



# Management

## Ergebnisse der Analyse

### Gruppenmitglieder:

Fabian Kahlich, 2288758

Jasmin Yildiz, 2285976

Farid Haiderzada, 2297920

Thi Phuong Thao Ho, 2285514

Sean Gocks, 2285872

Jenifer Prochnow, 2285868

Lan Phuong Nguyen, 2291572

Daria Sokolova, 2288828

Kevin Brandao da Graca, 2297954

Sven-Erik Baum, 2288156

Hamid Rahimi, 2283256

# Inhaltsverzeichnis:

## 1. Unternehmensanalyse:

1.1. Unternehmensressourcen

1.2. Potentiale

1.3. Stärken

1.4. Schwächen

## 2. Umweltanalyse

2.1. Wettbewerber

2.2. Potentielle Konkurrenten

2.3. Lieferanten

2.4. Abnehmer

2.5. Substitutionsprodukte

## 3. Fazit

# 1. Unternehmensanalyse

## 1.1. Unternehmensressourcen

Der Adidas Konzern unterscheidet zwischen fünf Kategorien von Zulieferern. Hauptzulieferer, Subunternehmen, Rohstofflieferanten und Dienstleister, Lizenznehmer, sowie Agenten, die als Zwischenhändler fungieren. Die Rohstofflieferanten haben dabei oft keinen direkten Kontakt zum Konzern, sondern nur zu den Produktionsfirmen, die sie beliefern. Dabei müssen sie jedoch sicherstellen, dass sie die von Adidas gesetzten Qualitätsstandards einhalten. Adidas selbst betreibt nur noch sehr wenige eigene Produktionsfirmen. Der Großteil der Produktion findet bei mehr als 1.100 unabhängigen Vertragslieferanten statt. Dabei befinden sich 62% der Fabriken im Asiatischen Raum, 21% in Nord- und Südamerika, und 17% in Europa, dem mittleren Osten und Afrika. Eine große Bedeutung kommt dabei dem Aufbau einer flexiblen und schnellen Beschaffungskette zu. Ebenfalls sind gewisse selbstaufgelegte Umweltauflagen einzuhalten, die eine weitere Designherausforderung darstellen. Dabei muss stets darauf geachtet werden, dass jedes Produkt global und permanent auf Lager ist, sodass der Konsument es zu jedweder Zeit erwerben kann. Dies kann nur durch gezielte Marktforschung erreicht werden, da ansonsten die Gefahr von Über- oder Unterbeständen besteht. Bei den circa 130.000 Geschäften, die es dabei zu beachten gilt, scheint dies eine beinahe unmögliche Aufgabe. Dabei sind allein 2.700 exklusive Adidas Einzelhandelsgeschäfte. Zu allen diesen Punkten gesellen sich noch die sekundären Ressourcen, die unterstützend wirken.

## 1.2. Potentiale

Eines der Kernpotentiale des Konzerns ist es, durch Sponsorenverträge die Aufrechterhaltung der Nummer-eins-Position im Bereich der Fußballartikel zu gewährleisten. Adidas ist ein langjähriger Hauptsponsor diverser Vereine und Verbänden. Beispielsweise sind bei der letzten Fußball Weltmeisterschaft 2014 die Umsätze des Konzerns im Bereich der Fußball-Artikel um circa 20% gestiegen, was zeigt, dass durchaus die Möglichkeit besteht den ewigen Rivalen NIKE auszustechen. Dies kann allerdings nur erreicht werden, wenn Adidas in Zukunft schneller auf Konsumentenwünsche eingehen kann, beispielsweise indem ein Teil der Produktion wieder aus Asien nach Europa verlegt wird, um Transportwege und Dauer zu verringern. Dies resultiert ebenfalls in Rückerschließung gewisser Schlüsselmärkte, wie zum Beispiel den russischen Markt. Dort ist in letzter Zeit das Vertrauen der Konsumenten stark zurückgegangen, da nicht auf Kundenwünsche eingegangen wurde.

Dieses Problem wird in Zukunft durch das Einführen einer Omni-Channel<sup>1</sup> Struktur im Kundendienst angegangen werden.

