



Eine Marktanalyse des deutschen stationären Sparteinzelhandels zur Untersuchung seiner Wettbewerbsfähigkeit als Vertriebskanal im Sporthandel

Masterarbeit

im Studiengang „Führung in Dienstleistungsunternehmen“ an der
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Eingereicht von: Jens, Helms

Matrikel.-Nr.: 70270271

Erster Prüfer: Prof. Dr. Grit Leßmann

Zweiter Prüfer: Dr. Otmar Dyck

Eingereicht am: 01. November 2017

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	2
1.2 Vorstellung der Forschungsfragen	3
1.3 Ziel und Ablauf der Arbeit	4
2 Theoretische Grundlagen der Forschung.....	7
2.1 Strategisches Management in der Einzelhandelsbranche.....	7
2.1.1 Das strategisches Management.....	7
2.1.2 Die Einzelhandelsbranche in Deutschland.....	12
2.2 Marktanalyse im stationären Einzelhandel.....	22
2.2.1 Die Marktanalyse als Instrument des strategischen Managements.....	22
2.2.2 Der stationäre Einzelhandel.....	26
2.3 Vertriebsstrukturen im Sporthandel.....	37
2.3.1 Die Sporthandelsbranche	37
2.3.2 Vertikalisierung im Sporthandel	43
3 Marktanalyse des deutschen stationären Sparteinzelhandels.....	47

3.1	Marktstruktur des deutschen stationären Sparteinzelhandels	49
3.1.1	Besonderheiten des Sporthandels	49
3.1.2	Historische Herleitung des Marktes	50
3.1.3	Marktentwicklung heute	52
3.1.4	Die großen Einkaufsgenossenschaften im Sporthandel.....	59
3.1.5	Organisationen des Sporthandelsmarkts	60
3.1.6	Zusammenfassung	61
3.2	Branchenstrukturanalyse	63
3.2.1	Wettbewerbsintensität der bestehenden Anbieter	64
3.2.2	Wechselbeziehungen zu den Nachfragern	66
3.2.3	Wechselbeziehungen zu den Lieferanten	67
3.2.4	Bedrohung durch potenzielle Wettbewerber	67
3.2.5	Bedrohung durch potenzielle Ersatzprodukte.....	69
3.2.6	Zusammenfassung	69
3.3	Nachfrager-Perspektive	71
3.3.1	Der Konsument im Handel heute	71
3.3.2	Der Konsument im Sporthandel.....	73
3.3.3	Zusammenfassung	75
3.4	Wettbewerbstreiber des Sparteinzelhandelsmarkts	76
3.4.1	E-Commerce im Sporthandel.....	77
3.4.2	Internationale Wettbewerber.....	79
3.4.3	Zukunftsperspektive der Sportartikelindustrie	80
3.4.4	Einflüsse der Makroumwelt auf den Sporthandelsmarkt	83
3.4.4.1	Demografische Entwicklung.....	83
3.4.4.2	Politische Einflüsse.....	85
3.4.5	Zukunftsprognose für die Sporthandelsbranche.....	86
3.4.6	Zusammenfassung	88
3.5	Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Marktanalyse.....	88
4	Handlungsempfehlungen und Erkenntnisse über den deutschen stationären Sparteinzelhandel.....	91
5	Fazit der Marktanalyse	93
	Literaturverzeichnis.....	96
	Eidesstattliche Erklärung.....	114

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategischer Managementprozess	8
Abbildung 2: Strategische Analyse.....	11
Abbildung 3: Typologisierung des Einzelhandels	14
Abbildung 4: Umsatzverteilung im Einzelhandel in Deutschland nach Vertriebsform in den Jahren 1970 bis 2016.....	17
Abbildung 5: Anzahl der Einzelhandelsunternehmen i.e.S. in Deutschland in den Jahren 2009 bis 2015.....	19
Abbildung 6: Der Wandel im Kaufprozess der Konsumenten	32
Abbildung 7: Direkter und indirekter Vertrieb der Sportartikelhersteller	40
Abbildung 8: Umsätze im deutschen Sportfachhandel in den Jahren 2007 bis 2016.....	41
Abbildung 9: Vorwärtsintegration der Sportartikelhersteller – Rückwärtsintegration des Sporthandels.....	45
Abbildung 10: Vorgehensweise der Marktanalyse.....	47
Abbildung 11: Marktanteilsübersicht im deutschen Sporthandel im Jahr 2016	53
Abbildung 12: Umsatz der führenden Unternehmen im Sportfachhandel in Deutschland im Jahr 2016 in Mio. €	54
Abbildung 13: Jahresumsätze der großen Einkaufsgenossenschaften im Sporthandel in den Jahren 2011 bis 2017 in Mrd. €	59
Abbildung 14: Branchenstrukturanalyse des Sporthandelmarktes	64
Abbildung 15: Adidas AG E-Commerce Umsätze in Mil. € in den Jahren 2010 - 2017 mit Prognose für 2020	81
Abbildung 16: Aktienkursentwicklung von ausgewählten Sportartikelherstellern, Sporteinzelhändlern und Online-Händlern	86
Abbildung 17: Zusammenfassung der Marktanalyse.....	89

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vor- und Nachteile der Marktanalyse-Modelle nach Autoren	25
Tabelle 2: Vertriebsarten im Einzelhandel nach Art der Kontaktaufnahme	27

Abkürzungsverzeichnis

BSI	Fachverbände aus der Sportartikelindustrie
DPA	Deutsche Presse Agentur
EHI	EHI Retail Institute GmbH
HDE	Handelsverband Deutschland
HHWI	Hamburgisches WeltWirtschaftlInstitut
IFH	Institut für Handelsforschung
IHK	Industrie und Handelskammer
Intersport	Intersport Deutschland eG
ISPO	internationale Sportartikelmesse
LEH	Lebensmittelhandel
MBW-Analyse	Untersuchung von Märkten, Wirtschaftszweigen und Wettbewerbssituationen in Branchen
ROPO-Effekt	Research Online, Purchase Offline-Effekt
Sport 2000	Sport 2000 Deutschland GmbH
vds	Verband Deutscher Sportfachhandel e.V.

1 Einleitung

*„Wir werden von allen Seiten in die Zange genommen“
(vgl. Kirchhoff, Petra 2017, Peter F. Thürl (vds))*

Der deutsche stationäre Sporthandel als bedeutendster Distributionskanal des deutschen Sporthandels mit einem Jahresumsatz von 7,41 Mrd. € (Statista Research & Analysis 2016; vgl. Albus, Joachim 2017a) wird zunehmend in seiner Marktposition herausgefordert. Stark einwirkende Kräfte aus der Umwelt sowie dem internen Markt des Einzelhandels strahlen auf den Sporthandel aus. Die Folgen zeigen sich in der Neugestaltung der Marktstrukturen und einem weiter steigenden Wettbewerbsdruck. Einflüsse wie u.a. der kontinuierlich wachsende vom E-Commerce, der heute einen Marktanteil von 22,9 % aufweist (vgl. HDE 2017b, S. 8), sowie Wettbewerber aus dem internationalen Sportmarkt, wandeln den Markt in seinen Grundzügen. Nicht zu vernachlässigen sind die globalen Veränderungen der Gesellschaft in ihren demografischen Strukturen sowie die neuen Impulse durch die Technisierung und Digitalisierung, die u.a. auch den Konsumenten¹ in seinem Kaufverhalten beeinflussen (vgl. Heinemann, Gerrit 2013, S. 1ff.).

Im Sporthandel finden brancheninterne Erneuerungsprozesse statt, die sich entscheidend auf die Marktstruktur auswirken. Hierzu zählen die Vertikalisierungs- und Eigenvermarktungsstrategien der eng kooperierenden Sportartikelindustrie (Zentes, Joachim 2012, S. 89-101; vgl. DPA 2017a). Es entstehen Trends in der Mode und im Sport wie bspw. Athleisure², die eine Verbindung von Fashionmode und Sportmode darstellen (vgl. Green, Dennis 2017; Ihring, Silvia 2015). Die Branchen vermischen sich und verstärken die Konkurrenzsituation untereinander. Zusätzlich entwickeln innovative Unternehmer aus dem E-Business neue Geschäftskonzepte und -ideen, die die Branche herausfordern. Die aufgezählten Treiber formen ein neues Umfeld im Sporthandel.

Der deutsche Sporthandelsmarkt ist wirtschaftlich stabil und als Kernmarkt Europas mit positiven Zukunftsprognosen stellt er eine hohe Attraktivität für Wettbewerber dar (vgl. Albus, Joachim 2017b; Binder, Evelyn 2017). Er ist in seiner Wettbewerbsstruktur oligopolistisch organisiert und wird von etablierten Wettbewerbern dominiert. Zu diesen zählen die ein-

¹ Für eine verbesserte Leserfreundlichkeit wird in der vorliegenden Arbeit auf die ausdrückliche Nennung beider Geschlechter verzichtet. Selbstverständlich ist auch immer die weibliche Form inbegriffen.

² A style of clothing that is comfortable and suitable for doing sports, but also fashionable and attractive enough to wear for other activities (Cambridge Dictionary).

flussreichen Einkaufsgenossenschaften Intersport und Sport 2000 sowie Sporteinzelhandelsketten wie u.a. SportScheck, Karstadt Sports, Foot Locker sowie Globetrotter. Ein weiterer Effekt im stationären Sporteinzelhandel ist die starke Kooperation der Händler, die sich im Verband Deutscher Sportfachhandel e.V. und den zwei großen Einkaufsgenossenschaften Intersport und Sport 2000 zentral organisieren. Das bedeutet, dass der stationäre Sporteinzelhandel in einer professionellen und etablierten Basisstruktur koordiniert wird. Ferner reagieren Sporthändler auf die Marktveränderungen und entwickeln neue Konzepte wie z.B. das Omni-Channel Retailing. Es zeigt sich indessen, dass der deutsche stationäre Sporthandel sich seiner umgestalteten Marktsituation bewusst ist. Gleichzeitig befindet sich der stationäre Sporthändler in einem komplexeren Wettbewerb, der globaler ist als je zuvor.

Wie ist jedoch der Sporthandelsmarkt heute aufgestellt und wie intensiv wirken die genannten Trends auf ihn in diesem Veränderungsprozess? Schafft es der deutsche stationäre Sporteinzelhandel, seine bedeutende Position mit einem Marktanteil von 77,9 % zu erhalten (vgl. HDE 2017b, S. 8) ? Welche der aufgeführten Veränderungen sind tatsächlich vollzogen oder vollziehen sich gerade? In welchem Grad der Entwicklung befindet sich der Sporthandelsmarkt in Bezug auf die angesprochene Digitalisierung und die heutigen Wandlungsprozesse und wie positioniert sich der Sporthandel dabei?

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Das gespannte Marktumfeld des Sporthandels ist getrieben von den Veränderungen der Mikro- und Makroumwelt. Der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den Marktkräften des Handels ist von wesentlicher Bedeutung und der stationäre Sporteinzelhandel steht vor vielseitigen Herausforderungen. Diese sind internationaler, dynamischer und komplexer als sie zuvor. Gleichzeitig prägen innovative und neuartige Entwicklungen wie u.a. neuartige Geschäftsmodelle, vertikale Vertriebskonzepte und junge und branchenfremde Konkurrenten den Markt. Neue und unbekannte Wettbewerbskräfte wirken sichtbar auf die etablierten Vertriebsformen des stationären Einzelhandels ein.

Der Diskurs ist, wie die Megatrends Online-Handel, Digitalisierung, Internationalisierung und Technisierung die herausgestellte Branche beeinflussen. Wie wirken diese Herausforderungen auf die sich stetig weiterentwickelnde Marktsituation. Kern der Diskussion ist, welche Rolle der Absatzkanal infolgedessen einnimmt und wie und in welcher Form er sich diesen Herausforderungen aktuell und zukünftig stellt? Droht dem stationären Sporteinzelhandel gegebenenfalls der Verlust seiner derzeitigen präsenten Marktposition im Sporteinzelhandel?

Der stationäre Sparteinzelhandel, als ein Teil der vielschichtigen Einzelhandelsbranchen, ist in der Wissenschaft nur geringfügig bzw. als Einzelbranche nicht erforscht. Die derzeitigen Studien „Einzelhandel im Wandel“ vom HWWI, „Online-Monitor“ vom HDE, „Catch me if you can“ vom IFH sowie „Trends im Handel“ vom KPMG beleuchten den Einzelhandelsmarkt und seine aktuellen Veränderungen und Herausforderungen. Nur einzelne Branchensegmente werden speziell betrachtet, es erfolgt jedoch keine genaue Analyse des Sporthandels. Diese Arbeit ergänzt durch die Marktanalyse die bisherigen Erkenntnisse der Wissenschaft, um ein Aussage über die Wettbewerbsfähigkeit des stationären Sparteinzelhandels zu geben.

Der aktuelle Forschungsstand über den stationären Einzelhandel dient als Grundlage dieser Arbeit. Seine präzise Stellung in der deutschen Wirtschaft und die damit verbundenen umfangreichen und aktuellen Forschungsarbeiten dienen als Forschungsausgangspunkt. Aus diesem Basiswissen heraus werden Parallelen zum stationären Sparteinzelhandel gezogen. Die wesentliche Basis bilden die Textileinzelhandelsbranche und ihre verwandten Bereiche.

Diese Arbeit verfolgt das Ziel, die Titelfrage zu beantworten. Mit der Marktanalyse über den deutschen stationären Einzelhandel wird die Wettbewerbsfähigkeit des Vertriebskanals im Sporthandel untersucht und Handlungsempfehlungen daraus abgeleitet. Abschließend wird ein Fazit aus der Marktuntersuchung gezogen und ein Ausblick für die weitere Zukunft gegeben.

1.2 Vorstellung der Forschungsfragen

Für die vorliegende Arbeit sind drei Forschungsfragen entwickelt worden, deren Beantwortung eine klare Aussage über den Status quo des stationären Sparteinzelhandels in seinem wandelnden Marktumfeld geben wird. Die drei nachstehenden Forschungsfragen sind die Grundlage zur Beantwortung der Titelfrage, in welcher Intensität die Wettbewerbssituation auf dem Sporthandel sich gewandelt hat und der stationäre Sparteinzelhandel in seiner jetzigen Form wettbewerbsfähig ist. In diesem Schritt sind die Forschungsfragen als chronologische Struktur zu betrachten, die zur Beantwortung und Hinführung des Forschungsziels dieser Arbeit dient.

1. „Welche Einflüsse spürt der stationäre Sparteinzelhandel infolge der Strukturveränderung des stationären Einzelhandelsmarkts

2. Wie sieht die aktuelle Wettbewerbssituation für den stationären Sporteinzelhandel als der Hauptabsatzkanal des Sporthandels aus?
3. Ist die Vertriebsart des stationären Sporteinzelhandels in seiner aktuellen Form konkurrenzfähig unter den Einflüssen des veränderten Wettbewerbsumfelds?

Die erste Forschungsfrage soll den Ist-Zustand des stationären Sporteinzelhandels in seinem wandelnden Mikro- und Makroumfeld darstellen. Wie verlief die bisherige Entwicklung und vor welchen aktuellen Herausforderungen steht dieser Distributionskanal? Der Fokus liegt an dieser Stelle auf den Folgen des zunehmenden Wettbewerbs.

Die zweite Forschungsfrage führt die erste Forschungsfrage in ihren Ergebnissen weiter und fragt nach den tatsächlichen Einflüssen, die der stationäre Sporteinzelhandel aus den beschriebenen Veränderungen zu bewältigen hat. Es wird untersucht, welche Rolle der Hauptabsatzkanal im anwachsenden Wettbewerb einnimmt und wie er sich infolgedessen positioniert.

Im Rahmen der dritten Forschungsfrage erfolgt eine Zusammenfassung der ersten beiden Forschungsfragen. Gleichzeitig wird faktisch untersucht, inwiefern der Wandel im stationären Einzelhandel auch auf den stationären Sporteinzelhandel einwirkt. Es stellt sich die Frage, ob das Vertriebsmodell des stationären Sporteinzelhandels per se noch wettbewerbsfähig ist. Der folgende Punkt stellt die zentrale Zielstellung der vorliegenden Masterthesis vor. Abschließend findet eine detaillierte Darstellung der Gliederung statt.

1.3 Ziel und Ablauf der Arbeit

Zentrale Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es, den Markt des stationären Sporteinzelhandels mit seinen Akteuren, ihrem Wettbewerb untereinander und seinen Strukturen und Besonderheiten darzustellen. Gleichzeitig wird versucht, die Begebenheiten des Marktes zu beschreiben und Erklärungen für Zusammenhänge aufzuzeigen. In der Folge befasst sich diese Arbeit mit der Prognose von Handlungsweisen. Das heißt, diese Arbeit soll ein Verständnis vom Markt des stationären Sporteinzelhandels geben. Der Leser soll erkennen, was geschehen ist, was aktuell vollzogen wird und was zukünftige Entwicklungen in der Branche sein könnten. Die Kernthematik der Untersuchung wird dabei von den drei Forschungsfragen unterstützt. In einem dreistufigen Prozess werden die einzelnen Unterfragen beantwortet, um daraus zur Beantwortung der Kernfrage dieser Arbeit zu gelangen. Der Aufbau dieser Arbeit sieht wie folgt aus:

Diese Masterarbeit ist in fünften Kapitel gegliedert und endet mit dem Fazit und einem Ausblick. Jeweils am Ende der Unterkapitel erfolgt eine Zusammenfassung. Diese ermöglicht es dem Leser, die wesentlichen Inhalte des Kapitels zu rekapitulieren.

Das einleitende *Kapitel 1* beschreibt die Ausgangssituation und Problemstellung. Anschließend wird die Hauptthematik mit ihren drei Unterfragen aufgezeigt. Abschließend wird das Ziel dieser Arbeit vorgestellt.

In *Kapitel 2* werden die theoretischen Grundlagen der Forschung erläutert. Wesentliches Ziel dieses Kapitels ist es, die Grundlagen für die Marktanalyse im *Kapitel 3* zu schaffen. Zu Beginn wird das strategische Management in seinen Grundzügen beschrieben. Im nächsten Schritt wird die Einzelhandelsbranche mit ihrer Struktur, ihren Eigenschaften und Besonderheiten vorgestellt, um anschließend die beiden genannten Grundlagen miteinander zu verknüpfen. Dies schafft ein Verständnis für den Leser über die Einzelhandelsbranche und ihr strategisches Handeln in der Vergangenheit und heute.

Der zweite Teil dieses Kapitels baut auf den Grundlagen des strategischen Managements auf und zeigt detailliert die verschiedenen Formen der Marktanalyse und ihre Betrachtungsweisen. Es folgt die Darstellung des stationären Einzelhandels als der wesentliche Mittelpunkt dieser Untersuchung. Ein Fokus wird an dieser Stelle auf die aktuelle Situation und die Herausforderungen des stationären Einzelhandels gelegt. Ziel ist dabei, eine ideale Voraussetzung für die weitere Analyse zu ermöglichen. Im Anschluss erfolgt eine tiefgreifende Betrachtung des stationären Sparteinzelhandels in seiner Vertriebsstruktur. Die Sporthandelsbranche wird theoretisch vorgestellt, um anschließend die Entwicklung der Vertriebsstruktur in der Branche aufzuzeigen.

Aufbauend das *Kapitel 2* mit seinen theoretischen Grundlagen wird in *Kapitel 3* die Marktanalyse des stationären Sparteinzelhandels vorgenommen. Dabei wird auf die vorhandenen Daten von externen Forschungsinstituten, Verbände, Unternehmensberatern und deutschen Bundesministerien zurückgegriffen. Beginnend mit der Untersuchung der Marktstruktur der Branche wird in der Folge auf die Nachfrageperspektive eingegangen. Die angebotenen Produkte und Dienstleistungen werden in Verbindung mit den Konsumenten gesetzt, aktuelle Wettbewerbstreiber der Branche vorgestellt und aufgezeigt, welchen Einfluss diese auf den stationären Sparteinzelhandel haben und wie sich dieser heute bemerkbar macht. Abschließend erfolgt mit der Branchenstrukturanalyse der letzte Baustein dieser Marktanalyse. Dieses Modell soll verdeutlichen, wie die Attraktivität der Sparteinzelhandelsbranche

durch die Ausprägung der fünf wesentlichen Wettbewerbskräfte bestimmt wird. Dieses Kapitel schließt ab mit einem Blick auf die derzeitigen Trends des Marktes, der den bisherigen Erkenntnisstand dieser Arbeit erweitert und eine Ableitung zukünftiger Entwicklungen ermöglicht.

Im Rahmen des *Kapitel 4* werden die Ergebnisse der Marktanalyse aus dem vorherigen Kapitel gebündelt und kritisch hinterfragt. Nachfolgend werden Handlungsempfehlungen für den stationären Sporteinzelhandel herausgearbeitet.

Den Abschluss dieser Masterthesis bilden das Fazit und der Ausblick. Das Fazit fasst die derzeitige Situation des stationären Sporteinzelhandels zusammen. Es folgt eine Antwort auf die Titelthese, ob der stationäre Einzelhandelsmarkt wettbewerbsfähig ist und es wird aufgezeigt, wie der stationäre Sporteinzelhandel, als ein Vertriebskanal des Sporthandels, heute aufgestellt ist. Die derzeit relevanten Herausforderungen werden eingeordnet und bewertet. In Form von Handlungsempfehlungen erfolgt eine kritische Beurteilung. Folglich sind die Handlungsempfehlungen als Denkanstoß zu betrachten, sich mit dem aktuellen Wandel im Handel zu beschäftigen und seine Chancen zu ergreifen und Risiken zu minimieren.

Der Ausblick zeigt, welche Herausforderungen künftig für den stationären Sporteinzelhandel zu betrachten bzw. zu berücksichtigen sind und welche Potenziale sich für weitere Forschungsarbeiten im Bereich des stationären Sporteinzelhandels noch ergeben. Es kann nur ein Ausschnitt und bzw. Zeitpunkt im Rahmen dieser Arbeit betrachtet werden.

2 Theoretische Grundlagen der Forschung

Die konzeptionellen Grundlagen dienen dazu, die Themenbereiche der vorliegenden Arbeit theoretisch zu erfassen und zugleich der folgenden Untersuchung eine Form vorzugeben. In diesem Kapitel wird der Fokus einerseits auf die Erklärung des strategischen Managements in der Einzelhandelsbranche (*Kapitel 2.1*) und andererseits auf die allgemeine Marktanalyse sowie der daraus abgeleiteten Marktanalyse für die weitere Untersuchung dieser Arbeit (*Kapitel 2.2*) gelegt.

2.1 Strategisches Management in der Einzelhandelsbranche

In diesem Abschnitt werden die Grundlagen des strategischen Managements und der Einzelhandelsbranche erläutert. Ein Fokus wird auf die strategische Analyse, als Teilgebiet des strategischen Managements, gelegt. Der deutsche Einzelhandel als Branche der deutschen Wirtschaft wird mit seinen Eigenschaften und seinem Charakter dargestellt. Abschließend wird eine Verknüpfung der beiden theoretischen Grundlagen aus dem strategischen Management und dem deutschen Einzelhandel hergestellt, um die spezifische Bedeutung für den Handel bzw. Einzelhandel herauszustellen.

2.1.1 Das strategische Management

In der Wissenschaft umfasst das strategische Management die dauerhafte und kontinuierliche Planung, Steuerung und Umsetzung von Strategien von Unternehmen. (vgl. Welge, Martin K. et al. 2017, S. 4f.). Das primäre Ziel ist die nachhaltige und langfristige Erhaltung des Wirtschaftsobjekts (vgl. Hungenberg, Harald und Wulf, Torsten 2015, S. 151ff.). Es werden Antworten darauf gegeben, warum einige Unternehmungen in einer Branche erfolgreich sind und andere nicht (vgl. Welge, Martin K. et al. 2017, S. 4f.). Feststeht, dass strategische Entscheidungen grundsätzlich nur in den oberen Führungsebenen diskutiert und beschlossen werden (vgl. Hentze, Joachim und Brose, Peter 1985, S. 117f.).

Nach *Hungenberg* definiert sich das Grundverständnis des strategischen Managements als fundamentale Ausrichtung der Unternehmensentwicklung unter Betrachtung der externen und internen Marktpositionierung und Ressourcenausstattung. Dabei erzeugt und erhält das strategische Management ein unverwechselbares Leistungspotenzial, das sich als wettbewerbsstark platziert und die langfristige Existenz des Unternehmens sicherstellt (vgl. Hungenberg, Harald 2014).

Darüber hinaus erläutert *Schwenk* den organisatorischen Entscheidungsprozess in der Planung und Steuerung von strategischen Entschlüssen. Diese verfeinern und strukturieren

die zentralen Fragen nach Ausrichtung des Unternehmens, wobei keine neuen Strategien entwickelt werden. Es wird herausgestellt, dass die Entscheidungsprozesse im Spannungsfeld der Organisation stehen und von ihr beeinflusst werden (vgl. Schwenk, C. 1995).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das strategische Management ein kontinuierlicher Anpassungsprozess in der Unternehmensausrichtung ist, der den Erhalt des Unternehmens als oberste Maxime definiert. Ziele sind die gesteuerte Zusammenführung in einer Fusion oder eine gezielte Insolvenzabwicklung eines Unternehmens. Dieser Prozess unterteilt sich in Planung, Steuerung und Kontrolle der langfristigen Strategie. Diese wird an die internen und externen Markt- und Wettbewerbsverhältnisse angepasst. Anschließend benötigt diese Entscheidungsfindung eine systematische Analyse von Schlüsselinformationen und wird gleichzeitig geprägt von den Einflüssen der Organisation.

Die in *Abbildung 1* dargestellte Grafik beschreibt die Idealkonzeption des strategischen Managementprozesses in fünf systematisch aufbauenden Phasen, die nach einer idealtypischen Struktur ablaufen. Es folgt eine prägnante Beschreibung zu den jeweiligen Phasen, wobei der inhaltliche Fokus auf die strategische Analyse gelegt wird.



Abbildung 1: Strategischer Managementprozess

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Welge, Martin K. et al. 2017, S. 191-196).

In der Startphase des strategischen Managements werden der Zweck der Unternehmenstätigkeit, die generellen Ziele und die Verhaltensgrundsätze gegenüber jeder Anspruchsgruppen, definiert. Die genannten Inhalte sind in der Unternehmenspolitik zusammengefasst (vgl. Welge, Martin K. et al. 2017, S. 289f.). Nachfolgend beschreibt die zweite Phase die

strategische Analyse, die aus der Umwelt- und Unternehmensuntersuchung besteht. Ziel ist es, ausreichend Informationen zur Strategieformulierung im nächsten Prozessschritt zu ermitteln und bereitzustellen. (vgl. Welge, Martin K. et al. 2017, S. 448f.) Festzuhalten bleibt jedoch, dass eine divergente Betrachtungsweise der Analysephase im strategischen Management vorhanden ist. *Welge et al. & Hugenberg* trennen die Phase in zwei Analysebereiche, der Umwelt- und Unternehmensanalyse. *Homburg* erweitert die planvolle Analyse um den Bereich der Marktanalyse bzw. Mikroumwelt.

In der dritten Phase folgen die Bewertung und die Formulierung der Strategie. Schwerpunkte der Untersuchung bildet die Planung der elementaren zukunftsorientierten Unternehmenshandlungen gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen sowie die Erreichung der strategischen Ziele mit einer Erfolgseinschätzung der Strategie (vgl. Welge, Martin K. et al. 2017, S. 789f.). Die vierte Phase umfasst die Umsetzung der Strategie in exakte Handlungen und Maßnahmenprogramme für operationalisierte Arbeitsprozesse (ebenda 2017, S. 950.). In der fünften Phase wird eine Kontroll- und Steuerungsfunktion in den strategischen Prozess eingebettet. Ziele der Überprüfung umfassen das Feedback und Feedforward sowie die Verbindung der einzelnen Prozesse im strategischen Managementprozess (vgl. Baum, Heinz-Georg et al. 2013, S. 359).

Die daran anschließende strategische Analyse und Prognose versucht, die informelle Basis für eine Strategieentscheidung und -umsetzung zu geben. Während für die externe Analyse das Umfeld, in welches das Unternehmen eingebettet ist, untersucht wird, nimmt die interne Analyse Bezug auf die unternehmensinternen Perspektiven. Ziel ist es, ein realistisches Bild der Ausgangslage und perspektivischen Zukunft eines Unternehmens zu geben. Zur Komplexitätsreduzierung wird in der Regel anhand der „SWOT-Analyse“ die Makro-Umwelt bzw. globale Umwelt und die interne Unternehmensperspektive zusammengefasst (vgl. Dillerup, Ralf und Stoi, Roman 2013, S. 226; Hungenberg, Harald und Wulf, Torsten 2015, S. 151ff.; Welge, Martin K. et al. 2017, S. 191–196). Die Abkürzung „SWOT“ (vgl. Andrews, Kenneth R. 1987, S. 48ff.) stellt hierbei die Stärken (Strenghts) und Schwächen (Weaknesses) des Unternehmens fest und ordnet diese. Die Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) werden ermittelt und ihre Folgen für die Umweltveränderungen bewertet. Anschließend werden die Erkenntnisse der SWOT-Analyse zusammengefasst in interne Stärken und Schwächen sowie externe Gelegenheiten und Bedrohungen. Zum Abschluss stellt die aufbauende TOWS-Matrix, die aus den gleichen genannten Elementen besteht und zu (Threats-Opportunities-Weaknesses-Strenghts) -Matrix gebildet wird, die Stärken und Schwächen den Gelegenheiten und Bedrohungen gegenüber, um daraus in vier Gruppen

eingeteilte Strategien abzuleiten (vgl. Welge, Martin K. et al. 2017, S. 191–196). Festzuhalten bleibt, dass die systematische Prognose nach dieser Analyse, aufgrund der vergangenheits- und gegenwartsorientierten Betrachtungsweise zu ergänzen ist.

Die Blickwinkel auf die strategische Analyse in der Literatur differenzieren von Autor zu Autor. Die wissenschaftlichen Experten untergliedern die strategische Analyse übereinstimmend in die beiden Bereiche Umwelt- und Unternehmensanalyse. Anzumerken ist dabei, dass *Welge et al.* keine Differenzierung in den beiden Untersuchungsbereichen vornehmen. *Homburg, Hungenberg & Wulf und Dillerup & Stoi* zeigen hingegen deutliche Differenzierungen auf, indem sie die Branchenanalyse und zum Teil die Marktanalyse als einzelne Untersuchungsobjekte betrachten. Infolge des Umfangs dieser Arbeit kann eine exaktere Beschreibung der einzelnen Modelle, wie u.a. die globale Umweltanalyse, Szenariotechnik oder Benchmarking, die zur Ermittlung von Datenmengen dienen, nicht geleistet werden. Aufgrund der Forschungsfragen wird der Umfang dieser Arbeit sich auf die Marktanalyse und seine beschriebenen Methoden und Modelle fokussieren.

In *Abbildung 2* wird die Betrachtungsweise auf die strategische Analyse in Anlehnung an *Dillerup & Stoi* aufgezeigt. Durch die Ausarbeitung, insbesondere in der Umweltbetrachtung, kann eine anschauliche Darstellung mit soliden Daten für eine strategische Analyse umgesetzt werden. Dieser Ansatz soll als Grundlage für die theoretische Betrachtung in den weiteren Kapiteln dienen. Wie folgend aufgeführt, besteht die Umweltanalyse aus fünf Punkten:

- Globale Umweltanalyse
- Branchenanalyse
- Marktanalyse
- Kundenanalyse
- Wettbewerbsanalyse.

Untersuchte Aspekte der globalen Umwelt bestehen aus der rechtlichen, ökonomischen, ökologischen, gesellschaftlichen und technologischen Umwelt. Infolge von Veränderungen in diesen Elementen bieten sich Chancen und Risiken für den Markt und die operierenden Unternehmen, die jedoch nicht beeinflusst werden können (vgl. Hungenberg, Harald 2014, S. 153–155). Die Branchenanalyse fokussiert sich auf die Perspektive, den Reifegrad und die Dynamik einer Branche. Darüber hinaus wird die Attraktivität der Branche, seine Teilnehmer und ihre Wettbewerbssituation erläutert (vgl. Dillerup, Ralf und Stoi, Roman 2013, S. 228). Aufbauend auf die Branchenanalyse stellt die Marktanalyse detailliertere Daten zur Strukturierung, Rentabilität und Entwicklung von Märkten da (ebenda: S. 228).

Bei der Kundenanalyse richtet sich der Untersuchungsfokus auf die Bedürfnisse des Konsumenten, die Art und Dauer seiner Bindung ans Unternehmen sowie seine gegenwärtigen und zukünftigen Erwartungen (vgl. Dillerup, Ralf und Stoi, Roman 2013, S. 229). Im letzten Analyseabschnitt wird der gesamte Wettbewerb mit Blick auf sein aktives Branchen- und Marktumfeld beobachtet. Eine hohe Bedeutung spielen die Anzahl, die Differenzierung und Positionierung der jeweilig agierenden Konkurrenzunternehmen. Festzuhalten bleibt, dass die eigenen Stärken und Schwächen ausschließlich am Wettbewerb bestimmt werden können, wobei vorhandene Markteintrittsbarrieren für potenzieller Wettbewerber eine Rolle in der Wettbewerbsanalyse spielen (vgl. Homburg, Christian 2017, S. 482f.). Daraus ergibt sich, dass neue Informations- und Kommunikationstechnologien zunehmend Einfluss auf Konvergenzen in Branchen nehmen (vgl. ebenda, S. 497; Picot, Arnold et al. 2010, S. 5ff.). Es vermischen sich bspw. Branchengrenzen innerhalb der Automobilindustrie, das heißt, dass Unternehmen aus der Unterhaltungselektronik und aus der Chemieindustrie im Zuge der Digitalisierung von Fahrzeugen und alternativen Antriebstechnologien auf den Sektor der Automobilproduktion drängen (vgl. Lina, Stephan 2017).

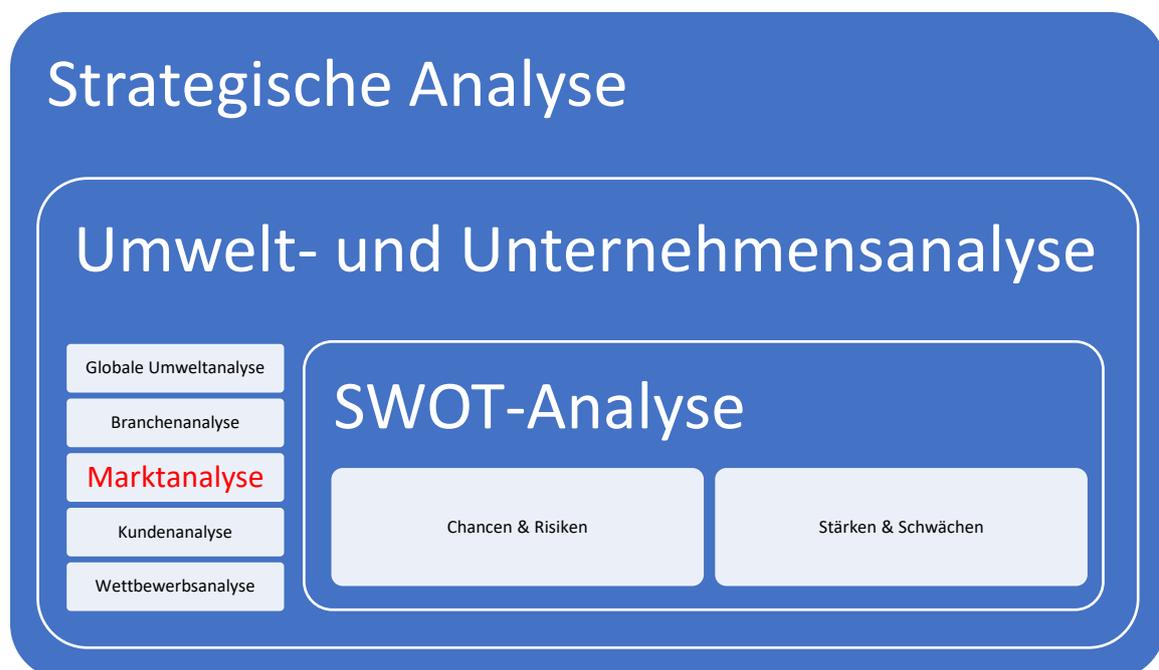


Abbildung 2: Strategische Analyse

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Dillerup, Ralf und Stoi, Roman 2013, S. 229).

Nachdem ein umfassender Überblick der Methoden über die Umwelt- und Unternehmensanalyse gegeben wurde, folgt daraus die Marktanalyse, die als Themenschwerpunkt

dieser Arbeit aus dem strategischen Management hergeleitet wird. Im nächsten Schritt folgt die nähere Betrachtung der Einzelhandelsbranche.

2.1.2 Die Einzelhandelsbranche in Deutschland

Der Begriff „Handel“ wird im Kontext dieser Arbeit aus betriebswirtschaftlicher Perspektive betrachtet. Das heißt, die volkswirtschaftliche Betrachtungsweise wird vernachlässigt. Untersuchungen in der Betriebswirtschaftslehre beschäftigen sich mit den einzelnen Handelsunternehmen und ihrem Wirtschaften. Das Handeln wird i.e.S. als „Austausch (Beschaffung oder Absatz) oder Mitwirkung am Austausch von beweglichen Sachgütern, die nicht wesentlich be- oder verarbeitet worden sind“ (Müller-Hagedorn, Lothar 1998, S. 31) funktionell gesehen. Die Handelsunternehmen bzw. Betriebsformtypen im Handel gliedern sich in drei Bereiche auf (ebenda, S.31.):

- den Großhandel
- den Einzelhandel
- die Handelsvermittlung.

Vereinfacht unterscheiden sich der Groß- und Einzelhandel bezgl. der Empfängerkunden, wird in die Handelsvermittlung auf fremden Namen gewirtschaftet (vgl. Müller-Hagedorn, Lothar und Toporowski, Waldemar 2006). In diesem Zusammenhang wird auf den Großhandel und der Handelsvermittlung im Einzelnen nicht näher eingegangen, da der Einzelhandel im Mittelpunkt dieser Arbeit steht.

Eine präzise Definition des Einzelhandels gibt der *Ausschuss für Definition zu Handel und Distribution* vor: „Einzelhandel im funktionellen Sinne liegt vor, wenn Marktteilnehmer Güter, die sie i.d.R. nicht selbst be- oder verarbeiten, von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an private Haushalte absetzen.“ (Ausschuss für Definition zu Handel und Distribution 2006, S. 46.). Dabei ist zu erwähnen, dass eine Unterscheidung zwischen funktioneller und institutioneller Sichtweise vorgenommen wird. Der Begriff institutioneller Einzelhandel wird von *Bruhn & Homburg* wie folgt beschrieben: „Einzelhandel im institutionellen Sinne umfasst jene Unternehmen und Institutionen, die ausschließlich oder überwiegend Waren beschaffen und an private Haushalte weiterveräußern und damit Einzelhandelsfunktionen übernehmen. In diesem Punkt ist es unerheblich, ob die Waren in eigenem Namen für eigene Rechnung oder für fremde Rechnung (Kommissionshandel) abgesetzt werden.“ (Bruhn, Manfred und Homburg, Christian 2004, S. 212). In der Konklusion lässt sich festhalten, dass die Definitionen zur Einordnung und Abgrenzung des Begriffes „Einzelhandel“ dienen. Darüber hinaus sollen durch kategorische Merkmale eine Typisierung von Einzelhandelsunternehmen vorgenommen werden.

In den Lehrbüchern findet sich eine Reihe von Differenzierungsmerkmalen für Einzelhandelsunternehmen, die nach verschiedenartigen Betriebstypen gegliedert werden. Aufgrund der hohen Anzahl und heterogenen Systematisierungen in der Literatur wird ein selbstentwickeltes Modell, in Anlehnung an die vorhandenen Typisierungen, entworfen. Als Basis für dieses Modell dienen die Typisierungsmodelle von *Müller-Hagedorn, Gittenberger & Teller und Barth*, die folgend chronologisch aufgeführt werden.

Müller-Hagedorn nimmt eine Typisierung der Einzelhandelsbetriebe schematisch vor, beginnend mit dem Standort über den Verkaufsraum bis zur Unterteilung in Einkaufsbequemlichkeit, Sortimente, Preispolitik und sonstigen Vorteilen des Einzelhandelsbetriebs. Bedingt durch die technische Entwicklung zum Zeitpunkt der Erstellung des Modells (1995), wird der Handel über neue Medien ausnahmslos als Teleselling dargestellt (vgl. *Müller-Hagedorn, Lothar 1995, S. 235–255*). In der dreistufigen Systematisierung von *Barth* werden im ersten Schritt die Einzelhandelsbetriebe in Branchen gegliedert, um anschließend nach der Art des Kontakts zum Konsumenten den nächsten Schritt weiterzuführen. Es wird zwischen den Residenz-, Domizil-, Treff- und dem Distanzprinzip unterschieden. Im letzten Schritt folgt eine Abgrenzung nach gleichrangigen Merkmalen der Einzelhandelsbetriebe mit dem Ziel, einen bestimmten Typ von Einzelhandelsbetrieben erstellen zu können (vgl. *Barth, Klaus et al. 2007, S. 88–104*).

