



Rupert HASENÖHRL, Dipl.-Ing. Dr. techn., Jahrgang 1957, bis 1987 Assistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Abteilung für Industriebetriebslehre, 1987–1992 zunächst Leiter Productmanagement, danach Leiter Marketing der adidas Austria AG, seit August 1992 Leiter Marketing und Vertrieb für Österreich und Deutschland der Fischer GmbH.

Manager in der Sportartikelbranche – eine reizvolle Aufgabe?

... analysiert aus der Sicht eines einschlägig „Vorbestraften“.

Die Szene ist mir in Erinnerung, als ob sie sich gestern abgespielt hätte. Ich hatte den Posten eines Productmanagers neu zu besetzen. Viele Bewerber hatten sich gemeldet. Letztendlich kamen drei Kandidaten in die letzte Runde. Interview. Die unvermeidbare Frage: „Warum wollen Sie gerade zu unserer Firma?“ Die Antwort des bis dahin aussichtsreichsten Kandidaten: „Ich will nicht unbedingt zu Ihrer Firma. Was ich unbedingt will, ist ein Job in der Sportartikelbranche, der faszinierendsten Branche, die es gibt!“

Hat er wirklich recht? Was macht den Reiz dieser Branche aus? Was waren für mich seinerzeit die Gründe, in die Sportbranche zu wechseln?

Fragen, die den Analytiker herausfordern. Was sind denn die Faktoren, die eine Branche für einen Manager attraktiv erscheinen läßt? Ohne Anspruch auf Allgemeingültigkeit sind es:

- die Chance, Gewinne zu erwirtschaften und damit als erfolgreich zu gelten
- das Produkt, das herzustellen und zu vermarkten es gilt
- die Menschen, mit denen man zusammenarbeitet
- das Gehalt und schließlich
- die Karrierechance

Schicken wir also die Sportbranche anhand dieser Faktoren in einen sportlichen Vergleichskampf mit anderen Branchen. Die Exhibition findet auf dem Centre Court statt. Die Sportartikelbranche serviert ...

Gewinne lassen sich grundsätzlich in jeder Branche erwirtschaften. Es gibt

nur Branchen, in denen das leichter möglich ist als in anderen. Die Sportartikelbranche gehört zu den anderen.

Betrachten wir dazu zunächst den Absatzmarkt. Die arrivierten Produktbereiche wie Sportschuhe, Sporttextilien, Alpinski und Tennisrackets stagnieren seit Jahren, nicht nur in Österreich. Neue Sportarten wie Surfen, Snowboarden oder Mountainbiking boomen zwar kurzfristig, haben aber die Tendenz, just in dem Augenblick, in dem die Industrie ihre Kapazitäten ausgebaut hat, sich auf relativ niedrigem Nachfrage-Niveau einzupendeln.

Sportarten, die das Potential in sich bergen, zu einer Massensportart zu werden, sind nicht in Sicht. Auch dann nicht, wenn sie – Beispiel Golf – noch so heftig herbeigeredet werden. Von einzelnen Bewegungen unter der Decke abgesehen, handelt es sich beim Sportartikelmarkt um einen langfristig stagnierenden Markt, der noch dazu extrem wetterabhängig ist. Ein verregener Sommer, ein schneebarer Winter kann den Todesstoß für den einen oder anderen ohnehin schon blutarmen Sportartikler bedeuten. All das hindert

aber vor allem die großen amerikanischen und asiatischen Sportartikelkonzerne wie Nike, Reebok, Mizuno nicht daran, vehement auf den europäischen Markt zu drängen. Für die arrivierten Marken bedeutet dies, daß der Kuchen auf immer mehr Anbieter aufgeteilt werden muß. Zu allem Überdruß glaubt auch noch der Handel in zunehmendem Maße, sich ausschließlich mit dem Preisargument Wettbewerbsvorteile verschaffen zu können. Bestpreisgarantien, Setangebote, frühzeitige Abverkäufe verunsichern nicht nur den Konsumenten, sondern ruinieren letztlich auch die Marge des Handels. Der Versuch, sich diese beim Markenartikelhersteller wieder zu holen, ist die logische Konsequenz.

Fazit: der Absatzmarkt ist alles andere als lukrativ.