### 1.3. Stärken

Der Konzern Adidas hat eine große und lange Historie vorzuweisen. Seit Gründung der Firma sind nun mehr als sechs Jahrzehnte vergangen, in denen viele enge Beziehungen zu wichtigen Sportverbänden, wie zum Beispiel FIFA<sup>2</sup>, IAAF<sup>3</sup> und IHF<sup>4</sup>, entstanden sind. Durch den damit einhergehenden guten Ruf fungiert Adidas seit vielen Jahren als Partner verschiedener Veranstaltungen. So stellte Adidas zum Beispiel bei der Weltmeisterschaft in Südafrika die Bekleidung der Schiedsrichter und Balljungen und wird bis 2030 sämtliche Spielbälle bei internationalen FIFA-Turnieren mit seinen Streifen schmücken. Seit den olympischen Winterspielen von Sotchi hat sich Adidas auch in Nischensportarten wie Rodeln und Bobfahren festgesetzt, dort erhielt die Firma die kompletten Bekleidungsrechte. Das Markenlogo mit den 3 Streifen ist heutzutage so berühmt, dass beinahe jedes Kind der Welt diese Marke am Logo benennen könnte. Die Tochterfirmen Reebok und Taylormade-adidas Golf sind ebenfalls in ihren jeweiligen Bereichen feste Größen. Adidas verfügt darüber hinaus über ein gut ausgestattetes Forschungszentrum, in welchem eng mit internationalen Profi Athleten aller Sportarten kooperiert wird, um die bestmögliche Qualität und Leistung der Produkte zu gewährleisten. Somit bleibt die Auswahl an Produkten in den umsatzstärksten Bereichen jedes Jahr ungefähr gleich, was beim Fußball alleine schon einer Produktpalette von etwa 7.000 Artikeln entspricht.

### 1.4. Schwächen

Der Markt in den Vereinigten Staaten von Amerika ist einer der wenigen Bereiche in denen Adidas noch Aufholbedarf hat. Dort ist seit jeher der Hauptkonkurrent Nike mit großem Vorsprung Marktführer. Daran konnte auch der circa 3 Milliarden schwere Reebok Erwerb nicht viel ausrichten. Ebenso wurde der wachsende Outdoor-Bereich in der Vergangenheit von Adidas vernachlässigt, sodass die Firma in diesem Bereich keine Rolle spielt. Aufgrund der wachsenden Umsätze dieses Bereiches steigt Adidas nun auch in die Produktion von Wanderschuhen und Regenjacken ein, allerdings fehlt ihnen in diesem Segment noch die Glaubwürdigkeit. Spekulationen zufolge soll Adidas deswegen demnächst eine etablierte Marke aufkaufen, Belege gibt es dafür jedoch keine. Dazu kommt, dass die Gewinnspanne bei Adidas im Vergleich zur Konkurrenz deutlich geringer ausfällt, besonders

---

<sup>1</sup> Ständige Erreichbarkeit über beinahe alle verfügbaren Kanäle (Telefon, E-Mail, Facebook, Instagram, Whatsapp etc.)

<sup>2</sup> Fédération Internationale de Football Association

<sup>3</sup> International Association of Athletics Federation

<sup>4</sup> International Handball Federation

im aktuell sehr stark ausgeprägten sportlichen Lifestyle Segment. Die Tochterfirma Reebok verbucht ebenfalls schlechte Rendite, was zur Verringerung der Marge führt.

## 2. Umweltanalyse

### 2.1. Wettbewerber

Seit der Gründung von Adidas 1949 war Puma der größte Konkurrent der noch jungen Marke. Somit folgte zwischen den beiden Unternehmen ein Konkurrenzkampf, bei dem Adidas meistens der Sieger blieb. Später kam noch das 1964 gegründete Unternehmen Nike hinzu, das im Bereich der Sportartikel zum größten Wettbewerber für Adidas heranwuchs. So wandelte sich der Konkurrenzkampf an der Spitze zu einem Dreikampf. Puma und Nike sind heute noch die bekanntesten Konkurrenten von Adidas, auch wenn seit Anfang des 21. Jahrhunderts keine wirkliche Bedrohung mehr von Puma ausgeht. Darüber hinaus gibt es allerdings noch viele weitere Wettbewerber wie zum Beispiel das in Baltimore sitzende Jungunternehmen Under Armour, das in naher Zukunft zu einem ernsthaften Konkurrenten heranwachsen könnte. Der Umsatz von Nike lag im Geschäftsjahr 2015 circa zehn Milliarden Euro über dem Umsatz von Adidas, obwohl Adidas im zweiten Quartal einen rasanten Aufstieg zu verbuchen hatte. Daraus resultierend kann Nike natürlich mehr Erlöse in das Erstellen neuer Werbekampagnen oder die Erforschung neuer Werkstoffe oder ähnlichem investieren.