Die neuste der drei Typisierungen von *Gittenberger & Teller* beschreibt die Trennung nach der Art des Standortes eines Einzelhandelsbetriebs. In diesem Punkt wird zwischen stationären, ambulanten und nicht-stationären Betriebstypen unterschieden. Eine veränderte Wirkung auf dem Einzelhandelsmarkt wird dem nicht-stationären Handel, aufgrund seines florierenden Marktanteils als neue elektronische Form des Distanzhandels zugeschrieben (vgl. *Zentes, Joachim et al. 2012, S. 1–19*). Darüber hinaus schlagen die Autoren weitere Typisierungen vor und begründen diese gleichzeitig. Hierzu zählen die Segmentierung nach u.a. der Sortiments- und Preispolitik, Betriebsgröße und Standortwahl. Schlussendlich zeigen *Gittenberger & Teller* auf, dass eine Typologisierung aus pragmatischen Gründen vereinfacht mit einzelnen Merkmalen dargestellt wird. In den Mittelpunkt der Typologisierung rückt der Sinn und Zweck für die Eingrenzung. Sie zeigen an einem Praxisbeispiel die Sortimentspolitik, Preisgestaltung und Größe der Verkaufsflächen auf (vgl. *Gittenberger, Ernst und Teller, Christoph 2012, S. 215–242*).

In der Konklusion lässt sich festhalten, dass eine Typologisierung sich den veränderten Rahmenbedingungen wie bspw. E-Commerce oder Pop-Up Stores des Einzelhandels anpassen muss. Überdies existiert keine Vorlage für das ideale Modell einer Branchentypisierung. Das heißt, die Typologisierung passt sich individuell an die Bedürfnisse und den Sinn und Zweck der Segmentierung an. Aus Sicht des Händlers bietet eine Typologisierung einen strukturierten Überblick über eine Branche mit seinen relevanten Wettbewerbern (vgl. Barth, Klaus et al. 2007, S. 88–104). Für einen Händler bedeutet die Wahl des Betriebstyps eine Grundsatzentscheidung, die die Struktur und das Leistungsangebot festlegt. Außerdem wird somit eine Differenzierung und Profilierung des Einzelhandelsbetriebs im Handel vorgenommen (vgl. Meffert, Heribert 2000, S. 1179).

Die *Abbildung 3* zeigt eine Typologisierung des Einzelhandels im eigentlichen Sinne³ auf. Die Darstellung soll verdeutlichen, wie der Einzelhandel betrachtet und eingeordnet wird. Im ersten Schritt werden die Branchen des Einzelhandels aufgezeigt, nachfolgend eine Unterteilung in die Art des Betriebstyps vorgenommen, um abschließend beispielhaft die Vertriebskanäle der jeweiligen Betriebstypen darzustellen.



Abbildung 3: Typologisierung des Einzelhandels

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Barth, Klaus et al. 2007, S. 89; Gittenberger, Ernst und Teller, Christoph 2012, S. 217; HDE 2016b; Müller-Hagedorn, Lothar 1995, S. 238–255).

³ Einzelhandel i.e.S. wird in dieser Arbeit als Grundlage der weiteren Statistiken und Daten verwendet. Die Grundlagen der Segmentierung beziehen sich auf den Einzelhandel im engeren Sinne, der den Handel mit Kraftfahrzeugen und Brennstoffen, Tankstellen und Apotheken vernachlässigt.

Zum Abschluss dieses Kapitels folgt eine historische Betrachtung des Einzelhandels, beginnend in der Nachkriegszeit. Hintergrund dieses Rückblicks ist es, die Entwicklung des Einzelhandels aufzuzeigen, um Evolutionsschritte der Branche und Besonderheiten herauszustellen. Abschließend wird der Zusammenhang zum Status quo des Einzelhandels hergestellt und aktuelle Trends und Einflüsse des Wirtschaftszweigs aufgeführt.

Der Einzelhandel in der Nachkriegszeit, einer Zeit, die geprägt war von der Grundversorgung der Menschen mit Waren, war bestimmt von einem bilateralen Oligopol, welches sich im Wettbewerb der Händler durch das Merkmal Qualität unterschied. Im Zuge des Wohlstands der 50er und 60er Jahre veränderte sich der Wettbewerbsvorteil für den Konsumenten auf die reine preisliche Betrachtungsweise. Bis heute hat sich der Preis als Wettbewerbsparameter im Einzelhandel etabliert (vgl. Barth, Klaus et al. 2007, S. 88–104). Der Einzelhandel entwickelte sich mit Eintritt des Massenkonsums weiter. Getrieben durch die Verbreitung der Elektrizität und damit verbundenen modernen Haushaltsgeräten, entstanden erste großflächige Einkaufszentren und Discounter als neue Vertriebsformen und der Lebensmittelsektor führte die Selbstbedienung ein (vgl. HDE 2017b). Für *Berghoff* nahm hierbei der Konsum eine neue Stellung in der Gesellschaft ein. Größere Betriebsformen auf dem Markt wie Supermärkte und erste Einzelhandelsketten in Branchen wie u.a. Elektro- und Fotohandel, Schuhhandel und Drogerie drängten auf dem Markt (vgl. Berghoff, Hartmut 2016, S. 366).

In den 70er Jahren rückte das Marketing in den Fokus des Einzelhandels, das Einkaufen wurde zum Erlebnis und der Einzelhandel mit Super-, und Verbrauchermärkten sowie Einkaufszentren beginnt sich auf Flächen außerhalb der Stadt („grüne Wiese“) anzusiedeln. Die Verkaufsflächen und das Sortimentsangebot stiegen sukzessiv an und der Einkauf für den Konsumenten eventisierte sich durch kombinierte Freizeitangebote wie Kino, Events und Erlebniswelten. Die Einführung der Computertechnologie löste einen bis heute andauernden Verdrängungswettbewerb im Einzelhandel aus. Infolge der verengenden Konzentration im Handel entstanden neue Zusammenschlüsse von Einzelhändlern in Einkaufsgenossenschaften sowie Einzelhandelsringe wie Intersport im Sportfachhandel (vgl. Berghoff, Hartmut 2016, S. 369f.).

Mitte der 90er Jahre startete die neue Vertriebsform, der E-Commerce. Heutige Branchenprimusse des elektronischen Handels wie E-Bay und Amazon eröffneten bereits im Jahr 1995 ihre Online-Shops. Jedoch bremsten die unausgereifte Breitbandtechnologie und die „Dotcom-Blase“ den Aufschwung des elektronischen Einzelhandels zu Beginn des neuen

Jahrtausends. Aufgrund gesunkener Preise, schnellerer Bandbreiten für das Medium Internet und die Entwicklung mobiler internetfähiger Smartphones integrierte sich das Internet in den Alltag der Gesellschaft in Deutschland. Zusätzlich begann mit dem Web 2.0 die interaktive Nutzerteilnahme an einer weiterentwickelten Dimension des Internetzeitalters (vgl. Jäger, Reingard 2016, S. 1f.). Amazon und eBay als Marktführer im deutschen Online-Handel agieren global und sind mit Wertschöpfungsketten dynamisch und innovativ aufgestellt. Folgen daraus sind, dass die beiden Handelskonzerne zunehmend die Wettbewerbssituation im deutschen Einzelhandel verschärfen (vgl. Heinemann, Gerrit 2017a, S. 1ff.).

Der Kunde rückt vermehrt in den Mittelpunkt des Handels und in der Wirtschaftsbranche Handel entsteht eine zuvor nicht vorhandene Markttransparenz. Beide Faktoren intensivieren den bereits umkämpften Wettbewerb im Handel (vgl. Heinemann, Gerrit 2013, S. 1f.). Gleichzeitig steigt durch den fokussierten Kunden die Anzahl an heterogenen Betriebstypen im Einzelhandel. (vgl. Colla, Enrico 2004, S. 49). Es gründen sich innovative Geschäftsmodelle, die ausschließlich im E-Commerce umsetzbar sind und ökonomisch wirtschaften können (vgl. Heinemann, Gerrit 2013, S. 1f.). Klassische und anerkannte Wertschöpfungsprozesse im Einzelhandel lösen sich im E-Commerce gänzlich auf oder vermischen sich mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien. Im Zuge dessen entstehen neuen Wertschöpfungsketten, die über die ursprünglichen Unternehmensgrenzen hinaus agieren (vgl. Liebmann, Hans-Peter und Zentes, Joachim 2001, S. 4f.).

Abschließend lässt sich über die Geschichte des Einzelhandels festhalten, dass seit Jahrzehnten eine stetige Veränderung auf die Branche einwirkt. Die verschiedenartigen Einzelhandelsformen ergänzten und verdrängten sich in diesem Prozess und die Umwelteinwirkungen aus der Ökonomie, Technologie und Gesellschaft prägten die Branche intensiv (vgl. Berghoff, Hartmut 2016, S. 372). Die Zyklen der Veränderung, die Dynamik, Globalisierung und Internationalisierung seit dem E-Commerce sind intensiver und schneller geworden und der Einzelhandel musste darauf reagieren.

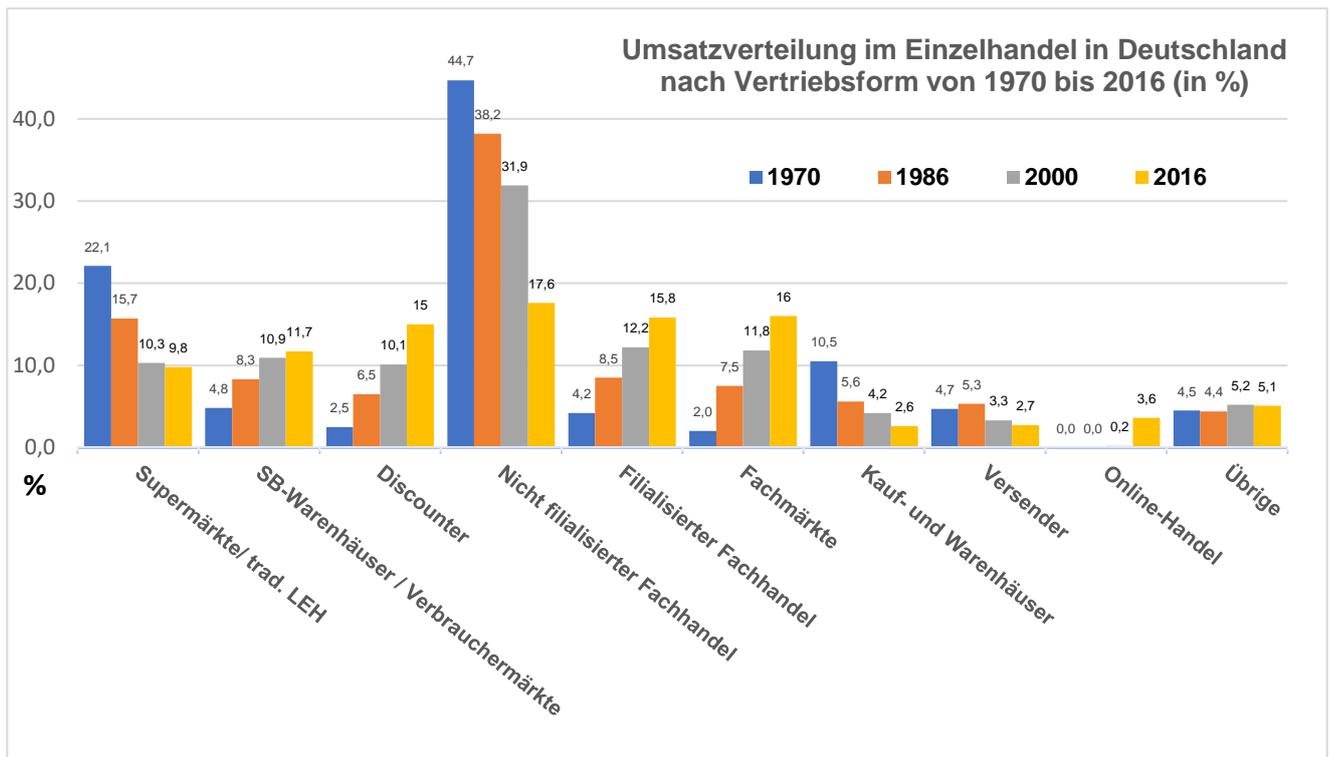


Abbildung 4: Umsatzverteilung im Einzelhandel in Deutschland nach Vertriebsform in den Jahren 1970 bis 2016

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Berghoff, Hartmut 2016, S. 371; HDE 2017e).

Nachdem im vorherigen Abschnitt eine chronologische Betrachtung des Einzelhandelsmarkts vorgenommen worden ist, wird im nachfolgenden Abschnitt diese geschichtliche Entwicklung anhand von fundierten Zahlen der Vertriebswege des Einzelhandels ergänzt.

Die beschriebenen Evolutionsschritte des Einzelhandels spiegeln sich in *Abbildung 4* wieder. Blickt man auf die erste Betriebsform der Supermärkte bzw. traditionellen Lebensmittelhändler wird deutlich, dass der starke Wettbewerb die Traditionen bricht und heute nur noch jedes zehnte Geschäft im Einzelhandel dieser Gruppe zuzuordnen ist. Einen erheblichen Beitrag für die Anteilsverluste liegen im starken Wachstum der Discounter (von 2,5 % auf 15 %) und der SB-Warenhäuser (von 4,8 % auf 11,7 %). Ein positiver Treiber des traditionellen Lebensmitteleinzelhandels stellen die Geschäfte für Nahrungsmittel aus ökologischem Anbau dar. Diese steigerten ihren Umsatz um über 400 % seit 2000 und positionieren sich als dynamischer Spezialist im Lebensmittelhandel (vgl. HDE 2017a, S. 11).

Den stärksten Rückgang an Marktanteilen hat der nicht filialisierte Fachhandel zu verzeichnen. Infolge der anwachsenden Konzentration auf Filialketten (vgl. Heinemann, Gerrit 2017b, S. 10f.), lässt sich der Rückgang zum einen mit der professionellen Struktur der

Konkurrenz begründen (vgl. Möhlenbruch, Dirk 2012, S. 145), zum anderen können die nicht filialisierten Fachhändler dem Preis- und Angebotsdruck nicht dauerhaft standhalten. Gründe hierfür liegen in ihren eingeschränkten finanziellen Möglichkeiten und der teilweise fehlenden Kompetenzen zur Anpassung an die Marktveränderungen (vgl. BearingPoint 2015, S. 5). Mit einem Filialanteil von 64,9 % in den 15 größten deutschen innerstädtischen Lagen (vgl. Buchreport 2011) wird dieses Bild in Zahlen verdeutlicht. Ferner kumulieren sich Marktanteile von über 20% in spezifischen Branchen wie beispielsweise Elektronik (MediaMarktSaturn) und Möbel (IKEA), die aufzeigen, dass eine Konzentrierung bereits heute vorhanden ist (vgl. Heinemann, Gerrit 2017b, S. 11). Die steigende Zunahme an Fachmärkten von 2,0 % auf 16 % verdeutlicht die starke Verbreitung von Handelsketten wie u.a. Deichmann (Schuhe), Mediamarkt-Saturn (Elektronik) Peek & Cloppenburg (Mode), Douglas (Parfümerie), Thalia (Bücher) oder DM (Drogerieartikel). Zusätzliche herstellereigene Einzelhandelsgeschäfte von marktführenden Marken wie u.a. Adidas, Nike und Boss nahmen den Waren- und Kaufhäusern in den letzten Jahrzehnten ihren Marktanteil (von 10,6 % auf 2,6 %). Überdies erfüllen Shopping-Center die Kundenbedürfnisse, wie z.B. das „One Stop Shopping“⁴ stringenter als Waren- und Kaufhäuser (vgl. Heinemann, Gerrit 2017b, S. 12f.).

Ein Gewinner der Entwicklungen der Einzelhandelsbranche, hauptsächlich hervorgerufen durch die Einführung des Internets, ist der Onlinehandel. In diesem Zusammenhang wird dieser separat vom Versandhandel betrachtet. Im Zuge des Aufschwungs des Onlinehandels, 2016 ein Marktanteil von 3,6 %, verliert der Versandhandel am Markt stetig an Bedeutung (von 5,3 % auf 2,7 %). Die „übrige“ Vertriebsform wird in dieser Betrachtung vernachlässigt. Zusammenfassend zeigt *Abbildung 4*, dass Veränderungen in der Umsatzverteilung der Vertriebsform des Einzelhandels seit Jahrzehnten erfolgen. Dieser Wandel vollzieht sich aber in kürzeren Abständen und mit intensiveren Einflüssen als bisher. Als einziger neuer Distributionskanal ging daraus der Online-Handel hervor.

In der heutigen Betrachtung zählt die Einzelhandelsbranche zu den wichtigsten und stärksten Wirtschaftszweigen der deutschen Ökonomie. Diese bedeutende Stellung wird durch die folgenden Zahlen unterstrichen. Der Einzelhandelsumsatz im Jahr 2016 betrug 482,2 Mrd. Euro. Dies entspricht einem Anteil von 15,7 % am Bruttoinlandsprodukt. Der Anteil des

⁴ „Die Anforderungen an die Quantität und Qualität der Handelsleistung werden auch durch die wachsenden Ansprüche der Verbraucher beeinflusst. Diese fordern zum Zwecke ihrer eigenen Beschaffungsrationalisierung breitere und tiefere Sortimente sowie eine entsprechende Ausstattung mit Verkaufsfläche und Kundendienstleistungen, die den Einkauf erleichtern sollen“ (Barth, Klaus et al. 2007, S. 4).

Konsums von privaten Haushalten beträgt dabei 29,5 % ihrer Gesamtinvestitionen (vgl. HDE 2017c, S. 8; Statistisches Bundesamt 2017d, S. 14, 2017f, S. 130).

Mit mehr als 3 Mio. Arbeitnehmern arbeiten ca. 7 % der Erwerbstätigen in Deutschland im Einzelhandelsbereich (vgl. HDE 2017d, S. 30; Statistisches Bundesamt 2017e, S. 68). Damit gehört die Einzelhandelsbranche zu einem der bedeutungsvollsten Arbeitgebern in Deutschland, wobei sich die Anzahl an Einzelhandelsunternehmen i.e.S. kontinuierlich seit 2009 verringert, wie in *Abbildung 5* aufgezeigt wird. Das entspricht einer Reduzierung um über 8 % in den letzten sechs Jahren. Zum einen ist es auf die Konzentrierung der Marktteilnehmer zurückzuführen, zum anderen die Folge aus der Technisierung der Branche hin zum Handel 4.0.

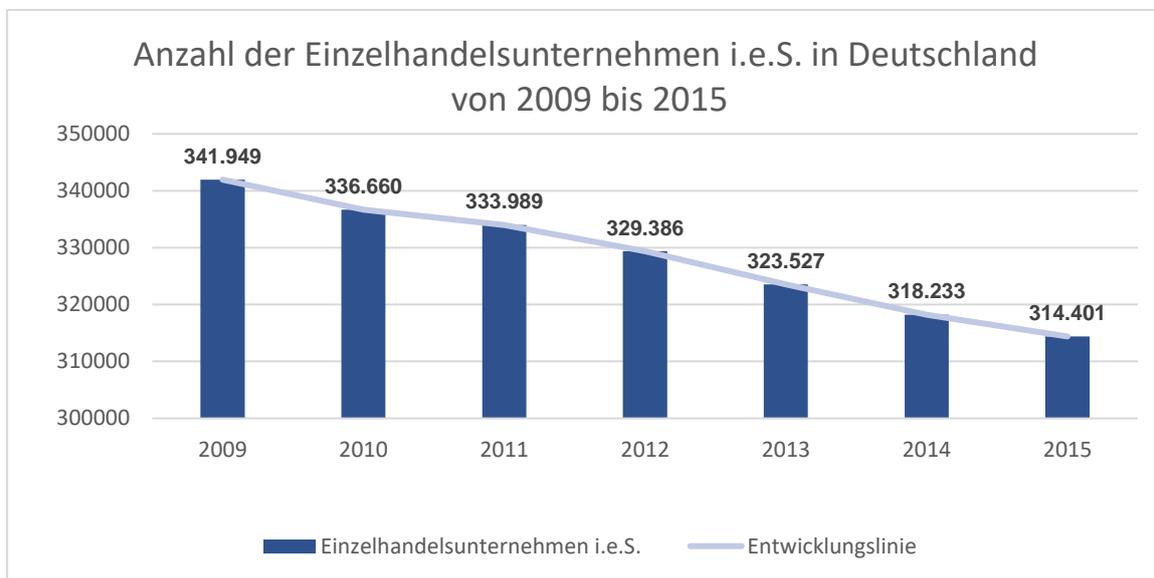


Abbildung 5: Anzahl der Einzelhandelsunternehmen i.e.S. in Deutschland in den Jahren 2009 bis 2015

Quelle: Eigene Darstellung (Statistisches Bundesamt 2017c, S. 8).

Aktuelle Herausforderungen und Trends im Einzelhandel sind gekennzeichnet vom digitalen Fortschritt der Branche. Durch die Einbindung des Informationsmediums Internet wird der Markt zunehmend transparenter für Produkte, Preise und generelle Vergleiche von Artikeln. Dabei gilt dies für Konsumenten und Unternehmen im gleichen Maß (vgl. BITKOM 2013, S. 4). Gerade der demografische Wandel und das veränderte Konsumverhalten ist in diesem Zusammenhang nicht zu vernachlässigen (vgl. Platt, Ramona 2016, S. 21-27).

Erkennbar am heutigen Einkaufsprozess ist, dass der Kunde vermehrt auf die digitalen Informationen zurückgreift. Er wechselt in diesem Punkt permanent zwischen on- und offline. Die Einzelhändler reagieren in Form der Verschmelzung von stationären und Online-Shops

und bündeln diese in Multi- oder Cross-Channel Konzepten. Demgegenüber eröffnen bedeutende Onlineunternehmen wie Amazon und Zalando in lukrativen Großstadtlagen stationäre Verkaufsflächen (vgl. Heinemann, Gerrit 2017a, S. 1-33). Darüber hinaus entwickeln die Einzelhandelsunternehmen neue Marketingkonzepte, um die gestiegenen Kundenbedürfnisse zu erfüllen. Kernthemen nehmen hierbei die proaktive Kundeninteraktion, die Personalisierung, ein. Darüber hinaus zählen die Individualisierung der Produkte, sowie eine emotionalisierte Customer Journey umgeben von Erlebnissen und Events dazu (KPMG und EHI Retail Institute 2012, S. 5; vgl. Jäger, Reingard 2016, S. 1f.).

Abschließend lässt sich feststellen, dass die Digitalisierung die Einzelhandelsbranche massiv beeinflusst, dieser Prozess jedoch erst am Anfang steht. Schließlich beträgt der Umsatz des Onlinehandels im Jahr 2016 44 Mrd. € (vgl. HDE 2017a, S. 8). Das entspricht einem Anteil von „nur“ 9,1 % am Gesamtumsatz der Einzelhandelsbranche. Aus diesem Grund ist in der Zukunft mit weiteren digitalen Fortschritten zu rechnen.

Im letzten Abschnitt dieses Kapitels soll die Verknüpfung des dargestellten strategischen Managements und des Einzelhandels hergestellt werden. Zu diesem Zweck wird eine chronologische Herleitung des Themas vollzogen, um anschließend den Blick auf die aktuelle Situation im strategischen Management für Unternehmen der Handelsbranche vorzunehmen.

Das strategische Management im Einzelhandel beginnt vergleichsweise spät eine tragende Rolle in der zukünftigen Unternehmensausrichtung zu spielen. Nach *Riekhoff* sind erste professionelle Schritte in diesem Themenfeld in den 80er Jahren zu verzeichnen. Treiber dieser Weiterentwicklung sind u.a. *Pümpis* mit den strategischen Erfolgspositionen und *Porter* mit der Wertschöpfungskette. In der Folge nimmt der Professionalisierungsgrad durch die vermehrte Integration von Stabstellen und externen Beratern in der strategischen Entscheidung zu. In diesem Zusammenhang ist beispielweise die 48-Std.-Lieferung von Otto als prägende Innovation zu nennen. (vgl. Riekhof, Hans-Christian 1994, S. 1ff.)

Zu Beginn des neuen Jahrzehnts schreitet die Weiterentwicklung im strategischen Management weiter voran. Die Planungs- und Kontrollsysteme gewinnen mehr an Bedeutung hervorgerufen durch die unbeständigen Märkte und veränderte Wettbewerbsstruktur. Es entsteht der Begriff der dynamischen Unternehmensstruktur und in diesem Zuge wird besonders Corporate Design wichtig für Unternehmen. Das strategische Management wird zunehmend als Gesamtkonzept betrachtet (vgl. Riekhof, Hans-Christian 1994, S. 1f.), wodurch die Strategien mehr Flexibilität benötigen. Entsprechend nehmen Reaktions- und

Anpassungsfähigkeit in dem Entscheidungsprozess zu, um auf die neuen Marktbedingungen angepasst zu reagieren (vgl. Dörler, Hannes A. et al. 1994, S. 21-43).

Mit der Einführung des Internets verändert sich die Einzelhandelsbranche tiefgreifend. Das neue Geschäftsfeld des E-Business sprengt traditionelle und gewachsene Rahmenbedingungen auf und bietet gleichzeitig Chancen und wie auch Risiken für die Unternehmensstrategien. Waren bisher langfristige strategische Planungen von vertrauten und einschätzbaren Veränderungsprozessen begleitet, führt die ansteigende Dynamik des Marktumfeldes zu schnelleren Geschäftsabläufen, erhöhter Internationalität und multioptionalen Kunden. Insgesamt erhöhen sich die Komplexitäten und damit die Ansprüche an das strategische Management, jedoch ist im Einzelhandel nur eine minimale Internationalisierungsquote vorhanden ist. Dies lässt sich insbesondere auf die Betriebsformen im Einzelhandel zurückführen. (vgl. Riekhof, Hans-Christian 2004, S. 5f.)

Riekhof führt weiter auf, dass Unternehmen sichtbar eine Profilierung im strategischen Management vornehmen. Auch versuchen Betriebe sich mit stärkerer Vertikalisierung in den Geschäftsprozessen im Wettbewerb zu positionieren. Festzuhalten bleibt, dass sich in der Folge des E-Business neue Betriebsformen auf dem Markt etabliert haben. (vgl. Riekhof, Hans-Christian 2008, S. 5f.)

Schlussendlich lässt sich festhalten, dass die heutige Einzelhandelsbranche intensiven Markteinflüssen unterworfen ist. Diese wirken sich auch auf die einzelnen Phasen der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle des strategischen Managements aus. Gleichzeitig stellt eine langfristige und nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens in einem sich stetig veränderndem Marktumfeld eine umfassende Aufgabe dar, nämlich eine perspektivische Sicherung der Unternehmensexistenz zu gewährleisten. Der technische Fortschritt der letzten beiden Jahrzehnte bestimmt dabei den Grad der Geschwindigkeit. Aus den beschriebenen Erfahrungen, lässt sich festhalten, dass die Branche versucht sich Chancen und Risiken zu stellen. In diesem Prozess erlangen die Einzelhandelsunternehmen das Bewusstsein, sich den Rahmenbedingungen stetig anzupassen. Sie richten ihr strategisches Management flexible und dynamisch nach den genannten Anforderungen aus, mit dem Ziel, künftig weiter am Markt zu existieren.

2.2 Marktanalyse im stationären Einzelhandel

Nachfolgend wird eine Definition für die Marktanalyse gegeben. Im zweiten Teil dieses Abschnitts wird der deutsche stationäre Einzelhandel, als eigene Form des Einzelhandels, herausgestellt. Abschließend werden die erwähnten theoretischen Grundlagen dieses Kapitels zusammengefügt, um daraus die Marktanalyse im deutschen stationären Einzelhandel zu entwickeln.

2.2.1 Die Marktanalyse als Instrument des strategischen Managements

Unter der Marktanalyse versteht *Liessmann* die systematische, methodische Analyse eines bestimmten Marktes. Die Marktbeobachtung dient einerseits der Schaffung von Markttransparenz, außerdem wird die Position der einzelnen Unternehmen und deren strategische Ausrichtung aufgezeigt. Andererseits wird der spezielle Markt in seinen Besonderheiten und ökonomischen Verhältnissen untersucht. Die angewandte Methodik der Marktanalyse setzt sich aus der Statistik und Meinungsforschung zusammen und bezieht sich auf einen zu untersuchenden Zeitraum, nicht auf einen Zeitpunkt (vgl. Liessmann, Konrad 1997, S. 446). Allgemeiner ausgedrückt sehen *Bühler & Jäger* die Marktanalyse als ein theoretisches Modell, welches eine Unterstützung in der Entscheidungsfindung im strategischen Management darstellt (vgl. Bühler, Stefan und Jaeger, Franz 2002, S. 4ff.). *Dillerup & Stoi* schließen sich dieser Betrachtungsweise an. Für sie erforscht die Marktanalyse die Attraktivität und Dynamik eines Marktes innerhalb einer Branche (vgl. Dillerup, Ralf und Stoi, Roman 2013, S. 238).

Den Markt unterteilt *Löchel* in zwei Marktdimensionen, zum einen in Anzahl der Teilnehmer und zum anderen in Homogenitätsgrad des Marktes. Zu Beginn werden die drei Typologien der Marktformen (Monopol, Oligopol und Polypol) dargestellt. Zur Vereinfachung wird nur die Angebotsseite (Unternehmen) des Marktes betrachtet. Demnach klammern wir das Monopol und Oligopol aus. Unter dem Begriff Polypol ist eine Fülle von Anbietern und Nachfragern auf dem Markt zu verstehen. In diesem Markt haben die Teilnehmer einen nur minimalen Marktanteil und kein Anbieter nimmt ausschließlich Einfluss auf die Preisbildung (vgl. Löchel, Horst 2003, S. 120-124). Märkte sind i.d.R. unvollkommen und zeichnen sich durch bestimmte Ein- oder Austrittsbarrieren aus. Diese zu identifizieren und zu untersuchen stellt u.a. ein Aufgabenfeld der Marktanalyse dar (vgl. Bühler, Stefan und Jaeger, Franz 2002, S. 4ff.). Der Homogenitätsgrad eines Marktes gibt an, ob und welche Präferenzen der Konsument für ausgewählte Produkte und/oder Unternehmen besitzt. Diese Präferenzen setzen sich aus räumlichen, zeitlichen, persönlichen und sachlichen Präferenzen

zusammen. Existieren solche Präferenzen auf einem Markt, spricht man von einem unvollkommen oder heterogenen Markt (vgl. Löchel, Horst 2003, S. 120-124).

Der Untersuchung dieser Arbeit über den deutschen stationären Sparteinzelhandel liegt eine polypolistische heterogene Marktform zugrunde. Dieser ist ein unvollkommener Markt mit gewichtigen Präferenzen seiner Nachfrager. Auf die Besonderheiten wird in *Kapitel 3* näher eingegangen.

Nach *Dillerup* steht bei der Marktanalyse die Verbindung eines Unternehmens zu seinen Konsumenten sowie der Konkurrenz im Zentrum der Untersuchung. Seine Grundidee orientiert sich an den Kundenbedürfnissen und deren Befriedigung. Ein weiteres prägendes Element für den Autor ist die Segmentierung des zu beobachtenden Marktes. Diese gilt als Grundlage und ist als Differenzierung und Abgrenzung zu anderen Märkten bzw. Teilmärkten bedeutend (vgl. Dillerup, Ralf und Stoi, Roman 2013, S. 238-249). In diesem Punkt gilt u.a. die Verhaltensrelevanz, Trennschärfe und Messbarkeit als Anforderungen an diese Segmentierung (vgl. Homburg, Christian 2017, S. 485). Zu *Dillerups/Stoi* Schwerpunkten ihrer Marktuntersuchung zählen die Marktstruktur und die Marktmerkmale mit seinen Inhalten aus Marktgröße, -dynamik sowie -position. Anschließend wird der Marktlebenszyklus herausgestellt und ergänzend erfolgt die Kunden- und Konkurrenzanalyse, um das zu Beginn erwähnte Dreieck der Untersuchung zu vervollständigen. Nicht zu vernachlässigen ist, dass für *Dillerup* die zeitnahe und relevante Informationsversorgung zur Analyse gewährleistet ist (vgl. Dillerup, Ralf und Stoi, Roman 2013, S. 238-249).

Eine andere Herangehensweise ist bei *Breuer* auszumachen. Er blendet die globale Umwelt aus und konzentriert sich bei der Analyse auf die Marktdynamik und die Branchenstruktur. Ersteres setzt sich hierbei aus den quantitativen und qualitativen Veränderungen zusammen. Diese wären beispielsweise der Erlass von Gesetzen oder der demografische Wandel in der Gesellschaft als quantitative Einflüsse, die potenziellen Wettbewerber oder Ersatzprodukte als qualitative Veränderung. Im nächsten Schritt umfasst die Untersuchung den Lebenszyklus des Marktes, wobei die Größe und das Wachstum des Marktes sowie die Beschaffenheit der Produkte im Fokus stehen. Nachfolgend bedient sich *Breuer* des etablierten Branchenstrukturmodells von *Porter*. Er schätzt an diesem Modell die simple Anwendung und qualitative Aussagekraft. Kritisch steht der Autor der statischen Betrachtung des Modells und der beschränkten Anzahl an Untersuchungselementen gegenüber (vgl. Breuer, Markus 2011, S. 35-65).

Welge et al. und *Hungenberg & Wulf* hingegen betrachten ihre Auffassung von der Marktanalyse aus der Perspektive eines Unternehmens. Sie versuchen mit ihren Marktanalysen

das Unternehmensumfeld exakt zu erforschen, um daraus die geeigneten und erfolgreichen Wettbewerbs- und Unternehmensstrategien abzuleiten. Zeitgleich soll ein Unternehmen seinem Markt angepasst und seine Chancen und Risiken abgewogen werden.

Der Analyseprozess unterscheidet sich jedoch bei den beiden Autoren. *Welge et al* bauen ihre Marktanalyse auf einem fünfstufigen sukzessiven Ablauf auf. Beginnend mit der Branchenstrukturanalyse von *Porter*, über die Erforschung der Branchendynamik hin zu *D'Aveni* und zu weiteren Einblicken in die Branche anhand von strategischen Gruppen. Abschließend beobachtet er die Konkurrenz und ergänzt die Gesamtanalyse um eine strategische Prognose und Frühaufklärung (vgl. *Welge, Martin K. et al. 2017, S. 300-360*).

Die Marktanalyse von *Hungenberg & Wulf* verläuft komprimierter ab. Durch die Einbindung der Grundelemente eines Unternehmens, den Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt wird die Marktanalyse umgesetzt. Als erster Schritt erfolgt die Beleuchtung der Makro-Umwelt, um dann im zweiten Schritt die Branchenumwelt zu untersuchen. Die Ergebnisse der Analyse dienen abschließend als Basis für eine Strategiewahl des Unternehmens (vgl. *Hungenberg, Harald und Wulf, Torsten 2015, S. 150-161*).

Zum Schluss ist das neu entwickelte Modell von *Kortmann* zu erwähnen. Es besteht aus einem wissenschaftlichen Ansatz zur Markt-, Branchen-, und Wettbewerbsanalyse, kurz die MBW-Analyse und stellt eine systematische und aussagekräftige Marktuntersuchung dar. Analyseschwerpunkte bilden zum einen mikroökonomische und industrieökonomische Aspekte, zum anderen betriebswirtschaftliche Ansätze, insbesondere aus dem Management- und Marketingkomplex. Die Grundlage des Modells bilden für *Kortmann* die wesentlichen und konstituierenden Bestimmungsgrößen eines Marktes. Das ORANK-Schema läuft systematisch und sukzessiv als ein fünfstufiger Prozess ab. Die fünf Elemente setzen sich aus

- dem Marktobjekt
- den Marktrahmenbedingungen
- dem Marktangebot
- der Marktnachfrage
- der Marktkoordination

zusammen. Um den beweglichen und dynamischen Märkten gerecht zu werden, nimmt *Kortmann* eine Unterteilung der Hauptelemente in die drei Teilelemente Situation, Veränderung und Konsequenz vor. Zur Berücksichtigung der Interdependenzen der jeweiligen Elemente auf dem Markt, soll in jeder der fünf Stufen eine Rückkopplung erfolgen. Daneben werden Querschnittsthemen für jede der fünf Hauptelemente analysiert. Dazu zählen der

Wettbewerb und die Wettbewerbsfähigkeit, die Marktabgrenzung und Marktstrukturierung, die Marktanteile und -konzentration sowie Marktbarrieren und Mobilitätshemmnisse (vgl. Kortmann, Walter 2003, S. 65-145).

Insgesamt besitzt die MBW-Analyse einen umfangreichen Anspruch und eine ausgesprochene empirische Tiefe (vgl. Schulze, Martina 2004, S. 1067).

Marktanalysen nach Autoren	Nachteile	Vorteile
<i>Dillerup</i>	<ul style="list-style-type: none"> • zu starke Kundenorientierung • Marktumwelt werden zum Teil ausgeblendet 	<ul style="list-style-type: none"> • hohes Aussagekraft • umfangreiches und detailliertes Modell
<i>Breuer</i>	<ul style="list-style-type: none"> • indirekte Ausblendung der Umwelteinflüsse • Branchenstrukturanalyse ohne Erweiterung 	<ul style="list-style-type: none"> • greifen den Lebenszyklus des Marktes auf • gute Anwendbarkeit
<i>Welge et al.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • zu starke Unternehmensperspektive • erfordern zahlreiche Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> • systematisches und sukzessives Modell • schließen eine Prognose und Früherkennung mit ein
<i>Hungenberg & Wolf</i>	<ul style="list-style-type: none"> • kurze und simple Analyse • vereinfachte Marktbetrachtung 	<ul style="list-style-type: none"> • zur schnellen Grundanalyse • konzentrieren sich auf wesentliche Inhalte
<i>Kortmann</i>	<ul style="list-style-type: none"> • erfordern reichlich Informationen und Ressourcen • komplexes und anspruchsvolles Modell 	<ul style="list-style-type: none"> • empirische Tiefe • neuer Ansatz • sind auf heutiges Umfeld angepasst

Tabelle 1: Vor- und Nachteile der Marktanalyse-Modelle nach Autoren

Quelle: Eigene Darstellung.

Es lässt sich festhalten, dass in der Wissenschaft eine breite Auswahlmöglichkeit an Modellen und Ansätzen zum strategischen Managementprozess und damit speziell zur Marktanalyse existiert. Die dargestellte Übersicht stellt eine Auswahl an Autoren dar, die keinesfalls den Anspruch einer Gesamtübersicht in der Wissenschaft erhebt. Die *Tabelle 1* gibt eine angewandte Zusammenstellung für diese Arbeit und dient als Basis für die Marktanalyse in *Kapitel 3*. An dieser Stelle nehmen die Perspektiven des Modells und der Umfang

die wesentlichen Kriterien der Unterscheidung der jeweiligen Marktanalysen ein. Aus *Tabelle 1* lassen sich folgende Schlüsse ziehen:

Die Marktanalysen von *Dillerup* und *Welge et al.* werden aufgrund ihrer zu starken eindimensionalen Betrachtung nicht berücksichtigt. Ebenso trägt die Marktuntersuchung nach *Breuer* den heutigen Marktkomplexitäten vermutlich nicht genügend Rechnung. Weiterhin ist festzustellen, dass die Marktanalyse von *Hungenberg & Wolf* den gestellten Anforderungen des Umfangs der Analyse nicht erfüllen wird. Die Marktuntersuchung von *Kortmann* in ihrer Komplexität und ihrem Umfang erfordert zwar einen beträchtlichen Teil an zusätzlichen Informationen, kann aber in der Anwendung dieser Marktanalyse zu einem wissenschaftlich fundierten Ergebnis führen.

Es bleibt festzuhalten, dass die Marktanalyse von *Kortmann* den empirischen Ansprüchen und heutigen Marktsituationen am ehesten gerecht wird. Aus diesem Grund findet das Modell eine selektive Anwendung in dieser Arbeit. Das heißt, dass das ORANK-Schema den Kern der gewählten Marktanalyse bildet, jedoch aufgrund der umfangreichen und intensiven Bearbeitung dieses Modells, eine Anwendung erfährt.

2.2.2 Der stationäre Einzelhandel

Nachdem in *Kapitel 2.1* der Einzelhandel im Detail vorgestellt worden ist, wird in diesem Abschnitt ein Teilbereich des Einzelhandels, der stationäre Einzelhandel, erläutert.

Die Definitionen für den stationären Einzelhandel sind zahlreich. Zum einen grenzt sich der stationäre Einzelhandel in seinem Standort deutlich zu den weiteren Vertriebsformen ab. Zum anderen spielt das Residenzprinzip eine entscheidende Rolle. Der private Konsument begibt sich zur Abwicklung des Kaufgeschäfts auf die Verkaufsfläche des Händlers, was den Kern dieses Handelstyps deutlich aufzeigt.

Bruhn und Homburg definieren folgend den stationären Einzelhandel und sagen, dies sind: „Betriebe des Einzelhandels, die im Gegensatz zum ambulanten Handel über ein Ladenlokal mit einem festen Standort verfügen. Neben dem Spezialhandel gehören auch Betriebsformen des Universalhandels, wie z.B. Warenhäuser zum stationären Einzelhandel, da sie zur Distanzüberwindung zwischen privatem Haushalt und Handelsunternehmen auf dem Prinzip des Holkaufs des Verbrauchers beruhen.“ (Bruhn, Manfred und Homburg, Christian 2004, S. 212).