Der Absatzmarkt: Ein Doppelfehler zum Auftakt. 0 : 15

Wer im Markt unter Druck gerät, ist gezwungen, auf der Beschaffungsseite den Hebel anzusetzen. Die Sportartikelbranche reagierte mit Rationalisierungen und Produktionsverlagerungen

in Billiglohnländer. Sportartikelhersteller geben sich heute bei Produzenten in Taiwan, Korea und Indonesien gegenseitig die Türklinke in die Hand. Geheimhaltung von Produktneuheiten ist kaum mehr möglich; Fabriken, in denen Sportschuhe der unterschiedlichsten Weltmarken auf nebeneinanderliegenden Bändern gefertigt werden, sind fast schon der Regelfall. Durch Produktionsverlagerungen nach Fernost können Produkte zwar billiger eingekauft werden, die Beschaffung wurde jedoch dadurch nicht einfacher. Längere Vorlaufzeiten bedeuten geringere Flexibilität und höheres Lagerisiko.

Inkurante Ware ist die Folge. Graumarktaktivitäten, bei denen containerweise Produkte verschoben werden, sind kaum zu verhindern. Häufige Lieferantenwechsel – oft auch unfreiwillig – führen zudem immer wieder zu Qualitätsproblemen.

Fazit: es gibt Branchen mit deutlich einfacheren Beschaffungsstrukturen.

Der Beschaffungsmarkt: Der Return war exzellent. 0 : 30

Der Markt, sei es nun auf der Absatz- oder der Beschaffungsseite, ist somit keine Motivation, in dieser Branche sein Geld zu verdienen. Und so mancher, der diesem Aspekt anfangs nicht allzu große Bedeutung beimaß, wurde überrascht von der Härte, mit der in der Sportartikelbranche derzeit agiert wird. Also: kein Auftrag für „Schönwettermanager“.

Gehören Sie zu der Sorte arbeitender Mensch, der es egal ist, ob sie vom Verkauf von Kunstdünger oder Katzenfutter, von Arzneimitteln oder Versicherungspolizzen ihr Leben bestreiten? Wenn nicht, dann haben Sie es sicher schon erlebt: die Faszination, ja die Erotik, die ein Produkt, die eine Marke ausstrahlen kann. Sie begegnet einem, wenn man die Produkte im Einsatz sieht. Und es gibt kaum einen Einsatzbereich, der eine höhere emotionale Spannung erzeugen kann, als der Sport. Dabei ist es nebensächlich, ob man Sport als Aktiver oder als Beobachter miterlebt. Sport weckt Emotionen. Erfolg und Mißerfolg sind unmittelbar mit dem – sicher oft nur subjektiven – Vertrauen in sein Sportgerät verknüpft.

Etwas durchaus nicht Selbstverständliches, nämlich das eigene Produkt auch selbst testen zu können, die Erfahrung am eigenen Leib zu machen, selbst die Zielgruppe zu sein, steigert die Identifi-

kation mit den eigenen Produkten immens. Marktforschung ist in der Sportartikelbranche kein abstraktes Jonglieren mit Zahlen, sondern läßt sich permanent betreiben: am Tennisplatz, beim Joggen, beim Anstellen am Skilift. Die Nähe zum Konsumenten, das wahrscheinlich wichtigste Prinzip eines erfolgreichen Unternehmens, ist selten so reizvoll wie im Sportmarkt. Die starke modische Komponente der Sportartikel reichert das Produkt zusätzlich an und macht es noch interessanter.

Fazit: Ein Sportartikel ist ein Produkt, das einen nicht kalt läßt.

Das Produkt: Ein glattes As. 15 : 30

Originale und herausragende Persönlichkeiten findet man in jeder Branche. Selten aber begegnet man so vielen ausgeprägten Charakteren wie im Sport, vor allem unter den Leistungssportlern.

Obwohl sie alle, auch die ausgesprochenen Mannschaftssportler, gemeinsam haben, ein Egoist zu sein, gibt es doch ganz unterschiedliche Typen unter den Spitzenathleten. Die Palette reicht von einem Bernhard Langer, der seinen Golfschuh am liebsten selbst entwickeln würde, über einen Günther Mader, der als wahrscheinlich eifrigster Tester des gesamten Weltcupzirkus mit dem Gefühl seiner Beine jedes Meßgerät in den Schatten stellt, bis hin zu Stefan Edberg, der Nummer 1 des Welttennis, der sich mittlerweile schmunzelnd, aber willig („was habt ihr mir denn für die nächste Saison zum Anziehen gemacht?“) den Designerwünschen seines Ausrüsters beugt.

Die Sportler, mit denen man fast täglich zu tun hat, prägen auch die Mitarbeiter in der Sportartikelbranche. Ehrgeizige Ziele werden nicht nur akzeptiert, sondern beinahe gefordert. Teamorientierung wird groß geschrieben. Einsatz und Motivation müssen nicht erst eingefordert werden, sondern werden bereitwillig offeriert.

Fazit: Es macht Spaß, mit diesen Leuten zu arbeiten.