### 2.2. Potentielle Konkurrenten

Die Sportbranche war jeher geprägt von hohen Wachstumsraten, was viele Wettbewerber anlockt. Zwei US-Sportkonzerne – Under Armour und New Balance –, ein Newcomer und ein Traditionsunternehmen, haben sich das Ziel gesetzt, den Markt für sich zu gewinnen. Das erst 1996 gegründete Unternehmen Under Armour hat dabei bereits im Jahr 2015 mehr Umsatz in Amerika erwirtschaftet als Adidas. Somit ist das Jungunternehmen in den USA die Nummer 2 hinter Nike. Eben dieses Unternehmen sponsert ab der Saison 2016/2017 einen traditionsreichen deutschen Verein der zweiten Bundesliga. Das Traditionsunternehmen New Balance ist seit jeher ein Produzent von Lauf- und Freizeitschuhen. Seit dem Frühjahr 2015 produziert die Firma allerdings auch Fußballschuhe. Die Schuhe der Firma sind vor allem für ihre Qualität bekannt, die der von Adidas in keinsten Weise nachsteht. Von vielen nicht erkannt, gibt es eine weitere Reihe von potentiellen Konkurrenten, denen in Expertenkreisen jedoch kaum Chancen auf den internationalen Märkten zugesprochen werden. Die Rede ist von Modeketten wie zum Beispiel H&M, Mango oder ähnliche. Ein unbestreitbares Argument für diese Ketten ist allerdings der um einiges geringere Preis der Artikel. Dazu kommt, dass eine Modekette in den Augen vieler Verbraucher nicht nur Wert auf die Funktionalität der Artikel legt, sondern auch auf das Aussehen der Artikel achtet.

## 2.3. Lieferanten

Wie unter 1.3. bereits genannt, ist ein Großteil der Produktion des Konzerns ausgelagert, vorrangig in Asien. Die mehr als 1.100 unabhängigen Zulieferer verfügen über fundierte Kenntnisse bezüglich kostengünstiger Massenproduktion, ohne die Qualität zu beeinflussen. Durch das Auslagern der Produktion hat Adidas viele Vorteile, zum Beispiel eine Verringerung der direkten Kontrollen auf den Betriebsablauf. Allerdings entzieht sich Adidas damit keineswegs der Verantwortung auf welche Weise und unter welchen Bedingungen die Waren gefertigt werden. Dass der Konzern seine Verantwortung ernst nimmt, sieht man daran, dass Adidas eines der wenigen Unternehmen ist, das eine vollständige Liste der Zulieferer veröffentlicht hat. Adidas unterscheidet, wie unter 1.3. bereits genannt, zwischen fünf Arten von Zulieferern. Die Hauptzulieferer, die eine direkte vertragliche Geschäftsbeziehung mit dem Hauptkonzern haben; Subunternehmen, die wiederum von den verschiedenen Zulieferern beauftragt werden, um nicht vorhandene Produktionskapazitäten auszufüllen; Rohstofflieferanten, die unter Umständen keine direkte Verbindung zum Hauptkonzern haben, sondern den Hauptzulieferern als Materiallieferanten dienen; Lizenznehmer, die als Drittunternehmen Produkte unter der Lizenz von Adidas herstellen und vertreiben; sowie Agenten, die als Zwischenhändler agieren, bestimmen wo Produkte hergestellt werden und diese schlussendlich an die Adidas Gruppe verkaufen.

## 2.4. Abnehmer

Offensichtlich sind die meisten Abnehmer der Produkte Privatpersonen. Dank starker Nachfrage ist der Umsatz im ersten Quartal um 17% auf 4,8 Mrd. Euro gestiegen. Dieser Aufwärtstrend lässt sich kontinuierlich seit 2014 beobachten, vor allem dank der Märkte in Westeuropa und China. Dies soll zukünftig so beibehalten werden. Der Fokus des Unternehmens wird noch mehr auf den Käufer rücken, um die Vorlieben der Verbraucher in Zukunft stärker zu berücksichtigen, sondern auch schneller zu befriedigen. Zudem sollen neu entwickelte Produkte schneller beim Endverbraucher ankommen. Auch die Erschließung neuer Märkte neben den Kernmärkten Athleten, Fitnesskonsumenten und Golfern, die mit den Marken Adidas, Reebok und Taylormade zu Genüge abgedeckt sind, soll in verstärkt vorangetrieben werden. So sollen zum Beispiel junge Frauen durch den Import der Modemarke Neo nach Deutschland geworben werden. Experten zufolge hat die Marke Neo in den nächsten fünf Jahren ein Umsatzpotential von bis zu einer Milliarde Euro. Ebenfalls von großer Bedeutung ist der chinesische Mittelstand, da mehr Menschen Sport treiben. Dadurch ist der chinesische Sportartikelmarkt 2015 um 11 Prozent auf 23 Milliarden Euro gewachsen.

## 2.5. Substitutionsprodukte

Adidas ist eine sehr bekannte und beliebte Marke und somit vorherbestimmt für Fälschungen. Der starke Erfolg hat seinen Teil dazu beigetragen und die Bemühungen der Fälschungsindustrie noch weiter erhöht. Allein im vergangenen Jahr wurden mehr als acht Millionen gefälschte Adidas Produkte beschlagnahmt. Obwohl das Markenzeichen von Adidas – die drei Streifen – markenrechtlich geschützt ist, kommen immer wieder ähnliche Produkte bei anderen namhaften Herstellern auf den Markt. Adidas beschäftigt inzwischen über ein Dutzend Mitarbeiter, deren einzige Aufgabe es ist, Plagiate ausfindig zu machen und diesen ein Ende zu setzen. Außerdem wird inzwischen jedes Adidas Produkt mit einer unverkennbaren Nummer ausgestattet, die Aufschluss über Echtheit des Produkts gibt.