Für *Jäger* und *Geßner* sind der feste Standort und der direkte Kontakt zum Endverbraucher die prägendsten Eigenschaften für den stationären Einzelhandel (vgl. Jäger, Reingard 2016, S. 3ff.; vgl. Geßner, H.-J. 1988, S. 3-25). Der Lebensmitteleinzelhandel erwirtschaftet z.B. den umsatzmäßig größte Anteil im stationären Einzelhandel (vgl. Gittenberger, Ernst und Teller, Christoph 2012, S. 221-226).

Um den stationären Einzelhandel zu den weiteren Absatzkanälen im Einzelhandel abzugrenzen, wird eine Systematisierung nach der Art der Kontaktbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager vorgenommen. An dieser Stelle unterteilt sich die Art der Kontaktaufnahme in vier Prinzipien.

Prinzip	Art der Kontaktaufnahme	Verkaufsort	Beispiel
<i>Residenzprinzip</i>	Händler wird vom Kunden aufgesucht	Verkaufsfläche des Einzelhändlers	<ul style="list-style-type: none"> • Stationärer Einzelhandel
<i>Domizilprinzip</i>	Kunde wird vom Händler aufgesucht	Standort des Käufers	<ul style="list-style-type: none"> • Ambulanter Einzelhandel
<i>Treffprinzip</i>	Treffen zwischen Käufer und Verkäufer	Neutrale Ort	<ul style="list-style-type: none"> • Messeverkauf • Wochenmärkte
<i>Distanzprinzip</i>	Kontakt von Anbieter und Nachfrager ausschließlich über Medien hergestellt	Virtueller Ort	<ul style="list-style-type: none"> • Katalogversand • E-Commerce

Tabelle 2: Vertriebsarten im Einzelhandel nach Art der Kontaktaufnahme

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schröder, Hendrik 2005, S.150.

In der *Tabelle 2* wird das in vier Bereiche gegliederte Distributionssystem im Einzelhandel dargestellt, wobei der Fokus auf das Residenz- und Distanzprinzip gelegt werden soll. Eine klare Trennung nach Vertriebskanälen löst sich sichtbar auf, was sich in den neuen kanalübergreifenden Geschäftsmodellen widerspiegelt (vgl. Fost, Markus 2014, S. 40f.).

Der Ursprung der Vertriebsstrategien als Mehrkanalsystem liegt im Multiple-Channel-Retailing. *Ahlert* und *Hesse* verstehen unter dem Begriff des Multiple-Channel-Retailing eine erste, einfachere Form eines Mehrkanalsystems aus direkten und indirekten Absatzkanälen unter gemeinsamer Führung. Die verschiedenen Absatzkanäle wie z.B. der stationäre Handel und der Online-Shop eines Handelsunternehmens werden parallel und isoliert verwen-

det (vgl. Ahlert, Dieter et al. 2003, S. 11). Das Mehrkanalsystem beschreibt das Zusammenspiel mehrerer Vertriebskanäle, die sinnvoll begrenzt und koordiniert werden (vgl. Schögel, Marcus 1997, S. 18). Die Funktionalität der Kanäle kann sich in Ansprache-, Vertriebs- und Servicekanal dreifach unterscheiden oder mischen (vgl. Emrich, Christin 2008, S. 8). Der Begriffszusatz „Multi“ wird also genutzt, um die erhöhte Quantität von Vertriebskanälen zu verdeutlichen. Eine qualitative Aussage hinsichtlich des Integrationsgrads der unterschiedlichen Vertriebskanäle ist damit i. d. R. nicht verbunden (vgl. Rittinger, Sebastian 2014, S. 3)

Getrieben von der Entwicklung im Handel positionieren sich Unternehmen als Multi-Channel-Handel bzw. Multi-Channel-Retailing. Sie ergänzen ihre bestehenden Vertriebswege um einen Online-Shop, angefangen bei den gewichtigen Filialketten wie Conrad Electronic, Esprit und H&M (vgl. Zentes, Joachim et al. 2017, S. 71-93). Als marktführende Beispiele aus der Sportbranche sind an dieser Stelle Decathlon und Sportcheck zu nennen (vgl. Morschett, Dirk 2012a, S. 375-398). In dieser beschriebenen Weiterentwicklung wird der stationäre „Residenzprinzip“-Vertriebskanal durch weitere Kanäle nach dem „Distanzprinzip“ erweitert (vgl. Jäger, Reingard 2016, S. 6).

Die gegenwärtigen flexiblen und vernetzten Konsumenten treiben die Weiterentwicklung im Handel voran, denn Kunden kaufen Produkte heute nicht mehr ausschließlich über einen Vertriebsweg, sondern vermehrt über die Kombination und den Wechsel zwischen den einzelnen Kanälen (vgl. Jahn, Manuel 2017, S. 25-50). Die Folge daraus ist das sich aus dem Multi-Channel-Retailing entwickelte Vertriebssystem Cross-Channel-Retailing, bei dem ein Handelsunternehmen zahlreiche und umfassende Verknüpfungen zwischen verschiedenen Kanälen schafft, um für den Kunden einen möglichst nahtlosen, kanalübergreifenden Einkaufsprozess zu ermöglichen.“ (Morschett, Dirk 2012b, S. 2). Mit der Vision 2020 „Auf dem Weg zum Multispezialisten“ strebt der Sportfachhändler SportScheck die Weiterentwicklung vom Multi-Channel- zum Cross-Channel-Händler an und ist in diesem Zusammenhang als Praxisbeispiel zu nennen (vgl. Herzog, Stefan und Düvell, Berit 2013, S. 315-330).

Die neuste Entwicklung im Mehrkanalhandel ist das Omni-Channel-Retailing, welches sich durch vollständige Integration und ganzheitliche Verknüpfungen in den Prozessen der Vertriebswege auszeichnet (vgl. Asdecker, Björn 2014, S. 6). Diese sind E-Commerce, Mobile Apps und sozialen Medien. Dem Konsumenten wird allumfassend ein flexibles und polyvalentes Käuferlebnis geboten. Wesentliche Determinanten sind die räumliche, zeitliche, preisliche und inhaltliche Übereinstimmung der Kommunikation, der Vertriebswege, der Preise und des Sortiments der Omni-Channel Händler (vgl. Jahn, Manuel 2017, S. 43ff.).

Im nächsten Abschnitt werden die Stärken und Schwächen des stationären Einzelhandels aufgezeigt, um abschließend seine aktuellen Herausforderungen und Veränderungen in seinem Makro- und Mikroumfeld darzulegen. Zu den wesentlichen Vorteilen des stationären Einzelhandels zählt nach *Köck* primär die persönliche Beratung. Diese, als Form der sozialen Interaktion, spielt für den Kunden als soziales Wesen eine wichtige Rolle (vgl. *Kock, Stefan* 2010, S. 40). Ihm wird ein Einkaufserlebnis geboten, bei dem er mit zahlreichen Sinnen angesprochen wird und ein individuelles Vertrauen aufgebaut wird. Das Testen und Anprobieren der Waren und die sofortige Mitnahme sowie eine bequeme und unkomplizierte Rückgabe oder Tausch der Artikel sind möglich (vgl. ebenda, S. 40f.) und die persönliche Service- und Beratungsleistung vor Ort sind damit der Kern der Wettbewerbsvorteile (vgl. *HDE* 2014, S. 3).

Zu den Nachteilen des stationären Einzelhandels zählen die beschränkten Öffnungszeiten, das limitierte Sortiment sowie die individuelle Wahrnehmung der Interaktion mit den Mitarbeitern in den Geschäften. Es lässt sich nur von Besitzern einer Kundenkarte, eine überschaubare Datenmenge erfassen. Zusätzlich gehören die hohen Personalkosten sowie zügige Reaktion auf die Umweltbedingungen des Handels zu den Herausforderungen der Händler. (vgl. *Kock, Stefan* 2010, S. 40f.)

Im Handelsumfeld des stationären Einzelhandels herrschen kontinuierliche Veränderungsprozesse, die in der Vergangenheit zu registrieren waren und auch in Zukunft einzukalkulieren sind. Diese Veränderungen entstehen besonders im Makro- und Mikroumfeld der Branche (vgl. *Platt, Ramona* 2016, S. 23-27). Für *Platt* bilden der demografische Wandel, der wachsenden Online-Handel bzw. die Entwicklung moderner Vertriebstypen und das veränderte Konsumentenverhalten die einflussreichsten Ursachen dieser Wandlung (vgl. *Platt, Ramona* 2016, S. 23f.). *Platts* aufgeführte Veränderungen wurden um zwei weitere, auf fünf, Herausforderungen ergänzt:

- der zunehmende Online-Handel
- der sich verändernde und interaktive Konsument
- Konzentration und Veränderungen im stationären Einzelhandel
- der demografische Wandel
- strukturelle Verschiebung in den Handelsstandorten.

Als eine der am umfangreichsten untersuchten Veränderungen im stationären Einzelhandel, gilt der seit Jahrzehnten kontinuierlich wachsende E-Commerce.

Der zunehmende Online-Handel

Der digitale Handel bringt mit dynamischen und flexiblen Geschäftskonzepten eine außerordentliche Neuordnung des Handelsmarkts mit sich. Festzuhalten bleibt jedoch, dass der Online-Handel weniger als 20 % des Gesamtumsatzes ausmacht (vgl. Wolpert, Stefan 2017). Experten sprechen dennoch von ersten Sättigungen des digitalen Handels. Die modernen Technologie- und Kommunikationsmöglichkeiten sowie gesellschaftliche Trends führen zu neuen Bedürfnissen und Verhaltensweisen. Schließlich nimmt der Kunde eine interaktive, transparente und stärkere Rolle in der Beziehung zum Händler ein.

Als sich das Internet zu Beginn des neuen Jahrtausends in Deutschland etablierte, begann auch gleichzeitig der Aufstieg des Online-Handels. In seiner Hochphase der Umsatzsteigerungen von 2001 bis 2011 verzeichnete der er jährlich eine Zunahme von durchschnittlich 31 %, verringerte sich aber zuletzt im Jahr 2016 auf 10,8 % Umsatzsteigerung (vgl. HDE 2017b, S. 3). Mit dem E-Commerce nimmt der Wettbewerbsdruck für den traditionellen stationären Einzelhandel allgegenwärtig zu. Die Erweiterung um einen Onlinehandel in ihrem Distributionskonzept von zwei Dritteln bei den stationären Einzelhändler unterstreicht dies (vgl. Nitt-Drießelmann, Dörte 2013, S. 51). Für *Jahn* befindet sich der stationäre Einzelhandel in einer Evolutionsphase. Diese drückt aus, dass der E-Commerce eine Ergänzung zum etablierten stationären Vertriebskanal darstellt (vgl. Jahn, Manuel 2017, S. 25-50), wobei deutliche Unterschiede im Onlinemarktanteil der einzelnen Wareensegmente bestehen. Internetaffine Produkte wie Foto (38,2 %), Bekleidung & Schuhe (23,5 %) und Bücher (22,8 %) verzeichnen achtbare Marktanteile. Hingegen ist der Online-Anteil von Lebensmitteln (1,0 %) als unbedeutend einzustufen (vgl. HDE 2017b, S. 4ff). Als die bedeutungsvollsten Treiber des Online-Handels stellen sich die Marktdurchdringung und Kundenreichweite bei Online-Shops sowie der hohe Grad an Professionalisierung und technischer Innovation heraus. Den stationären Einzelhändler fällt es jedoch schwer, den Schritt in eine Multi-Channel Strategie zu gehen (vgl. Jahn, Manuel 2017, S. 25-50).

Über die zukünftige Entwicklung des Online-Handels existiert kein einheitliches Bild. Die Integration eines Online-Vertriebskanals in den bestehenden analogen Vertriebskanal stellt für *Haderlein* einen überlebensnotwendigen Schritt dar (vgl. Haderlein, Andreas 2013, S. 16). Für *Jahn* wird der E-Commerce bald einen natürlichen Sättigungsverlauf nehmen (vgl.

Jahn, Manuel 2017, S. 25-50). Hingegen schätzt *Heinemann*, dass das Wachstum des Online-Handels sich kontinuierlich fortsetzen wird. Der Substitutionseffekt „Online vs. Offline“ im stationären Einzelhandel bleibt für ihn bestehen und setzt sich sukzessiv weiter fort (Heinemann, Gerrit 2017b, S. 30ff.; vgl. Heinemann, Gerrit 2013, S. 5f.). Eine positive Entwicklung für den digitalen Handel, auch im Zuge des heranwachsenden Mobile-Commerce, prognostiziert das IFH. Die Experten sehen einen Online-Anteil im Jahr 2020 am gesamten stationären Einzelhandel von über 20 %. Darüber hinaus erreicht ausschließlich der Non-Food Bereich einen Onlinemarktanteil von bis zu 30 % (vgl. IFH et al. 2017, S. 5).

Der Markteintritt des E-Commerce führte zu strukturellen Veränderungen, die sich dynamischer und deutlicher auf den stationären Einzelhandelsmarkt auswirken, als bisher angenommen. Inwieweit in Zukunft der digitale Handel seine Einflüsse auf den stationären Einzelhandel haben wird, ist unklar. Weiterentwicklungen wie höhere Bandbreiten auf stationären wie mobilen Endgeräten und die Digitalisierung des Handels zum Handel 4.0 werden auch auf den Online-Handel intensiv einwirken.

Der sich verändernde und interaktive Konsument

Infolge des „überall Internets“ (vgl. Suchy, Günther 2011, S. 123) und der leistungsfähigen mobilen Endgeräte integriert der Kunde zunehmend das Medium Internet in seine Customer Journey. Die sich wandelnden Konsumentenbedürfnisse wie z.B. der Wunsch nach Individualität, die Steigerung des Bewusstseins für Nachhaltigkeit & Gesundheit unterliegen den gesellschaftlichen Trends. Somit stellt sich die Identifizierung und Bewertung von den Ansprüchen der Kunden als eine umfangreiche Aufgabe heraus (vgl. Jahn, Manuel 2017, S. 25-50).

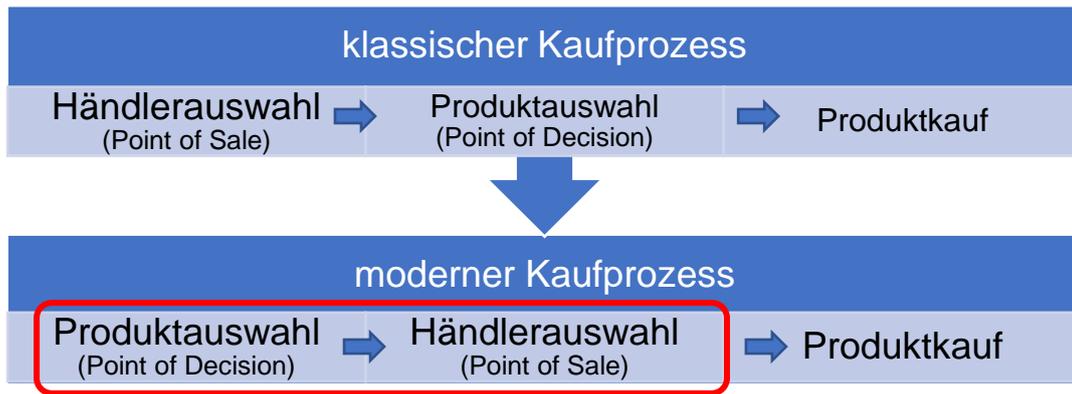


Abbildung 6: Der Wandel im Kaufprozess der Konsumenten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Creditreform Boniversum GmbH und Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. 2017, S. 13; HDE 2017b, S. 3f.).

Wie in der *Abbildung 6* zu sehen ist, läuft der klassische Kaufprozess wie folgt ab: Der Kunde möchte sich ein neues Produkt kaufen und geht dafür zu seinem bekannten Sporthändler in seiner Umgebung. Beim stationären Sporthändler, am Point of Sale, entscheidet sich der Kunde aus der vorhandenen Produktauswahl zum Kauf seines Wunschprodukts. Damit ist die Customer Journey abgeschlossen und die gesamte Wertschöpfung des Kaufentscheidungsprozesses verbleibt beim Händler. Zusätzlich ist der Einzelhändler am Point of Decision und Point of Sale in den Kaufentscheidungsprozess komplett involviert (vgl. Boersma, Thorsten und Gehrckens, H. Mathias 2013, S. 51-74). Mit der Einführung des Internets entwickelte sich der Kaufprozess weiter zu einem veränderten Ablauf im Kaufentscheidungsprozess des Kunden. Die Produktauswahl des Kunden nimmt den ersten Schritt ein. Der Kunde informiert sich der Kunde im Vorfeld seiner nachfolgenden Händlerauswahl zunächst im Internet über das Produkt. In diesem Prozess, dem Point of Decision, nutzt der Kunde die zahlreichen Unterstützungsmöglichkeiten des Internets wie u.a. Suchmaschinen, soziale Netzwerke, Testberichte und Meinungsportale für seine Produktauswahl. Erst danach wählt der Kunde einen Händler und entscheidet meist preisorientiert und losgelöst von Online- oder Offlinekanälen. Der Point of Decision gewinnt sichtbar an Stellenwert im modernen Kaufprozess und der stationäre Händler nimmt dabei eine untergeordnete Rolle ein. Dies stellt den gesamten stationären Einzelhandel vor eine beträchtlichen Herausforderung (vgl. Boersma, Thorsten und Gehrckens, H. Mathias 2013, S. 51-74).

Für *Heinemann* untergliedert sich das heutige Einkaufsverhalten in vier Kategorien bzw. Kundentypen. Es gibt den Kanalwechsler, der sich offline informiert, jedoch ausschließlich online kauft. Dieser Kundentyp ist mit 4 % selten. Ein weiterer Kundentyp stellt der treue Onliner dar, der seinen Kaufprozess vollständig online abwickelt. Aktuell ist diese Gruppe mit 8 % beschränkt vertreten, jedoch ist die Tendenz steigend. Der dritte Kundentyp, der

treue Offliner, definiert sich als klassischer Einkäufer. Er kauft ausschließlich auf einem der traditionellen Kanäle seine Produkte. Heute gibt es von diesem Kundentypus 31 %, aber aktuelle Studien belegen, dass dieser an Präsenz verliert (vgl. HDE 2017b, S. 19). Der letzte Kundentypus ist mit 57 % der häufigste Typus unter den Konsumenten. Dieser konsumiert nach dem „ROPO-Effekt⁵“. Das heißt, er informiert sich online und schließt den Kaufprozess jedoch offline ab (vgl. Fost, Markus 2014, S. 39f.; Heinemann, Gerrit 2017b, S. 4ff.).

Ferner zeigt sich die deutliche Tendenz, dass aktuell über 75 % (2017) der Konsumenten in ihrem Kaufprozess das Internet integriert haben. Im Vergleich zum Jahr 2015 (69 %) ist die Tendenz steigend. (vgl. HDE 2017b, S. 18ff.) Darüber hinaus steht für *Heinemann* fest, dass der Kunde eine Mehrzahl an Einkaufskanälen nutzen möchte und diese ihm in seinem Einkaufsablauf optimal und einheitlich zur Verfügung stehen sollte (vgl. Heinemann, Gerrit 2013, S. 10). Durch das Channel-Hopping, einem Wechsel zwischen den einzelnen Absatzkanälen während des Informations- und Kaufprozesses, wird dennoch die Verschmelzung der Vertriebskanäle einen essenziellen Einfluss auf die der Händler haben (vgl. Helbig, Axel 2012).

Die Konsumentenbedürfnisse sind differenziert zu betrachten, weil jede Generation eigene Ansprüche an ihre jeweilige Lebensstruktur hat. Eine einzelne Trennung der jeweiligen Gruppen/Typen übertrifft den Umfang dieser Arbeit. Aus diesem Grund wird eine Gesamtmeinung der Konsumenten abgebildet. Durch die Veränderungen in den gesellschaftlichen Lebensformen mit u.a. vermehrten Einzelhaushalten und einem ausgeweiteten Online-Handel rücken die sozialen Komponenten stärker in den Fokus der Kunden. Der Konsument sucht bei seinem Einkauf nach sozialen Bindungen und schätzt die persönliche Beratung zunehmend. (vgl. Nitt-Drießelmann, Dörte 2013, S. 43ff.)

Ein weiterer Punkt in der Befriedigung der Kundenbedürfnisse ist die Verfügbarkeit und Lieferung der Produkte. Vorgelebt von dem logistischen System wie z.B. bei Amazon, gewöhnen sich die Kunden an die Vorzüge dieses Standardservices. Wie derartige Bedürfnisse erfüllt werden können, zeigen H&M und Zara auf. Die beiden Modeeinzelhändler vertreiben ausschließlich Eigenmarken, die in einem eigengesteuerten Wirtschaftskreislauf selbst gefertigt und verkauft werden. Damit können Sie auf die Kundenerwartungen dynamisch und schnell reagieren, dies ist ein wesentlicher Vorteil der geschlossenen vertikalen Prozesskette. (vgl. Heinemann, Gerrit 2017b, S. 14ff.)

⁵ ROPO-Effekt: „Research Online, Purchase Offline“

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Entwicklung der gesellschaftlichen Strukturen mit veränderten Lebensformen und -gefühlen sich in dem Kundenkaufverhalten widerspiegelt. Ferner übertragen Kunden auf den Handel soziale Ansprüche aus ihrer Lebenssituation. Der Kunde ist informierter, preisbewusster und kritischer als je zuvor. In der Folge ist davon auszugehen, dass die technischen Weiterentwicklungen immer weiter entwickelte mobile Endgeräte oder neue Kommunikations- und Informationsgeräte dieses Verhalten der Kunden intensivieren werden.

Konzentration und Veränderungen im stationären Einzelhandel

Betrachtet man die Einflüsse aus dem prosperierenden Online-Handel und dem demografischen Wandel der Gesellschaft, drohen dem stationären Einzelhandel zum Teil zunehmende infrastrukturelle Verschiebungen. Insbesondere die inhabergeführten stationären Einzelhandelsgeschäfte in strukturarmen Regionen sind von dem Wandel betroffen. Experten schätzen, dass in den nächsten fünf Jahren zwischen 45.000 und 78.000 stationäre Einzelhandelsgeschäfte schließen werden (vgl. IFH 2015).

Für *Heinemann* existiert bereits ein nennenswertes Bedrohungspotenzial für Innenstädte, was am Leerstand von Einzelhandelsimmobilien deutlich wird (vgl. Heinemann, Gerrit 2017b, S. 27). Eine Studie der IHK Hannover zeigt auf, dass z.B. in der ansässigen Region Hannover mehr als die Hälfte der Städte und Gemeinden eine Leerstandsquote von 10 bis über 20 % verzeichnen. Hierbei werden 5 % Leerstandsquote der natürlichen Fluktuation zugeschrieben (vgl. IHK Hannover 2010, S. 28ff.) Verstärkt wird diese Auswirkung durch einen zu erwarteten Bevölkerungsrückgang in Deutschland besonders in wirtschaftsschwachen Regionen. Die drohenden Versorgungslücken lassen sich durch den wachsenden Online-Handel aufgefangen (vgl. IFH 2015).

Weiterhin unterscheidet *Heinemann* die Intensität der angesprochenen Strukturveränderungen auf den stationären Einzelhandel nach der Art der geführten Waren. Der Lebensmitteleinzelhandel spürt den evolutionären Ausbau der Handelsstrukturen deutlich gemäßigter als der Non-Food-Sektor. Begründet wird *Heinemanns* These mit dem Grad des Einflusses des Online-Handels (vgl. Heinemann, Gerrit 2017b, S. 1ff.). Hat sich dieser in den stationären Einzelhandelssegmenten wie Bücher (Marktanteil von 25,5 %), Sport & Camping (Marktanteil von 29,1 % und Consumer Electronics (Marktanteil von 25,9 %) am Markt fest etabliert, so schafft er hingegen im Lebensmitteleinzelhandel nur einen minimalen Marktanteil von 0,8 % (vgl. HDE 2017b, S. 13). Die Konzentration und Konsolidierung im

Handel zeichnen sich aktuell bereits ab und setzen sich voraussichtlich in Zukunft weiter fort. Beispielsweise erwirtschafteten im Jahr 2010 die fünf größten Lebensmitteleinzelhändler mehr als die Hälfte des Gesamtumsatzes der Branche (vgl. KPMG und EHI Retail Institute 2012, S. 41). Weitere Branchen wie Electronics oder Möbel besitzen einen dominanten Marktführer mit über 20 % Marktanteil (vgl. Heinemann, Gerrit 2017b, S. 10ff.).

Darüber hinaus nimmt die Präsenz der Filialisten im stationären Einzelhandel zu. Mächtige Handelsketten wie u.a. Deichmann (Schuhe), Douglas (Parfüm) oder DM (Drogerie) dominieren den Einzelhandelsmarkt gegenüber den inhabergeführten Geschäften. Zusätzlich eröffnen etablierte Hersteller wie u.a. Adidas, Nike und Boss ihre eigenen Shops und treten damit als neue Wettbewerber auf den Markt. Pure-Online Player wie eBay, Amazon und notebooksbilliger.de drängen auch auf den stationären Einzelhandel. Diese Online-Unternehmen transferieren ihr E-Businesskonzept auf den offline Handel (vgl. Fost, Markus 2014, S. 38f.). Es entstehen neue Formen von Standorten für stationäre Einzelhändler durch Shopping-Center in stadtfernen Standorten. Als neuartige Verkaufsform drängten die Factory Outlets und Factory Outlet Center auf den Einzelhandelsmarkt. Diese Angebotsformen zählen zu dem Direktvertrieb der Hersteller an die Konsumenten (vgl. Barth, Klaus et al. 2007, S. 93). Auf diese Entwicklung im stationären Einzelhandel, speziell auch stationären Sporthandel, wird in *Kapitel 2.3.2* näher eingegangen.

Der Demografischer Wandel

Die demografische Entwicklung und der damit verbundene Wandel für den stationären Einzelhandel gilt als eines der Zukunftsthemen unserer Gesellschaft. Wie deutlich dieser jedoch im Zuge der erhöhten Migrationsströme noch sein wird, ist unklar. Im Folgenden wird die aktuelle Situation verkürzt dargestellt, da im *Kapitel 3.4.4.1* detaillierter auf diesen Punkt eingegangen werden.

Die Einflüsse des demografischen Wandels spiegeln sich in Umfang und Struktur der Gesamtbevölkerung in Deutschland wider. Infolge der sinkenden Bevölkerung im erwerbstätigen Alter und die synchron steigende Anzahl älterer Menschen stellt ein Beispiel für die Auswirkungen des demografischen Wandels dar. Prognosen des Statistischen Bundesamtes sehen einen Altenquotienten⁶ im Jahr 2030 von über 50 %. Im Vergleich lag dieser im Jahr 1975 bei 25 % bzw. 2009 bei 34 % (vgl. Statistisches Bundesamt 2011, S. 3). Zugleich nahm die Gesamtbevölkerung in Deutschland kontinuierlich seit dem Jahr 2003 ab. Der

⁶ Wie viele Personen im Rentenalter (ab 65 Jahre) auf 100 Personen im Erwerbsalter (20 bis unter 65 Jahre) fallen.

Grund liegt in der höheren Sterberate im Vergleich zur Neugeburtenrate. Diese Lücke konnten bis zum Jahr 2013 die Zuwanderungen nicht schließen. Jedoch steigt seit dem Jahr 2014 die Gesamtbevölkerungszahl in Deutschland wieder an (vgl. Statistisches Bundesamt 2015, S. 27). Zurückzuführen ist diese Entwicklung auf die migrationspolitischen Ereignisse im Deutschland und dem gesamten europäischen Raum (vgl. Landeszentrale für politische Bildung o.D.). Die aktuellen Zahlen des statistischen Bundesamtes zählen eine Gesamtbevölkerungszahl von 82,4 Mil. in Deutschland. (vgl. Statistisches Bundesamt 2016a, S. 37).

Abschließend lässt sich sagen, dass der demografische Wandel in der deutschen Gesamtbevölkerung in seiner Struktur nicht aufzuhalten ist. Dafür sind die Entwicklungen seit den letzten drei Jahrzehnten zu eindeutig. Der stationäre Einzelhandel sollte sich auf veränderte Altersstrukturen und Bevölkerungszahlen einstellen.

Strukturelle Verschiebung in den Handelsstandorten

Zu einem weiteren Einfluss auf den stationären Einzelhandel zählt die strukturelle Ungleichheit der Handelsstandorte. Damit ist gemeint, dass sich infolge des Wandels im Handel die Attraktivität von Standorten und Vertriebsformen verschoben hat. Neue Handelstypen wie das Shopping-Center oder der Factory Outlet führen dazu, dass früher attraktive Standorte in Innenstädten an Anziehungskraft verloren haben. Die ehemals strahlenden Warenhäuser der Innenstädte verloren ihren Marktanteil an die modernen Vertriebsformen wie in *Abbildung 4 im Kapitel 2.1* dargelegt. Klein- und Mittelstädte in Deutschland spüren diesen Wandel in ihren Innenstädten. Konsequenzen aus veralteten Handelsstrukturen und unattraktiven Standorten führen zu einer signifikant sinkenden Kundenfrequenz. Gerade Innenstädte leben jedoch von einer hohen Kundenfrequenz und kalkulieren ihre Geschäftsmodelle danach (vgl. HDE 2014, S. 11f.).

Die Verkaufsflächen für den stationären Einzelhandel halten sich seit Jahren auf einem stabilen Niveau, dieses ist zwischen 2002 und 2011 dauerhaft um 0,4 bis 1,4 % pro Jahr angestiegen. Diese konstante Entwicklung ging jedoch einher mit einer deutlichen Strukturverschiebung. Es wird berücksichtigt, dass die Shopping-Center als Großflächen im letzten Jahrzehnt jährlich um 3 % gewachsen sind. (vgl. GfK GeoMarketing 2015b, S. 6)

In Städten entwickelt sich eine strukturell gegensätzliche Verschiebung. Dabei verzeichnen die zentralen städtischen Einkaufslagen ansteigende Zuwächse, die in Klein- und Mittelstädte hingegen zu Verluste führen. Städte mit 100.000 Einwohner vergrößerten ihre Ver-

kaufsfläche von 2010 bis Ende 2014 um durchschnittlich 7 %, die Kleinstädte und Gemeinden verloren im gleichen Zeitraum ca. 10 % (vgl. GfK GeoMarketing 2015b, S. 6). Die gesamte Verkaufsflächenentwicklung verläuft zwar positiv, jedoch als Ausgleichswirkung der zahlreichen Neuverkaufsflächen gegenüber den Geschäftsaufgaben (vgl. Heinemann, Gerit 2017b, S. 1ff.).

Die fünf genannten Elemente des Wandels bilden den aktuellen Herausforderungsstand der Branche. Diese Punkte sollen eine strukturelle Übersicht bieten. Hierbei wird jeweils ein kurzer Einblick in die Herausforderung gegeben, um für das *Kapitel 3.4* die Grundlage der Untersuchung zu geben.

2.3 Vertriebsstrukturen im Sporthandel

Dieses Kapitels beschreibt die Sporthandelsbranche in Deutschland. Dabei wird auf die beiden Akteure Sportartikelindustrie und Sporthandel näher eingegangen, um die Entwicklung und Veränderung der Sporthandelsbranche darzustellen.

2.3.1 Die Sporthandelsbranche

Die Beschreibung des Sporthandels lässt sich nicht trennen von der Sportartikelindustrie. Die Sportartikelproduzenten stellen den strategisch wichtigsten Partner des Sporthandels bzw. Sporteinzelhandels dar. Zum einen, weil er diesen mit seinen Kernprodukten, den Sportartikeln, beliefert, zum anderen als Partner in enger Verbindung stehen. Aus diesem Grund werden in diesem *Kapitel 2.3* die Sportartikelhersteller und der diese gleichermaßen intensiv betrachtet.

Eine einheitliche Struktur in der Kategorisierung der Sportartikel ist nicht erkennbar (vgl. Wübbolt, Sven 2013, S. 288). Die beiden Fachverbände aus der Sportartikelindustrie (BSI) und dem Sportfachhandel (vds) verfolgen unterschiedliche Ansätze in diesem Punkt (vgl. Jost, Klaus 1999, S. 270). Für *Müller* unterteilen die beiden Verbände vds und BSI den Sportartikelmarkt nach ihren jeweiligen Standpunkten als Verband ihrer Branche. Ferner stellt *Müller* klar, dass eine Eingrenzung sich nach dem Erkenntnisinteresse des Betrachters richtet. Außerdem ist für ihn der Sportartikelmarkt dynamisch und damit schnell veränderbar. (vgl. Müller, Norbert 2008, S. 158)

Zusammenfassend gibt es keine einheitliche Definition von Sportartikeln. Jedoch definiert *Wübbolt* den Begriff Sportartikel treffend:

„Im Sinne einer erweiterten Definition sind Sportartikel demnach alle Produkte, die zur Verwendung und Identifikation mit der jeweiligen Sportart erworben sind.“ (Wübbolt, Sven 2013, S. 286)

Vereinfacht lassen sich die Sportartikel in die drei übereinstimmenden Kategorien Schuhwaren (Footwear), Textilbekleidungen (Apparel) und Zubehörteile (Accessories) einordnen. Diese drei Kategorien umschließen die größtmöglichen gemeinsamen Nenner. Weiter lässt sich für diese Arbeit, die differenzierte Betrachtungsweise von Studien, in eine einheitliche Struktur bringen. Das bedeutet, dass die divergenten Ansätze der ausgewählten Studien einen gemeinsamen Nenner in der Betrachtung finden. Die Sportartikelindustrie hat ihren Ursprung in den handwerklich orientierten Unternehmen zum Ende des 19. Jahrhunderts. Damals galten die Zielgruppe und die Produkte nicht ausschließlich der Ausrüstung von Sportlern mit Sportgeräten, sondern darüber hinaus der Einrichtung von Turn- und Sporthallen und auch des Reitsports. Mit der Zunahme der industriellen Produktion expandierten die ersten deutschen Sportartikelhersteller. Deutschland als zentraler Standorts Europa nimmt absatzpolitisch eine tragende Rolle für ausländische Marken ein. Besonders hervorzuheben ist in diesem Punkt, dass Deutschland noch heute der Ausrichter der internationalen Sportartikelmesse (ISPO) ist. Die deutsche Sportartikel- und Freizeitbranche gilt als eine der erfahrensten in Hinblick auf die Auslandskonkurrenz. (vgl. Trosien, Gerhard 1999, S. 255f.)

Heute hat sich der Sportartikelmarkt zu einem globalen Wettbewerb entwickelt. Zu den Wettbewerbsvorteilen zählen innovative Technologien und Markenwerte für die Sportartikelhersteller (vgl. Wübbolt, Sven 2013, S. 286). Die Sportartikelbranche ist nicht nur Ausrüster von Sportlern beim Ausüben der jeweiligen Sportart, sondern bietet dem Zuschauermarkt sportive Lifestyleprodukte an. Mode und Sportartikel vermischten sich sichtbar miteinander. Ausgelöst in den achtziger Jahren dauert dieses bis heute an. (vgl. Müller, Norbert 2008, S. 159)

Die Sportartikelgrößen wie Adidas und Puma nahmen eigene Lifestyle Segmente in ihr Portfolio auf. In den folgenden Jahren bauten sie ihre neuen strategischen Geschäftseinheiten weiter aus. In diesem Prozess wurden die Produktesegmente zielgruppenspezifischer ausdifferenziert sowie die Umschlagshäufigkeit erhöht (vgl. 2013, S. 291). Des Weiteren entstehen Trends in der Mode und Sport wie u.a. Athleisure (vgl. Green, Dennis 2017;

Ihring, Silvia 2015), die eine Verzahnung und damit die Konkurrenzsituation der beiden Branchen zunehmend verstärken. Festzuhalten bleibt außerdem, dass die Modehersteller wie u.a. H&M und New Yorker neue Sport-Linien in ihr Portfolio aufgenommen haben (vgl. Ihring, Silvia 2015) und im gleichen Zug die Sportartikelbranche und die Textilwirtschaft ihre Produktpalette in der jeweiligen, ehemals fremden, Branche erweitert haben.

Für *Wübbolt* haben die Sportartikelproduzenten, heute, entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette Herausforderungen zu bewältigen (vgl. Wübbolt, Sven 2013, S. 290). Exemplarisch soll in diesem Zusammenhang die Herausforderung in der Distributionspolitik herausgestellt werden. Zum einen, weil damit die Verbindung zum Themenschwerpunkt dieser Arbeit hergestellt ist, zum anderen, weil in der Vertriebspolitik ein besonders intensiver Wettbewerb herrscht. Für die Sportartikelhersteller sind die Märkte in Nordamerika und Europa gesättigt. Signifikante Wachstumsraten dagegen bieten Brasilien, Russland, Indien sowie China. Positive Treiber sind bei diesem Prozess die gesellschaftliche Entwicklung im Einkommen und Sportverhalten. Weiterhin werden der Outdoormarkt als ansteigender Marktbereich identifiziert sowie der wachsende Fitnessmarkt. (vgl. Wübbolt, Sven 2013, S. 286f.) Auf dem deutschen Sportartikelmarkt herrscht eine globale-lokale Hersteller-Handelskonstellation (vgl. Riedmüller, Florian 2008, S. 415f.). Hierbei verhandeln globale Marken wie Adidas, Nike und Puma mit den lokalen Handelsverbandsgruppen Intersport, Sport 2000 und Sport-Scheck (vgl. Wübbolt, Sven 2013, S. 289). Der deutsche Sporthandelsmarkt besteht aus einer dualen Vertriebsstruktur, die sich aus einem direkten (Hersteller) sowie einem indirekten (Handel) Vertrieb zusammensetzt. Wie der *Abbildung 7* zu entnehmen ist, gliedert sich die Vertriebsstruktur (direkter und indirekter Vertrieb) in folgende Kategorien auf:

- stationärer Vertrieb
- ambulanter Vertrieb und
- Versandhandel (vgl. Riedmüller, Florian 2008, S. 416).

Für den Sportartikelhersteller bietet der Direktvertrieb höhere Margen. Darüber hinaus präsentiert sich der Hersteller markenorientiert und versucht den Kunden mit seiner Marke zu emotionalisieren. Die Präsenz auf Sportgroßveranstaltungen verfolgt in diesem Punkt selbiges Ziel. Daneben soll mit der Markenpräsenz Meinungsführer beeinflusst werden. Mit dem Vertrieb über die Factory Outlets und Actions Stores wird gezielt preisbewussten Kunden der Warenbestand aus Überbeständen, Retouren und Waren zweiter Wahl (vgl. Barth, Klaus et al. 2007, S. 93), angeboten. (vgl. Riedmüller, Florian 2008, S. 416) Als neuste Form innovativer Distributionskonzepte hat sich der Pop-up Store etabliert. Pop-up Stores besitzen ihre Besonderheit in ihrer temporären Verfügbarkeit. Sportartikelhersteller nutzen

dieses Konzept zur Inszenierung von Produkten, schaffen gleichzeitig die Aufmerksamkeit ihrer Zielgruppe sowie ein unvergessliches Einkaufserlebnis (vgl. Hutter, Katharina 2013).



Abbildung 7: Direkter und indirekter Vertrieb der Sportartikelhersteller

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Riedmüller, Florian 2008, S. 416).

Wie in *Abbildung 7* zu sehen, nimmt der Sportfachhandel die stärkste Position ein. Als der Hauptabsatzkanal im Sporthandel zeichnen ihn seine Markenorientierung sowie weitreichende Serviceangebote und Beratungskompetenz aus. Für *Wirtz* haben die vertikalen Distributionstätigkeiten der Hersteller noch zu keinem Abbau der Absatzmittler geführt. Im Gegenteil führte dies zur Erweiterung der Handelsstruktur, die dem Kunden weitere marken- und preisorientierte Einkaufsmöglichkeiten bietet (vgl. *Wirtz, Bernd W.* 2008, S. 27). Jedoch sind heutige Veränderungen in der Distributionsstruktur der Sportartikelhersteller kritischer zu bewerten. Auf diesen Punkt wird im *Kapitel 3.4.3* näher eingegangen.

Der Sport-Discounter mit einer Niedrigpreisstrategie ohne Beratungskompetenz und Warenpräsentation positioniert sich zusätzlich im Handelswettbewerb. Eine weitere Vertriebsform nehmen die Sportevent Store und Sportaction Stores ein, deren Funktionsweise vergleichbar ist mit beim direkten Vertrieb der Sportartikelhersteller. Durch den aufkommenden E-Commerce sinken die Umsätze des Katalogversands deutlich. Im Gegensatz dazu etabliert sich der Online-Handel mit Sportartikeln ausweitend als Distributionskanal (vgl. *Wübbolt, Sven* 2013, S. 290).

