

Adidas USA Vertriebsanalyse 2020–2021

1. Projektbeschreibung

Dieses Projekt zielt darauf ab, die Verkaufsleistung von Adidas auf dem US-Markt in den Jahren 2020–2021 eingehend zu analysieren. Die Analyse betrachtet vier zentrale Dimensionen – Region (Bundesstaat), Einzelhändler, Vertriebskanal und Produktkategorie – mit dem Ziel, Wachstumstreiber und potenzielle Risiken zu identifizieren. Auf dieser Grundlage werden datenbasierte Handlungsempfehlungen für zukünftige strategische Entscheidungen entwickelt.

2. Zentrale Erkenntnis

Im Jahr 2021 erzielte das Unternehmen ein beeindruckendes Umsatzwachstum von **+294 %**, allerdings verbirgt sich dahinter eine **strukturelle Schwäche**:

Das gesamte Wachstum stammte aus den nach der Pandemie neu aktivierten **B-Märkten**, während die etablierten **A-Märkte** deutlich schrumpften. Besonders auffällig ist der extrem geringe Online-Anteil in den A-Märkten (nur 2 %), was auf eine strategische Rückständigkeit in digitalen Vertriebskanälen hinweist.

Kernaussage:

Das aktuelle Wachstum ist **nicht nachhaltig**, sondern stark durch einmalige Expansionseffekte getrieben.

Die dringendste Aufgabe besteht darin, die schwächelnden A-Märkte zu revitalisieren und gleichzeitig die neuen Märkte (B-Gruppe) profitabel zu stabilisieren.

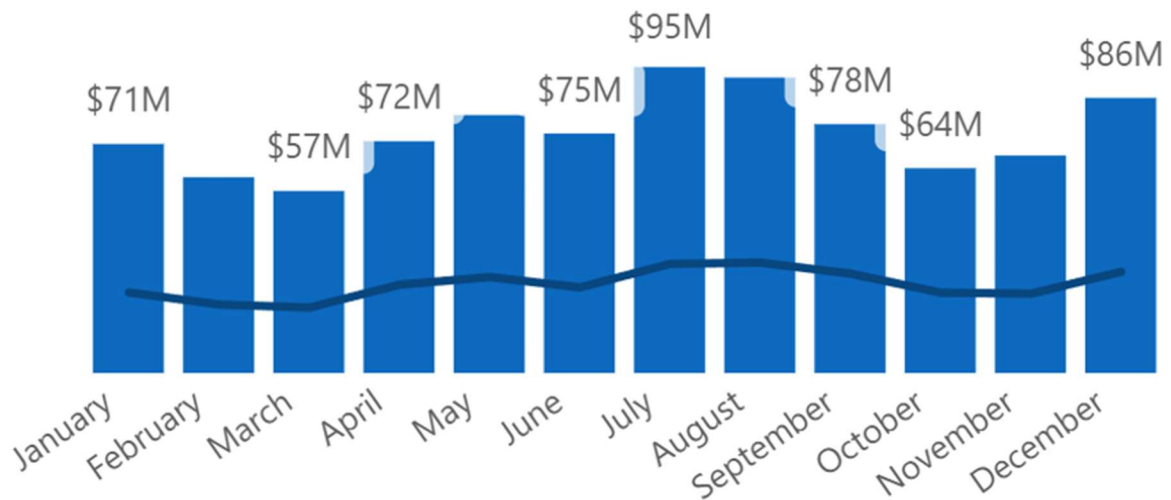
3. Analyseergebnisse

3.1. Gesamtentwicklung

- 2021: Umsatz **\$718 Mio. (+294 %)**, Gewinn **\$269 Mio. (+324 %)**, Gewinnmarge **42,6 % (+2,2 pp)**
→ Wachstum sowohl in Volumen als auch in Effizienz.
- Saisonale Muster: Spitzenmonate **Juli–August** (Sommer) und **Dezember** (Weihnachtsgeschäft); Tiefpunkt im März.