Die Menschen: Serve and Volley. 30 : 30

Über Geld spricht man nicht? Mag sein. Interessant ist das Thema trotzdem. Vor allem, wenn es um das eigene Gehalt geht. Was läßt sich also in der Sportartikelbranche verdienen?

Gigantische Summen, wenn man sich an den absoluten Topgagen der Spit-

zenmanager orientiert. So verdiente Paul Fireman, CEO von Reebok, aufgrund einer extremen Erfolgsbeteiligung in den Jahren 86 bis 90 jährlich durchschnittlich 13,6 Mio US\$, bevor der Aufsichtsrat sein Gehalt auf vergleichsweise bescheidene 2 Mio US\$ nach oben limitierte.

Auch wenn diese Zahlen absolute Aussagen darstellen, so läßt sich doch feststellen, daß man in der Sportartikelbranche überdurchschnittlich gut verdienen kann. Das Managementinstitut Neumann stuft Sportartikel gehaltsmäßig im obersten Drittel, allerdings deutlich nach den medizin-technischen Geräten und der EDV ein.

Früher konnte man es sich leisten, heute muß man es sich leisten, gute Gehälter zu bezahlen – siehe Marktsituation.

Nicht übersehen werden darf aber, daß der leistungsabhängige Anteil des Gehaltes immer mehr zunimmt.

Fazit: Ein Manager kann in der Sportartikelbranche gut verdienen, Erfolg vorausgesetzt.

Das Gehalt: Longline-Angriff, gekontert mit einem Lob-Versuch, Smash aus extremer Rückenlage. 40 : 30.

Ein Manager steckt sich Ziele. Im Geschäftsleben und in seiner beruflichen Laufbahn. Wie ist es um die Karrierechancen in der Sportartikelbranche bestellt?

Die Sportartikelindustrie hat ihre ersten Schritte in den 20er-Jahren gemacht. Der große Aufschwung kam aber erst in den Jahren 1950–1980. Unternehmerpersönlichkeiten wie Adi Dassler prägten die Industrie und vor allem die von ihnen geführten Unternehmen. Die Gründer der heutigen Sportartikelgiganten waren allesamt entweder geniale Techniker oder hochbegabte Marketingleute. Doch auf eines haben sie in dieser extremen Wachstumsphase vergessen, nämlich, sich einen guten Führungsnachwuchs aufzubauen. Eklatant sichtbar wurde dieses Versäumnis in den 80er-Jahren, als der Markt plötzlich nicht mehr unbeschränkt wuchs. Rationalisierungen, Umstrukturierungen und Veränderungen in den Eigentumsverhältnissen waren die Folge. Die Zeiten sind vorbei, in denen die Tatsache, ein halbwegs erfolgreicher Fußball-Profi oder Skirennläufer gewesen zu sein, als Qualifikation für einen Job bei einer Sportartikelfirma genügte. Betriebswirtschaftliche und technische Ausbildung ist gefragt. Gepaart mit Ehrgeiz



und dem unbeugsamen Willen, Bestehendes in Frage zu stellen, eröffnet diese ungeahnte Gestaltungsmöglichkeiten. In der Sportbranche ist es noch möglich, Trends zu setzen. Rollerskating, Mountainbiking, Big Foot sind aktuelle Beispiele.

Entsprechend intakt sind auch die Karrieremöglichkeiten. Ein Treffen der Verkaufsleiter der österreichischen Skiproduzenten bestätigte das eindrucksvoll, das Durchschnittsalter lag deutlich unter 35 Jahren. Wie kaum in einer anderen Branche gilt jedoch der Merksatz, auf dem Weg nach oben freundlich zu grüßen, da man nie weiß, wann man sich beim Abstieg wieder trifft.

Fazit: Aufstiegschancen sind intakt, die Gestaltungsmöglichkeiten groß.

Die Karrierechance: Langes Grundlinienduell, dann ein plötzlicher, gefühlvoller Stop.

Game Sportartikelbranche.



Jede Marke hat eine spezifische Aura. Sportmarken begeistern schon die Kleinsten.

Sie teilen meine Einschätzung, daß die Sportartikelbranche interessant und herausfordernd ist? Dann bewerben Sie sich!

PS: Der Kandidat hat den Job bekommen. Soll er sich doch selbst ein Bild machen von „der faszinierendsten Branche, die es gibt!“



Fachberatung, Erlebniseinkauf, Markenpräsentation am POS sind im Sportfachhandel viel zu selten anzutreffen



Das Dach aus einem Guß.

6 Bramac Dachsteinmodelle,
11 Farben, komplettes Dachzubehör –
schön, sicher, preiswert.
Bramac 3380 Pöchlarn

BRAMAC

Alles gut bedacht