Im nachfolgenden Abschnitt wird der stationäre Sporthandel bzw. der Sparteinzelhandel dargestellt. Der Begriff Sporthandel und Sparteinzelhandel wird in diesem Zusammenhang

als Synonym verwendet. Wie bereits in *Kapitel 2.1 und 2.2* beschrieben, steht der Einzelhandel und damit auch der Sporthandel, als ein Teilbereich des Einzelhandels, im Strukturwandel. Der deutsche Sporthandel hat sein Jahresumsatzrekord aus dem Jahr 2001 (7,74 Mrd. €) nicht wieder erreichen können. Wie aus *Abbildung 8* zu entnehmen ist, sind die Jahresumsätze der Branche seit dem Jahr 2010 leicht fallend und stagnieren seitdem (vgl. vds 2011; vgl. Albus, Joachim 2017a). Zu den Umsatzzahlen des Sportfachhandels sind verschiedene Quellen zu finden, die sich jedoch in ihren Werten differenzieren.

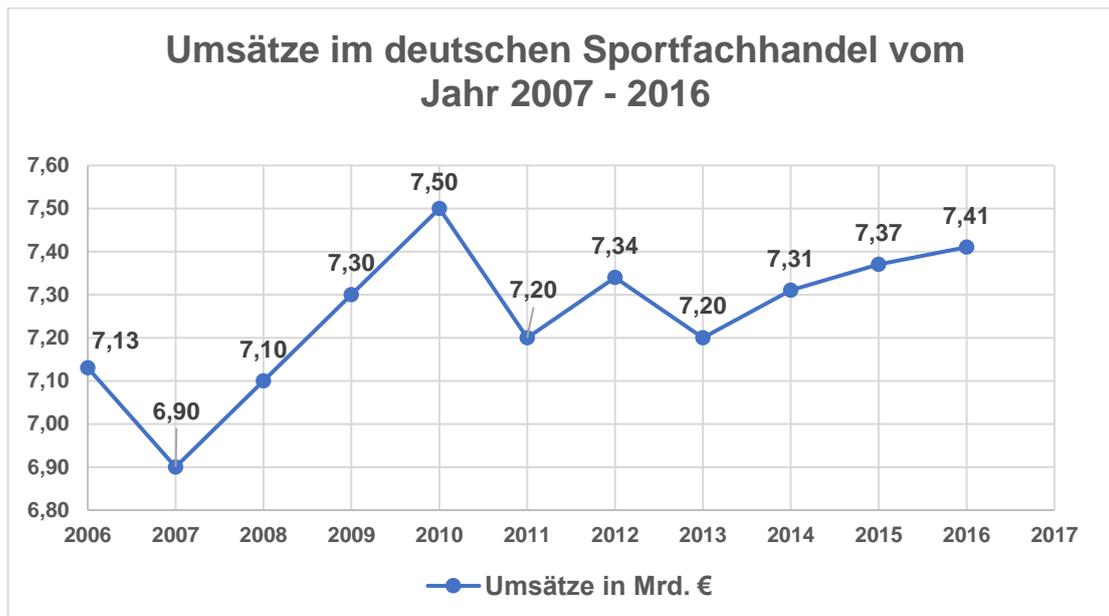


Abbildung 8: Umsätze im deutschen Sportfachhandel in den Jahren 2007 bis 2016

Quelle: Eigene Darstellung (vgl. vds 2011, ab 2007; Albus, Joachim 2017a).

Bereits seit Mitte der 90er Jahre zeichnen sich erste Konzentrationsprozesse im Sporthandel ab und es lässt sich die Komprimierung auf Anbieter- und Handelsseite feststellen. Darüber hinaus ist eine starke Internationalisierung der Hersteller zu verzeichnen (vgl. Jost, Klaus 1999, S. 274). Es kommt zu Firmen- und Markenaufkäufen, wobei die Diversifikation an Marken davon unberührt bleibt. Traditionelle Vertriebswege, wie beispielweise der stationäre Sporeinzelhandel, stehen zunehmend unter wirtschaftlichem Druck (vgl. Manuel Plew 2014, S. 5-64). Diese Konzentration auf dem Sporthandelsmarkt hält heute weiterhin an, wobei sich aktuell ein sehr etabliertes Wettbewerbsumfeld am Markt behauptet hat (vgl. Herzog, Stefan und Düvell, Berit 2013, S. 317ff.). Dieses wird im Kapitel 3.1 ausführlicher betrachtet.

Infolge der Konzentrationen auf dem Markt organisieren sich die Sporthändler verstärkt in Einkaufsgenossenschaften, was die Entwicklungen in zahlreichen Funktionsbereichen der

Unternehmer vorantreibt. Überdies schaffen sie sich erhebliche Preis- und Konditionsvorteile durch die Kooperation (vgl. Jost, Klaus 1999, S. 272ff.). Die beiden größten Einkaufsgenossenschaften bilden die Intersport und die Sport 2000. Sie vereinen beiden zusammen über 50 % Marktanteil im Jahr 2011 (vgl. Manuel Plew 2014, S. 5-64).

Die bilaterale Beziehung des Sporthandels zur produzierenden Sportartikelindustrie ist angespannt. Beide Seiten nehmen in dieser Partnerschaft jedoch eine gleichberechtigte Positionen ein (vgl. Trosien, Gerhard 1999, S. 257f.). Im Laufe der Jahre hat sich das Beziehungsmanagement intensiviert. Infolge des gestiegenen Wettbewerbsdruckes und der divergenten Kundenstrukturen rückt die Verbindung für beide Seiten in den Fokus (vgl. Riedmüller, Florian 2008, S. 420). Ausdruck dieser anwachsenden Beziehung beschreibt das Wort *coopetition*⁷, wobei eine Partnerschaft von unmittelbaren Wettbewerbern eingegangen wird, mit dem Ziel eine Win-Win-Situation entstehen zu lassen (vgl. Luo, Yadong 2004, S. 5). *Coopetition*-Ansätze finden sich überwiegend in den Marketingaktivitäten der Partner wieder. Zu diesen zählen horizontale, laterale und vertikale Marketingkooperationen. Dabei spielt die vertikale Marketingkooperation mit u.a. Produktkooperationen, Kommunikationskampagnen sowie Verkaufsflächenpartnerschaften die bedeutsamste Rolle (vgl. Riedmüller, Florian 2008, S. 420ff.).

Zu den Wettbewerbsvorteilen des stationären Sparteinzelhandels zählen primär der Service- und Kundenberatungskompetenz. Daneben ist das kundenorientierte Produktsortiment und die Innovationskraft zu nennen (vgl. Trosien, Gerhard 1999, S. 261). Außerdem zeichnet den Sporthandel seine Aggregation der Sortimente von unterschiedlichen Herstellern aus. Durch ein breites und abwechslungsreiches Produktportfolio wird dem Kunden ein bestmögliches Leistungsangebot präsentiert. Darüber hinaus setzen sie als Handelsspezialisten die Verkaufsprozesse schneller und kostengünstiger um als die Hersteller (vgl. Hermanns, Arnold und Riedmüller, Florian 2008, S. 418).

Festzuhalten bleibt jedoch, dass infolge der Attraktivität des Marktes und der gesellschaftlichen Entwicklung zum Sport- und Gesundheitsbewusstsein weitere Wettbewerber auf den Markt drängen (vgl. Herzog, Stefan und Düvell, Berit 2013, S. 317ff.). Diese kommen nicht ausschließlich aus dem New Economy Bereich, sondern zählen wie Decathlon zu der internationalen Konkurrenz im Sporthandel (vgl. Neßhöver, Christoph 2017). Im *Kapitel 3.2.1* wird auf die veränderte Wettbewerbssituation detaillierter eingegangen.

⁷ Ein Kunstwort aus dem beiden Begriffen *cooperation* und *competition*. Es beschreibt die komplementäre Verbindung von zwei Unternehmen in unmittelbarem Marktumfeld. Die organisierte Kooperation im Wettbewerb stehender Partner verfolgt das Ziel einer Win-Win-Lösung in Form der Erweiterung des Marktpotenzials (vgl. Luo, Yadong 2004, S. 5).

2.3.2 Vertikalisierung im Sporthandel

Im folgenden Abschnitt wird die Vertikalisierung im Handel mit seinen Formen und Beispielen dargestellt. Außerdem werden die Unternehmensziele des neuen Geschäftsmodells dargestellt, um abschließend in einem Transferprozess die Vertikalisierung in der Sporthandelsbranche aufzuzeigen.

Handelsunternehmen verlassen sichtbar ihre etablierten Wertschöpfungsketten. Die neuen Wertschöpfungsarchitekturen der Handelsunternehmen zeichnen sich durch die Rückwärtsintegration aus. Das heißt der Händler kauft nicht wie bisher nur Produkte ein, sondern er greift in die Vorstufe der Produktion ein und übernimmt z.B. die Aufgaben der Produktentwicklung wie Design, Beschaffung, Produktion und Logistik (vgl. Zentes, Joachim et al. 2012, S. 11). Als erfolgreiche Umsetzung der Rückwärtsintegration ist der Lebensmitteleinzelhandel zu nennen. Dieser praktiziert seit Jahren erfolgreich die Rückwärtsintegration seines Warensortiments. Für die Lebensmittelhändler zählt die eigene Fleisch- und Wurstproduktion oder die Bäckerei zum Standard der Branche. Diese Tendenz weitet sich auf andere Handelsbranchen aus. Chancen und Risiken der Handelsbranche liegen gleichermaßen beieinander, denn es gilt die Ausmaße und Art seiner Position in der Wertschöpfungskette zu finden (vgl. Zentes, Joachim et al. 2012, S. 12ff.). Andererseits gehen die Hersteller den umgekehrten Weg, der Vorwärtsintegration oder absatzmarktorientierte Vertikalisierung der Hersteller mit. Hierbei werden sie zu Händlern und damit zu Wettbewerbern ihrer Handelspartner (vgl. Zentes, Joachim et al. 2012, S. 12ff.). Die Vertikalisierung für Hersteller nahm ihren Anfang in der Modebranche. Mit Mono-Marken-Geschäften setzen starke Marken auf den direkten Vertrieb. Zusätzlich integrieren sie im nächsten Schritt Online-Shops. Dieser Trend breitet sich auch auf andere Branchen, wie beispielweise der Direktvertrieb von Apple Produkten über Apple-Stores, aus (vgl. Zentes, Joachim et al. 2012, S. 382f.).

Die Vorteile eines eigenen Online-Shops und Monobrand-Stores liegen zum einen in der erhöhten Distributionsdichte und dem direkten Konsumentenkontakt als Basis für Customer-Relationship-Management Ansätze. Dazu wird noch eine starke Profilierung der Marke durch erlebnisorientierte Marken- und Produktpräsentationen geschaffen. Zum anderen werden effizientere Preise und Margen geschaffen, die unter direkter Kontrolle stehen (vgl. Morschett, Dirk 2012a, S. 382f.). An dieser Stelle wird auf die Integration von Logistik-Dienstleistern und Finanz-Dienstleistern zurückgegriffen (vgl. Zentes, Joachim et al. 2012, S. 13). Das Internet hat den Trend der Vertikalisierung beschleunigt (vgl. Morschett, Dirk 2012a, S. 382f.). Für *Barth* sind die Entwicklungen in den Wertschöpfungsstrukturen der

Händler und Hersteller seit Jahrzehnten vorhanden. Die vorrangigen Ziele der Unternehmen sind:

- die Ökonomisierung der Beschaffung über die Größendegression,
- die Ökonomisierung innerbetrieblicher Arbeitsabläufe über die Verfahrensdegression und
- die Ökonomisierung des Absatzes durch Wirkungsprogression der absatzpolitischen Instrumente (vgl. Barth, Klaus et al. 2007, S. 110ff.).

Infolge der beschriebenen neuen Handelsstrukturen der Händler und Hersteller gleichen sich die Wertschöpfungsketten beider an. Im Beziehungsmanagement der Geschäftspartner führt dies zu zusätzlichen Spannungen. Folgen sind die Loslösung des Handels von den Herstellern in Form von Eigenmarken und Eigenproduktion. Dabei begegnen die Sportartikelhersteller den Händlern mit eigenen Outlets und Mono-Brand Stores. Vernachlässigt werden an dieser Stelle die vertikal integrierten Handelsunternehmen. (vgl. Zentes, Joachim et al. 2012, S. 13f.)

Auf dem gesättigten Sporthandelsmarkt herrscht eine hohe Wettbewerbsintensität. Diese wird bestätigt durch Unternehmensübernahmen und außerordentliche Marketingausgaben (vgl. Müller, Norbert 2008, S. 157f.). Weitere Veränderungen lassen sich in drei Entwicklungen wie folgt zusammenfassen:

- die Vorwärtsintegration der Sportartikelhersteller,
- die Rückwärtsintegration der Sporthändler bzw. Spoteinkaufsgenossenschaften und
- der zunehmende Sport Online-Handel (vgl. Manuel Plew 2014, S. 8ff.).

Der Verdrängungswettbewerb nimmt durch diese Entwicklungen weiter an Intensität zu. Der stationäre Spoteinzelhandel schließt sich deutlich sichtbar in Einkaufsgemeinschaften oder Sportartikelhändlerverbände zusammen (vgl. Berghoff, Hartmut 2016, S. 369ff.).

Für *Zentes* bauen die neuen absatzmarktorientierten Vertikalisierungsstrategien der Sportartikelhersteller die Diversifikation an Wettbewerbern aus. Für Sporthändler und Sportartikelhersteller bieten sich infolgedessen neue Perspektiven in der Neugestaltung ihres Geschäftsmodells (vgl. Zentes, Joachim et al. 2012, S.89).



Abbildung 9: Vorwärtsintegration der Sportartikelhersteller - Rückwärtsintegration des Sporthandels

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (The Boston Consulting Group 2005, S. 7).

Die

Abbildung 9 zeigt die Entwicklung in den Geschäftsmodellen der Sportbranche auf. Im klassischen Geschäftsmodell arbeiten die Sportartikelhersteller und Sporthändler kooperativ zusammen und bilden Synergien aus der engen Partnerschaft. Im Zuge des Veränderungsprozesses im Handelsmanagement wandelt sich auch die Sporthandelsbranche in ihren Strukturen. Wie im neuen Geschäftsmodell zu sehen, vertikalisiert sich die beiden Partner in ihren Handelsstrukturen. Auf der einen Seite entwickelt der Sporthandel mit seinen Partnern, den Einkaufsgenossenschaften, eigene Handelsmarken. Dieser Prozess heißt vertikale Vorwärtsintegration. Auf der anderen Seite fokussiert die Sportartikelindustrie ihren Direktvertrieb auf Online-Shops und Retail-Stores. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass Händler und Hersteller beide Geschäftsmodelle im Zusammenspiel nutzen und damit die jeweiligen Chancen und Risiken des Geschäftsmodells zu optimieren bzw. zu minimieren.

Die

Abbildung 9 zeigt nur ein theoretisches Modell, welches in der Praxis individuell und spezifisch umgesetzt wird.

Ein Praxisbeispiel aus dem Sporthandel stellt die Hausmarke PRO TOUCH der Intersport dar. Die Teamsportmarke besteht seit dem Jahr 1992 und erzielt ca. 20 % der Jahresumsätze der Mitglieder der Einkaufsgenossenschaft (vgl. Manuel Plew 2014, S. 7) Weitere Wettbewerber wie die Sport 2000 und Decathlon setzen auch verstärkt auf ein produktka-

tegorieübergreifendes Handelsmarkenportfolio (vgl. Manuel Plew 2014, S. 8ff.). Festzuhalten bleibt, dass die Händlermarken ein langfristiges Markenmanagementkonzept benötigen, um den Rang der etablierten Marken zu erreichen (vgl. Meffert, Heribert et al. 2013, S. 178ff.) Weiterhin zeigen Tests, dass sich Händlermarken zu Markenartikeln in ihrer Qualität und Produkteigenschaften nicht unterscheiden (vgl. Schenk, Hans-Otto 2004, S. 128).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Vertikalisierung in der Sporthandelsbranche bereits seit Jahren vollzogen ist und noch aktuell anhält. Sporthändler entwickeln mit ihren Einkaufsgenossenschaften gemeinsam alternative Produkte zu den starken Marken. Die einflussreichen Sportartikelhersteller streben danach, ihren direkten Vertrieb stärker auszubauen. Infolgedessen lässt sich vermuten, dass umsatzsteigende Online-Shops und gestiegene Brandstores weiter an Bedeutung in der strategischen Ausrichtung einnehmen (vgl. Adidas Group 2017, S. 54; vgl. Nike Inc. 2017, S. 58; Puma 2017). Im nachfolgenden Kapitel werden die Geschäftsmodell-Strategien des Sporthandelsmarktes detaillierter untersucht.

Anhand der theoretischen Grundlagen wurde in diesem Kapitel ein Modell für die Marktanalyse herausgearbeitet. Anschließend wurde der zu untersuchende Markt, der deutsche stationäre Sparteinzelhandel, vorgestellt. Hiermit wurden die Grundlagen für das nachfolgende Kapitel 3. geschaffen.

3 Marktanalyse des deutschen stationären Sporteinzelhandels

Im folgenden Kapitel wird der Markt des stationären Sporteinzelhandels analysiert. In diesem Schritt untergliedert sich die Analyse in vier Untersuchungsbereiche, die sich in ihren Inhalten voneinander unterscheiden. Ein Fokus wird auf die Wettbewerbstreiber der Branche gelegt, weil diese Erkenntnisse über aktuelle Veränderungen der Branche aufzeigen. Darüber hinaus werden Entwicklungstendenzen für die Zukunftsperspektive gegeben. Die Kernthematik dieser Arbeit ist die Marktanalyse, die die Wettbewerbssituation des stationären Sporteinzelhandels darlegt. Im Laufe der Untersuchung werden die drei Forschungsfragen beantwortet. Abschließend werden aus den Ergebnissen der Marktanalyse Erkenntnisse gewonnen, um die derzeitige Wettbewerbssituation des Vertriebswegs darzustellen.

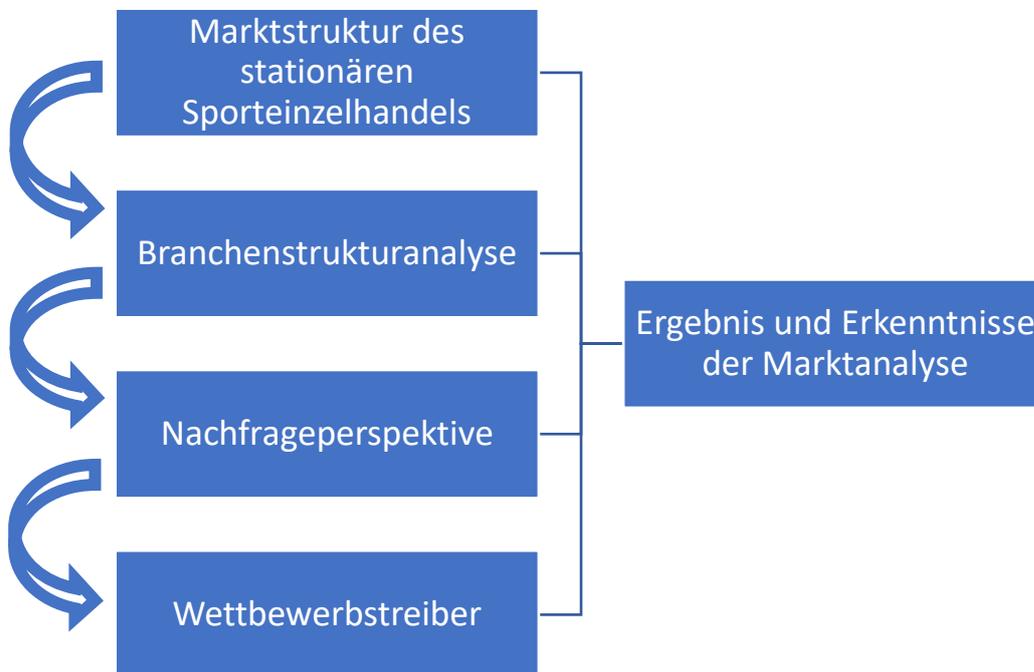


Abbildung 10: Vorgehensweise der Marktanalyse

Quelle: Eigene Darstellung.

Auf den genannten viergliedrigen Untersuchungsprozess wird im Folgenden näher eingegangen. Dabei werden die unabhängigen Untersuchungsbereiche untersucht und ihre Untersuchungsschwerpunkte dargestellt. Wie in *Abbildung 10* zu sehen ist, beginnt die Marktanalyse mit der Darstellung der Marktstruktur des stationären Sporteinzelhandels. Im zweiten Schritt folgt die Branchenstrukturanalyse von *Porter*. Als etabliertes und bewährtes Modell in der Wissenschaft liegt der Schwerpunkt in der ausdrucksstarken Darstellung der Branchenstruktur. Anschließend wird die Nachfrageperspektive des Marktes analysiert. Der Kunde rückt in den Fokus der Betrachtung, um eine umfangreiche Perspektive des Marktes

zu gewährleisten. Zum Abschluss wird ein Blick auf die bedeutsamsten Einflussfaktoren in der Wettbewerbssituation des Sporteinzelhandels geworfen.

In dem nachfolgenden *Kapitel 4* werden die Resultate der Analyse kritisch auf die Kernthematik dieser Arbeit untersucht, um daraus Handlungsempfehlungen für den stationären Sporteinzelhandel abzuleiten.

In der dargelegten Marktanalyse bildet das ORANK-Schema, welches bereits im *Kapitel 2.2.1* beschrieben wurde, das Gerüst dieser Untersuchung. Die Struktur und der Ablauf dieser Untersuchung bauen jedoch auf einer individuellen und selbstentwickelten Vorgehensweise auf. Das bedeutet, die fünf Elemente des ORANK-Schemas bilden das Grundgerüst, sind allerdings nicht explizit als einzelne Phase enthalten. Die vier Phasen der Marktanalyse greifen hierbei selektiv auf das ORANK-Schema zurück.

Der Grundsatz des ORANK-Ansatzes versucht ein Maximum an Informationen über den Markt zu analysieren (vgl. Kortmann, Walter 2003, S. 213ff.). Grundsätzlich stellt sich die Frage, welche Elemente für die selbstentwickelte Marktanalyse von Bedeutung sind und welche aus Gründen von Zeit- und Informationskapazitäten nicht berücksichtigt werden (vgl. Welge, Martin K. und Al-Laham, Andreas 1999, S. 183). Unter Berücksichtigung von Zeit-, Arbeits- und Informationsknappheit schränkt sich das Modells bei dieser Arbeit ein.

Der bedeutsame Vorteil des ORANK-Ansatzes liegt in seiner umfassenden Betrachtungsweise des Marktes. Der Markt mit all seinen Komponenten sowie den vorhandenen Wechselbeziehungen betrachtet. Schwächen in der einseitigen Betrachtung anderer Analysen wie u.a. in der Industrieökonomie, wo Markt gleich Branche ist, oder in der klassischen Marktforschung, wo Markt gleich Absatzmarkt bedeutet, werden vermieden. (vgl. Kortmann, Walter 2003, S. 216) Es entsteht kein Nachteil bei dem ORANK-Schema, wenn die Untersuchungselemente in unterschiedlicher Zuordnung angeordnet werden (vgl. Kortmann, Walter 2003, S. 219) und es selektiv angewendet wird.

Die partielle Auswahl des ORANK-Schemas kennzeichnet sich wie folgt: Im ersten Abschnitt werden einzelne Themenschwerpunkte aus dem Marktobjekt, dem Marktangebot sowie den Marktrahmenbedingungen als Inhalte verwendet. Bei dieser Gelegenheit stellt die Mustergliederung die Grundlage der Auswahl da (vgl. Kortmann, Walter 2003, S. 224-233). In den folgenden Teilen der Marktanalyse werden punktuell die weiteren Grundelemente des ORANK-Schemas als wesentliche Grundfragen verwendet.

3.1 Marktstruktur des deutschen stationären Sporteinzelhandels

In diesem Kapitel wird die Marktstruktur des stationären Sporteinzelhandels in Deutschland vorgestellt. beginnend mit den Charakteristika des Sporthandelsmarkts, folgt die historische Entwicklung der Branche. Nachfolgend wird der heutige Stand des Sporthandelsmarkts dargestellt. Abschließend werden die großen beiden Einkaufsgenossenschaften vorgestellt, um mit einem Blick auf die Organisation der Branche abzuschließen.

3.1.1 Besonderheiten des Sporthandels

Die zentrale Besonderheit des Sporthandels liegt in seinen distribuierten Gütern und den damit verbundenen Eigenschaften dieser. Diese Güter lassen sich definieren als Sportartikel, die der Verwendung und Identifikation der jeweiligen Sportart für den Konsumenten dienen (vgl. Wübbolt, Sven 2013, S. 286). Infolge der Wirkung des Sports auf die Sportbranche, inbegriffen der Sporthandel, entstehen spezifische Attribute in der Wahrnehmung für diesen Handel.

Es wird deutlich, dass der Sport im Mittelpunkt des Interesses in dieser Branche steht. Heute genießt der Sport in unserer Gesellschaft eine außerordentliche Rolle. Das mediale Interesse am Sport ist einzigartig. Die Fußball Europameisterschaft 2016 in Frankreich hatte mit 29,85 Mio. Zuschauern den absoluten Spitzenwert in der Einschaltquote. Im Vergleich schaffte es der Tatort im Jahr 2015, im Jahr ohne Sportgroßereignisse, auf den zweiten Platz mit vergleichsweise geringfügigen 13,69 Mio. Zuschauern hinter einem Länderspiel der deutschen Nationalmannschaft (vgl. Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung 2016). Ein sportlicher und gesundheitsorientierter Lebensstil etabliert sich zunehmend als kulturelles Phänomen in der deutschen Gesellschaft (vgl. Herzog, Stefan und Düvell, Berit 2013, S. 317).

Darüber hinaus steht in Anbetracht einer Bevölkerung mit Millionen von Sportbegeisterten, sei es in Form von aktiven oder passiven Sporttreibens (vgl. Bette, Karl-Heinrich 2014, S. 15-46), Sport im dauerhaften öffentlichen Interesse (vgl. Preuß, Holger 2014b, S. 34). Dabei bleibt festzuhalten, dass die sportlichen Aktivitäten der Deutschen sich seit dem Jahr 2006 auf einem konstanten Niveau bewegen (vgl. Techniker Krankenkasse 2016, S. 23f.).

Getrieben von der gesellschaftlichen Entwicklung des Sports, ist der Wirtschaftsfaktor Sport in den letzten drei Jahrzehnten um das Dreifache gewachsen. Dies ist begründet in der zunehmenden Professionalisierung und Kommerzialisierung der Branche sowie der positiven gesellschaftlichen Entwicklung zum Sport insgesamt (vgl. Freyer, Walter 2011, S.

296f.). Für *Schubert* lässt sich ein weiterer Grund für den Wirtschaftsfaktor Sport in den notwendigen Ressourcen, insbesondere den monetären, für die Deckung der Kosten in der Sportproduktion finden (vgl. Schubert, Manfred 2016, S. 5).

Eine weitere Besonderheit stellt der spät vollzogene Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt in der Sportbranche dar. An dieser Stelle ist festzuhalten, dass die Sportartikelindustrie und der Sporthandel, sowie die Konsumgüterindustrie, diesen Schritt zeitiger vollzogen haben. Das heißt, der stationäre Sporthandel wandelte sich erst im Zuge des fortschreitenden Marketings in den 80er Jahren zum Käufermarkt. Hervorgerufen durch eine intensivere Konkurrenzsituation mit stetiger Nachfrage bei anwachsendem Angebot am Markt. Der Sporthandelsmarkt begann ein Verdrängungsmarkt zu werden. (vgl. Schubert, Manfred 2016, S. 13)

Der Sporthandelsmarkt in den 70er und 80er Jahren war von den omnipräsenten deutschen Sportartikelproduzenten Adidas und Puma geprägt. Die beiden Firmen machten zeitweise einen Sortimentsanteil von 90% aus. Diese außergewöhnliche Dominanz stellte sich im Zuge der Internationalisierung zu Beginn der 90er Jahre ein (vgl. Lamparter, Dietmar H. 1994). Daraus ergab sich eine historisch gewachsene Sortimentspolitik auf dem deutschen stationären Sporthandel. Ein weiteres Charakteristikum für den Sporthandel stellt also die bemerkenswerte Beliebtheit von Sportmarken dar. In einer Studie aus dem Jahr 2016 wurden Adidas und Nike zu den sympathischsten Marken Deutschlands gewählt (vgl. Brandmeyer Markenberatung 2016, S. 6).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Sporthandelsmarkt in Deutschland seine Besonderheiten in erster Linie seiner Zugehörigkeit zur jungen Sportbranche verdankt. Dies hat zur Folge, dass die gesellschaftlichen Entwicklungen zum Sport und im Sport eine ausgeprägte Rolle für den Sporthandel spielen. Eine gewachsene Beziehung zur deutschen Sportartikelindustrie sowie eine etablierte Wettbewerbsstruktur stellen sich als Besonderheit dar. Darüber hinaus ist nochmals die ausgeprägte Beliebtheit von Sportmarken zu erwähnen.

3.1.2 Historische Herleitung des Marktes

Mit der Entstehung der ersten Sportartikelhersteller in Deutschland, infolge der industriellen Fließbandfertigung, kamen die ersten Sporthändler in Deutschland auf dem Markt. In den Anfängen waren es Schuhhändler, die ihr Warensortiment um Sportschuhe erweiterten. Hierbei nahm Deutschland als zentraler Absatzort in Europa eine entscheidende Position

ein (vgl. Trosien, Gerhard 1999, S. 255f.). Der Sporthandel wuchs in gleichem Maße wie die Bedürfnisse der Gesellschaft nach Sportausrüstung (Apparel, Footwear und Accessoires). Die gestiegene Nachfrage nach sportspezifischen und funktionellerem Sportequipment nahm infolge der professionelleren Strukturen im Spitzen- und Leistungssport in den 70er Jahren zu (vgl. Schubert, Manfred 2016, S. 13). Das Marketing gewann an entscheidender Bedeutung für die Sportbranche und die mediale Verwertbarkeit durch die Gründung des Privatfernsehens Mitte der 80er Jahre sowie das aufkommende Sport-Sponsoring ließen den Sportmarkt wachsen. Das bedeutende für den Sporthandel war, dass internationale Marken auf den deutschen Markt strömten und den Wettbewerb belebten (vgl. Schubert, Manfred 2016, S. 13).

Amerikanische Marken wie u.a. Nike und Reebok eroberten Marktanteile und damit gewann der Sporthandel in seinem Produktportfolio an Vielfalt. Gleichzeitig löste er sich von der Marktdominanz der nationalen Größen Adidas und Puma, die 90% des Marktes beherrschten (vgl. Lamparter, Dietmar H. 1994). Durch die ansteigende Internationalisierung der Hersteller stellten sich bei diesen erste Konzentrationsprozesse ein. Mitte der 90er Jahre setzten auch im Sporthandel erste Konzentrationsprozesse ein. Die ersten Firmen- und Markenaufkäufe deuteten das Überangebot an Sportartikeln an und brachten gleichzeitig den Sparteinzelhandel unter wirtschaftlichen Druck (vgl. Jost, Klaus 1999, S. 274). Als Folge der Konzentrationen organisierten sich die Sporthändler verstärkt in Einkaufsgenossenschaften. Diese trieben die Entwicklungen in zahlreichen Funktionsbereichen der Unternehmer voran. Darüber hinaus schafften sie erhebliche Preis- und Konditionsvorteile durch die Kooperationen (vgl. Jost, Klaus 1999, S. 272ff.). Neue Vertriebsformen wie u.a. der Online-Handel entwickelten den Sportmarkt in seiner Distributionsvielfalt. Weiterhin entstanden die ersten Factory Outlets und Fabrikverkäufe. Die Vertikalstrukturen der Sportartikelhersteller begannen zu wachsen und die Kunden wurden preisorientierter und gewannen an Transparenz und Vergleichsmöglichkeiten durch das Internet (vgl. Jost, Klaus 1999, S. 268f.).

Die Sportbranche wurde durch einen entscheidenden Evolutionsschritt, der Professionalisierung, vorangetrieben. Hierzu zählten federführend der zunehmend beruflich- und gewerbliche Profi- und Spitzensport, die aufkommende TV-Vermarktung und die professionelle Vermarktung des Sports. Sportler und Modestars sowie Sänger wurden zu Testimonials und Werbeikonen der Sportartikelindustrie. Gleichzeitig trieben die sportlichen Wettkämpfe die Forschungs- und Entwicklungsbereiche der Sportproduzenten an, um die besten Produkte und maßgeschneidertes Sportequipment für Hochleistung zu entwickeln. Großsportveranstaltungen wie die Olympiade und die interkontinentalen und kontinentalen

Wettkämpfe wurden zu Massenevents und der Sport rückte mit seinem Event in den Mittelpunkt der Nachfrager. Der sportliche Wettkampf auf professioneller Ebenen erreichte die Zuschauer und die nachgelagerten kommerzielleren Sporthändler, welche an dieser Hochkonjunktur partizipierten.

3.1.3 Marktentwicklung heute

Im Jahr 2001 erreichte der deutsche Sporthandel seinen bis heute höchsten Jahresumsatz von 7,74 Mrd. €. In den nachfolgenden Jahren schrumpfte der Jahresumsatz, im Jahr 2004 und 2007, auf unter 7,00 Mrd. €. Nach positiven Jahren in 2008 und 2010 brach der Jahresumsatz 2011 erneut ein, wuchs aber seit dem Zeitpunkt geringfügig aber stetig wieder an (vgl. Herzog, Stefan und Düvell, Berit 2013, S. 317f.). Der deutsche Sporthandelsmarkt ist ein gesättigter Markt, betrachtet man die Umsatzentwicklung des Marktes in den letzten 10 Jahren. Wie in *Abbildung 8* zu sehen ist, steigern sich die Jahresumsätze des Sporthandels zwar seit dem Jahr 2013 konstant, jedoch wird das Jahresumsatzhoch des letzten Jahrzehnts im Jahr 2010 von 7,50 Mrd. € dabei nicht erreicht. Aktuelle Zahlen aus dem Jahr 2016 weisen einen Jahresumsatz von 7,41 Mrd. € auf (vds 2011, ab 2007; vgl. Albus, Joachim 2017a). Die Folgen daraus sind gesättigte Absatzmärkte, auf denen es lediglich um die Verteilung der Marktanteile geht (vgl. Wübbolt, Sven 2013, S. 286-292). Diese Konzentration auf dem Sporthandelsmarkt hält heute weiterhin an. Wobei sich aktuell ein sehr etabliertes Wettbewerbsumfeld am Markt behauptet hat (vgl. Herzog, Stefan und Düvell, Berit 2013, S. 317ff.).

Im Sporthandel stellt der stationäre Sporteinzelhandel den Hauptabsatzkanal von Sportartikeln dar. Dieser behauptet sich mit ca. 80% des Gesamtumsatzes auf einem konstanten Niveau. Eine positive Entwicklung nimmt der Online-Handel im Sportmarkt ein und erhöht damit seinen Jahresumsatz und seinen Marktanteil zunehmend. Hingegen verliert der Katalogversand deutlich an Marktanteilen. Beide Vertriebskanäle zusammen erwirtschaften

ca. 20 % des Gesamtumsatzes des Marktes (vgl. GfK GeoMarketing 2015a, S. 6)

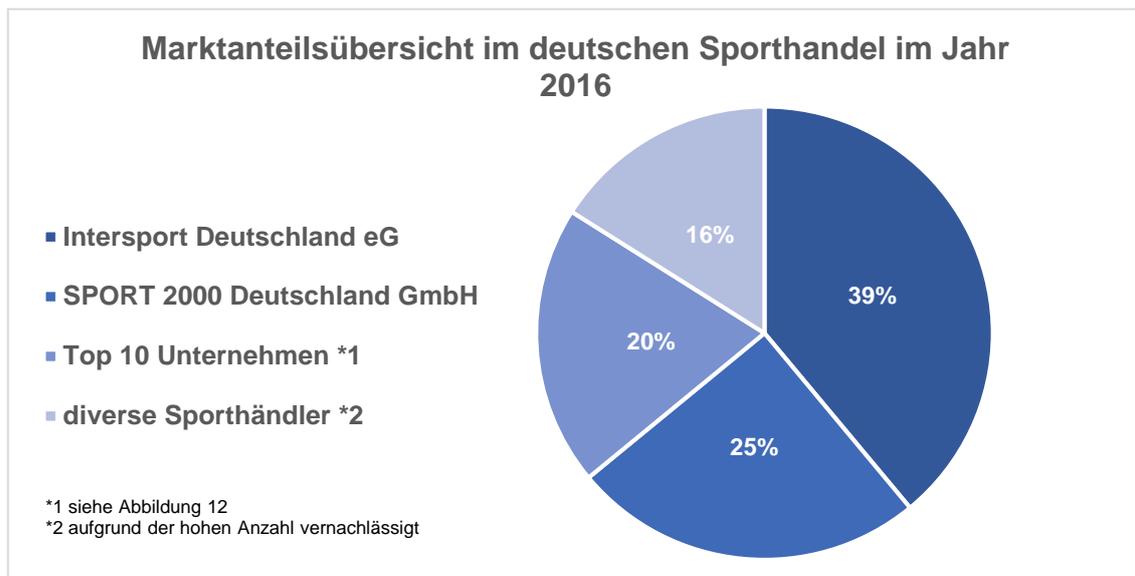


Abbildung 11: Marktanteilsübersicht im deutschen Sporthandel im Jahr 2016

Quelle: Eigene Darstellung (EHI Retail Institute 2017, S. 184; INTERSPORT 2017b; Sport 2000 2017b).

In der *Abbildung 11* wird die Anteilsverteilung auf dem deutschen Sporthandelsmarkt beschrieben. Diese dient der Einordnung der Kräfteverhältnisse der Sporthändler. Mit einem 39 %-igen Marktanteil nimmt die Intersport als Einkaufsgenossenschaft eine prägende Rolle ein. Die im direkten Konkurrenzfeld der Einkaufsgenossenschaften stehende Sport 2000 hält im Jahr 2016 25 % der Marktanteile im Sportmarkt. In diesem Zusammenhang ist deutlich zu machen, dass die beiden Einkaufsgenossenschaften eine Verbundgruppe von einzelnen Sporthändler darstellen. In dieser Position sind die Händler wirtschaftlich und rechtlich selbständig, sammeln sich jedoch als Gemeinschaft, um einzelne Geschäftsbereiche über die Gruppe abzubilden. Die Umsatzgrößen entstehen aus den erheblichen Mitgliederzahlen der Verbände. Intersport vereint aktuell 939 Sporthändler und die Sport 2000 bündelt 970 Sporthändler in ihren jeweiligen Einkaufsgenossenschaften (vgl. INTERSPORT 2017b; Sport 2000 2017b).

Die Top 10 Sporthändler stellen zusammen den drittgrößten Anteil mit 20 % Marktanteil. Diese Gruppe wurde zur Übersichtlichkeit gebildet, um ein Verständnis für die Struktur des Sporthandelsmarkts zu geben. Es handelt sich um die umsatzstärksten Sporthändler ohne Einkaufsgenossenschaftsbeteiligung wie z.B. SportScheck, Karstadt Sports und Globetrotter. Diese Top 10 Gruppierung wird im folgenden Abschnitt ausführlicher erläutert. Die letzte Gruppe aus der *Abbildung 11* stellt zur Vereinfachung eine Sammlung von zahlreichen Sporthändlern dar, die jedoch in ihren Umsätzen und Strukturen im Umfang dieser Arbeit

nicht darstellbar sind. Es sei erwähnt, dass in diese Gruppe jede Vertriebsform von Sport-
händlern fällt wie u.a. Fahrrad- und Angelsport sowie Reitsporthändler.

Der Konzentrationsprozess zum Ende der 90er Jahre hält heute weiter an. Zum einen ist
das begründet in dem gesättigten Markt, der zwar seit 2013 wächst, jedoch in den letzten
16 Jahren nicht wieder an den Jahresumsatz von 7,90 Mrd. € aus dem Jahr 2001 heran-
reicht (vgl. vds 2011). Zum anderen teilt sich der Markt unter den etablierten Sporthändlern
auf. Es fallen alleine 64 % des Marktes auf die Einkaufsgenossenschaften, weitere 20 % auf
die zehn größten Sporthändler.

Im nächsten Abschnitt folgt die Vorstellung der größten Unternehmen nach Umsätzen im
Sporthandel. Hierbei werden die vier Umsatzstärksten stationären Sporthändler mit ihren
Geschäftsmodellen und aktuellen Entwicklungen beschrieben. Die Einkaufsgenossen-
schaften Intersport und Sport 2000 als Unternehmenskooperationen werden im darauffol-
genden Kapitel untersucht. Als derzeitige Marktveränderung wird der Fall der Sportarena
gesondert beschrieben. Dieser verdeutlicht den Entwicklungstrend der Branche und besitzt
somit einen beispielhaften Charakter. Außerdem wird mit PlanetSports ein bisher aus-
schließlich aktiver Online-Sporthändler vorgestellt, weil dieser sich zunehmend auf dem
stationären Markt zu etablieren versucht. Zum Abschluss werden aktuelle Veränderungen
des Marktes aufgegriffen. Diese werden an dieser Stelle nur aufgezeigt, weil hierzu eine
detaillierte Betrachtung in *Kapitel 3.4 Wettbewerbstreiber* folgt.