Total Sales and Profit Trend

● Total Sales ● Profit

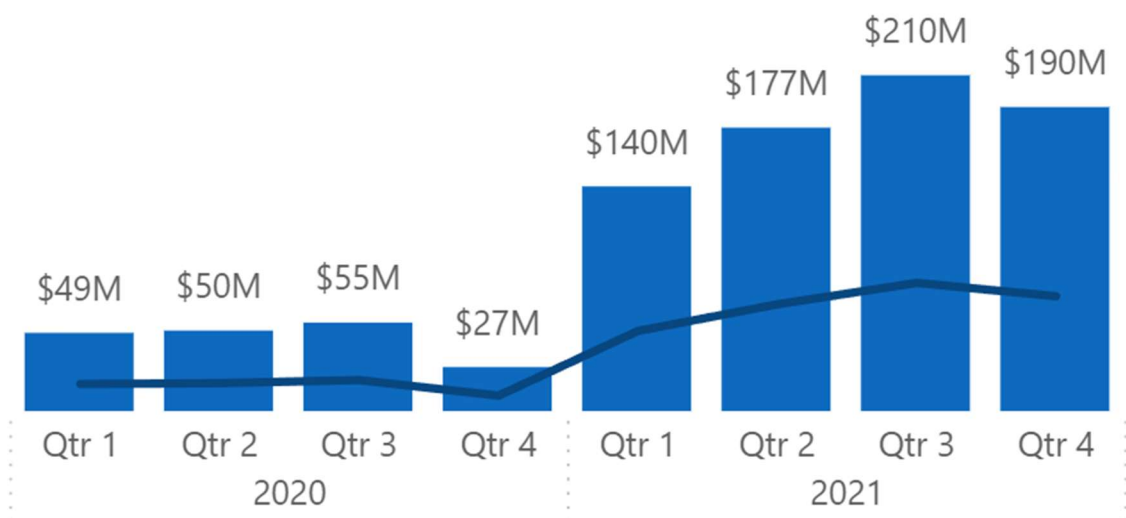


(Abb.1: Monatlicher Trend – zeigt klare Saisonalität)

- COVID-19-Effekt: Nach schwachem Q4 2020 starker Rebound in Q1 2021.

Total Sales and Profit Trend

● Total Sales ● Profit



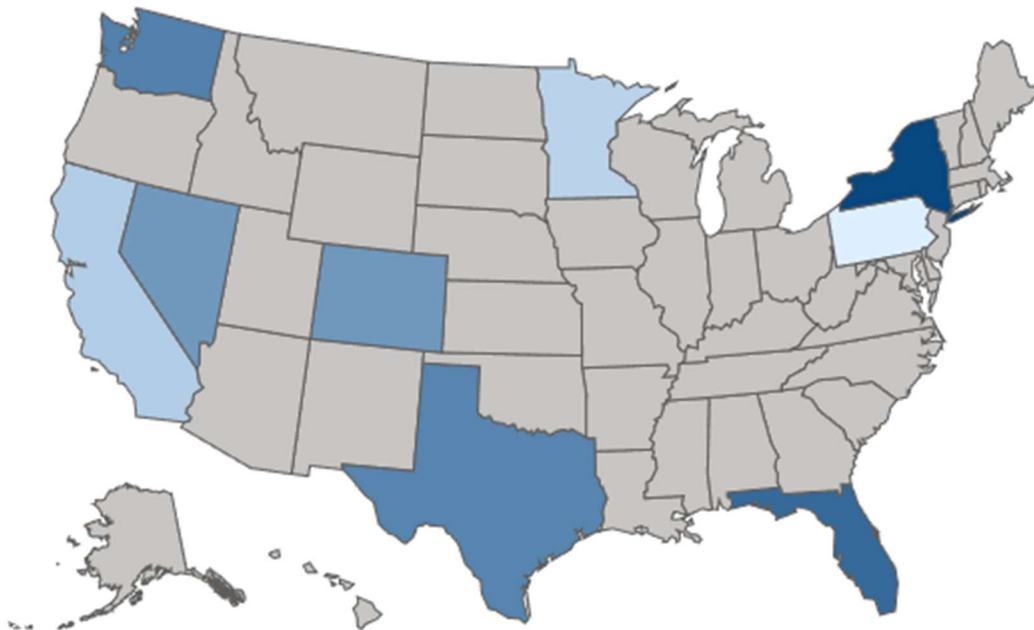
(Abb.2: Quartalsvergleich – zeigt Wendepunkt und Wachstumsdynamik.)

3.2. Regionale Analyse

Gesamtwachstum und Expansion:

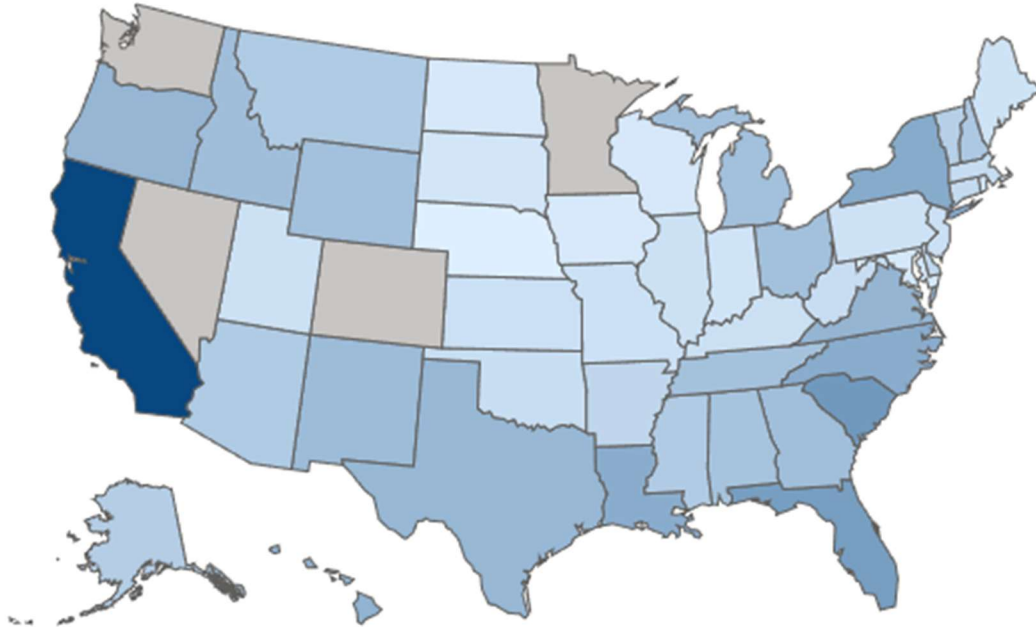
- Alle US-Regionen verzeichneten deutliche Zuwächse ($\geq +151$ %), mit dem **Midwest (+1641 %)** als Spitzenreiter.
- Marktabdeckung wuchs von 9 auf 46 Bundesstaaten.
- Alle Regionen mit stabilen Gewinnmargen über 40 %.

Sales by State



(Abb. 3: Begrenzte Marktpräsenz im Jahr 2020 – Ausgangspunkt vor der Expansion.)

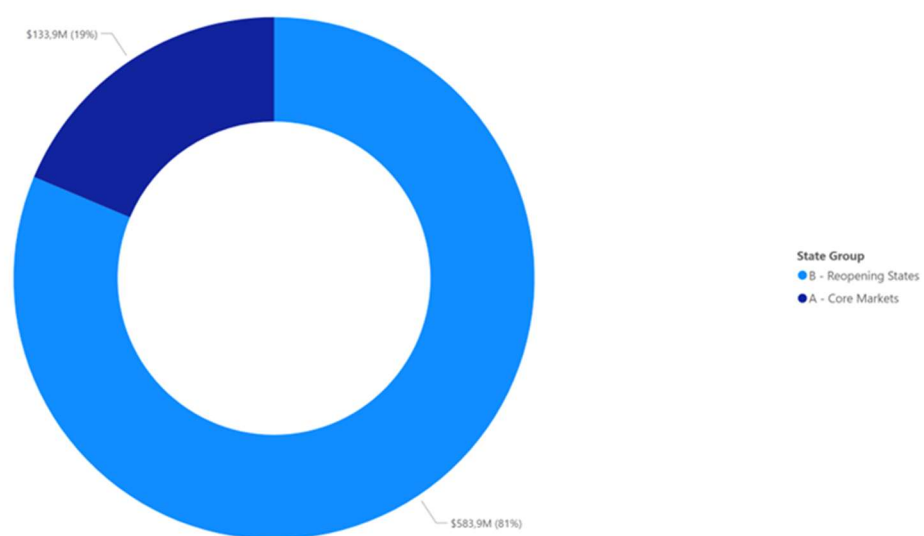
Sales by State



(Abb. 4: Flächendeckende Expansion im Jahr 2021)

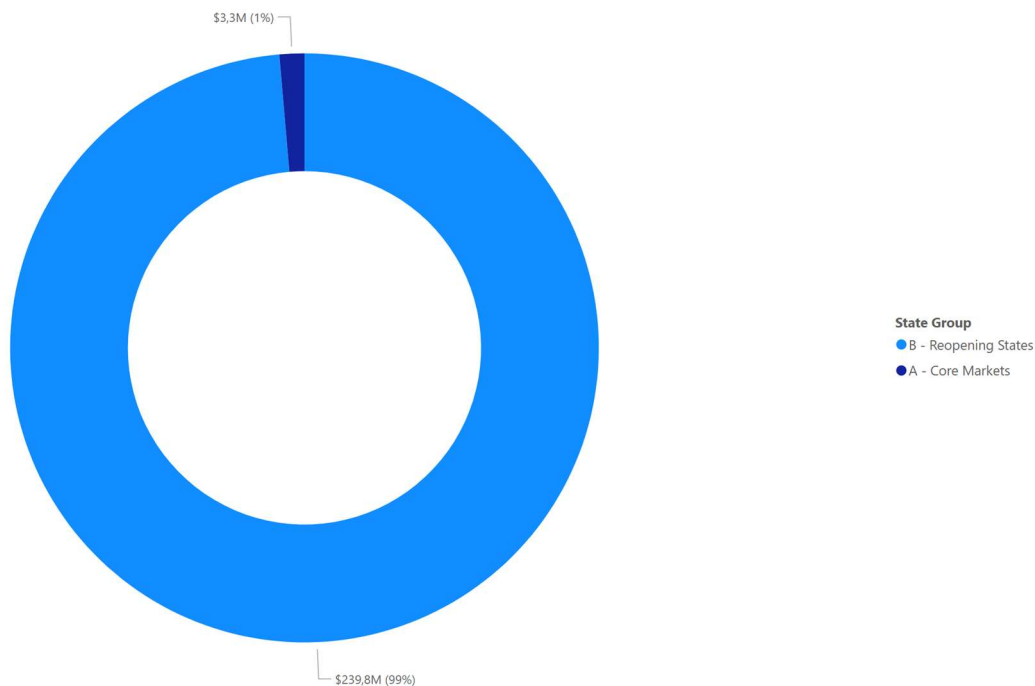
Wachstumstreiber 2021: Neue Märkte (B-Gruppe)