## 3. Fazit

Zum Schluss bleibt zu sagen, dass Adidas nach der Auswertung der Ergebnisse einen guten Kurs fährt. Falls die beschlossenen Maßnahmen in naher Zukunft in eben dieser Form umgesetzt werden, sollten aufgrund der Erschließung neuer Absatzmärkte keine Engpässe auftreten, sodass einer Etablierung der Position als zweitgrößter Sportartikelhersteller nichts im Wege steht. Wenn der Aufwärtstrend der Firma in diesem Tempo weitergeht, so könnte durchaus der ewige Rivale vom Thron gestoßen werden. Dazu müsste man allerdings den amerikanischen Markt für sich gewinnen. Alles in allem ist an der eingeschlagenen Richtung rein gar nichts auszusetzen.

## Quellenverzeichnis<sup>1</sup>

<http://www.adidas-group.com/de/>\*

Adidas Geschäftsbericht des Jahres 2015: <http://www.1kcloud.com/ep1aqoPY/#/0>

Puma Geschäftsbericht des Jahres 2015: [http://about.puma.com/damfiles/default/investor-relations/financial-reports/de/2015/HGB\\_Einzelabschluss-PUMA-SE\\_2015\\_d\\_FINAL-d455d7b1cdc6ba04e1f5e51d76862568.pdf](http://about.puma.com/damfiles/default/investor-relations/financial-reports/de/2015/HGB_Einzelabschluss-PUMA-SE_2015_d_FINAL-d455d7b1cdc6ba04e1f5e51d76862568.pdf)

[www.adidas.de/help/delivery.html](http://www.adidas.de/help/delivery.html)

[www.adidas.de/help/return.html](http://www.adidas.de/help/return.html)

[www.adidas.de/help/ordering.html](http://www.adidas.de/help/ordering.html)

[www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/staerken-und-schwaechen-wo-adidas-top-ist-und-wo-es-hakt/3481464.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/staerken-und-schwaechen-wo-adidas-top-ist-und-wo-es-hakt/3481464.html)

<https://de.wikipedia.org/wiki/Adidas>

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/adidas-konkurrent-nike-ist-einfach-nicht-zu-stoppen/12367994.html>

<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/us-sportmarke-under-armour-greift-die-marktfuehrer-nike-und-adidas-an-a-1010599.html>

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/162887/umfrage/umsaetze-von-adidas-und-puma-seit-2006/>

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/158744/umfrage/umsatzentwicklung-von-nike-weltweit-seit-2004/>

<http://www.derwesten.de/panorama/h-m-und-mango-machen-nike-und-adidas-konkurrenz-id9019593.html#plx844059411>

<http://www.welt.de/wirtschaft/article123725792/H-amp-M-macht-Adidas-und-Nike-Konkurrenz.html>

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/adidas-konkurrent-ein-neuer-rivale-fuer-adidas-und-nike/11972438-3.html>

<http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Globale-New-Balance-Kampagne-Die-stuermische-Attacke-der-Sneaker-Marke-auf-Nike-Adidas-und-Co-135153>

<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/neue-konkurrenz-fuer-adidas-nike-und-co-hm-steigt-gross-in-den-sportbekleidungsmarkt-ein-1.1860435>

<http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/sportartikelhersteller-neue-konkurrenz-fuer-puma/11367850-2.html>

<http://www.godmode-trader.de/artikel/apple-verfehlt-die-erwartungen-adidas-erhoeht-jahresziele,4648469>

<http://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.adidas-im-mittelpunkt-steht-der-kunde.2a01ef80-e2e1-4340-bd2e-4caf46ceadb6.html>

---

<sup>1</sup> Abrufdatum der Internetquellen: 19.05.2016



<http://www.fnp.de/nachrichten/wirtschaft/Adidas-zahlt-wieder-mehr-Dividende;art139,1887296>

<http://www.finanzen.net/nachricht/aktien/Bis-2020-adidas-will-3-000-neue-Laeden-in-China-eroeffnen-4764011>

<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/plagiate-schaden-fuer-marken-faelscher-lieben-viagra-1.47067-3>

<https://www.designschutznews.de/2016/03/markenschutz-adidas-verteidigt-streifen/>

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/eugh-adidas-erringt-etappensieg-im-streit-um-die-streifen-a-546557.html>

<http://www.ey.com/DE/de/Newsroom/News-releases/EY-20151213-Faelschungsindustrie-verursacht-Milliardenschaden-bei-Unternehmen-in-Deutschland>