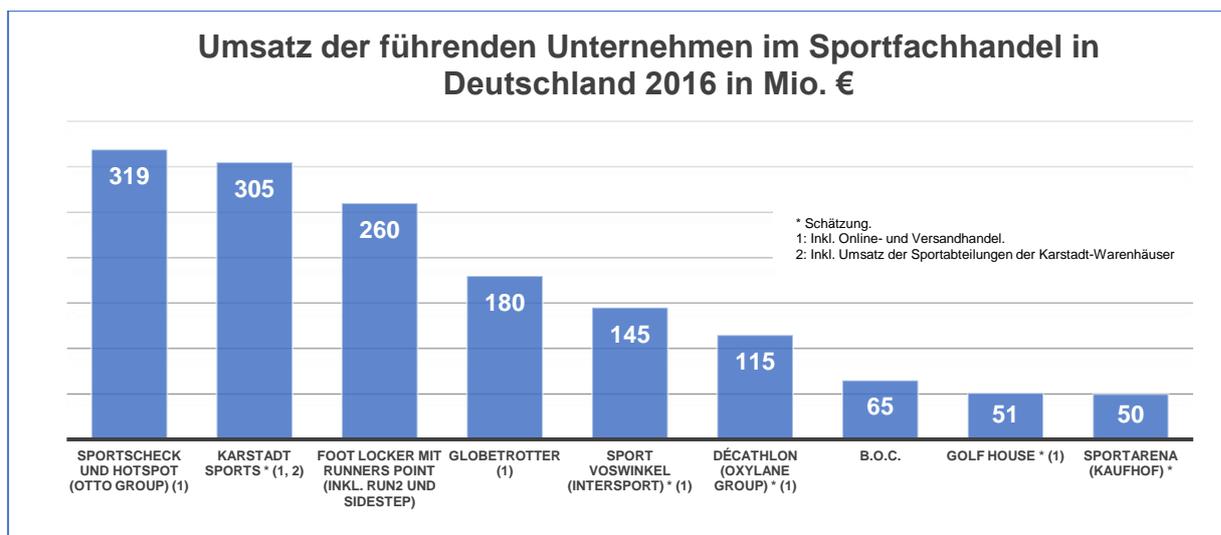


Abbildung 12: Umsatz der führenden Unternehmen im Sportfachhandel in Deutschland im Jahr 2016 in Mio. €

Quelle. Eigene Darstellung in Anlehnung an (EHI Retail Institute 2017, S. 184).

In der *Abbildung 12* werden die Top 10 umsatzgrößten Sporthändler aufgeführt. Diese Grafik baut auf der *Abbildung 11* auf, in der beschrieben wurde, dass die Top 10 Sporthändler am Gesamtumsatz des Marktes 20 % ausmachen. Hiermit wird verdeutlicht, welche Unternehmen sich neben den beiden großen Einkaufsgenossenschaften am Markt behaupten. Deutlich wird weiterhin welche Dominanz die umsatzstärksten Sporthändler im Vergleich zu den weiter aufgeführten Unternehmen haben, denn Sport Voswinkel ist ein Tochterunternehmen der Intersport und ist dieser zuzurechnen. Daraus ergibt sich, dass die ersten vier Unternehmen bedeutende Marktanteile unter sich aufteilen und den Markt beherrschen. Abgesehen von Intersport und Sport 2000., die an dieser Stelle vernachlässigt werden.

SportScheck

Aufgrund der steigenden Verlusten veränderte SportScheck seine Geschäftsstrategie im Jahr 2005 entscheidend. Mit einem veränderten Markenauftritt, angepassten Produktportfolio sowie beachtlichen Marketingkampagnen wurden erste Gewinne im Jahr 2008 eingefahren. Das neue Geschäftskonzept beruhte auf drei Kanälen, dem Hauptvertrieb über die heute 19 stationären Filialen (vgl. SportScheck 2017), dem Online-Shop und dem Versandhandel. Ein weiterer Prozess in der Umstellung stellte die Einstellung des Versandhandels im Jahr 2015 dar. Das Unternehmen strebt zukünftig eine gleichmäßige Umsatzverteilung auf seinen online und stationären Vertriebsweg an. (vgl. Herzog, Stefan und Düvell, Berit 2013, S. 324-328) Im Jahr 2015 und 2016 war SportScheck Deutschlands umsatzstärkster Sporthändler mit einem Jahresumsatz von über 300 Mio. €. Hierbei konnte der Jahresumsatz 2016 um 5,6 % gesteigert werden (vgl. EHI Retail Institute 2017, S. 184). SportScheck bedient als Sportvollsortimentsanbieter mit einem modernen Multi-Channel Angebot mit selbstentwickelten Events und Erlebniseinkäufen die zeitgemäßen Einkäufen seiner Kunden.

Karstadt Sports

Karstadt Sports hat sich in den letzten Jahren wesentlich gewandelt. Im Jahr 2011 besaß der Sporthändler 5 % Marktanteil in Deutschland (vgl. Herzog, Stefan und Düvell, Berit 2013, S. 319). Im Laufe der letzten Jahre hat sich das Unternehmen umstrukturiert. Übernommen von der Signa Unternehmensgruppe im Jahr 2013, wurde ein neues Logo und veränderter Markenauftritt geschaffen. Mit heute 28 Filialen und dazu 43 Warenhäusern mit Sportabteilungen bietet Karstadt Sports auf ausgedehnten Verkaufsflächen und zentralen Stadtlagen ein Vollsortiment an (vgl. Signa Unternehmensgruppe 2017). Der Fokus der strategischen Ausrichtung ist eng verbunden mit dem Shop-in-Shop Konzept, welches eine

Flächenpartnerschaft zwischen Sporthändler und Sportartikelhersteller in der vertikalen Marketing-Kooperation darstellt (vgl. Hermanns, Arnold und Riedmüller, Florian 2008, S. 420ff.).

Weiterhin befindet sich Karstadt Sports in der Signa Unternehmensgruppe unter einem Multi-Channel Anbieter im gesamten Sporthandel. Mit dem Firmen Outfitter und internetstores besitzt die Sport Retail bedeutende Kompetenz im Online- und Logistikgeschäft (vgl. Signa Unternehmensgruppe 2017). Das heißt, dass versucht wird, die Synergieeffekte aus der Unternehmensgruppe auf die Wettbewerbssituation für Karstadt Sports zu übertragen. Für den Geschäftsführer von Karstadt Sports Michael Rumerstorfer liegt das Potenzial von Karstadt Sports in seinen bedeutsamen Standorten im Handel und dem Know-how der Unternehmensgruppe. Hieraus lassen sich die Vertriebskanäle ideal miteinander zum Omni-Channel Retailer verbinden. Ende 2016 startete der Online-Auftritt von Karstadt Sports und versuchte damit am Onlinewachstum des Marktes zu partizipieren. M. Rumerstorfer sieht in dem deutschen Sportmarkt den attraktivsten in Europa und prognostiziert weitere Zuwächse (vgl. Binder, Evelyn 2017).

Globetrotter

Globetrotter als der aktuell drittumsatzstärkste Sporthändler auf dem Markt bietet seinen Kunden Sportartikel über den dreigliedrigen Vertriebsweg an. In den dreizehn stationären Filialen, dem Online-Shop sowie dem Versandkatalog werden Reise- und Outdoorerquipment angeboten (vgl. Globetrotter 2017). Die Jahresumsätze von Globetrotter verzeichneten einen Verlust von 5,3 % von 2015 auf 2016. Trotz dieser negativen Entwicklung behaupten die Outdoorexperten ihren dritten Rang im Sporthandelsmarkt mit einem Jahresumsatz von 180 Mio. € (vgl. EHI Retail Institute 2017, S. 184).

Foot Locker und Runners Point

Runners Point wurde im Jahr 2013 von Foot Locker übernommen. Heute sind die beiden zwar als eigenständig als Marken vertreten, gehören rechtlich jedoch zusammen (vgl. Kerkhoff, Parissa 2013). Runners Point ist ein Laufspezialist, der sich mit über 130 Filialen am stationären Sporthandel präsentiert. Darüber hinaus gehört Sidestep, als Trendschuhspezialist, zur Runners Point Group. Mit mehr als 80 Filialen in Österreich, der Schweiz und den Niederlanden ist Sidestep international vertreten. Durch die Online-Shops der beiden Marken ist die Runners Point Group als Multi-Channel Retailer am Sportmarkt aktiv. Seit der Übernahme von Runners Point ist Foot Locker mit 3400 Filialen in 23 Länder präsent (vgl. Runners Point 2017).

Sportarena

Der Sporthändler Sportarena, seit dem Jahr 2015 Eigentum der Hudson Bay Company, wird seine Geschäftsaktivität komplett bis zum Jahr 2018 aufgeben. Die bisherigen dreizehn Filialen werden zum Teil in Off-Price Warenhäuser umgewandelt oder gehen in das Sortiment des Schwesterunternehmens Galeria Kaufhof über (vgl. Sportarena 2017). Als Vollsortimenter mit guten Innenstadtlagen verzeichnete Sportarena in den letzten Jahren Verluste, die ihren neuen Eigentümer zum Handeln gezwungen sahen. Galeria Kaufhof als klassisches Warenhaus mit Sportabteilungen erfährt zurzeit eine Krisensituation und steht vor der Insolvenz (vgl. Kläsgen, Michael 2017). Dieses Beispiel zeigt den bereits genannten Konzentrationsprozess auf. In der Folge wird deutlich, wie der Wettbewerbsdruck ansteigt.

PlanetSports

Als ursprünglicher Online-Händler ist PlanetSports heute ein Multi-Channel Sporthändler. Dabei stellt der Online-Handel den führenden Vertriebsweg dar. Im stationären Sporthandel führt PlanetSports zwölf Filialen auf dem deutschen Markt. Im Jahr 2015 kaufte die

21sportsgroup PlanetSports auf und integrierte diesen in seine Multi-Channel Strategie. Zu ihr zählen zwei stationäre Sporthändler und vier Online-Shops mit differenzierten Produktsegmenten. Des Weiteren befinden sich zwei eigene Sportartikelmarken im Sortiment der 21sportsgroup. (vgl. 21sportsgroup 2017). PlanetSports zeichnet sich durch seine Spezialisierung auf Fun-, Fashion und Lifestyleprodukte sowie Boardsports im Sporthandel aus. Hierbei spricht die Markenkommunikation das Lebensgefühl der Zielgruppe an (vgl. Herzog, Stefan und Düvell, Berit 2013, S. 319).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der zunehmende Online-Handel den stationären Sporthändlern Marktanteile abnimmt. Dabei ist der gesamte Sporthandelsmarkt von dieser Entwicklung betroffen (vgl. Herzog, Stefan und Düvell, Berit 2013, S. 319). In der strategischen Ausrichtung nimmt dieser Distributionskanal nicht nur eine untergeordnete Rolle ein, sondern wird zum Teil gleichberechtigt zum stationären Handel etabliert (siehe SportScheck). Festzuhalten bleibt, dass es durchaus auch neue aufstrebende stationäre Wettbewerber gibt wie bspw. Decathlon. Jedoch lässt sich die Entwicklung von Unternehmenszusammenschlüssen im stationären Handel u.a. der Aufnahme von Runners Point (vgl. Kerkhoff, Parissa 2013) und Sportarena (vgl. Sportarena 2017) sowie im Online-Handel von PlanetSports (vgl. 21sportsgroup 2017) nicht übersehen. Der Einzelhandelsbereich mit Sport- und Campingartikeln im Jahr 2016 einen realen Umsatzanstieg von 1,4 % (vgl. Statistisches Bundesamt 2017a), jedoch nimmt der Wettbewerbsdruck auf dem Sporthandelsmarkt von Jahr zu Jahr weiter zu.

3.1.4 Die großen Einkaufsgenossenschaften im Sporthandel

Die großen Einkaufsgenossenschaften bietet den selbständigen Sporthändlern Service- und Beratungsleistung der Einkaufsgenossenschaften umfasst dabei die Bereiche Personal-Schulungen, Marketing und Kommunikation, Vertrieb und Point-of-Sale, Finanzen und Controlling sowie Produkt und Sortiment (vgl. INTERSPORT 2017a; Sport 2000 2017a).

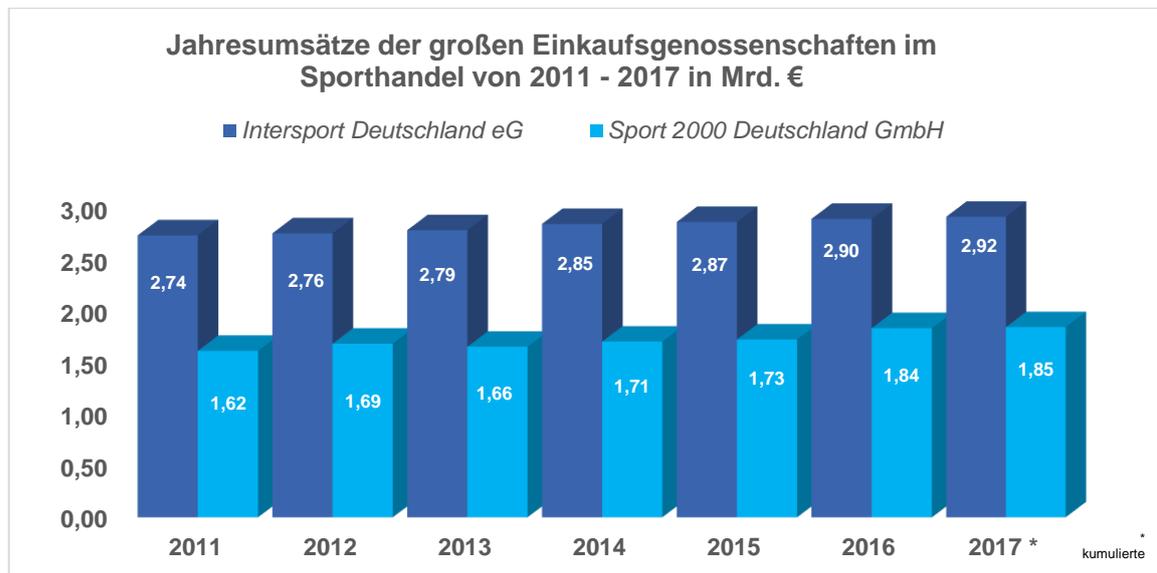


Abbildung 13: Jahresumsätze der großen Einkaufsgenossenschaften im Sporthandel in den Jahren 2011 bis 2017 in Mrd. €

Quelle: Eigene Darstellung (vgl. Sport + Mode 2012-2017; INTERSPORT 2017b; Sport 2000 2017b).

Die *Abbildung 13* zeigt die Jahresumsätze der beiden größten Sporthandel-Verbundgruppen. Der angegebenen Werte für das Jahr 2017 sind Prognosen der Unternehmen für die jeweils zu erwartenden Jahresumsätze. Die Jahresumsätze bei Intersport sind stetig angewachsen, obwohl der Gesamtmarkt einen Einbruch im Jahr 2013 verzeichnete. Insgesamt steigerte sich ihr Jahresumsatz um 5,8 % in den letzten sechs Jahren. Ein ähnliches Bild ist bei der Sport 2000 zu sehen, jedoch wirkte sich das Jahr 2013 bei ihr unmittelbar auf die Umsatzentwicklung aus, der Jahresumsatz fiel. Der Umsatz der Sport 2000 wuchs in den letzten sechs Jahren um 13,6 %. Festzuhalten bleibt dabei, dass die Sport 2000 einen Anstieg um mehr als das Doppelte ihrer Umsätze schaffte im Vergleich zur Intersport.

Die Intersport ist die deutsche Ländervertretung der Intersport International Corporation, die als weltweit führender Sporthandel-Verbundgruppe operiert. Mit 950 Sporthändlern und einem Jahresumsatz von 2,90 Mrd. € im Jahr 2016 nimmt die Intersport die Position des Marktführers in Deutschland ein.

Damit hat sie einen Marktanteil von 39 % des Gesamtumsatzes am Sporthandelsmarkt, der seit dem Jahr 2011 mit 36 % (vgl. Manuel Plew 2014, S. 7f.) sogar weiter gesteigert wurde. Als die wesentlichste Kernkompetenz der Einkaufsgenossenschaft ist die Produkt- und Sortimentsberatung zu sehen. Bei dieser Gelegenheit nehmen die sieben Eigenmarken die zentrale Rolle ein. Im Jahr 2011 erwirtschafteten nur die beiden Handelsmarken McKinley und Pro Touch ca. 50 % der Jahresumsatzvolumens der Intersport-Partner (vgl. Manuel Plew 2014, S. 10). Seit dem Jahr 2013 tritt die Intersport als Multi-Channel Händler auf, nachdem der eigene Online-Shop live gegangen ist. Zukünftig richten sie sich mit der Strategie 2020 nach den Megatrends Gesundheit, Digitalisierung und Individualität aus (vgl. INTERSPORT 2017b).

Mit einem Marktanteil von 25 % stellt die Sport 2000 den zweitgrößten Wettbewerber auf dem deutschen Sporthandelsmarkt dar. Dieser Marktanteil wurde seit dem Jahr 2011 um 6 % gesteigert (vgl. Manuel Plew 2014, S. 7f.) Die Sport 2000 gehört der ANWR Group, einer internationalen, genossenschaftlich geprägten Handelskooperation an. Seit dem Jahr 1966 agiert die Sport 2000 als Einkaufsgenossenschaft auf dem Sporthandelsmarkt. Mit aktuell 970 Sporthändlern und einem Jahresumsatz von 1,84 Mrd. € im Jahr 2016 nimmt sie eine prägende Rolle ein. Auch für die Sport 2000 stellen die eigenen Handelsmarken mittlerweile ein Kernprodukt ihrer Geschäftstätigkeit dar (vgl. Sport 2000 2017a).

Das Fazit ist, dass infolge der zunehmend Konzentration im Handel die Zusammenschlüsse von Einzelhändlern in Einkaufsgenossenschaften zunehmen (vgl. Berghoff, Hartmut 2016, S. 369f.). Das bestätigt die Entwicklung der Marktanteile der Einkaufsgenossenschaften, welche sich in den vergangenen fünf Jahren um 9 % auf aktuell 64 % Marktanteil steigerten (vgl. EHI Retail Institute 2017, S. 185). Weiterhin stellen sich die beiden Sporthandel-Verbandgruppen mit ihrer vertikalen Vertriebsstrategie und einem produktübergreifenden Handelsmarkenportfolio auf. Das bedeutet, dass die Intersport und Sport 2000 vermehrt auf Eigenmarken setzen. Aufgrund der zunehmenden Vorwärtsintegration der Sportartikelhersteller stellen starke Handelsmarken eine Lösung dieser Entwicklung dar.

3.1.5 Organisationen des Sporthandelsmarkts

Der Verband Deutscher Sportfachhandel e.V., kurz vds, ist ein berufsständischer Fachverband für den Sportartikelfachhandel. Dieser besteht aus mehr als 2500 unabhängigen und selbstständigen Mitgliedern. Seinen Mitgliedern bietet der vds vielfältige Dienstleistungen, die das primäre Ziel verfolgen, seine Mitglieder zu unterstützen, um sich im Wettbewerb zu behaupten. Zu seinen Aufgaben zählen die Interessenvertretung der Mitglieder gegenüber

anderen Marktteilnehmern und zusätzlich die Existenzsicherung und der Erhalt von mittelständische Sporthändler. Darüber hinaus vertritt der vds gegenüber der Öffentlichkeit die Belange seiner Mitglieder und versucht, jederzeit einen fairen Wettbewerb für diese zu garantieren. Ein weiteres Standbein des vds stellt das Fachmagazin „Sport + Mode“ dar. Mit diesem Medium gewährleistet der Verband eine konsequente Kommunikationspolitik innerhalb und außerhalb des Fachverbands. In rechtlichen Fragen und zum Wahren der Wettbewerbsgesetze stehen den Mitgliedern juristische Experten zur Seite. In internationalen Angelegenheiten kooperiert der vds mit sämtlichen Handelsverbänden und ist Mitglied in der Vereinigung der europäischen Sportfachhandelsverbände (vgl. vds ab 2007).

In diesem Zusammenhang ist auch der Bundesverband der Deutschen Sportartikel-Industrie e.V. (BSI) zu nennen. Dieser ist zwar nicht unmittelbarer Ansprechpartner der Sporthändler, steht er jedoch in einer engen Verbindung zu den Sparteinzelhändlern und dem vds. Der BSI vertritt die Interessen der deutschen Sportartikelhersteller, -großhändler und -importeure. Zu seinen rund 150 Mitgliedern zählen meist mittelständische Unternehmen. Zu seinen Kernaufgaben zählt die Vertretung der Brancheninteressen auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene. In Bezug auf Zukunftsthemen wie z.B. Digitalisierung, Sportfachhandel und Multi-Channel sowie Branchenthemen in rechtlichen Themengebieten wie u.a. Kartell- und Markenrecht. Zudem wahrt der BSI die Interessen seiner Mitglieder in der nationalen und europäischen Politik und fungiert als Vertreter seiner Branche. (vgl. BSI 2017)

Die internationale Sportartikelmesse (ISPO) findet jährlich in München statt. Deutschland ist Ausrichter der weltweit größten Multi-Segment-Messe im Sportbusiness. Der vds und der BSI sind ideelle Träger dieser Veranstaltung und präsentieren damit die bedeutende Rolle des deutschen Sporthandelsmarkts im europäischen Raum (vgl. Messe München 2017).

3.1.6 Zusammenfassung

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage *„Welche Einflüsse spürt der stationäre Sparteinzelhandel infolge der Strukturveränderung des stationären Einzelhandelsmarkts?“* werden die genannten Entwicklungen des allgemeinen stationären Einzelhandels auf die jeweilige Situation im stationären Sparteinzelhandel nacheinander übertragen und analysiert, um anschließend daraus Antworten auf die Forschungsfrage abzuleiten.

Der stationäre Sporteinzelhandel spürt den Einfluss des Online-Handels intensiver als der stationäre Einzelhandel. Der Gesamtumsatz im Onlineanteil betrug im Jahr 2016 29,1 % (vgl. HDE 2017b, S. 13). Dieses lässt sich mit den Produkteigenschaften der geführten Artikel begründen. Infolge der hohen Vergleichbarkeit der Produkte, lassen sich diese leichter online verkaufen. Weiterhin schaffen vertrauensvolle und beliebte Marken wie Nike und Adidas ein Vorteil Online-Kunden (vgl. Preuß, Holger 2014b, S. 3-27). Daraus ergibt sich ein Konsum dieser Markenartikel ohne weitere Prüfung. Der Online-Handel in der Sporthandelsbranche wird auch zukünftig eine tragende Rolle spielen. Mit Blick auf die strategischen Ausrichtungen von SportScheck als führender Sporteinzelhändler und Adidas als zweitgrößter Sportartikelhersteller nimmt für beide Unternehmen der Online-Handel hierbei eine Schlüsselrolle ein. Es ist davon auszugehen, dass dieser weitere Marktanteile gewinnen wird, jedoch sind die überdurchschnittlichen Wachstumsraten ausgeschöpft. Über die Höhe der Wachstumsraten bestehen divergente Meinungen und keine Einigkeit in der Wissenschaft. Allerdings herrscht Konsens, dass ein Wachstum bleibt.

Der zunehmende E-Commerce etablierte sich am Markt und besitzt Marktanteile, die u.a. Warenhäuser wie Kaufhof (vgl. Kläsgen, Michael 2017) verloren haben. Hingegen konnte sich der Fachhandel mit seinen starken Einkaufsgenossenschaften als Partner am Markt behaupten, was eine Besonderheit des Sporthandelsmarktes unterstreicht. Neue Vertriebsformen wie Factory Outlets und Own-Retail Stores bereichern die Diversifikation der Vertriebstypen, dies gilt auch im Sporthandel. Mit Decathlon und Stadium als Sport-Discounter mit Vollsortiment haben sich zwei internationale Sporthändler am Markt platziert. Ihre Discounterpreise erzielen sie mit ihrem hohen Anteil an Eigenmarken im Sortiment. Mit diesen bieten sie den Kunden ein beachtliches Preis-Leistung-Verhältnis an.

Der Konsument mit seinen Bedürfnissen und seinem Einkaufsverhalten lässt sich an dieser Stelle nicht deutlich von der Einzelhandelsbranche abgrenzen. Die Sporthandelsbranche spürt zwar den Wechsel zu Online-Shops deutlicher als der allgemeine Einzelhandel, die Tatsache lässt sich auf das Produktportfolio im Sporthandel zurückführen. Abschließend lässt sich feststellen, dass auch im stationären Sporthandel die Konsumenten informierter, preissensibler und interaktiver geworden sind. Darüber hinaus sinkt die Kundenfrequenz der Einzelhändler. Laut dem HDE bestätigen 58 % der befragten Händler, dass die Kundenfrequenz sinkend bis deutlich sinkend ist (vgl. HDE 2016a, S. 8).

Aufgrund seines mäßigen Wachstums und der Attraktivität des Marktes komprimiert sich die Anzahl der Wettbewerber. Es hat sich zwar seit Jahren ein etabliertes Feld an Teilnehmern auf dem stationären Sporteinzelhandel positioniert, es stoßen mit Decathlon aus

Frankreich und Stadium aus Schweden internationale Unternehmen auf den deutschen Markt hinzu. Nur Decathlon kann als ernsthafter Wettbewerber mit dem sechstgrößten Jahresumsatz und 31 % Wachstum im Jahr 2016 angesehen werden (vgl. EHI Retail Institute 2017, S. 184). Die neuen Wettbewerber führen zur Schließung bzw. Umwandlung in Modehäuser (Sportarena). Die Runners Point Group von Foot Locker und marktführende Online-Händler wurden von Handelsgruppen übernommen. Insgesamt werden zwar Wachstumsraten für den stationären Sporteinzelhandel prognostiziert, gleichwohl wird sich der Verdrängungs- und Konzentrationsprozess weiter fortsetzen.

3.2 Branchenstrukturanalyse

In diesem Kapitel wird das strategische Analyseverfahren, die Branchenstrukturanalyse, von *Porter* angewendet. Mit diesem werden die in der Branche wirkenden Wettbewerbskräfte strukturiert und analysiert aufgezeigt und die Konkurrenz- und Marktsituation des stationären Sporthandels dargestellt (vgl. Porter, Michael Eugene 1999, S. 35). Im ersten Schritt wird das strategische Managementmodell theoretisch vorgestellt. Anschließend folgt eine eigene Darstellung der aktuellen Branchenstruktur im stationären Sporthandel. Daraus ergibt sich eine strukturierte Übersicht der herrschenden Wettbewerbskräfte in der untersuchten Branche. Anschließend folgt die detaillierte Ausführung zu den fünf Wettbewerbskräften, wobei die Wettbewerbsintensität der Wettbewerber des stationären Sporthandels den Schwerpunkt einnimmt. Zum Schluss werden die gesammelten Erkenntnisse der Untersuchung zusammengetragen, um den Status quo der Wettbewerbsintensität des stationären Sporthandels aufzuzeigen.

Die Branchenstrukturanalyse gilt als zweckmäßiges und übersichtliches Modell, welches Branchen und Märkte in qualitativer Weise beschreibt. Dabei wird die Branche in den Mittelpunkt gesetzt und die Strukturmerkmale geben die Intensität und Dynamik des Wettbewerbs an. Die verfolgten Ziele sind hierbei die Attraktivität der Branche und damit verbunden das Gewinnpotenzial dieser darzustellen (vgl. Becker, Fred G. und Fallgatter, Michael J. 2005, S. 74).

Die Analyse der fünf einzelnen Marktkräfte bildet den Kern der Branchenstrukturanalyse. Diese sind die Wettbewerbsdynamik der bestehenden Anbieter, die Wechselbeziehung zu den Nachfragern und zu den Lieferanten und die Bedrohung potenzieller Wettbewerber sowie potenzieller Ersatzprodukte (vgl. Breuer, Markus 2011, S. 43f.).

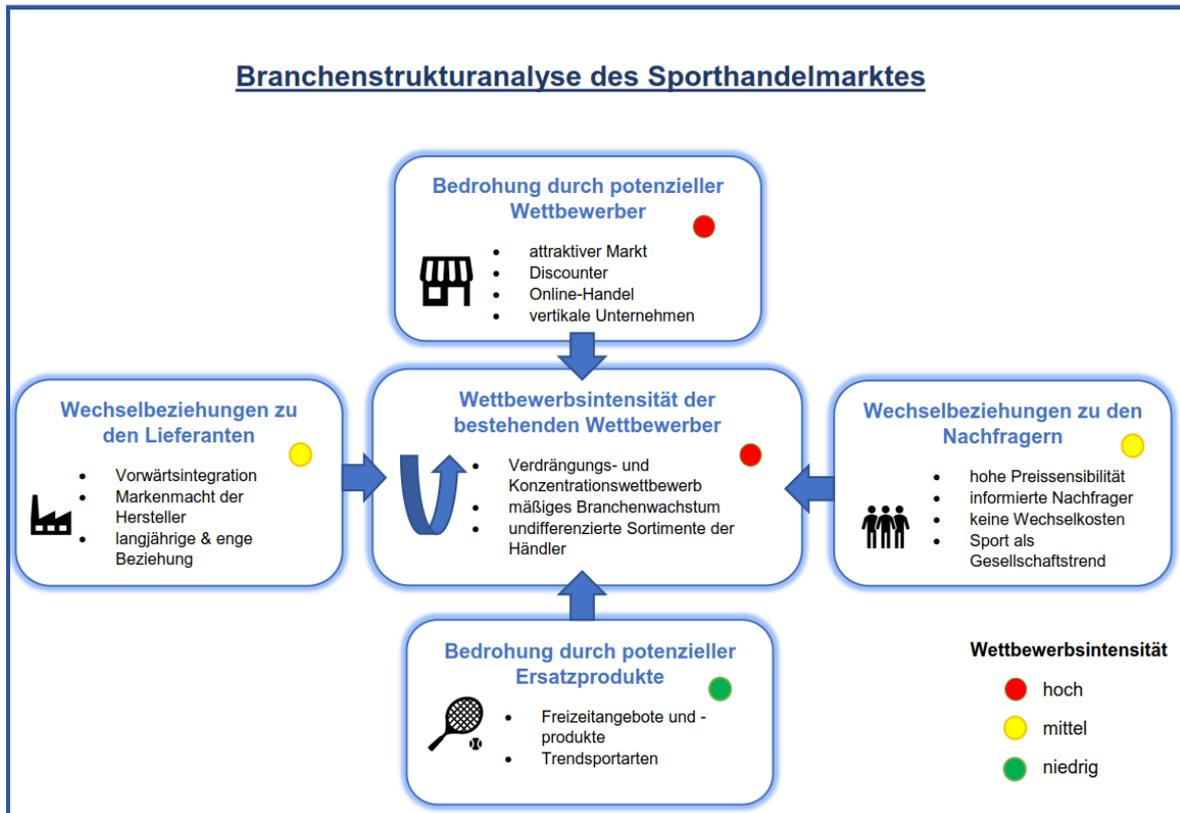


Abbildung 14: Branchenstrukturanalyse des Sporthandelmarktes

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: (Porter, Michael E. 2014, S. 24ff.).

Die *Abbildung 14* zeigt die aktuelle Branchenstruktur des Sporthandelmarktes nach dem Modell von *Porter* auf. Die fünf Wettbewerbskräfte die auf die Wettbewerbssituation in der Branche wirken sind einzeln, mit ihren jeweiligen Auswirkungen, aufgeführt. Diese Abbildung stellt eine Übersicht über die im nächsten Abschnitt folgenden Einwirkungen auf die Sporthandelsbranche dar. Jede der Wettbewerbskräfte wird im nachfolgenden Kapitel detaillierter beschrieben. Festzuhalten bleibt, dass die Wettbewerbsintensität hierbei nach einem Intensitätsschema eingestuft wurde.

3.2.1 Wettbewerbsintensität der bestehenden Anbieter

Die Wettbewerber auf dem deutschen Sporthandelmarkt haben sich seit Jahren in ihrer Zusammenstellung nahezu nicht verändert. Einzig die Sportarena und Kaufhof mit seinen Sportabteilungen ziehen sich aus dem Sporthandel deutlich zurück (Sportarena 2017; vgl. Kläsgen, Michael 2017). Im Jahr 2015 übernahm Foot Locker die Runners Point Group (vgl. Kerkhoff, Parissa 2013). Als potenzieller Großkonkurrent stößt mit außerordentlichem Expansion Decathlon hervor. Wobei Decathlon kein neuen Wettbewerber ist, sondern seine wirtschaftliche Aktivität auf dem Sportmarkt in Deutschland in den letzten drei Jahren lediglich intensiviert hat (vgl. Neßhöver, Christoph 2017).

Der deutsche Sporthandelsmarkt besitzt eine oligopolistische Wettbewerbsstruktur. Das bedeutet, wenige Sporthändler teilen die Marktanteile unter sich auf. Diese ist auf die beschränkte Anzahl an wirtschaftlich bedeutsamen Unternehmen in dieser Branche zurückzuführen. Bei dieser Gelegenheit treten die größten Marktteilnehmer, die Einkaufsgenossenschaften Intersport mit 39 % und die Sport 2000 mit 25 %, auf. Sie dominieren mit einem Marktanteil von zusammen 64 % den Sporthandelsmarkt (vgl. EHI Retail Institute 2017, S. 184; INTERSPORT 2017b; Sport 2000 2017b). Die größten zehn Sporthändler erwirtschaften zusammen 20 % des Gesamtumsatzes des Marktes. Diese 20 % teilen sich zu:

- 4,3 % auf SportScheck,
- 4,1 % auf Karstadt Sports,
- 3,5 % auf Foot Locker,
- 2,4 % auf Globetrotter,
- 1,6 % auf Decathlon auf und
- 4,1 % auf weitere fünf Marktteilnehmer (vgl. EHI Retail Institute 2017, S. 184).

Die Einkaufsgenossenschaften mit ihrer speziellen Struktur stellen keine klassischen Wettbewerber dar, werden jedoch aufgrund ihrer gemeinschaftlichen und vertraglichen Verflechtungen als Wettbewerb aufgeführt.

Weitere Wettbewerber ergeben sich aus dem Online-Handel, jedoch sind diese in ihren Einflüssen auf dem Markt aktuell als zu minimal einzustufen oder sind dem stationären Händler zu zuzuordnen. SportScheck ist der mit Abstand stärkste Online-Sporthändler, der auch den stationären Markt bedeutend prägt. SportScheck erwirtschaftete im Jahr 2015 115 Mio. € Umsatz über seinen E-Shop (vgl. EHI Retail Institute 2015), dies entspricht einem Anteil von 38 % am Gesamtumsatz des Unternehmens. Darüber hinaus werden erfolgreiche Online-Händler wie Planet Sports (21sportsgroup) oder der fünfgrößte Online-Sporthändler Outfitter (Signa Unternehmensgruppe) infolge der Marktkonzentration von Handelsketten aufgekauft. Dabei fließen die Online-Händler in die Unternehmensstrukturen der Handelsketten ein und bilden einen Teil in der Multi-Channel Strategie. Die beim Konsumenten beliebten Marken wie Adidas und Nike platzieren ihre Waren vermehrt über die eigenen Vertriebskanäle auf dem Sporthandelsmarkt. Hierbei erzielte Nike mit seinem Online-Shop den drittgrößten Umsatz in der Branche im Jahr 2015 (vgl. EHI Retail Institute 2015). In diesem Punkt wird verdeutlicht, dass die Vorwärtsintegration der Sportartikelproduzenten die Intensität des Wettbewerbs zusätzlich erhöht.

Es lässt sich sagen, dass die Intensität des Wettbewerbs im Sporthandelsmarkt durch die aufgeführten Strukturen und Entwicklungen hoch ist. Der nur schwach wachsende Sporthandelsmarkt erlaubt Wachstum nur infolge von Verdrängung. Zusätzlich erhöht das undifferenzierte Sortiment der bedeutsamsten Wettbewerber den Wettbewerb. Mit Globetrotter als viertgrößtem und BOC als achtgrößter Sporthändler sind die ersten Produktspezialisten auf dem Markt zu finden. Infolge der fehlenden Wechselkosten der Konsumenten intensiviert sich der Wettbewerbsdruck (vgl. Deloitte und Touche 2014, S. 9).

3.2.2 Wechselbeziehungen zu den Nachfragern

Die konjunkturellen Auswirkungen der Gesamtwirtschaft treffen zwar auch die Sportbranche, jedoch ist zu erkennen, dass die Sportbranche diese, wie im Jahr 2009, auffangen kann. Seit Jahren stiegen die Konsumausgaben der Deutschen Haushalte für Kleidung und Schuhe kontinuierlich an. Aktuell gibt die deutsche Bevölkerung 75,0 Mrd. € für Bekleidung und Schuhe aus, ein bisher nicht erreichter Höchstwert. (vgl. Statistisches Bundesamt 2017b). Es zeigt sich, dass mit wachsendem Wohlstand, obwohl die Haushaltskosten und Miete gleichzeitig stiegen, keine Einsparungen im Konsum dieser Produkte gemacht wurden.

Die deutsche Gesellschaft ist sportlich und aktiv, so gehen 55-69 % der Deutschen einer sportlichen Aktivität nach (vgl. Alfs, Christian und Fischer, Jürgen 2014, S. 21). Die Werte schwanken bedingt durch unterschiedlicher Statistiken. Ferner geben diese Sportler dabei 384 € im Jahr für ihren Sport aus (vgl. Alfs, Christian und Fischer, Jürgen 2014, S. 51). Infolge des gesellschaftlichen Gesundheits- und Fitnesstrends (vgl. Zukunftsinstitut GmbH 2012) ergeben sich daraus positive Auswirkungen auf den Konsumentennachfrage auf dem Sporthandelsmarkt.

Die Nachfrager verändern ihr Kaufverhalten und ihre Bedürfnisse werden anspruchsvoller. Klassische Konsumenten teilen sich zunehmend in vielfältige Kundengruppen mit differenzierten Ansprüchen auf. Damit bilden die Nachfrager spezifischere Nachfragetypen, die durch neue Kommunikations- und Informationstechnologien transparenter sind. Der Kunde ist informierter, preisbewusster und kritischer als je zuvor. In der Folge ist davon auszugehen, dass der technische Fortschritt diese Wandlung fortsetzen wird. Daneben befinden sich geringfügige Wechselkosten für den Kunden auf dem Sporthandelsmarkt, so dass Unsicherheiten über das zukünftige Einkaufsverhalten bestehen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Nachfrager in Deutschland, auch in wirtschaftsschwachen Jahren bereit

sind, Sportartikel zu konsumieren. Der gesellschaftliche Trend verstärkt den Kunden in seinem Wandel.

3.2.3 Wechselbeziehungen zu den Lieferanten

Die Sporthändler stehen in einer wechselseitigen Beziehung zu der Sportartikelindustrie. Auf der einen Seite bieten die Sporthändler den Herstellern als Absatzmittler ideale Präsentations- und Verkaufsflächen mit kompetenter Service- und Beratungsleistung an. Außerdem bilden sich aus der aufgeführten Marktanteilsstruktur Machtkonzentrationen bei den Sporthändlern. Auf der anderen Seite schaffen es die beliebten Marken wie Adidas, Nike und Asics beim Endkunden einen Pull-Effekt, einen Nachfragesog auf explizite Marken und Produkte, auszulösen. Dies bringt die Hersteller in eine starke Verhandlungsposition. In dieser Wechselbeziehung entstehen aktuell beidseitige Entwicklungen, die die Partner unabhängiger voneinander machen soll. Zum einen starten die Hersteller ihre Vorwärtsintegration mit dem Fokus auf den Eigenvertrieb. Zum anderen entwickeln die Sporthändler eigene starke Hausmarken, die aus der Rückwärtsintegration stammen. Mit der Vorwärts- und Rückwärtsintegration ist die Erschließung von weiteren Stufen in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens gemeint. Das heißt, ein Sporthändler entwickelt und produziert seine eigene Handelsmarke infolge der Eigenproduktion seiner gehandelten Sportartikel. Beide Schritte scheinen nachvollziehbar und stellen die Beziehung der Partner vor neuen Herausforderungen.

3.2.4 Bedrohung durch potenzielle Wettbewerber

Die Attraktivität des deutschen Sporthandelmarktes lässt sich auf vier Tatsachen zurückführen. Zum einen existieren in geringem Maße gesetzliche Beschränkungen für den Markt. Einzig das Regulierungsgesetz und die Ladenöffnungszeiten schränken den freien Handel ein. Es existieren geringe Wechselkosten für den Kunden, was ein schnelles Wachstum für neue Wettbewerber ermöglichen würde. Ein weiterer Punkt ist der vergleichsweise geringfügige Kapitaleinsatz für einen Markteinstieg. Außerdem bietet der deutsche Sporthandelmarkt eine wirtschaftlich stabile Lage und Experten rechnen zukünftig mit weiterem Wachstum (Binder, Evelyn 2017; vgl. Albus, Joachim 2017a). Als Kernmarkt in Europa besitzt dieser Markt zusätzliche Reize für neue Konkurrenten. An dieser Stelle sei außerdem der sportliche und vor allem gesundheitsorientierte Lebensstil in der deutschen Gesellschaft erwähnt (vgl. Herzog, Stefan und Düvell, Berit 2013, S. 317).

Eine Bedrohung für den stationären Sparteinzelhandel entsteht durch die Lebensmitteldiscounter, die ihr Non-Food-Sortiment mehrfach im Jahr um Sportartikel ergänzen. Auf die

saisonalen Bedürfnisse der Kunden wird mit günstigen Angeboten in Form von Sportartikeln in den Segmenten Lauf-, Fitness und Outdoorsport reagiert. Die nur zeitlich verfügbaren Produkte der Discounter stehen zwar nur punktuell in Konkurrenz zum Sporthandel, mit den günstigen Artikeln steigt jedoch die Preissensibilität der Kunden.

Mit einem Marktanteil von über 20 % für den E-Commerce ist diese Veränderung bereits heute für die stationären Sparteinzelhändler zu spüren (vgl. GfK GeoMarketing 2015b, S. 11). Mit SportScheck und Globetrotter treten die beiden umsatzstärksten Online-Händler als Multi-Channel-Händler auf (vgl. EHI Retail Institute 2015). Diese Sporthändler haben den Onlinehandel in ihr Konzept integriert, aber die Innovationskraft der New Economy bleibt aufgrund der Finanz- und Forschungsstärke der dominierenden Marktteilnehmer wie Amazon, Ebay und Apple als ernsthafte Gefahr bestehen. Es hat sich in anderen Branchen wie dem Büchermarkt oder der Musikindustrie gezeigt, dass revolutionäre Geschäftskonzepte den Markt völlig verändern können.

Eine wesentliche Bedrohung entsteht jedoch durch die vertikalen Unternehmen. Zu diesen zählen zum einen Vorwärts- und Rückwärtsintegrierte Sportunternehmen und zum anderen branchenferne vertikale Unternehmen wie z.B. H&M aus dem Textilbereich (vgl. Rudolph, Thomas et al. 2006, S. 204). Ist die Entwicklung mit Factory Outlets und Brandstores zwar seit Mitte der 2000er zu spüren, nimmt sie doch aktuell durch moderne Technologie eine neue Dimension ein. Infolge von 3D-Druckern und der u.a. revolutionären Speedfactory von Adidas setzen die Sportartikelhersteller vermehrt auf eigene Vertriebswege (vgl. Darko, Bernard 2017). Die führenden Hersteller richten ihr strategisches Distributionskonzept zunehmend auf den Eigenvertrieb aus, was eine Folge haben kann, dass weitere Hersteller die diese Entwicklung für sich reproduzieren.

In der Konklusion deutet sich an, dass der Sporthandelsmarkt für potenzielle Wettbewerber eine attraktive Option unter den genannten Tatsachen darstellt. Als beschränkt wird die Bedrohung durch die Discounter beurteilt. Der Online-Handel mit seiner immensen Innovationskraft stellt aktuell eine eingeschränkte Gefahr dar, weil die Sporthändler auf diese Entwicklung reagiert haben. Die New Economy ist jedoch als eine ständige Bedrohung anzusehen. Die intensivste Bedrohung entwickeln die vertikalen Unternehmen mit ihren durchgängigen Geschäftskonzepten. Solche potenziellen Wettbewerber entstehen aus der eigenen Branche sowie aus branchennahen Bereichen wie der Textilbranche.

3.2.5 Bedrohung durch potenzielle Ersatzprodukte

Die Bedrohung durch Ersatzprodukte ist im Sporthandel als minimal einzustufen, obwohl Neuerfindungen aus technologischen Innovationen entspringen und nicht voraussehbar sind. Für den Sporthandel bestehen zwei Substitutionsprodukte. Zum einen stehen Freizeitangebote und -produkte im Wettbewerb zum Sporthandel mit seinen Sportartikeln. Aufgrund des gesellschaftlichen Stellenwerts von Sport ist jedoch kaum eine Bedrohung vorhanden. Zum anderen konkurrieren einzelne Sportarten auf dem Markt. Als Beispiel gewinnen Trendsportarten wie Snowboarden an Marktanteilen gegenüber klassischen Sportarten wie Skifahren (vgl. Hermanns, Arnold und Riedmüller, Florian 2012, S. 372f.). Spezialisierte Sporthändler, mit komprimiertem Produktsortiment stehen vor veränderten Wettbewerbssituationen.

3.2.6 Zusammenfassung

In der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage *„Wie sieht die aktuelle Wettbewerbssituation für den stationären Sparteinzelhandel, als der Hauptabsatzkanal des Sporthandels, aus?“* werden die Ergebnisse der einzelnen Wettbewerbskräfte als Konklusion zusammengefasst.

Die aktuelle Wettbewerbssituation für den stationären Sparteinzelhandel lässt sich als herausfordernd beschreiben. Der Wettbewerbsdruck ist enorm und wird in Zukunft anhalten. Dennoch hat der stationäre Sparteinzelhandel eine starke Marktstellung mit den beiden großen Einkaufsgenossenschaften als Partner. Sport als ein kulturelles Gesellschaftsphänomen und der gesellschaftliche Trend zum sportlichen und gesunden Leben nehmen weiter zu. Insgesamt ergeben sich ein intensiver Wettbewerb und Potenziale sich im stationären Sparteinzelhandel zu behaupten.

Die Branchenstrukturanalyse hat ergeben, dass eine Gefahr von potenziellen Ersatzprodukten nahezu ausgeschlossen ist. Es werden die Gefahren von alternativen Freizeitangeboten und -produkten sowie Trendportarten sind zu vernachlässigen, da Sport in der Gesellschaft außergewöhnliche Beliebtheit besitzt.

Eine mittlere Gefahr für den stationären Einzelhandel entsteht durch das Kaufverhalten der Konsumenten infolge der neuen technologischen Entwicklungen. Die Kunden gewinnen zusätzlich an Transparenz und Information. Ihre Ansprüche steigen mit vielfältigen Vertriebswegen. Der Konsum von Sportartikeln ist ungebrochen ansteigend, jedoch bieten sich dem

Kunden ausreichend Optionen auf seiner Customer Journey. Da Sportartikel keine Wechselkosten verursachen, ist der Kunde schnell bereit in einen anderen Vertriebsweg zu wechseln. Dieses Szenario stellt eine mittlere latente Gefahr für den stationären Sporteinzelhandel dar.

In der Beziehung zur Sportartikelindustrie zeichnen sich zwei Entwicklungen ab, die für beide Seiten zu Spannungen in der Partnerschaft führen. Der stationäre Sporteinzelhandel benötigt die starken Marken in seinem Sortiment als Pull-Effekt für die Kunden. Eine Bedrohung in dieser Zusammenarbeit entsteht durch die selektive Belieferung von Sportartikeln für die stationären Sporteinzelhändler sowie die daraus resultierende Vorwärtsintegration mit Fokus auf den Direktvertrieb. Mit der Rückwärtsintegration der Einkaufsgenossenschaften, profitieren die Händler zwar von Handelsmarken als alternative. Jedoch erzeugen diese Handelsmarken nicht den Pull-Effekt, auch wenn Marketingaktivitäten mit u.a. Franziska von Almsick diese auslösen sollen (vgl. ISPO.com 2017). Die Bedrohung durch die Lieferanten ist aus diesem Grund als mittelstark einzustufen.

Der deutsche Sporthandelsmarkt weist eine stabile Lage auf und wächst seit 2013 sukzessiv. Es bestehen kaum rechtliche oder politische Eintrittsbarrieren. Auf der einen Seite entsteht Konkurrenz aus dem Sporthandel durch vertikale Hersteller, die infolge von technischen Innovationen ihre eigenen Distributionswege in den Fokus stellen. Auf der anderen Seite konkurrieren branchenfremde Unternehmen aus dem Textilhandel. Die sich durch die Trends Athleisure und Fitnesssport bereits mit Sportartikeln auf dem Markt präsentieren. Weitere potenzielle Wettbewerber kommen aus der kreativen New Economy. Auch wenn aktuell die stationären Sporteinzelhändler die umsatzstärksten Online-Händler sind, besitzt der digitale Handel unverkennbare Potenziale und innovative Geschäftsideen, die eine Branche revolutionieren und bedrohen können.

Auf dem stationären Sporteinzelhandel herrscht durch den intensiven Verdrängungs- und Konzentrationswettbewerb eine hohe Wettbewerbsintensität. Durch den zunehmenden Online-Handel, die vertikalen Sportartikelproduzenten und aufsteigenden internationalen Wettbewerbern werden die Marktanteile neu geordnet. Denn in einem mäßig wachsenden Markt erfolgt Wachstum nur durch Verdrängung. Die angesprochenen Entwicklungen sowie nicht vorhandene Wechselkosten für die Konsumenten unterwerfen die Marktstruktur dynamischen Veränderungen. Durch Übernahmen von Wettbewerbern oder enorme Expansionen wird versucht Marktanteile für sich zu gewinnen. In dem Sporteinzelhandelsmarkt existiert aufgrund seiner minimalen Anzahl von bedeutenden Wettbewerbsteilnehmern bereits ein

intensiver Wettbewerb, der nochmals durch die beschriebenen Veränderungen verstärkt wird.

Abschließend erfolgt eine kritische Reflexion zur Branchenstrukturanalyse, für die es drei Hauptkriterien gibt:

- fehlende Dynamik des Modells,
- weitere Wettbewerbskräfte und
- keine Ableitung von Unternehmensstrategien.

Erstens fehlt dem Modell die Berücksichtigung vom dynamischen Wandel der Wirtschaft. Hierbei werden die Geschwindigkeit und der technische und ökologische Fortschritt unberücksichtigt. Als Beispiel sei an dieser Stelle der deutsche Büchermarkt angeführt. Dieser durchlief infolge von innovativen und dynamischen Branchenveränderungen, eine rasante Entwicklung (vgl. Heinemann, Gerrit 2017b, S. 19f.). Zweitens fehlen weitere Wettbewerbskräfte aus der internen oder externen Umwelt. Gerade im Dienstleistungssektor treten u.a. Stakeholder als weitere Wettbewerbstreiber auf. Drittens lassen sich keine Unternehmensstrategien aus dem Modell ableiten (vgl. Macharzina, Klaus und Wolf, Joachim 2008, S. 314). Trotz dieser aufgeführten kritischen Punkte, wird die Branchenstrukturanalyse als zweckmäßig für diese Arbeit angesehen.

3.3 Nachfrager-Perspektive

In diesem Kapitel folgt die Bedeutung des Nachfragers als einer der Schlüsselthemen für den stationären Handel. Im ersten Abschnitt wird der Wandel des Konsumenten bis zur heutigen Entwicklung aufgeführt. Der Nachfrager wird im gesamten Handel beschrieben, um damit ein komplexes Bild über den Kunden zu geben. In dem zweiten Abschnitt wird aus der allgemeinen Darstellung der Kunde im Sporthandel betrachtet. Zum Abschluss dieses Kapitels wird eine Zusammenfassung der beiden vorherigen Abschnitte gegeben, um die Nachfrage-Perspektive im stationären Handel bzw. Sparteinzelhandel aufzuzeigen.

3.3.1 Der Konsument im Handel heute

Wie bereits im *Kapitel 2.2.2* beschrieben verändert der Konsument sein Verhalten im gesamten Einkaufsprozess infolge des „überall Internets“ (vgl. Suchy, Günther 2011, S. 123) und der leistungsfähigen mobilen Endgeräte. Der Kunde integriert zunehmend das Medium Internet in seine Customer Journey. Hierbei spielt der User Generated Content eine zentrale Rolle in der Meinungsbildung der Nachfrager. Zwei Drittel lesen Produkt- und Anbieterbewertungen und ein Drittel geben eigene Bewertungen ab (vgl. BITKOM 2013, S. 6).

Die Konsumentenbedürfnisse unterliegen den gesellschaftlichen Trends wie z.B. dem Wunsch nach Individualität, die Steigerung des Bewusstseins für Nachhaltigkeit und Gesundheit (vgl. Nitt-Drießelmann, Dörte 2013, S. 43-45).

Der moderne Kaufprozess ist heute dreigliedrig und beginnt mit der Produktauswahl. Diese Recherche über das Produkt erfolgt fast ausschließlich über das Informationsmedium Internet mit seinen vielfältigen Angeboten. Suchmaschinen, soziale Netzwerke, Testberichte und Meinungsportale entscheiden über die Produktauswahl. Hierbei geschieht der Eintritt in die digitale Welt wesentlich über das mobile Endgerät (vgl. Heinemann, Gerrit 2017b, S. 34f.). Ferner zeigt sich die deutliche Tendenz, dass aktuell über 75 % (2017) der Konsumenten in ihrem Kaufprozess das Internet integriert haben. Im Vergleich zum Jahr 2015 (69 %) ist die Neigung ansteigend. (vgl. HDE 2017b, S. 18ff.). Der Kunde wählt einen Händler und schließt den Prozess ab. An dieser Stelle entscheidet er sich preisorientiert und losgelöst von Online- der Offlinekanälen. Die interaktiven Kanäle in der Informationsverbreitung haben die herkömmlichen Kommunikationsmedien wie Werbung und Print abgelöst (vgl. Ehrlich, Oliver et al. 2010, S. 56f.).

In der Studie GfK Consumer Panel 2014 zeigte sich, dass die jüngere Generation ihre Produkte zum größeren Teil Online einkaufte und dabei einen höheren Konsum erzeugt haben als die ältere Generationen (vgl. GfK GeoMarketing 2015a, S. 7f.). Im Jahr 2016 kauften 60,7 % der Konsumenten online ein und gaben jährlich im Durchschnitt 1.189€ aus (vgl. HDE 2017b, S. 20). Der Haupttypus der Konsumenten kauft nach dem der ROPO-Effekt ein (vgl. Daurer, Stephan et al. 2012, S.3-23).

Für den stationären Einzelhandel ergeben sich aus dem veränderten Einkaufsverhalten der Nachfrager bemerkenswerte Vorteile in Bezug auf Big Data. Damit ist die Gewinnung von Kundendaten und -verhalten gemeint. Das Internet schafft neue Möglichkeiten der Interaktion und des Dialogs mit dem Kunden, die eine Herausforderungen und gleichzeitig Potenziale für Händler und ihr Geschäftskonzept bieten.

Zusammengefasst ist der Kunde informierter, preisbewusster und kritischer als je zuvor. Der Wunsch nach Individualität und dem Besonderen in seinem Einkaufsprozess drückt das Verlangen nach einem Einkaufserlebnis aus, welches dem Lebensgefühl und dem Zeitbudget gerecht wird (vgl. Nitt-Drießelmann, Dörte 2013, S. 6). Die Erlebnisorientierung wird hierbei differenziert gesehen. Denn z.B. die zwei Gesellschaftsgruppen Digital Natives und Babyboomer unterscheiden sich in ihrer Betrachtung von Erlebnis und Emotionalität deutlich zueinander (vgl. Nitt-Drießelmann, Dörte 2013, S. 43ff.).

3.3.2 Der Konsument im Sporthandel

Der Konsument im Sporthandel kongruiert in seinen Eigenschaften mit dem im vorherigen Abschnitt beschriebenen Konsumenten im Handel. An dieser Stelle werden die Besonderheiten des Sports in Verbindungen herausgestellt, die in vom klassischen Kunden unterscheiden. Zu diesen zählen die Rolle von Sportartikeln als Lifestyleprodukte, der Sporttreibenden in Deutschland und die Marken im Sport.

Getrieben durch die außerordentliche Rolle von Sport in unserer Gesellschaft gewinnen Sportartikel an Attraktivität für den Nachfrager. Infolge der Vermischung von Sport und Mode, die sich u.a. in dem Athleisure Trend zeigt, werden Sportartikel zu Lifestyle- und Freizeitprodukten. Die Produktreihe Sneakers, die heute nicht nur ausschließlich im Sporthandel verkauft wird, ist ein Beispiel für den Erfolg von Sportartikeln, die nicht zum Sporttreiben entwickelt wurden. Adidas stellt mit seinem Modell „Superstar“ den absatzstärksten Schuh auf dem USA Sportmarkt, dem größten der Welt, her (vgl. Dreher, Anna 2017). An diesem Beispiel zeigt sich wie für Konsumenten ein Schuh zum Ausdruck für Sportlichkeit wird, obwohl sie keinen Sport damit treiben werden. Die Lifestyle- und Fashionsportprodukte lassen den Konsumenten, der weniger Sport oder kein Sport betreibt, an der Sportgemeinde teilhaben (vgl. IFH et al. 2017, S. 24). Der Konsument erwirbt also Sportartikel nicht ausschließlich zum Sporttreiben. Es hat sich in den letzten Jahren eine steigende Beliebtheit für Sportlifestyleprodukte in der Bevölkerung entwickelt, auf die sich Sportartikelhersteller strategisch ausrichten.

An dieser Stelle fokussieren wir uns auf die sporttreibenden Konsumenten, denn diese Gruppe nimmt für die stationären Sparteinzelhändler eine zentrale Zielgruppe ein. Für die Sporttreibenden in Deutschland stellen folgende Sportarten die beliebtesten dar:

- Radsport mit 31 %,
- Schwimmen mit 28,5 %,
- Wandern mit 22,8 % und
- Laufen mit 22 % (vgl. Alfs, Christian und Fischer, Jürgen 2014, S. 162).

Für ihren Sport gab die deutsche Bevölkerung im Durchschnitt 384 € pro Kopf im Jahr aus. Hierbei variieren die Ausgaben je nach Sportart voneinander. Es wurde festgestellt, dass Männer mit 34,9 % zu einem höheren Anteil Interesse am Sporttreiben haben als Frauen mit 21,2 %, wobei sich das Interesse der Frauen dem Niveau der Männer jährlich annähert, aber in älteren Altersgruppen eine kleinere Differenz ausweist. (vgl. Alfs, Christian und Fischer, Jürgen 2014, S. 165f.)

Für *Alfs* besteht eine Korrelation zwischen dem Einkommen und Bildungsniveau zur sportlichen Aktivität. Personen mit einem höheren Einkommen und mit einem höherem Bildungsniveau treiben mehr Sport (vgl. *Alfs, Christian und Fischer, Jürgen* 2014, S. 43). Es herrschen jedoch sportspezifische Unterschiede (vgl. *Alfs, Christian und Fischer, Jürgen* 2014, S. 44). Das Alter spielt für den Sportkonsum eine Rolle, denn je älter die Konsumenten werden, desto weniger Geld geben sie für Sportartikel aus (vgl. *Alfs, Christian und Fischer, Jürgen* 2014, S. 166).

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Sportkonsumenten eine sehr differenzierte Gruppe darstellen. Dies ist u.a. begründet mit der bemerkenswerten Anzahl von verschiedenen Sportarten in Deutschland und dem daraus resultierenden Unterschied an Gesamtausgaben. Für die Sporteinzelhändler ist hierbei entscheidend, welchen Sport die Deutschen treiben und in welche Richtung ihre Bedürfnisse gehen. Unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung, werden neue Zielgruppen für Sporthändler in den Fokus rücken. Diese gilt es gezielt anzusprechen und ihre die Bedürfnisse zu erkennen.

Für den Konsumenten von Sportartikeln spielen Marken eine besondere Rolle. *Meffert* sagt, eine bestimmte Marke in der Konsumentensichtweise ist ein „in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“ (*Meffert, Heribert et al.* 2013, S. 5f.). Markensportartikeln schaffen Sicherheit und Vertrauen und minimieren das Risiko einer Fehlentscheidung beim Kauf (vgl. *Preuß, Holger* 2014b).

In der Studie der Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse wird die Besonderheit der Marken im Sport unterstrichen. Für 67,2 % der Befragten trifft es zu, dass Marken für Qualität stehen. Weiterhin bleiben 80,6 % der Befragten einer Marke treu. In der Frage, ob das Hauptentscheidungskriterium die Marke oder der Preis ist, gibt es zwei Gruppen mit divergierenden Meinungen. Für den einzelnen Sportler ist die Marke entscheidender als der Preis, jedoch in der Gesamtbevölkerung steht der Preis vor der Marke. (vgl. Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung 2016)

Im Sport ist das Qualitätsversprechen und Vertrauen in die Produkte bedeutender als in anderen Branchen. Aus der Sicht der Hersteller stellen Marken die Differenzierung am Markt dar. In der Sportartikelindustrie wächst, infolge des Anstiegs von No-Name Produkten, die Bedeutung der Marken zunehmend. Außerdem schaffen unverwechselbare Marken einen preispolitischen Spielraum, den sie in die Produkt-Preis-Gestaltung einkalkulieren.

Als Praxisbeispiele gelten u.a. die Sondereditionen von großen Sportlern wie Michael Jordan bei Nike (vgl. Preuß, Holger 2014a, S. 3-27). Für Sparteinzelhändler ergibt sich aus dieser zentralen Position für Marken auf dem Sporthandelsmarkt eine wachsende Herausforderung. Der Konsument erwartet einerseits seine beliebten Marken auf der Verkaufsfläche, andererseits bieten Handelsmarken dem Händler mit No-Name Marken das bessere Preis- und Leistungsverhältnis.

Der Sportkonsument wünscht sich die Individualität und das Besondere in seinem Einkaufsprozess. Der Sport mit seinen Attributen und seiner Strahlkraft erzeugt beim Konsumenten Erwartungen. Hervorgerufen durch Sportgroßveranstaltungen, Sportwettkämpfe und Sport-Marketing werden die Produkte emotional aufgeladen. Sparteinzelhändler versuchen, den erzeugten Bedürfnissen der Kunden mit Konzepten aus eigenen Events, Testflächen zum Erproben von Produkten oder mit gegründeten Laufcommunities entgegenzukommen. Hierbei erfüllen u.a. Globetrotter mit einer eigenen Kältekammer für ihre Winterartikel und Adidas mit individueller Bestickung der Produkte die Wünsche der Kunden (vgl. IFH et al. 2017, S. 24f.).

3.3.3 Zusammenfassung

In einigen Studien dieser Arbeit wird die Position der Kunden in der Betrachtung des Marktes oder der Branche ausgeblendet. Es zeigt sich jedoch in der New Economy, dass die Kundeperspektive in den Fokus einer Untersuchung bzw. Unternehmensstrategie gehört. Das Beispiel der Musikindustrie macht deutlich, dass durch technologische Entwicklungen neue Geschäftsmodelle einen etablierten Markt erobern können und dabei den Kunden dauerhaft in den Fokus ihrer Unternehmensausrichtung genommen haben. Einer der wesentlichen Erfolgstreiber der Unternehmen ist der Kunde mit seinen Bedürfnissen (vgl. Zollenkop, Michael 2009, S. 589-601). Dies stellt die Nachfrager-Perspektive in dieser Arbeit heraus. Die eingetretenen Veränderungen im Verhalten der Nachfrager gelten gleichermaßen für den Handel im Allgemeinen als auch für den stationären Sparteinzelhandel.

Es zeigen sich, dass die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien einen erheblichen Einfluss auf die Nachfrager genommen haben. Auf der einen Seite erreicht der Kunde durch unzählige Quellen ein bisher nicht vorhandenes Informationslevel. Er tritt in sozialen Netzwerken jederzeit und überall in Kontakt mit anderen Konsumenten, Unternehmen und Produkten und infolge neuer Vertriebswege steigern sich die Bedürfnisse und Erwartungen. Der Nachfrager gewinnt an Bedeutung gegenüber den handelnden Unterneh-

men und wird preissensibler und kritischer. Auf der anderen Seite bieten sich genau in diesem Verhalten für die Sparteinzelhändler Potenziale und Chancen. Der Kundendialog ist „anytime“ und „anywhere“ möglich und kann interaktiv sein oder persönlich sein. Der Kunde wird mit seinem digitalen Handeln zu einer außergewöhnlichen Informationsquelle für den Händler. Mit Big Data werden Bedürfnisse erkannt oder gar ausgelöst beim Kunden, weil dieser gläserner geworden ist. Es bleibt festzuhalten, dass der Kunde individueller und differenzierter geworden ist und seine Bedürfnisse sich dynamischer verändern.

Für den Sparteinzelhändler ergeben sich spezifische Kundenbedürfnisse, aufgrund des Branchencharakters, in dem er handelt. Es entstehen differenzierte Konsumentenansforderungen an den Sporthändler und unter Berücksichtigung der Sportartenvielfalt und der Individualisierung der Gesellschaft entstehen für ihn weitere Zielgruppen.

Einen weiteren Aspekt des Sporthandels stellen die dominierenden Sportartikelhersteller dar. Marken wie Adidas, Nike und Puma haben sich über Jahrzehnte ein omnipräsentes Image aufgebaut, welches einen Pull-Effekt beim Kunden auslöst. Die Marken strahlen Eigenschaften aus, die ein Sporthändler an diesem Effekt partizipieren lässt. Dennoch versprechen auch eigene Handelsmarken und No-Name-Marken hohe Margen und Gewinne. Für die Entscheidung, welches Produktportfolio der Sparteinzelhändler auswählt, sollte die Bedürfnisbefriedigung seiner Kunden dabei dauerhaft im Mittelpunkt stehen.

Der Konsument im Sport fordert Unterhaltung und Abwechslung zum Alltag. Seine Bedürfnisse gehen über das eigentliche Produkt hinaus. Die Sportschuhe werden beim Kauf mit einem Gutschein für die eigene Laufcommunity gekoppelt. Laufevents des Händlers erfüllen das Verlangen nach sportlicher Aktivität und Gemeinschaft der Konsumenten. Die Kundenerwartungen steigen im Zuge des intensiven Wettbewerbsdrucks und der digitalen und vernetzten Welt an.

3.4 Wettbewerbstreiber des Sparteinzelhandelsmarkts

In diesem Kapitel werden die aktuell bedeutenden Einflüsse auf die zukünftige Entwicklung des Sparteinzelhandelsmarkts aufgeführt. Diese Veränderungen werden unter Wettbewerbstreiber zusammengefasst. Wettbewerbstreiber stellen Einflussfaktoren dar, die eine erhebliche Wirkung auf die derzeitige Wettbewerbssituation nehmen. Ziel dieses Kapitels ist es, die dritte Forschungsfrage *„Ist die Vertriebsart des stationären Sparteinzelhandels in seiner aktuellen Form konkurrenzfähig unter den Einflüssen des veränderten Wettbewerbsumfelds?“* abschließend zu beantworten. Im ersten Schritt wird der E-Commerce als einer

der wirkungsstärksten Einflüsse auf den stationären Sparteinzelhandel. Danach folgt einen Blick auf die internationale Konkurrenz im stationären Sporthandelsmarkt. Anschließend wird die Rolle der Sportartikelhersteller näher untersucht. Diese positionieren sich strategisch neu auf dem Markt und entwickeln innovative Technologien, die bestehende Strukturen revolutionieren könnten. Weiterhin wird die politische Einflussnahme aus der Makroumwelt vorgestellt. Zu diesen zählen die demografische Entwicklung, das Planungsrecht sowie die Ladenöffnungszeiten. Der letzte Wettbewerbstreiber untersucht die zukünftigen Erwartungen in der Sporthandelsbranche an Hand von Aktienkursen. Schlussendlich erfolgt mit der Zusammenfassung genannten Wettbewerbstreiber ein Gesamtblick auf die Intensität dieser, um daraus Antworten für die Forschungsfrage abzuleiten.

3.4.1 E-Commerce im Sporthandel

Der E-Commerce im Handel nimmt seit zwei Jahrzehnten Einfluss auf die Handelsstruktur der Branche und stieg von 1,9 % Anteil zu derzeit 9,2 % Anteilen am Gesamtumsatz der Einzelhandelsbranche. Von ehemals über 30 % Wachstumsraten konsolidieren sich die Entwicklungen auf 10,8 % im Jahr 2016 (vgl. HDE 2017b, S. 3f.). Auf der einen Seite zeigt dies die zunehmende Bedeutung des E-Commerce im Handels, weil sich dieser Distributionskanal zu einem etablierten Teil der Vertriebsstrategien der Händler entwickelt hat. Zum anderen wird deutlich, dass die Wachstumsraten im E-Commerce sich abschwächen, jedoch aktuell die Triebfeder für Wachstum in Handel darstellen (vgl. IFH et al. 2017, S. 5). Insgesamt entwickeln sich durch den E-Commerce gleichermaßen Chancen wie Risiken. Sie stehen in Abhängigkeit zu den Konsumentenbedürfnissen und den Merkmalen der gekauften Waren (vgl. Berghoff, Hartmut 2016, S. 371f.).

Der E-Commerce im Sporthandel spielt eine zentrale Rolle, weil die vom Onlineshopping am stärksten betroffenen Waren Kleidung und Sportartikeln sind. Laut des statistischen Bundesamts kaufen Personen in Deutschland 69 % dieser genannten Artikel über die Online-Shops der Hersteller. Interessanterweise platzieren sich die Kleidung und Sportartikel damit vor privaten Gebrauchsgütern wie Möbel (42 %) und auch vor Büchern (49 %) (vgl. Statistisches Bundesamt 2016b, S. 209). Festzuhalten bleibt hierbei jedoch, dass die Befragung sich ausschließlich auf den Internetkauf bezieht und dabei nicht berücksichtigt, zu welcher Quote der Onlinehandel im Vergleich zum stationären Shop ausfällt.

Wie stark die Rolle des E-Commerce im Sporthandel ist, schwankt in den Statistiken der Studien. Für die *GfK* erzielte der Online-Handel mit Sportartikeln einen Anteil von 20, 2 % (vgl. *GfK GeoMarketing* 2015b, S. 4). Für den *HDE* schafft der E-Commerce sogar 22,9 % Marktanteil (vgl. HDE 2017b, S. 8). Einigkeit besteht in der Tatsache, dass Sportartikel ein

absatzstarkes Online-Segment darstellen (vgl. PricewaterhouseCoopers 2015, S. 11; vgl. IFH et al. 2017, S. 6). Differenzierte Meinungen herrschen außerdem über die Zukunftsprognose für das Handelssegment. Zum einen prognostizieren die *GfK* und *PricewaterhouseCoopers* einen stark wachsenden E-Commerce im Sporthandel mit über 30 % Marktanteilen (vgl. PricewaterhouseCoopers 2015, S. 10f.; vgl. GfK GeoMarketing 2015b, S. 5). Zum anderen erwartet der *HDE* ein unterdurchschnittliches Wachstum und sagt eine Marktsättigung für den E-Commerce voraus (vgl. HDE 2017b, S. 12). Festzuhalten bleibt das die Statistiken ein generelles Wachstum voraussagen.

Im Sporthandel kauft bereits heute mehr als jeder fünfte Konsument Sportartikel in Online-Shops kauft und dieser Anteil wird weiterwachsen. Aufgrund der Tatsache, dass die technische Entwicklung und die Digitalisierung der Gesellschaft sich weiter entwickeln werden und infolgedessen der Konsument zunehmend diese Technologien in sein Kaufverhalten einbindet, wird der E-Commerce zukünftig vermutlich an Bedeutung gewinnen. Deutsche Haushalte besitzen zu 85 % einen Internetzugang, dabei stechen Haushalte mit Kindern mit einer Quote von 99 % hervor. Nutzten im Jahr 2011 nur 76 % das Internet auch privat, sind es 2015 bereits 82 %. Auffallend hierbei ist der intensive Einsatz der Smartphones (70 %) als Medium zur Internetnutzung (vgl. Statistisches Bundesamt 2016b, S. 207). Es ist von weiteren Innovationssprüngen in den Informations- und Kommunikationstechnologien auszugehen. Höhere Bandbreiten und Übertragungsraten, schnellere Smartphones und Endgeräte sowie die Digitalisierung der Wirtschaft führen zur intensiveren Nutzung des Internets als Informations- und Kommunikationsmedium.

Fazit ist, dass der E-Commerce im Sporthandel seine beachtliche Rolle als Vertriebskanal ausbauen wird, wie es die Forschungsergebnisse aus den Studien es prognostizieren. Die Entwicklung in der Internetnutzung der deutschen Bevölkerung und der erwartete Fortschritt in den Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die Digitalisierung der Gesellschaft treiben den E-Commerce weiter voran. Es bleibt jedoch anzumerken, dass der Hauptabsatzkanal im Sporthandel der stationäre Sparteinzelhandel ist und zukünftig auch bleiben wird. Der E-Commerce stellt in der Handelsstrategie der Sporthändler nur einen neuen evolutionären Wettbewerbsimpuls dar.

3.4.2 Internationale Wettbewerber

Ein Blick auf die Struktur der Wettbewerber auf dem deutschen Sparteinzelhandelsmarkt in der letzten Dekade macht deutlich, dass nur Foot Locker als bedeutender internationaler Sporthändler auf dem Markt tätig war. Das heißt, die internationale Konkurrenz stellte bisher eine minimale Gefahr für den deutschen Sparteinzelhandel dar. Mittlerweile hat sich die Situation verändert. Bekanntlich kaufte Foot Locker im Jahr 2013 Runners Point auf und wurde zum derzeit drittgrößten Sparteinzelhändler auf dem Markt. Darüber hinaus etablierte sich mit Decathlon ein weiterer internationaler Sporthändler als sechst umsatzstärkster Sparteinzelhändler (vgl. EHI Retail Institute 2017, S. 184). Weitere Aktivitäten stellen die Expansion vom schwedischen Unternehmen Stadium dar. Dieses eröffnete zum Ende des Jahres 2014 ein Flagshipstore in der Hamburger Innenstadt und führt aktuell 3 Filialen in Hamburg (vgl. Horch, Wolfgang 2014). Nachfolgend werden Decathlon und Stadium mit ihren vertikalen Unternehmensstrategien vorgestellt.

Das herausstechende Merkmal von Decathlon besteht in ihrem Geschäftsmodell. Dieses zeichnet sich mit 20 Eigenmarken als außergewöhnlich vertikal aus. Ca. 90 % der verkauften Artikel durchlaufen eine eigene Entwicklung und Produktion. Weitere Stärken des Händlers liegen in seinem breiten Sortiment auf großflächigen Verkaufsstellen. Für Decathlon ist der Online-Shop seit 2009 Bestandteil der Distributionsstrategie. Diese hat das Unternehmen in eine moderne Omni-Channel Strategie integriert und sich mit diesem Schritt wettbewerbsfähig aufgestellt. (vgl. Niemann, Ludger 2016, S. 137-151) Außerdem fokussiert Decathlon seine Expansion auf den deutschen stationären Sporthandel. Erste Umsetzungen wurden mit einem angepassten Vertriebskonzept für die Innenstadtlagen in Berlin am Alexanderplatz umgesetzt (vgl. Niemann, Ludger 2016, S. 137-151). Die gesteckten Ziele der aufgeführten Expansion von Decathlon wurden und werden aktuell umgesetzt. Im Jahr 2016 eröffneten weitere elf Filialen auf dem deutschen Sporthandelsmarkt und für dieses Jahr sind zusätzliche sechs Filialen in Planung (vgl. Albus, Joachim 2017b) Aktuell besteht das Filialnetz von Decathlon auf dem deutschen stationären Sportmarkt aus 38 Geschäften (vgl. decathlon.de 2017). Der deutsche Sporthandelsmarkt stellt für Decathlon den größten und stabilsten Markt in Europa dar. In diesem sieht das Unternehmen enormes Potenzial und strebt eine außergewöhnliche Expansion an (vgl. Albus, Joachim 2017b). Weltweit setzt Decathlon mittlerweile mehr als eine Mrd. Sportartikel um. Als ein Unternehmensteil der erfolgreichen Assoziation Familiale Mulliez Holding befindet sich Decathlon in einer finanzkräftigen Unternehmensgruppe (vgl. Neßhöver, Christoph 2017). In Anbetracht der bemerkenswerten Expansion von Decathlon ergibt sich für den deutschen Sporthandelsmarkt

bereits heute und vermutlich zukünftig ein starker Wettbewerber. Diesen zeichnet sein vertikales Unternehmensmodell aus und damit positioniert sich das Unternehmen als Einmaligkeit am Sporthandelsmarkt. Mit 20 Eigenmarken und einer Quote von 90 % Eigenmarkenumsatz ist die Vertriebsstruktur sehr vertikal und definiert sich vordergründig über den Preis. Die Folge eines exzellenten Preis-Leistungs-Verhältnisses setzt sie weitere Wettbewerber spürbar unter Druck. Festzuhalten bleibt, dass die Expansionsziele spürbare Veränderungen zeigen, die sich in einer Umsatzsteigerung von 31% im Jahr 2016 wieder spiegeln (vgl. EHI Retail Institute 2017, S. 184).

Die Firma Stadium als Sporthandelsmarktführer in Schweden ist seit dem Jahr 2014 auf dem deutschen Sporthandel aktiv. Das 1987 gegründete Unternehmen führt 150 Filialen in überwiegen Nordeuropa. Im Jahr 2000 expandierte Stadium nach Dänemark und ein Jahr später nach Finnland. Mit dem Schritt nach Deutschland verfolgt der Sporthändler das gleiche Ziel wie sein französischer Konkurrent und sieht in dem Markt Potenziale für seine Wachstumsstrategie (vgl. Horch, Wolfgang 2014). Stadium bietet in seinem Produktportfolio zwei Eigenmarken an, die das Konzept des Sporthändlers unterstreichen. Mit der vertikalen Vertriebsstrategie kann ein hervorragendes Preis-Leistungs-Verhältnis an die Kunden weitergegeben werden. Zusätzlich bindet Stadium die handelsüblichen Marken wie Adidas, Nike, Asics usw. in Sortiment ein. Aufgrund der bisher minimalen Präsenz auf dem deutschen Markt ist Stadium aktuell als Wettbewerber zu vernachlässigen, obwohl seine Geschäftsmodell sein Geschäftsmodell wie bei Decathlon auf den Preis orientiert ist.

Die Folgen für den Wettbewerb auf dem deutschen Sporthandelsmarkt könnten eine zunehmende Preissensibilität der Konsumenten darstellen. Weiterhin drängt mit einer beachtlichen Investition und preisorientiertem Konzept aus Eigenmarken Decathlon auf dem Markt und eine mit seinem Geschäftsmodell eine Einmaligkeit unter den Wettbewerbern dar. Decathlon besitzt das Potenzial die Wettbewerbssituation zu verändern.

3.4.3 Zukunftsperspektive der Sportartikelindustrie

Die Sportartikelindustrie strebt eine Vorwärtsintegration ihrer Geschäftsstrategie an. Die Hersteller richten ihre Unternehmensstruktur vertikaler aus, das bedeutet, sie erschließen die komplette Wertschöpfungskette für Unternehmen. Der Eigenvertrieb der selbstproduzierten Sportartikel wird dabei zu Lasten der Sporteinzelhändler intensiviert. Die führenden Hersteller entwickeln neue Technologien, die zu veränderten Wertschöpfungsketten und Handelsstruktur führen und entscheidende Auswirkungen auf den Sporthandel, der in einer engen und langjährigen Beziehung zur Sportartikelindustrie steht, haben.

Die Vertikalisierung für Hersteller hatte ihren Anfang in der Modebranche. Mit Mono-Marken Geschäften setzten starke Marken auf den direkten Vertrieb an den Konsumenten. Darüber hinaus integrierten sie im nächsten Schritt Online-Shops. Dieser Trend breitet sich auf weitere Branchen wie z.B. in der Sportartikelindustrie mit Marken wie Adidas und Nike aus, der Trend zur Vertikalisierung durch das Internet wurde beschleunigt. Die Vorteile eines eigenen Online-Shops liegen zum einem in der erhöhten Distributionsdichte und dem direkten Konsumentenkontakt als Basis für Customer-Relationship-Management Ansätze. Es wird eine starke Profilierung der Marke durch erlebnisorientierte Marken- und Produktpräsentation geschaffen. Zum anderen werden bessere Preise und Margen geschaffen, die unter direkter Kontrolle sind. (vgl. Morschett, Dirk 2012a, S. 382f.)

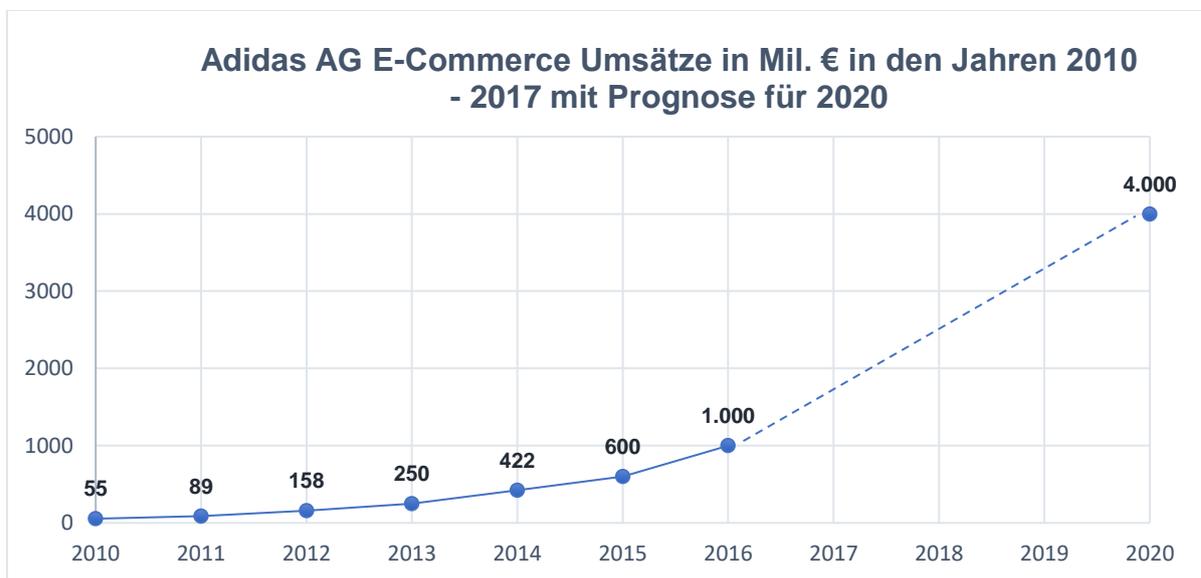


Abbildung 15: Adidas AG E-Commerce Umsätze in Mil. € in den Jahren 2010 - 2017 mit Prognose für 2020

Quelle: Eigene Darstellung (vgl. Adidas Group 2015, S. 142, 2017, S. 54).

Die Adidas AG strebt als Ziel einen Anteil von 60 % des Gesamtumsatzes für das Jahr 2020 über die selbst kontrollierten Verkaufsflächen an. Hintergrund dieser strategischen Entscheidung ist die Selbstkontrolle des Marken- und Produktauftritts in der Konsumentenwahrnehmung (vgl. Adidas Group 2017, S. 54). In der *Abbildung 15* wird die Tendenz deutlich, dass der Sportartikelhersteller Adidas seine Vertriebsaktivitäten auf die eigenen Vertriebskanäle, in diesem Fall dem Online-Shop, konzentriert. Des Weiteren verdeutlicht das Ziel für das Jahr 2020 die Rolle des Online-Shops für die Adidas AG. Seit dem Jahr 2008 hat Adidas seinen direkten Vertrieb wesentlich gestärkt und damit seine bis dahin ausgeglichene Vertriebsstruktur zu Lasten des stationären Sporteinzelhandels ausgerichtet. Dies wird dies in der Fokussierung auf den eigenen Online-Shop sichtbar. Der Anteil der konzerneigenen Vertriebskanäle am Gesamtumsatz des Unternehmens stieg seit dem Jahr

2009 von 18 % kontinuierlich an und befindet sich im Jahr 2014 auf 26 %. Die langfristige Ausrichtung der Adidas AG lässt auf einen weiteren Anstieg vermuten (vgl. Adidas Group 2015, S. 107).

Diese Entwicklung wird auch vom Marktführer in der Sportartikelindustrie, Nike, angestrebt. Das amerikanische Unternehmen als der größte Sportartikelhersteller der Welt und ebenso wie Puma setzen verstärkt auf den direkten Vertrieb an die Kunden. Der E-Commerce nimmt den stärksten Anstieg als eigener Vertriebskanal ein. (vgl. Nike Inc. 2017, S. 58; Puma 2017)

Als ein Beispiel für eine gescheiterte vertikale Geschäftsausrichtung in der Sportbranche gilt das Unternehmen Gool.de Sportswear des Fußballvereins Borussia Dortmund. Hierbei ist zu erwähnen, dass es sich um die Rückwärtsintegration in der Wertschöpfungskette handelt. Das heißt, ein Sporthändler wie der Fußballverein wie Borussia Dortmund integriert eine eigene Produktion in seine Unternehmensstrukturen. Im Zeitalter der New Economy im Jahr 2000 gegründet, verfolgte Sie als Tochterunternehmen der Fußballkapitalgesellschaft das Ziel, neue Geschäftsfelder zu erschließen (vgl. Preuß, Holger 2014b, S. 15f.). Der Fußballverein steht in einer engen Verbindung zur Sportartikelindustrie, die als Ausrüster und Sponsor von Fußballvereinen auftritt. Der Sponsoringvertrag umfasst auf der einen Seite Sach- und Geldleistungen an den Geförderten. Auf der anderen Seite präsentiert der Sponsor seine Produkte und Dienstleistungen in einem ausgesuchten kompetitiven Umfeld (vgl. Adjouri, Nicholas und Stastny, Petr 2015, S. 22). In dieser finanziellen attraktiven Geschäftsbeziehung zwischen dem Sportartikelhersteller und dem Verein versuchte Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA die Wertschöpfungskette für sich durchgängig zu erschließen. Borussia Dortmund trat mit seiner eigenen Sportartikelfirma als eigenständiger Sportartikelproduzent und -händler auf. Die revolutionäre Geschäftsidee von Borussia Dortmund scheiterte schlussendlich an ihrem fehlenden Know-how und der Erfahrung in der Sportartikelbranche. Die Geschäftsaufgabe wegen Erfolgslosigkeit im Jahr 2008 war die Folge (vgl. Sußebach, Henning u.a. 2004). Dieses Beispiel soll aufführen, dass die zunehmende Vertikalisierung der Sportartikelhersteller und Sporteinzelhändler Chancen wie auch Gefahren in sich bringt.

Ein weiterer Weg tut sich gerade in der Sportartikelindustrie auf: In Verbindung mit 3D-Druckern und hochmodernen Produktionstechnologien entwickeln die Marktführer eine neue Technologie zur Herstellung von Sportartikeln, überwiegend bei Sportschuhen. Die von Adidas betriebene Speedfactory zeigt den neuesten Schritt dieser technischen Revolution auf. Am 24. Oktober diesen Jahres wurden die ersten Schuhmodelle Modell AM4LND vorgestellt (vgl. Dörpmund, Tim 24.10.2017). In der Fabrik im deutschen Ansbach sollen

pro Jahr 500.000 Sportschuhe produziert werden, weitere 500.000 in der Speedfactory in Atlanta. Mit Blick auf die Gesamtproduktion von 360 Mio. Sportschuhen von Adidas entspricht dies aktuell einen Anteil von unbedeutenden 0,28 % (vgl. DPA 2017b). Weitere Sportartikelproduzenten wie Nike, New Balance und Under Armour forschen akribisch, um die Innovationsführerschaft in diesem Bereich zu erlangen (vgl. McKenna, Beth 2016).

Mit der genannten Technologie könnten ganze Wertschöpfungsketten aufgelöst werden und ein neues Geschäftskonzept das bisherige ablösen. Die Produktion von Sportschuhen würde die aktuellen räumlichen und zeitlichen Geschäftsketten auflösen. Derzeit beläuft sich die Entwicklung eines Sportschuhs auf 18 Monate, dieser Zeitraum kann bis auf eine Woche verringert werden. Die Schuhe können am Point of Sale produziert werden und nicht, wie aktuell bei Adidas, zu 96 % im asiatischen Raum. Weiterhin können individuelle Wünsche der Konsumenten oder aufkommende Trends in der Produktion berücksichtigt werden. Aktuell ist eine Massenfertigung mit dem Konzept einer Speedfactory eine weite Zukunftsperspektive. Jedoch sind erste Schritt in dieser Innovationstechnologie erfolgt. Die Sportartikelhersteller sehen in dieser Technologie eine Schlüsselrolle für die Zukunft, weil sie das enorme Potenzial bei der Herstellung nach individuellen und maßgeschneiderter Schuhe erfüllen würde. Es könnte damit große Gewinnmargen erzielt werden können, weil die komplette Wertschöpfungskette in der Hand der Sportartikelindustrie liegt. Es ist davon auszugehen, dass der Vertrieb dieser individuellen Sportschuhe ausschließlich über die eigenen Distributionswege erfolgen wird.

3.4.4 Einflüsse der Makroumwelt auf den Sporthandelsmarkt

In diesem Kapitel werden die Einwirkungen aus der Makroumwelt vorgestellt. Zu diesen zählen die demografische Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland und die politischen und rechtlichen Auflagen für den Einzelhandel.

3.4.4.1 Demografische Entwicklung

Der demografische Wandel mit der sinkenden Zahl der Bevölkerung im erwerbstätigen Alter und der synchron steigenden Anzahl an älteren Menschen hat seine Auswirkungen. Prognosen des Statistischen Bundesamtes sehen einen Altenquotienten⁸ im Jahr 2030 von über 50 %. Im Vergleich lag dieser im Jahr 1975 bei 25 % bzw. 2009 bei 34 %. (vgl. Statistisches Bundesamt 2011, S. 3) Zugleich nahm die Gesamtbevölkerung in Deutschland kontinuierlich seit dem Jahr 2003 ab. Der Grund liegt in der höheren Sterberate im Vergleich zur

⁸ Wie viele Personen im Rentenalter (ab 65 Jahre) auf 100 Personen im Erwerbsalter (20 bis unter 65 Jahre) fallen

Neugeburtenrate. Diese Lücke konnten bis zum Jahr 2013 die Zuwanderungen nicht schließen. Seit dem Jahr 2014 steigt die Gesamtbevölkerungszahl in Deutschland wieder an (vgl. Statistisches Bundesamt 2015, S. 27). Zurückzuführen ist diese Entwicklung auf die migrationspolitischen Ereignisse in Deutschland und im gesamten europäischen Raum (vgl. Landeszentrale für politische Bildung o.D.). Die aktuellen Zahlen des statistischen Bundesamtes weisen eine Gesamtbevölkerungszahl von 82,4 Mil. in Deutschland aus (vgl. Statistisches Bundesamt 2016a, S. 37).

Die vorausgerechneten Nettomigration bis zum Jahr 2035 verteilen sich ungleichmäßig auf die Bundesrepublik. In den Bundesländern Bayern und Baden-Württemberg sowie den Metropolen Berlin und Hamburg steigen die Zuwächse an. Hingegen verlieren u.a. östliche Bundesländer um Sachsen-Anhalt und Thüringen Einwohner um mehr als zweistellige Werte (vgl. Deschermeier, Philipp 2017, S. 63-80). Festzuhalten bleibt, dass diese Studie keinen Anspruch auf eine Prognose erhebt. Unter Berücksichtigung von Unsicherheiten in der zukünftigen Perspektive sind Veränderungen einzukalkulieren, denn Krisen, Kriege und Katastrophen lassen sich nicht voraussehen (vgl. Birg, Herwik 2005).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der demografische Wandel in der deutschen Gesamtbevölkerung in seiner Struktur vermutlich nicht aufzuhalten ist, jedoch die Prognosen des statistischen Bundesamtes für die Gesamtbevölkerungszahl kritisch zu betrachten sind. Die prognostizierte kontinuierliche Abnahme der Bevölkerung in Deutschland ist so nicht eingetroffen (vgl. Statistisches Bundesamt 2011, S. 8). Die Folgen für den Einzelhandel und damit auch dem stationären Sporteinzelhandel sind neue und veränderte Zielgruppen mit eigenen Bedürfnissen und Ansprüchen.

3.4.4.2 Politische Einflüsse

Die politischen und rechtlichen Auflagen für den deutschen Sporteinzelhandel bestehen aus dem Planungsrecht und die Ladenöffnungszeiten. Die weiteren politischen und rechtlichen Auflagen wurden an dieser Stelle vernachlässigt. Eine Besonderheit im deutschen Sporthandelsmarkt stellt das deutsche Planungsrecht dar. Dieses Recht schützt die deutschen Standorte, wie beispielsweise Innenstädte, in Form von exklusiven Rechten für bestimmte Produkte. Das Planungsrecht nimmt eine planerische Feinsteuerung in den Städten und Gemeinden/Kommunen vor. Das Ziel hierbei ist der Erhalt und die Entwicklung von zentralen Versorgungsbereichen und der Schutz der städtebaulichen Belange. In der Raumplanung einer Stadt oder Kommune wird durch das Planungsrecht versucht, eine Zersiedelung durch Suburbanisierung oder den Tradding-Down-Effekt zu verhindern. (vgl. Buchensteiner, Dirk und Stür, Bernhard 2011, S. 345-347) Die Suburbanisierung beschreibt die Abwanderung von städtischer Bevölkerung oder Funktionen aus dem Zentrum in das städtische Umland (vgl. Neumair, Simon-Martin). Der Tradding-Down-Effekt steht für den Entwicklungstrend, der ein Stadtteilzentrum in Hinblick auf ein bestehendes vollständiges Angebot hin zu steigenden Leerständen und damit abnehmenden Kundenströmen verändert (vgl. Münchner Gesellschaft für Stadterneuerung 2012).

Sportartikel sind in nahezu allen Bundesländern als innenstadtrelevant eingestuft. Das heißt, Sporthändlern ist es untersagt, an nicht ausgewiesenen Standorten bestimmte Waren, zu verkaufen. (vgl. Niemann, Ludger 2016, S. 137-151) Das Planungsrecht stellt eine Einschränkung für den Sporteinzelhandel dar, jedoch ist dieses zu vernachlässigen. Es unterstützt die kleinen-und mittelständischen Sporteinzelhändler, die sich in diesen Innenstadtlagen ansiedeln.

Ladenöffnungszeiten, die seit der Föderalismusreform von 2006 Länderangelegenheiten sind, schränken die Wettbewerbsfähigkeit von kleineren und mittleren Unternehmen ein (vgl. Barth, Klaus et al. 2007, S. 6ff.) Aktuell sind die Öffnungszeiten auf 84 Std. die Woche begrenzt. Weiterhin schreiben Sie eine Beschränkung der Sonntagsöffnung vor. Die Expertenmeinungen über dieses Thema sind gespalten und eine Veränderung scheint derzeit ausgeschlossen (vgl. Grösch, Thilo 2015). Kleine und mittelständische Unternehmen werden mit dieser Regulierung geschützt vor den ressourcenstarken Handelsketten. Für den stationären Sporteinzelhandel werden mit den Ladenöffnungszeitengesetz gesetzliche Rahmen geschaffen, die einen fairen Wettbewerb gewährleisten möchten.

3.4.5 Zukunftsprognose für die Sporthandelsbranche

Anhand von Aktienkursen von börsennotierten Unternehmen der Sportbranche bzw. sportnahen Branchen wird eine Zukunftsprognose für die Sportbranche erstellt. Diese zeigen die Erwartungen der Börse auf die strategische Ausrichtung der Unternehmen auf.

Aktienkurse verändern sich aufgrund von Zuwachs an technischen Kenntnissen, Ertragskraft und Substanzwert bei den Aktiengesellschaften. Kursschwankungen werden von Konjunkturfaktoren und der Gewinnsituation des Unternehmens ausgelöst. Die Börse eilt der Entwicklung der Konjunktur voraus, aus diesem Grund gilt der Börsenkurs als Frühindikator für die konjunkturelle Entwicklung. Die Erfahrungen zeigen, dass der Börsenwert einen Antizipationszeitraum von einem Jahr erfüllen kann (vgl. Schlienkamp, Christoph 2004, S. 365-382). Hierbei ist zu betonen, dass der Börsenkurs nur ein Frühindikator darstellt und damit allein stehend keine fundierten Rückschlüsse gezogen werden können. Jedoch kann der Börsenkurs eine Prognose und Erwartung der Wirtschaft für das jeweilige Unternehmen bzw. Branche geben.

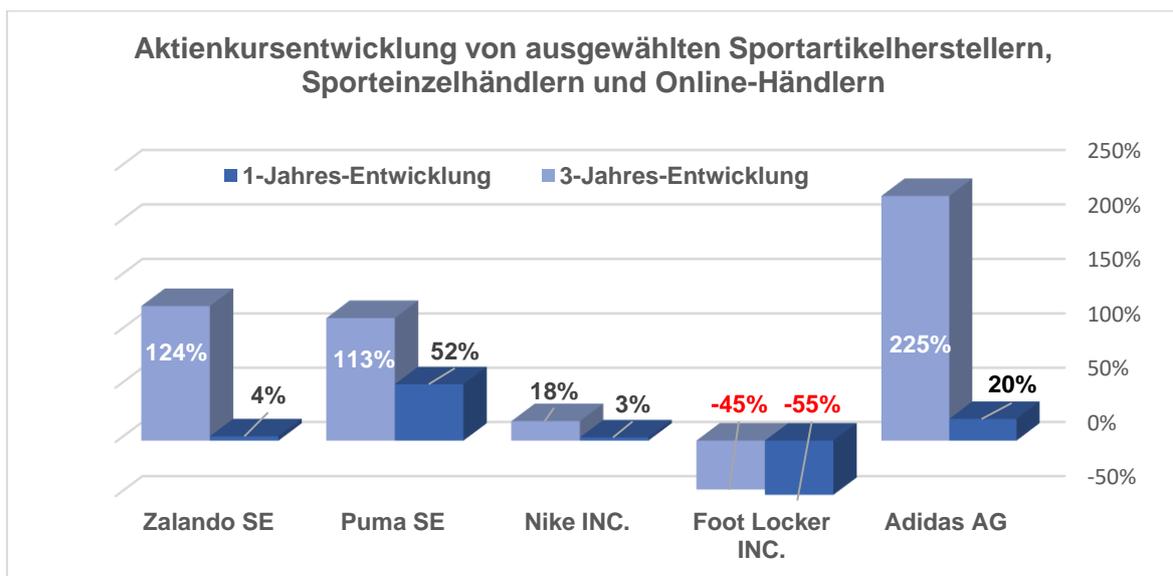


Abbildung 16: Aktienkursentwicklung von ausgewählten Sportartikelherstellern, Sparteinzelhändlern und Online-Händlern

Quelle: Eigene Darstellung (vgl. *Onvista.de* 2017).

Wie in der *Abbildung 16* dargestellt, verlaufen die Aktienkurse der Unternehmen ungleich. Die Aktienkurse sind in zwei Zeiträumen dargestellt, um einen Blick in die Vergangenheit und die Gegenwart zu geben. Zum einen stellt die 3-Jahres-Entwicklung die Erwartungen der Anleger in den letzten drei Jahren dar, was eine Aussagekraft über die nähere Vergangenheit sowie der Gegenwart gibt. Zum anderen richtet die 1-Jahres-Entwicklung einen Blick auf die derzeitige Zukunftsaussicht des Unternehmens auf. Daraus ergibt sich, dass

die 1-Jahres-Entwicklung ein Frühindikator für die Erwartungen der Wirtschaft an das jeweilige Unternehmen sein kann.

Die drei Sportartikelhersteller Adidas, Nike und Puma zeigen eine positive Veränderung in ihren Aktienkursen auf. Herausstechend ist der Anstieg der Adidas-Aktie, die sich in den letzten drei Jahren mehr als verdoppelt hat und auf kürzere Sicht eine steigende Entwicklung zeigt. Der Sportartikelproduzent Puma schaffte ein ähnliches Wachstum, welches aber nicht die Wachstumskraft von Adidas erreicht, jedoch gerade auf die 1-Jahres-Entwicklung einen enormen Sprung macht. Der Marktführer Nike hingegen schafft nur niedrige Zuwächse. Diese geringe Zunahme zeigt, dass die Erwartungen der Anleger und Aktienexperten für Nike bescheiden ausfallen. Im Ganzen sind die Erwartungen der Börse an die Sportartikelhersteller optimistisch und damit wird deutlich, welche entscheidende Rolle die Sportartikelproduzenten zukünftig im Sporthandel spielen werden.

Zalando als Online-Versandhändler für Schuhe und Mode breitet sein Geschäftsmodell zunehmend aus und steht in enger Verbindung zu den Sportartikelproduzenten. Das heißt, Zalando hat sich zu einem Online-Sporthändler entwickelt (vgl. Gassmann, Michael 2016). Der Aktienkurs verlief in den letzten drei Jahren bei Zalando als ein junges Unternehmen außergewöhnlich positiv, die Erwartungen von einem Jahr fallen hingegen minimal aus. Die Erwartungen der Anleger für die Foot Locker Aktie sind seit drei Jahren negativ und auch auf einjährige Sicht verliert die Aktie an Wert. Die beiden Entwicklungen von Zalando und Foot Locker zeigen für den Sporthandel minimale bis negative Erwartungen der Börse auf. Das heißt, das stationäre und digitale Sporteinzelhändler in den Prognosen der Börse eine schwierige Zukunft prognostiziert wird. Im Vergleich zu den Sportartikelproduzenten als Partner, Lieferanten und Wettbewerber für den stationären Sporteinzelhandel ergibt sich aus den Börsenkursen ein klares Bild einer Verschiebung der Machtverhältnisse.

Es wird deutlich, dass nur börsennotierte Unternehmen verglichen werden konnten. Aufgrund der Struktur am deutschen Sporteinzelhandelsmarkt waren Foot Locker und Zalando die beiden einzigen Unternehmen die in Börsen gelistet waren. Weiterhin stellen die Börsenkurse nur Erwartungen der Wirtschaft dar und es können keine allgemein gültigen Aussagen daraus abgeleitet werden.

3.4.6 Zusammenfassung

Mit diesem Kapitel wird die dritte Forschungsfrage „Ist die Vertriebsart des stationären Sporteinzelhandels in seiner aktuellen Form konkurrenzfähig unter den Einflüssen des veränderten Wettbewerbsumfelds?“ beantwortet. Die herausgearbeiteten Wettbewerbstreiber zeigen die Einflüsse auf den stationären Sporteinzelhandel auf. Die aktuelle Wettbewerbssituation ist geprägt von einem intensiven Wettbewerb, der weiter zunehmen wird.

Im Gesamtüberblick dieses Kapitels stellt sich heraus, dass die Wettbewerbstreiber Veränderungen aufzeigen, die den stationären Sporteinzelhandel weiter unter Wettbewerbsdruck setzen. Der E-Commerce gewinnt an Bedeutung als Vertriebskanal und wächst in seinen Marktanteilen. Sportartikel als eine Sortimentsgruppe, die eine hohe Attraktivität im Onlinegeschäft aufweisen, verstärken diese Entwicklung. Internationale Konkurrenz mit einem Geschäftsmodell, welches auf Eigenmarken zu einem hervorragenden Preis-Leistungs-Verhältnis basiert, drängen spürbar auf den Markt. Die langjährige Partnerschaft mit der Sportartikelindustrie steht vor neuen Herausforderungen durch eine neue strategische Ausrichtung und innovative Produktionstechniken. Mit Blick auf die Börsenwerte von Unternehmen des Sporthandels werden die angesprochenen Herausforderungen für den stationären Sporteinzelhandel unterstrichen.

Jedoch sind dadurch keine grundsätzlichen Veränderungen an der dominierenden und präsenten Markstellung des stationären Sporteinzelhandels bisher eingetreten. Mit einem Marktanteil von über 77 % für den stationären Sporteinzelhandel auf dem Sporteinzelhandelsmarkt nimmt dieser die zentrale Rolle unter den Vertriebsarten ein (vgl. HDE 2017b, S. 8). Es wird jedoch deutlich, dass die genannten Entwicklungen den Sporteinzelhandel zum Handeln auffordern, um weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben und seine Position am Sporthandelsmarkt zu behaupten.

3.5 Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Marktanalyse

Die Marktanalyse des stationären deutschen Sporteinzelhandels ergab in der Konklusion, dass sich die Marktstruktur gewandelt hat und sich noch in einem Wandlungsprozess befindet. Die nachfolgenden Ergebnisse der Marktanalyse in *Abbildung 17* werden für die Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen genutzt, um im nächsten Kapitel Lösungen für den stationären Sporteinzelhandel aufzuzeigen.

Online-Handel

- neuer wachsender Vertriebskanal
- Einfluss auf das Kaufverhalten
- zunehmende Vorwärtsintegration der Sportartikelhersteller

Der Sporthandelsmarkt

- stabiler Kernmarkt in Europa mit Wachstumspotenzial
- Verdrängungs- und Konzentrationsprozess unter Wettbewerb
- internationale Wettbewerber
- Vertikalisierungsdrang der Unternehmen

Der Nachfrager

- technischer Fortschritt
- informierter und interaktiver Kunde mit veränderten Kaufverhalten
- Sport und Gesellschaft

Sportartikelindustrie

- neues Beziehungsverhältnis zum Sporthandel
- strategische Neuausrichtung und Innovation
- positive Zukunftsprognose

Abbildung 17: Zusammenfassung der Marktanalyse

Quelle: Eigene Darstellung.

Der ROPO-Effekt zählt heute zu den häufigsten Einkaufsverhalten der Nachfrager und die Online-Recherche rückt im Einkaufsprozess der Kunden an die erste Stelle. Diesen Trend haben die Sportartikelhersteller für sich erkannt und richten ihre Vertriebsstrategie auf ihre eigenen Vertriebskanäle wie z.B. dem Online-Shop.

Der Sparteinzelhandelsmarkt ist der bedeutungsvollste in Europa und zeichnet sich durch seine Stabilität und positiven Wachstumsprognose aus. Diese Attraktivität führt zu weiteren internationalen Wettbewerbern, die den bereits vorhandenen Konzentrations- und Verdrängungsprozess verstärken. Denn der schwach wachsende deutsche Sporthandelsmarkt drängt seine Wettbewerber zu Übernahmen oder Verdrängungen von Konkurrenten. Zu beobachten ist ein Vertikalisierungsschub seitens der Hersteller und Händler im Sportmarkt. Die Sportartikelproduzenten nutzen ihr langjährig geschaffenes Markenimage zum Direktvertrieb und die Sporthändler entwickeln eigene Handelsmarken um sich aus der Abhängigkeit der Pull-Effekt Marken zu lösen.

Der Nachfrager profitiert von technischen Fortschritt und kann sich dadurch gegenüber den Unternehmen in eine lukrativere Position bringen. Durch den Gewinn an Transparenz und Informationen nabelt er sich zunehmend von seiner passiven Rolle ab. Das führt dazu, dass

er kritischer, preisbewusster und interaktiver seine Customer Journey beschreitet. Weiterhin steigen seine Erwartungen und Bedürfnisse an das Einkaufen und die Produkte, was von den gesellschaftlichen Trends wie z.B. Individualitätsstreben verstärkt wird. Die Rolle von Sport als gesellschaftlicher Lebensinhalt steigert die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen der Sportbranche.

In der Beziehung zur Sportartikelindustrie stehen dem Sporteinzelhandel neue Herausforderungen bevor. Infolge des zunehmenden Online-Handels rückt dieser für die Sportartikelhersteller in den Fokus. Damit verlieren die stationären Sporteinzelhändler an Bedeutung für sie. Weiterhin führen innovative Technologien zu neuen Wertschöpfungsketten der Sportartikelindustrie, die weitere Veränderungen in der Zukunft auslösen könnten. Diese Technik befindet sich erst im Reifeprozess, jedoch deuten aktuelle Börsenentwicklungen auf diese Innovation in ihren Kursentwicklungen hin.

4 Handlungsempfehlungen und Erkenntnisse über den deutschen stationären Sporteinzelhandel

Im Folgenden werden Handlungsempfehlungen aus den Ergebnissen der Marktanalyse aufgezeigt. Diese sind als praktische Maßnahmen zu verstehen, die einen Lösungsweg vorschlagen um die Wettbewerbsfähigkeit des stationären Sporteinzelhandels zu erhalten.

Der Online-Handel stellt eine große Chance für den stationären Sporteinzelhandel dar. Seine neuen Impulse sollten höchste Priorität bei den stationären Sporteinzelhändlern besitzen. Mit einem kontinuierlichen Anstieg an Marktanteilen, wo aktuell noch keine Grenzen erreicht scheinen sowie den riesigen Potenzialen aus Marketingmaßnahmen, interaktivem Kundendialog und außergewöhnlichen Kundeninformationen ist eine Integration des Online-Handels unausweichlich, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Händler können an dem wachsenden Onlinegeschäft partizipieren und den Kanal als Informations- und Kommunikationsplattform nutzen. Für den Kunden stellt der Point of Decision den ersten Schritt im Kaufprozess dar und wird zunehmend für die digitale Recherche genutzt. Der Warenverkauf ist dort platziert, wo der Kunde sich aufhält. Mit weiteren technischen Fortschritten rückt die Online-Welt zunehmend in den Fokus, gerade im Hinblick auf Mobile-Commerce und eine digitale Gesellschaft.

Die Sporthändler sollten die Einkaufswelten verbinden, dabei stellt die Omni-Channel Strategie einen idealen Weg dar. Dem Konsumenten wird allumfassend ein flexibles und polyvalentes Käuferlebnis geboten, indem die räumliche, zeitliche, preisliche und inhaltliche Übereinstimmung der Kommunikation, der Vertriebswege, der Preise und des Sortiments gegeben sind. Mit diesem Schritt schafft es der stationäre Sporteinzelhändler die Nähe zu seinen Kunden und weiteren potenziellen Kunden aufzubauen. Dabei ist nicht entscheidend, auf welchem Vertriebsweg der Kunde erreicht worden ist, sondern dass der stationäre Sporthändler versteht, an welchem Ort sein Kunde zu erreichen ist. Das Thema Big-Data, die Sammlung von Kundendaten und -informationen, ist eines der Schlüsselthemen der Zukunft und stellt für den Online-Händler einen der entscheidendsten Wettbewerbsvorteile dar. Mit Hilfe von Algorithmen in Analyseverfahren werden unzählige Informationen über die Kunden gewonnen und für wertvolle Geschäftsmodelle genutzt.

Die stationären Sporteinzelhändler sollten sich ihren Wettbewerbsstärken bewusst sein. Zu diesen zählen der lokale und regionale Handel, ihre persönlichen Beratungs- und Serviceleistungen sowie die Flexibilität gegenüber großen Sporteinzelhändlern. Das Wissen über sein lokales und regionales Umfeld und damit über seine Kunden stellt einen wesentlichen

Wettbewerbsvorsprung gegenüber anderen Marktteilnehmern dar. Ein zentraler Wettbewerbsvorteil ist das Qualitätsangebot der Händler, bestehend aus qualitativen Angeboten rund um die Customer Journey des Kunden und hochwertigen Produkten in einem abgestimmten Produktsortiment. Der Preisdruck wird zunehmen und in Konkurrenz mit starken Sporteinzelhändlern oder preisaggressiven vertikalen Sporthändlern ist das Differenzierungsmerkmal für den stationären Sporteinzelhändler die Qualität. Stationäre Sporteinzelhändler haben eine Nähe zum Kunden, die es erleichtert Trends zu erkennen und Nischen des Marktes zu besetzen, die von dominierenden Händlern nicht ausgefüllt werden. Weiterhin ist die Schaffung eines einzigartigen Profils als Alleinstellungsmerkmal entscheidend, weil der Preis für den Kunden in der Austauschbarkeit unter den Konkurrenten in den Vordergrund rückt. Ein zusätzlicher Weg, eine Einzigartigkeit zu erschaffen, ist die Rückwärtsintegration des Sporthändlers. In diesem Prozess entwickelt und produziert er seine eigenen Sportartikel. Als erfolgreiches Beispiel ist „Lunge - der Laufladen“ in Hamburg zu nennen, der diesen Schritt im Jahr 2008 vollzogen hat und seine eigenen Laufschuhe in seinem markengeprägten Produktportfolio integriert hat (vgl. Lunge - Der Laufladen 2017).

Mit neuen kreativen Events wie Liveübertragungen von Sportgroßereignissen, der Erweiterung durch Fitness-, Lauf-, und Walkingkurse und eine Sortimentserweiterung um das Thema Gesundheit und Ernährung werden die gesellschaftlichen Trends der Nachfrager erfüllt. Kooperationen stellen hierbei eine Win-Win-Situation für die Kooperationspartner dar, genannt seien z.B. Kooperationen mit Vereinen oder professionellen Sportanbietern wie Fitnessstudios, Kletter- und Boulderhallen. Der Sporthändler schafft hiermit Events und Erlebnisse und zeigt, dass er Sport, Gesundheit, Kommunikation und Leidenschaft verkauft. Mit der neuen strategischen Ausrichtung der dominierenden Sportartikelhersteller und der Abhängigkeit der Sporthändler zu ihren Marken wird zusätzlich Spannung in diese Partnerschaft aufkommen. Der eingeschlagene Weg der großen Einkaufsgenossenschaften, vermehrt auf eigene Handelsmarken zu setzen, stellt eine richtige Herangehensweise dar ebenso wie die Produkterweiterung um Modemarken, um auf den Trend der Mischung von Sport und Mode rechtzeitig zu reagieren.

Schlussendlich sollte der stationäre Sporteinzelhändler die Potenziale der neuen digitalen Welt erkennen und sich gegenüber neuen Technologien und Möglichkeiten öffnen, da sein wichtigstes Element, der Kunde, diese Bedürfnisse deutlich aufzeigt. Diese Handlungsempfehlung stellt die Profilierungen des stationären Sporteinzelhändlers heraus und schafft damit einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil zu den dominierenden und preisorientierten Sporteinzelhändlern.

5 Fazit der Marktanalyse

Die vorliegende Masterarbeit widmete sich der Marktanalyse des stationären deutschen Sporteinzelhandels, um seine derzeitige Wettbewerbsfähigkeit als Vertriebskanal im Sporthandel zu untersuchen. Die Titelthese lässt sich schlussendlich mit ja beantworten. Der stationäre Sporteinzelhandel ist weiterhin wettbewerbsfähig. Er nimmt zum einen eine starke Marktposition ein und passt sich in seinen Strukturen dem Wandel zunehmend an, zum anderen hat er Potenziale des Online-Handels erkannt und in seine Geschäftsstrategien z.B. mit der Omni-Channel Strategie integriert. Damit er jedoch auch zukünftige wettbewerbsfähig bleibt, muss er die Trends und Entwicklungen im Markt, bei den Sportartikelherstellern, bei den Konsumenten sowie den unmittelbaren Wettbewerbern weiterhin beachten.

Die Erkenntnisse aus der Marktanalyse haben ergeben, dass der stationäre Sporteinzelhandel eine Phase des Wandels durchläuft. Die erste Forschungsfrage, welche Einflüsse der stationäre Sporteinzelhandel spürt, wurde mit dem intensiven Wettbewerb durch Unternehmenszusammenschlüsse und internationale Konkurrenz, dem wachsenden Online-Handel, durch neues Konsumentenverhalten sowie veränderte Sportartikelhersteller-Strategien beantwortet. Der stationäre Sporteinzelhandel besitzt zwar mit 77,1 % Marktanteil im Jahr 2016 die bedeutsamste Rolle im Sporthandel (vgl. HDE 2017b, S.8), trotzdem verändert sich der Markt durch moderne Technologien in schnelleren Zyklen. Die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage, wie die aktuelle Wettbewerbssituation aussieht, führte zu dem Ergebnis, dass sich der Online-Vertriebskanal mit über 20 % Anteil am Gesamtumsatz etabliert und weiterwächst und dass die internationale Konkurrenz mit preisorientierten Eigenmarken-Strategien auf dem Markt drängt. Der Konsument hat ein neues Kaufverhalten entwickelt, ist digitaler, informierter und preisbewusster und strebt beim Einkauf nach Erlebnissen und besonderen Produkten. Die genannten Veränderungen zeigen die verschärfte Wettbewerbssituation für den stationären Sporteinzelhandel auf.

Nur verzögert erkannte der stationäre Sporteinzelhandel den Wandel. Erst nach Verlusten richtete SportScheck seine strategische Neuausrichtung auf den Wandel aus und ist damit aktuell der Marktführer der Sporthändlerketten. Karstadt Sports bekam nach der Übernahme durch die Signa Unternehmensgruppe ein neues Profil mit Omni-Channel Strategie. Erfolgreiche Online-Händler wie z.B. PlanetSports wurden mit hohem finanziellen Aufwand aufgekauft, um ihr Know-how im digitalen Sporthandel anzueignen. Sportarena hat den Wandel nicht rechtzeitig erkannt und wird seine Filialen bis zum Jahr 2018 schließen. Ins-

gesamt wurde deutlich, dass der Wandel in den Handelsstrukturen im stationären Sparteinzelhandel verzögert angekommen ist und Branchenwettbewerber und branchennahe Konkurrenten sich bereits auf dem Markt platzieren konnten. Mit diesen genannten Anpassungen wird die dritte Forschungsfrage beantwortet, dass der stationäre Sparteinzelhandel noch wettbewerbsfähig ist.

Für die zukünftige Entwicklung des Marktes lässt sich bereits aufzeigen, dass der Wandel sich fortsetzen wird. Die einjährige Entwicklung der Aktienkurse der Sportartikelhersteller weisen auf zu erwartende Veränderungen hin, außerdem ist der stationäre Sparteinzelhandel wirtschaftlich stabil und Experten prognostizieren ein Wachstum. Der stationäre Sparteinzelhandel muss jedoch schnell auf Veränderungen am Markt reagieren. Denn das Bedürfnis nach persönlichen Kontakt und individueller Beratung in einem Einkaufserlebnis zu einem fairen Preis-Leistungs-Verhältnis kann nur der stationäre Sporthandel dem Kunden bieten. Dies müssen die stationären Sparteinzelhändler jedoch erkennen, ansonsten ist der nächste Wettbewerber nur wenige Klicks entfernt.

Somit konnten mit der Marktanalyse die drei Forschungsfragen beantwortet und die Titelthese bestätigt werden. Der deutsche stationäre Sparteinzelhandel als Vertriebskanal des Sporthandels ist wettbewerbsfähig. Mit dieser literaturbasierten Arbeit, die wesentliche Erkenntnisse aus wissenschaftlichen Studien, Fachliteratur und Statistiken abgeleitet hat, ist eine Basis für weitere Forschungsarbeiten in diesem Themengebiet geschaffen worden. Anhand von empirischen Untersuchungen, wie z.B. zu den derzeitigen angewandten Vertriebsstrukturen der einzelnen stationären Sparteinzelhändler, können weitere Aufschlüsse über den Wandel im deutschen stationären Sparteinzelhandel aufgezeigt werden und die Ergebnisse dieser Arbeit präzisiert werden.

In der Selbstreflexion zu dieser Arbeit wurde deutlich, dass das ausgewählte Themenfeld in der Wissenschaft eine untergeordnete Rolle spielt. Die Schwierigkeit bei der Erstellung der Marktanalyse bestand darin, dass Studien, Fachliteratur und Forschungsarbeiten sich mit dem Themengebiet des Sporthandels nicht ausreichend beschäftigt haben. Das führte dazu, dass die Informationen über das Untersuchungsprojekt nur eine Analyse in nicht gewünschter vereinfachterer Form zuließen. Mangels vorhandener Quellen in der Fachliteratur verlieren die Betrachtung und der Vergleich von Unternehmen an Aussagekraft. Somit konnten auch die Jahresgewinne und Umsatzzahlen der einzelnen Vertriebskanäle und damit die Einordnung der Wettbewerber nicht einer detaillierteren Analyse unterzogen werden.

In der Nachbetrachtung wären eigene Erhebungen zum Informationsstand des Themas durch den Autor nützlich gewesen. Die Entscheidung gegen die Maßnahme einer Erhebung wurde jedoch bewusst getroffen, weil es im Zusammenhang mit der aktuellen Literatur an einer zusammenfassenden Basis fehlt, auf der eine Empirik beruhen könnte.

Mit dieser Arbeit soll dennoch die Lücke in Teilen geschlossen und durch die Marktanalyse Erkenntnisse und damit Mehrwerte für einen Randmarkt, den stationären Sporthandel, geschaffen werden.

Literaturverzeichnis

21sportsgroup (2017): Homepage. Pressezentrum. Mannheim. Online verfügbar unter <http://www.21sportsgroup.com/index.html>, zuletzt geprüft am 13.10.2017.

Adidas Group (2015): Adidas Geschäftsbericht von 2014. Hg. v. Adidas Group. Online verfügbar unter https://www.adidas-group.com/media/filer_public/6c/7e/6c7e6b9e-8429-4d53-82f1-4d76dad10471/2014_gb_de.pdf, zuletzt geprüft am 15.09.2017.

Adidas Group (2017): Adidas Geschäftsbericht 2016. Hg. v. Adidas Group. Online verfügbar unter https://www.adidas-group.com/media/filer_public/e6/eb/e6eb2815-d7d1-4318-8930-0a0e7f57aafe/2016_deu_gb.pdf, zuletzt geprüft am 15.09.2017.

Adjouri, Nicholas; Stastny, Petr (2015): Sport-Branding. Mit Sport-Sponsoring zum Markenerfolg. 2., durch ges. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Ahlert, Dieter; Hesse, Josef; Jullens, John; Smend, Percy (2003): Multikanalstrategien. Konzepte, Methoden und Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Albus, Joachim (2017a): Umsätze und Strategien: vds informiert über Sportfachhandels-Jahr 2016. In: *Sport+Mode*, Feb. 2017. Online verfügbar unter <https://www.spomo.de/branche/umsaetze/03-02-2017-umsaetze-und-strategien-vds-informiert-ueber-sportfachhandels-jahr-2016/>, zuletzt geprüft am 20.07.2017.

Albus, Joachim (2017b): Decathlon auf dem Vormarsch. In: *Sport+Mode*, 07.03.2017. Online verfügbar unter <https://www.spomo.de/branche/umsaetze/07-03-2017-decathlon-auf-dem-vormarsch/>, zuletzt geprüft am 07.10.2017.

Alfs, Christian; Fischer, Jürgen (2014): Sportkonsum in Deutschland. Empirische Analysen zur Allokation von Zeit und Geld für Sport. Zugl.: Mainz, Univ., Diss., 2013. Wiesbaden: Springer Gabler.

Andrews, Kenneth R. (1987): Concept of corporate strategy. Homewood: Richard D Irwin.

Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung (2016): Hitliste 2016 - TOP TWENTY 2016. Unter Mitarbeit von GfK und Tv Scope. Hg. v. Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung. AGF Videoforschung GmbH. Online verfügbar unter https://www.agf.de/daten/tvdaten/hitliste/?name=hitliste_20jahre, zuletzt geprüft am 12.10.2017.

Asdecker, Björn (2014): Showrooming – das opportunistische Kundenverhalten im Stationären Handel. Hg. v. Retourenforschung.de. Retourenforschung.de. Online verfügbar unter http://www.retourenforschung.de/upload/Auswertung_Showrooming.pdf, zuletzt geprüft am 19.09.2017.

Barth, Klaus; Hartmann, Michaela; Schröder, Hendrik (2007): Betriebswirtschaftslehre des Handels. 6., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Baum, Heinz-Georg; Coenenberg, Adolf G.; Günther, Thomas; Hamann, P. Maik (2013): Strategisches Controlling. 5., überarb. und erg. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

BearingPoint (2015): Strukturwandel im deutschen Einzelhandel. Unter Mitarbeit von Kay Manke, Jörg Funder und Rene Sehi. Hg. v. BearingPoint und Institut für Internationales Handels- und Distributionsmanagement (Red Paper | Retail & Consumer, N° 8). Online verfügbar unter <https://www.bdu.de/media/32083/manke-studie-8.pdf>, zuletzt geprüft am 22.08.2017.

Becker, Fred G.; Fallgatter, Michael J. (2005): Strategische Unternehmensführung. Eine Einführung - mit Aufgaben und Lösungen. Berlin: Erich Schmidt.

Berghoff, Hartmut (2016): Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. 2nd ed. Berlin/Boston: De Gruyter.

Bette, Karl-Heinrich (2014): Sportsoziologische Aufklärung. Studien zum Sport der modernen Gesellschaft. s.l.: transcript Verlag.

Binder, Evelyn (2017): Lage bei Karstadt Sport. Interview mit Chef Michael Rumerstorfer. In: *Kölner Stadt-Anzeiger*, 18.02.2017. Online verfügbar unter <http://www.ksta.de/wirtschaft/karstadt-sport-in-koeln-chef-michael-rumerstorfer-hat-die-konkurrenz-vor-der-tuer-25758170-seite2>, zuletzt geprüft am 13.10.2017.

Birg, Herwik (2005): Was taugen Prognosen? Grundkurs Demographie - Dritte Lektion. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 24.02.2005 (46), S. 41. Online verfügbar unter <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/grundkurs-demographie-dritte-lektion-was-taugen-prognosen-1209938.html>, zuletzt geprüft am 08.10.2017.

BITKOM (2013): Trends im E-Commerce. Hg. v. Bundesverband Informationswirtschaft und Telekommunikation und neue Medien e. V. Bundesverband Informationswirtschaft.

Boersma, Thorsten; Gehrckens, H. Mathias (2013): Zukunftsvision Retail. Hat der Handel eine Daseinsberechtigung? In: Gerrit Heinemann und Kathrin Haug (Hg.): Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile. s.l.: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 51-74.

Brandmeyer Markenberatung (2016): Die Lieblingsmarken der Deutschen 2016. Unter Mitarbeit von Meinungsforschungsinstitut Forsa. Hg. v. Brandmeyer Markenberatung. Meinungsforschungsinstitut Forsa. Online verfügbar unter https://www.brandmeyer-markenberatung.de/downloads/Lieblingsmarken_der_Deutschen_2016.pdf, zuletzt geprüft am 30.09.2017.

Breuer, Markus (2011): eSport. Eine Markt- und ordnungsökonomische Analyse. Dissertation. Friedrich-Schiller-Universität Jena. Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften. Online verfügbar unter https://www.db-thueringen.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dbt_derivate_00023464/Breuer/Dissertation.pdf, zuletzt geprüft am 20.09.2017.

Bruhn, Manfred; Homburg, Christian (Hg.) (2004): Gabler Lexikon Marketing. [A - Z]. 2., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Gabler.

BSI (2017): Homepage. Über den BSI. Bonn. Online verfügbar unter <https://www.bsi-sport.de/der-bsi/ueber-den-bsi/der-bsi/>, zuletzt geprüft am 15.10.2017.

Buchensteiner, Dirk; Stüer, Bernhard (2011): Einzelhandel und Planungsrecht. 6. Aufl. Hg. v. Symposium des Zentralinstituts für Raumplanung Münster. Symposium des Zentralinstituts für Raumplanung Münster. Osnabrück, Münster. Online verfügbar unter <http://www.stueer.business.t-online.de/aufsatzc/dvbl0611.pdf>, zuletzt geprüft am 07.10.2017.

Buchreport (2011): Grad der Filialisierung in deutschen Innenstädten wächst. Hg. v. Harenberg Kommunikation Verlags- und Medien-GmbH & Co. KG. Online verfügbar unter <https://www.buchreport.de/2011/05/17/indikator-fuer-die-wettbewerbsfaehigkeit/>, zuletzt geprüft am 22.08.2017.

Bühler, Stefan; Jaeger, Franz (2002): Einführung in die Industrieökonomik. Berlin, Heidelberg: Springer.

Colla, Enrico (2004): The Outlook for European Grocery Retailing. Competition and Format Development. In: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 14 (1), S. 47–69.

Creditreform Boniversum GmbH; Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. (2017): Die Wirtschaftslage im deutschen interaktiven Handel B2C 2016/2017. Eine Trendauswertung der aktuellen Online-Befragung. Neuss/Berlin. Online verfügbar unter https://www.bevh.org/uploads/media/170706_Trendauswertung_Boniversum_bevh_B2C_16_01.pdf, zuletzt geprüft am 21.09.2017.

Darko, Bernard (2017): Adidas Speedfactory. Individualisierung stellt Adidas vor große Herausforderungen. In: *WirtschaftsWoche Online*, 20.08.2017. Online verfügbar unter <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/adidas-speedfactory-individualisierung-stellt-adidas-vor-grosse-herausforderungen/20211984.html>, zuletzt geprüft am 17.10.2017.

Daurer, Stephan; Molitor, Dominik; Spann, Martin (2012): Digitalisierung und Konvergenz von Online-und Offline-Welt. Einfluss der mobilen Internetsuche auf das Kaufverhalten. In: Thomas Hess und Armin Heinzl (Hg.): *Digitalisierung der Unternehmen*, 4/2012. Wiesbaden (Zeitschrift für Betriebswirtschaft Special issue, 2012,4): Springer Gabler, S. 3–23.

decathlon.de (2017): Homepage. Online verfügbar unter <https://www.decathlon.de/unsere-filialen.html>, zuletzt geprüft am 07.10.2017.

Deloitte und Touche (2014): Rahmenbedingungen und Trends im deutschen Bekleidungseinzelhandel. Hg. v. Deloitte und Touche. Online verfügbar unter https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/finance/Rahmenbedingungen_des_deutschen_Bekleidungseinzelhandels.pdf, zuletzt geprüft am 01.10.2017.

Deschermeier, Philipp (2017): Bevölkerungsentwicklung in den deutschen Bundesländern bis 2035. Unter Mitarbeit von Philipp Deschermeier. Hg. v. Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW-Trends, 3). Online verfügbar unter <https://www.iwkoeln.de/studien/iw-trends/beitrag/philipp-deschermeier-bevoelkerungsentwicklung-in-den-deutschen-bundeslaendern-bis-2035-357919>, zuletzt geprüft am 08.10.2017.

Dillerup, Ralf; Stoi, Roman (2013): Unternehmensführung. 4., komplett überarb. und erw. Aufl. München: Vahlen.

Dörler, Hannes A.; Rufer, Daniel; Wüthrich, Hans A. (1994): Von der Produkt/Marktplanung zur dynamischen Unternehmensarchitektur. In: Hans-Christian Riekhof (Hg.): *Praxis der Strategieentwicklung. Konzepte - Erfahrungen - Fallstudien*. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S. 21–43.

Dörpmund, Tim (24.10.2017): Das sind die ersten Adidas-Schuhe aus der Speedfactory. In: *Textilwirtschaft*, 24.10.2017. Online verfügbar unter <http://www.textilwirtschaft.de/fashion/trends/adidas-speedfactory-adidas-zeigt-erste-modelle-aus-der-speedfactory-207048>, zuletzt geprüft am 24.10.2017.

DPA (2017a): Adidas verärgert mit Online-Offensive den Sporthandel. In: *Die Presse*, April 2017. Online verfügbar unter <http://diepresse.com/home/wirtschaft/unternehmen/5195096/Adidas-veraergert-mit-OnlineOffensive-den-Sporthandel>, zuletzt geprüft am 31.08.2017.

DPA (2017b): Sportartikel. Die "Speedfactory" in Ansbach: Adidas produziert Schuhe mit einem 3D-Drucker. In: *inFranken.de*, 20.08.2017. Online verfügbar unter http://www.infranken.de/regional/erlangenhoechstadt/die-speedfactory-in-ansbach-adidas-produziert-schuhe-mit-einem-3d-drucker;art215,2838193#cookie_accepted, zuletzt geprüft am 23.10.2017.

Dreher, Anna (2017): Der Superstar unter den Turnschuhen. In: *Süddeutsche Zeitung*, 04.04.2017. Online verfügbar unter <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/sneaker-in-den-usa-der-superstar-unter-den-turnschuhen-1.3450421>, zuletzt geprüft am 19.10.2017.

EHI Retail Institute (2015): E-Commerce-Nettoumsatz der Top 20 Online-Shops für Sport und Outdoor in Deutschland im Jahr 2015 (in Millionen Euro). Hg. v. EHI Retail Institute. EHI Retail Institute. Online verfügbar unter <https://www.handelsdaten.de/e-commerce/ranking-umsatz-top-20-online-shops-sport-und-outdoor>, zuletzt geprüft am 15.10.2016.

EHI Retail Institute (2017): EHI Handelsdaten aktuell 2017, zuletzt geprüft am 13.10.2017. Unter Mitarbeit von Nathalie Roux. Köln: EHI Retail Institute.

Ehrlich, Oliver; Erbenich, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2010): Konsumentenverhalten in Mehrkanalsystemen. Empirische Erkenntnisse aus dem Bereich der Unterhaltungselektronik. In: Dieter Ahlert (Hg.): *Multichannel-Management*. Frankfurt M. (Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement, 2010/2011): Dt. Fachverl., S. 55-72.

Emrich, Christin (2008): *Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Fost, Markus (2014): *E-Commerce-Strategien für produzierende Unternehmen. Mit stationären Handelsstrukturen am Wachstum partizipieren*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Freyer, Walter (2011): *Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft*. 4., neu bearbeitete Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Gassmann, Michael (2016): Kooperation mit Adidas soll Zalando noch schneller machen. In: *WeltN24*, 09.06.2016. Online verfügbar unter <https://www.welt.de/wirtschaft/article156095573/Kooperation-mit-Adidas-soll-Zalando-noch-schneller-machen.html>, zuletzt geprüft am 24.10.2017.

Geßner, H.-J. (1988): Einzelhandel und Stadtentwicklung. Zur Funktionalität regionaler Handelsstrukturen. In: Volker Trommsdorff (Hg.): Handelsforschung 1988. Schwerpunktthema: Standortfragen. Berlin, S. 3-25.

GfK GeoMarketing (2015a): Ecommere: Wachstum ohne Grenzen? Unter Mitarbeit von Gerold Doplbaue. Hg. v. GfK GeoMarketing. Online verfügbar unter http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/beratung/20150723_GfK-eCommerce-Studie_fin.pdf, zuletzt geprüft am 18.09.2017.

GfK GeoMarketing (2015b): Wandert die Verkaufsfläche vom POS ins Netz? Unter Mitarbeit von Manuel Jahn. Hg. v. GfK GeoMarketing. GfK GeoMarketing. Online verfügbar unter http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/beratung/20151006_GfK_WP_Verkaufsflaechenprognose_fin.pdf, zuletzt geprüft am 18.09.2017.

Gittenberger, Ernst; Teller, Christoph (2012): Betriebstypen des Handel. Begrifflichkeiten, Typologisierung und Entwicklung. In: Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett und Hanna Schramm-Klein (Hg.): Handbuch Handel. Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb. 2., vollst. überarb. Aufl. 2012. Wiesbaden: Springer, S. 215–242.

Globetrotter (2017): Homepage. Unternehmensportrait. Hamburg. Online verfügbar unter <https://www.globetrotter.de/ueber-globetrotter/portrait/>, zuletzt geprüft am 13.10.2017.

Green, Dennis (2017): Athleisure is not just a trend — it's a fundamental shift in how Americans dress. In: *Business Insider*, Februar 2017. Online verfügbar unter <http://www.businessinsider.de/athleisure-is-more-than-a-trend-2017-2?r=US&IR=T>, zuletzt geprüft am 31.08.2017.

Grösch, Thilo (2015): Ungleichgewicht Ladenöffnungszeiten. Was vom Tage übrig blieb. In: *Locafox GmbH*, 21.07.2015. Online verfügbar unter <https://www.locafox.de/blog/ungleichgewicht-ladenoeffnungszeiten/>, zuletzt geprüft am 07.10.2017.

Haderlein, Andreas (2013): Die digitale Zukunft des stationären Handels. Auf allen Kanälen zum Kunden. 2. Auflage. München: mi-Wirtschaftsbuch.

HDE (2014): HDE. Hg. v. HDE. Handelsverband Deutschland (HDE). Online verfügbar unter http://www.einzelhandel.de/images/publikationen/Branchenreport_HDE_Stadt_Handel.pdf, zuletzt geprüft am 05.09.2017.

HDE (April, 2016a): Frühjahrspressekonferenz. Düsseldorf. Online verfügbar unter <https://www.einzelhandel.de/images/presse/konjunktur/Charts.pdf>, zuletzt geprüft am 15.10.2017.

HDE (2016b): Konjunkturinformationen 03_16. Hg. v. HDE. Online verfügbar unter https://www.einzelhandel.de/index.../8902_1088220f6b3848051107d9cbbadb2aae, zuletzt geprüft am 01.08.2017.

HDE (2017a): Der Deutsche Einzelhandel. Hg. v. HDE. HDE. Online verfügbar unter <http://einzelhandel.de/images/presse/Graphiken/DerEinzelhandelJan2014.pdf>, zuletzt geprüft am 18.08.2017.

HDE (2017b): Handel Digital. Hg. v. HDE und IFH. Online verfügbar unter http://www.einzelhandel.de/index.php/online-monitor/item/download/10676_e31f18b629b2de6d1ce44a4b699dbfcb, zuletzt geprüft am 25.07.2017.

HDE (April 2017c): Frühjahrspressekonferenz Handelsverband Deutschland. Achtes Jahr mit Umsatzplus: HDE - Prognose +2 Prozent. Düsseldorf. Online verfügbar unter http://www.einzelhandel.de/images/presse/Pressekonferenz/2017/HDE-Konjunkturumfrageergebnisse-Charts_FJPK-Apr_017.pdf, zuletzt geprüft am 17.08.2017.

HDE (2017d): Zahlenspiegel 2017. Hg. v. Handelsverband Deutschland. Handelsverband Deutschland (HDE). Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/452891/umfrage/marktanteil-des-interaktiven-handels-im-einzelhandel-in-deutschland/>, zuletzt geprüft am 15.08.2017.

HDE (2017e): Zahlenspiegel 2017. Hg. v. HDE und IFH. Handelsverband Deutschland (HDE). Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/220824/umfrage/umsatzanteil-der-vertriebswege-im-deutschen-handel/>, zuletzt geprüft am 15.08.2017.

Heinemann, Gerrit (2013): No-Line-Handel. Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling. Wiesbaden: Springer.

Heinemann, Gerrit (2017a): Der neue Online-Handel. Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce. 8., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Heinemann, Gerrit (2017b): Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels. Kundenzentralität und ultimative Usability für Stadt und Handel der Zukunft. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Helbig, Axel (2012): Effizient durch Omni-Channel in. Hg. v. E-Commerce Magazin. E-Commerce Magazin. Online verfügbar unter <https://www.e-commerce-magazin.de//effizient-durch-omni-channel>, zuletzt geprüft am 16.09.2017.

Hentze, Joachim; Brose, Peter (1985): Unternehmungsführung und Mitbestimmung. Heidelberg, s.l.: Physica-Verlag HD.

Hermanns, Arnold; Riedmüller, Florian (Hg.) (2008): Management-Handbuch Sport-Marketing. 2., vollst. überarb. Aufl. München: Vahlen. Online verfügbar unter http://e-books.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/26298;B:CIANDO.

Hermanns, Arnold; Riedmüller, Florian (2012): Marketing im Sport: Status Quo und Handlungsrahmen. In: Albert Galli und et al. (Hg.): Sportmanagement. [Finanzierung und Lizenzierung; Rechnungswesen, Recht und Steuern; Controlling, Personal und Organisation; Marketing und Medien]. 2. Aufl. München: Vahlen, S. 372-395.

Herzog, Stefan; Düvell, Berit (2013): Die SportScheck Cross Channel Strategie. In: Hans-Christian Riekhof (Hg.): Retail Business. Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster : mit Fallstudien und Praxisbeispielen von Aldi, Budnikowsky, Dell, Görtz, Hugo Boss, Keen On fashion, Kiehl's, Lush, Otto Group, Sport Scheck, Takko. 3., überarb. u. erw. Aufl. Aufl. 2013. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 315-330.

Homburg, Christian (2017): Marketingmanagement. Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Horch, Wolfgang (2014): Sporthandel. Schwedens Sporthauskette Stadium startet in Hamburg durch, 07.07.2014. Online verfügbar unter <https://www.abendblatt.de/wirtschaft/article129868833/Swedens-Sporthauskette-Stadium-startet-in-Hamburg-durch.html>, zuletzt geprüft am 20.10.2017.

Hungenberg, Harald (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren. 8. Aufl. 2014. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten (2015): Grundlagen der Unternehmensführung. Einführung für Bachelorstudierende. 5. aktualisierte Aufl. Berlin: Springer Gabler.

Hutter, Katharina (2013): Pop-up-Stores als temporäre Kundeninspiration. Hg. v. Absatzwirtschaft. Online verfügbar unter <http://www.absatzwirtschaft.de/pop-up-stores-als-temporaere-kundeninspiration-14772/>, zuletzt geprüft am 27.09.2017.

IFH (2015): Stadt, Land, Handel 2020. Hg. v. Institut für Handelsforschung. Institut für Handelsforschung. Online verfügbar unter https://www.ifhkoeln.de/fileadmin/pressreleases/2015/150811_Fast_jedes_zehnte_Ladengescha__ft_von_Schliessung_bedroht_-_alle_Regionen_betroffen.pdf, zuletzt geprüft am 18.09.2017.

IFH; HDE; Cisco (2017): Catch me if you can. Hg. v. Institut für Handelsforschung. Institut für Handelsforschung. Online verfügbar unter https://www.einzelhandel.de/index.php?option=com_content&view=article&id=3795, zuletzt geprüft am 22.09.2017.

IHK Hannover (2010): Ladenleerstand: Umfrage in der IHK-Region. Unter Mitarbeit von Hans-Herman Buhr. Hg. v. Industrie und Handelskammer Hannover. Industrie und Handelskammer Hannover (Niedersächsische Wirtschaft, 10). Online verfügbar unter https://www.hannover.ihk.de/fileadmin/data/Bilder/Allgemein_IHK/NW/Niedersaechsi-sche_Wirtschaft_10_10.pdf, zuletzt geprüft am 20.09.2017.

Ihring, Silvia (2015): Wieso der neueste Modetrend "Athleisure" heißt. In: *Die Welt*, März 2015. Online verfügbar unter <https://www.welt.de/icon/article138690604/Wieso-der-neueste-Modetrend-Athleisure-heisst.html>, zuletzt geprüft am 31.08.2017.

INTERSPORT (2017a): Homepage. Partnerschaft mit Intersport. Heilbronn. Online verfügbar unter <https://www.intersport.de/partnerschaft/>, zuletzt geprüft am 14.10.2017.

INTERSPORT (2017b): Homepage. Pressebereich. Heilbronn. Online verfügbar unter <https://www.intersport.de/unternehmen/presse/>, zuletzt geprüft am 14.10.2017.

ISPO.com (2017): Exklusiv für Intersport: Franziska van Almsick entwirft eigene Bademode-Linie. Die Badekollektion für TECNOPRO soll nachhaltig produziert werden, 31.08.2017. Online verfügbar unter https://www.ispo.com/maerkte/id_79711540/franziska-van-alsmick-entwirft-eigene-bademode-fuer-intersport.html, zuletzt geprüft am 18.10.2017.

Jäger, Reingard (2016): Multi-Channel im stationären Einzelhandel. Ein Überblick. Wiesbaden: Springer Gabler.

Jahn, Manuel (2017): Einzelhandel in Läden – Ein Auslaufmodell? Chancen und Risiken in einer strukturellen Umbruchphase. In: Rainer Gläß und Bernd Leukert (Hg.): *Handel 4.0. Die Digitalisierung des Handels - Strategien, Technologien, Transformation*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 25-50.

Jost, Klaus (1999): Sportfachhandel im Wandel. In: Gerhard Trosien (Hg.): *Die Sportbranche. Wachstum, Wettbewerb, Wirtschaftlichkeit*. 2., aktualisierte Aufl. Frankfurt Main u.a.: Campus-Verl., S. 268-281.

Kerkhoff, Parissa (2013): Übernahme von Runners Point. Foot Locker stärkt mit Hengeler Präsenz in Deutschland. In: *Neues aus dem Wirtschaftsrecht*, 10.05.2013. Online verfügbar unter <http://www.juve.de/nachrichten/deals/2013/05/ubernahme-von-runners-point-foot-locker-starkt-mit-hengeler-prasenz-in-deutschland>, zuletzt geprüft am 13.10.2017.

Kirchhoff, Petra (2017): Der Sportfachhandel will den Online-Kunden. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 09.02.2017. Online verfügbar unter <http://www.faz.net/aktuell/rhein-main/wirtschaft/sportarena-schliesst-der-sportfachhandel-will-den-online-kunden-14868659.html>, zuletzt geprüft am 01.08.2017.

Kläsger, Michael (2017): Kaufhof verhandelt über Sanierungstarifvertrag. Kaufhof will Mitarbeitern das Gehalt kürzen. In: *Süddeutsche Zeitung*, 10.10.2017. Online verfügbar unter <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/sanierungstarifvertrag-kaufhof-will-mitarbeitern-das-gehalt-kuerzen-1.3701982>, zuletzt geprüft am 13.10.2017.

Kock, Stefan (2010): Chancen und Risiken von Brick & Click. Multi-Channel-Marketing im Bekleidungseinzelhandel. 1. Aufl. Hamburg: Igel Verl.

Kortmann, Walter (2003): Eine neue Methode für systematische Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen. 1. Aufl. Berlin: Duncker & Humblot.

KPMG; EHI Retail Institute (2012): Consumer Markets. Hg. v. KPMG AG und EHI Retail Institute. Online verfügbar unter <https://www.kpmg.de/docs/20120418-Trends-im-Handel-2020.pdf>, zuletzt geprüft am 17.08.2017.

Lamparter, Dietmar H. (1994): Vorwärts in die Siebziger. Sportschuhe: Die US-Konkurrenz schien unbesiegbar. Jetzt machen adidas und Puma wieder Boden gut. In: *Die Zeit* 1994, 27.05.1994. Online verfügbar unter <http://www.zeit.de/1994/22/vorwaerts-in-die-siebziger>, zuletzt geprüft am 12.10.2017.

Landeszentrale für politische Bildung (o.D.): Flüchtlinge in Deutschland. Stuttgart. Online verfügbar unter <http://www.lpb-bw.de/fluechtlingsproblematik.html>, zuletzt geprüft am 17.09.2017.

Liebmann, Hans-Peter; Zentes, Joachim (2001): Handelsmanagement. München: Vahlen.

Liessmann, Konrad (1997): Gabler Lexikon Controlling und Kostenrechnung. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Lina, Stephan (2017): Zulieferer unter Druck. Autoindustrie im Wandel, 10.08.2017. Online verfügbar unter <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/zulieferer-emobilitaet-101.html>.

Löchel, Horst (2003): Mikroökonomik. Haushalte, Unternehmen, Märkte. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Lunge - Der Laufladen (2017): Homepage. Online verfügbar unter <http://www.lunge.de/>, zuletzt geprüft am 25.10.2017.

Luo, Yadong (2004): Coopetition in international business. 1. ed. Copenhagen: Business School Press.

Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim (2008): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen; Konzepte, Methoden, Praxis. 6., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Manuel Plew (2014): Empirische Erfassung des Markenwissens von Handelsmarken der Sportartikelbranche aus der Konsumentenperspektive. Exemplarisch durchgeführt an der INTERSPORT Eigenmarke PRO TOUCH. In: Lutz Thieme (Hg.): *Spezielle Aspekte des Sportmanagements. Zur Sportartikelindustrie, dem Controlling in Sportclubs und Angebotsaspekten in Sportvereinen.* Berlin (Edition Sport, Ökonomik, Wissenschaft, 2): Epubli.

McKenna, Beth (2016): Schuhe aus dem 3D-Drucker: Wie schlagen sich Nike, Under Armour und Adidas? In: *The Motley Fool*, 02.04.2016. Online verfügbar unter <https://www.fool.de/2016/04/08/schuhe-aus-dem-3d-drucker-wie-schlagen-sich-nike-und-der-armour-und-adidas/>, zuletzt geprüft am 23.10.2017.

Meffert, Heribert (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. Mit neuer Fallstudie VW Golf. 9., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, s.l.: Gabler Verlag.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hg.) (2013): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung: mit Best Practice-Fallstudien. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler (Meffert Marketing Edition).

Messe München (2017): Homepage. Über die ISPO Munich. München. Online verfügbar unter <https://www.ispo.com/munich/ueber-ispo-munich>, zuletzt geprüft am 15.10.2017.

Möhlenbruch, Dirk (2012): Wachstum durch Filialisierung im Einzelhandel. In: Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett und Hanna Schramm-Klein (Hg.): *Handbuch Handel. Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb.* 2., vollst. überarb. Aufl. 2012. Wiesbaden: Springer, S. 127-150.

Morschett, Dirk (2012a): Distanzhandel. Online-Shops und andere Formen. In: Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett und Hanna Schramm-Klein (Hg.): *Handbuch Handel. Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb.* 2., vollst. überarb. Aufl. 2012. Wiesbaden: Springer, S. 375–398.

Morschett, Dirk (2012b): Herausforderungen des Handelsmanagements. In: Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett und Hanna Schramm-Klein (Hg.): *Handbuch Handel. Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb.* 2., vollst. überarb. Aufl. 2012. Wiesbaden: Springer, S. 1-18.

Müller, Norbert (2008): Sportartikelindustrie. In: Thomas Bezold (Hg.): *Handwörterbuch des Sportmanagements.* Frankfurt am Main (Blickpunkt Sportmanagement, Bd. 2): Lang, S. 157-160.

Müller-Hagedorn, Lothar (1995): Betriebstypen im Einzelhandel. In: Bruno Tietz (Hg.): Handwörterbuch des Marketing. 2.,. Aufl. Stuttgart (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 4): Schäffer-Poeschel, S. 238-255.

Müller-Hagedorn, Lothar (1998): Der Handel. Stuttgart: Kohlhammer.

Müller-Hagedorn, Lothar; Toporowski, Waldemar (2006): Handelsbetriebe. Köln: Univ. Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Handel und Distribution.

Münchener Gesellschaft für Stadterneuerung (2012): Trading Down. Münchener Gesellschaft für Stadterneuerung. Online verfügbar unter http://www.flaechenmanagement-muenchen.de/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=66, zuletzt geprüft am 20.10.2017.

Neßhöver, Christoph (2017): Decathlon nimmt Intersport ins Visier. Hg. v. Manager Magazin. Online verfügbar unter <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/de-cathlon-sportartikelhaendler-aus-frankreich-ist-sport-aldi-a-1135565.html>, zuletzt geprüft am 01.10.2017.

Neumair, Simon-Martin: Suburbanisierung. In: Gabler (Hg.): Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/suburbanisierung.html>.

Niemann, Ludger (2016): Auch in schwierigen Märkten führen viele Wege zum Kunden. In: Uwe Seidel (Hg.): Innovationen im Einzelhandel. Seamless Shopping erfolgreich umsetzen. 1. Auflage. Düsseldorf: Symposium, S. 137-151.

Nike Inc. (2017): Annual Report 2016. Hg. v. Nike Inc. Online verfügbar unter https://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2016/ar/docs/nike-2016-form-10K.pdf, zuletzt geprüft am 25.09.2017.

Nitt-Drießelmann, Dörte (2013): Der Einzelhandel im Wandel. Hg. v. HSH Nordbank und UP Unternehmer Positionen Nord. Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut. Online verfügbar unter https://www.hsh-nordbank.de/media/pdf_3/presse/publikationen/studien/einzelhandelsstudie_mai_2013_220513.pdf, zuletzt geprüft am 16.09.2017.

Onvista.de (2017): Aktienkurse der Unternehmen in der Sportbranche. Hg. v. Onvista Group. Online verfügbar unter <https://www.onvista.de/>, zuletzt geprüft am 24.10.2017.

Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T. (2010): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. 5. aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Platt, Ramona (2016): Selbstkongruenz im Multichannel-Retailing. Dissertation. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Porter, Michael E. (2014): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten = (Competitive Advantage). 8., durchges. Aufl. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Porter, Michael Eugene (1999): Wettbewerb und Strategie. München: Econ.

Preuß, Holger (2014a): Bedeutung und Arten von Marken im Sport. In: Holger Preuß (Hg.): Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport. korrigierter Nachdr. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-27.

Preuß, Holger (Hg.) (2014b): Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport. korrigierter Nachdr. Wiesbaden: Springer Gabler.

PricewaterhouseCoopers (2015): Total Retail 2015. Hg. v. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Online verfügbar unter https://www.pwc.de/de/publikationen/paid_pubs/geschaeft-mobile-und-social-werden-beim-einkauf-unzertrennlich.pdf, zuletzt geprüft am 17.09.2017.

Puma (2017): Annual Report 2016. Hg. v. PUMA SE. Online verfügbar unter <http://report2016.puma-annual-report.com/unternehmensueberblick/vertrieb/>, zuletzt geprüft am 25.09.2017.

Riedmüller, Florian (2008): Ansätze des kooperativen Marketing für Sportartikelhersteller und -händler. In: Arnold Hermanns und Florian Riedmüller (Hg.): Management-Handbuch Sport-Marketing. 2., vollst. überarb. Aufl. München: Vahlen, S. 415-429.

Riekhof, Hans-Christian (Hg.) (1994): Praxis der Strategieentwicklung. Konzepte - Erfahrungen - Fallstudien. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Riekhof, Hans-Christian (2004): Retail Business in Deutschland. Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster. Mit Berichten und Fallstudien von Aldi, Conley's, DocMorris, Lush, Metro und Zara. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Riekhof, Hans-Christian (2008): Retail Business in Deutschland. Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Rittinger, Sebastian (2014): Multi-Channel Retailing. Prinzip, Konzepte und Erfolgsfaktoren. Wiesbaden: Springer Gabler.

Rudolph, Thomas; Schweizer, Markus; Müller, Markus (2006): Sparteinzelhandel. In: Thomas Rudolph, Markus Schweizer und Manfred Bötsch (Hg.): Das Discount-Phänomen. Eine 360-Grad-Betrachtung. Zürich: Verl. Neue Zürcher Zeitung, S. 195-207.

Runners Point (2017): Homepage. Über Runners Point. Online verfügbar unter https://www.runnerspoint.de/de/content/about_runners_point, zuletzt geprüft am 14.10.2017.

Schenk, Hans-Otto (2004): Handels-, Gattungs- und Premiummarken des Handels. In: Manfred Bruhn (Hg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien - Instrumente - Erfahrungen. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, s.l.: Gabler Verlag, S. 119-150.

Schlienkamp, Christoph (2004): Fundamentale Aktienanalyse. In: DIRK e.V (Hg.): Handbuch Investor Relations. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 365-382.

Schögel, Marcus (1997): Mehrkanalsysteme in der Distribution. Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden, s.l.: Deutscher Universitätsverlag.

Schröder, Hendrik (2005): Multichannel-Retailing. Marketing in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Schubert, Manfred (2016): Sportmarketing. Hg. v. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Oldenburg. Online verfügbar unter https://www.uni-oldenburg.de/fileadmin/user_upload/c3l/Studiengaenge/BWLSportler/Download/Leseproben/bwlsport_leseprobe_sportmarketing.pdf, zuletzt geprüft am 12.10.2017.

Schulze, Martina (2004): Eine neue Methode für systematische Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen. Kortmann, Walter: 1. Aufl., Berlin 2003, 256 S. (Verlag Duncker & Humblot). In: Handelsblatt Fachmedien (Hg.): Wirtschaft und Wettbewerb, Heft 10, S. 1046. Online verfügbar unter https://wuw-online.owlit.de/document/zeitschriften/wirtschaft-und-wettbewerb/2004/heft-10/literatur/eine-neue-methode-fur-systematische-markt-br/MLX_e767?authentication=none.

Schwenk, C. (1995): Strategic decision making. In: *Journal of Management* 21 (3), S. 471–493.

Signa Unternehmensgruppe (2017): Handelsbeteiligungen. Karstadt Sports. 13.10.2017. Online verfügbar unter <https://www.signa.at/de/handelsbeteiligungen/karstadt-sports>.

Sport + Mode (2012-2017): Homepage. Unternehmens Pressemitteilungen. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://www.spomo.de/kategorie/branche/unternehmen/>, zuletzt geprüft am 14.10.2017.

Sport 2000 (2017a): Homepage. Händler werden. Mainhausen. Online verfügbar unter <https://www.sport2000.de/haendler-werden-uebersicht/#>, zuletzt geprüft am 14.10.2017.

Sport 2000 (2017b): Homepage. Pressemitteilungen 2017. Mainhausen. Online verfügbar unter <https://www.sport2000.de/presse/#>, zuletzt geprüft am 14.10.2017.

Sportarena (2017): Das Unternehmen Sportarena, 2017. Online verfügbar unter <https://www.sportarena.de/unternehmen.html>, zuletzt geprüft am 13.10.2017.

SportScheck (2017): Homepage. Unternehmen. München. Online verfügbar unter <https://www.sportscheck.com/unternehmen/>, zuletzt geprüft am 13.10.2017.

Statista Research & Analysis (2016): Wo kaufen Sie normalerweise Sportequipment bzw. Sportausrüstung? Hg. v. Statista Research & Analysis. Statista. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/631201/umfrage/einkaufsstuetten-fuer-sportequipment-in-deutschland/>, zuletzt geprüft am 31.08.2017.

Statistisches Bundesamt (2011): Demografischer Wandel in Deutschland. Hg. v. Statistisches Bundesamt. Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/DemografischerWandel/BevoelkerungsHaushaltsentwicklung5871101119004.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 17.09.2017.

Statistisches Bundesamt (2015): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Hg. v. Statistisches Bundesamt. Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/AuslaendBevoelkerung2010200157004.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 17.09.2017.

Statistisches Bundesamt (2016a): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund2010220167004.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 17.09.2017.

Statistisches Bundesamt (2016b): Statistisches Jahrbuch - Deutschland und Internationales. Hg. v. Statistisches Bundesamt. Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/KulturMedienFreizeit.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 17.09.2017.

Statistisches Bundesamt (2017a): Einzelhandelsumsatz 2016 voraussichtlich preisbereinigt um rund 2 % höher. Hg. v. Statistisches Bundesamt. Statistisches Bundesamt (Pressemitteilung vom 06. Januar 2017). Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2017/01/PD17_004_45212pdf.pdf;jsessionid=9DDAE58AB4983D4BCA260E09BC0F3591.cae4?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 10.10.2017.

Statistisches Bundesamt (2017b): Konsumausgaben der privaten Haushalte in Deutschland für Bekleidung und Schuhe in den Jahren 2010 bis 2016. Hg. v. Statistisches Bundesamt. Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/data;jsessionid=6FD666AC2BB46E2873631742B5AC0A1C.tomcat_GO_2_2?operation=abruftabelle-Bearbeiten&levelindex=2&levelid=1508177010649&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werte-abruf&selectionname=81000-0120&auswahltext=&werteabruf=starten, zuletzt geprüft am 15.10.2017.

Statistisches Bundesamt (2017c): Umsatzsteuerstatistik (Voranmeldungen) - Steuerpflichtige Unternehmen und deren Lieferungen und Leistungen nach wirtschaftlicher Gliederung. Hg. v. Statistisches Bundesamt. Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/Steuern/Umsatzsteuer/UmsatzsteuerstatistikZeitreihe5733103157004.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 18.08.2017.

Statistisches Bundesamt (2017d): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung. Hg. v. Statistisches Bundesamt. Statistisches Bundesamt (Fachserie 18 Reihe 1.5). Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Inlandsprodukt/InlandsproduktsberechnungLangeReihen-PDF_2180150.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 18.08.2017.

Statistisches Bundesamt (2017e): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung. Hg. v. Statistisches Bundesamt. Statistisches Bundesamt (Fachserie 18 Reihe 1.5). Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Inlandsprodukt/InlandsproduktsberechnungLangeReihen-PDF_2180150.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 18.08.2017.

Statistisches Bundesamt (2017f): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung. Hg. v. Statistisches Bundesamt. Statistisches Bundesamt (Fachserie 18 Reihe 1.5). Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Inlandsprodukt/InlandsproduktsberechnungLangeReihen-PDF_2180150.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 18.08.2017.

Suchy, Günther (Hg.) (2011): Public Relations im Sport. Basiswissen - Arbeitsfelder - Sport-PR und Social Media. Berlin: Erich Schmidt Verlag (Sportmanagement, SPM 4). Online verfügbar unter <http://www.esvcampus.de/978-3-503-13657-5>.

Sußebach, Henning u.a. (2004): Großwahn AG. Wie ein Fußballverein New Economy spielt, dabei die Vernunft vergisst und seine Zukunft riskiert. In: *Die Zeit* 2004, 29.01.2004. Online verfügbar unter <http://www.zeit.de/2004/06/Borussia/komplettansicht>, zuletzt geprüft am 08.10.2017.

Techniker Krankenkasse (2016): Beweg Dich, Deutschland! Unter Mitarbeit von Sabine Voermans. Hg. v. Techniker Krankenkasse. Techniker Krankenkasse; Meinungsforschungsinstitut Forsa. Online verfügbar unter <https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/819848/Datei/3221/TK-Bewegungsstudie-2016-Beweg-dich-Deutschland.pdf>, zuletzt geprüft am 12.10.2017.

The Boston Consulting Group (2005): Die vertikale Verlockung. Unter Mitarbeit von Markenverband e.V. Hg. v. The Boston Consulting Group. Online verfügbar unter <http://docplayer.org/861873-Die-vertikale-verlockung.html>, zuletzt geprüft am 01.10.2017.

Trosien, Gerhard (Hg.) (1999): Die Sportbranche. Wachstum, Wettbewerb, Wirtschaftlichkeit. 2., aktualisierte Aufl. Frankfurt Main u.a.: Campus-Verl.

vds (ab 2007): vds News. Pressemitteilungen und Presse-Archiv. Hg. v. vds. Verband Deutscher Sportfachhandel. Online verfügbar unter <http://www.vds-sportfachhandel.de/index.php?id=2>, zuletzt geprüft am 20.08.2017.

vds (2011): Deutscher + Europäischer Sportfachhandel. Hg. v. Verband Deutscher Sportfachhandel. Verband Deutscher Sportfachhandel. Online verfügbar unter <http://www.vds-sportfachhandel.de/upload/Brancheninfos/DeutscherEuropSportfachhandel2000bis.pdf>, zuletzt geprüft am 01.10.2017.

Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas (1999): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas; Eulerich, Marc (2017): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung. Wiesbaden, s.l.: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Wirtz, Bernd W. (2008): Multi-Channel-Marketing. Grundlagen, Instrumente, Prozesse. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Wolpert, Stefan (2017): Insolvenz von Toys“R“Us. Unter Mitarbeit von Tobias Armbrüster. Hg. v. Deutschlandfunk. Deutschlandfunk. Online verfügbar unter http://www.deutschlandfunk.de/insolvenz-von-toysrus-wir-werden-wieder-mehr.694.de.html?dram:article_id=396277, zuletzt geprüft am 20.09.2017.

Wübbolt, Sven (2013): Sportartikelindustrie. In: Thomas Bezold (Hg.): Handwörterbuch des Sportmanagements. 2., Neubearb. und erw. Aufl. Frankfurt (Blickpunkt Sportmanagement, Bd. 2): PL Academic Research, S. 286-292.

Zentes, Joachim (2012): Vertikale Integration. In: Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett und Hanna Schramm-Klein (Hg.): Handbuch Handel. Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb. 2., vollst. überarb. Aufl. 2012. Wiesbaden: Springer, S. 89-101.

Zentes, Joachim; Morschett, Dirk; Schramm-Klein, Hanna (2017): Strategic Retail Management. Text and International Cases. 3rd ed. 2017. Wiesbaden, s.l.: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk; Schramm-Klein, Hanna (2012): Herausforderungen des Handelsmanagements. In: Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett und Hanna Schramm-Klein (Hg.): Handbuch Handel. Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb. 2., vollst. überarb. Aufl. 2012. Wiesbaden: Springer, S. 1–19.

Zollenkop, Michael (2009): Von der CD zum Musikdownload. Das Ringen der Musikindustrie um Technologiestrategie und Geschäftsmodell. In: Jan Hendrik Fisch und Jan-Michael Roß (Hg.): Fallstudien zum Innovationsmanagement. Methodengestützte Lösung von Problemen aus der Unternehmenspraxis. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 589-601. Online verfügbar unter <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-8255-1.pdf>.

Zukunftsinstitut GmbH (2012): Healthness: Gesundheit wird ganzheitlich. Hg. v. Zukunftsinstitut GmbH. Online verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/healthness-gesundheit-wird-ganzheitlich/>, zuletzt geprüft am 28.09.2017.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich (an Eides statt), dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Braunschweig, 01.11.2017

Unterschrift