- Umsatzanteil: 81 % des Gesamtumsatzes (\approx \$584 Mio.)



(Abb. 5: B-Gruppe als Hauptmotor – treibt 81 % des Gesamtumsatzes.)

- Online-Dominanz: 99 % des Online-Umsatzes stammen aus der B-Gruppe.



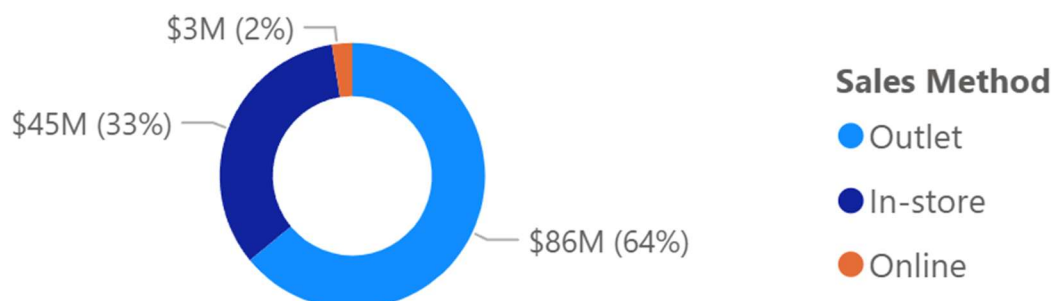
(Abb. 6: Absolute Online-Dominanz – 99 % des Online-Umsatzes aus der B-Gruppe.)

- Preisniveau: Durchschnittspreis \$43,5 (deutlich unter A-Gruppe mit \$50,1), aber vergleichbare Marge (B Gruppe: 42,9 % vs A Gruppe: 41 %).

A-Gruppe (Bestandsmärkte): Rückgang & Risiko

- Umsatz –26 %, Gewinn –25 %.
- Starke Abhängigkeit von Offline-Kanälen (In-store & Outlet), Online-Anteil nur 2 %.
- Vier Bundesstaaten wurden 2021 geschlossen (Colorado, Minnesota, Nevada, Washington) – Zeichen strategischer Bereinigung.

Sales by Method



(Abb.7: Vertriebskanal-Struktur in A-Märkten)

Heterogenität innerhalb der A-Gruppe:

- Mehrheit der A-Staaten: steigende Preise bei sinkendem Umsatz.
- Beispiele:
 - **New York, Florida, Texas:** In allen drei Bundesstaaten führten Preiserhöhungen zu einem deutlichen Absatzrückgang – etwa in New York stieg der Durchschnittspreis um 6 %, während der Umsatz um 39 % sank.
 - **California:** Erfolgreiches Gegenbeispiel durch differenzierte Preisstrategie, Umsatz +491 %, Marge +1,9 pp.
 - **Pennsylvania:** Herausragender Fall mit +892 % Umsatz und starkem Gewinnwachstum – Beweis für vorhandenes Potenzial der Bestandsmärkte.

State	Unit Price	Price Chg	Sales	Sales Growth	Sales Volume	Volume Growth	Margin	Margin Chg	Profit	Profit Growth
☐ Pennsylvania	\$50,4	14,88 %	\$9.409.045	892 %	162.620	698 %	42,8 %	2,9	\$3.833.918	1088 %
☐ California	\$49,2	-4,25 %	\$51.464.743	491 %	927.111	504 %	39,0 %	1,9	\$16.597.903	514 %
☐ Florida	\$60,6	19,29 %	\$27.682.851	-12 %	398.920	-32 %	36,4 %	-6,5	\$8.757.588	-28 %
☐ Texas	\$40,3	5,24 %	\$20.902.864	-18 %	458.653	-23 %	46,2 %	2,7	\$8.843.063	-10 %
☐ New York	\$50,9	6,13 %	\$24.427.804	-39 %	461.601	-38 %	42,6 %	3,0	\$9.429.851	-32 %

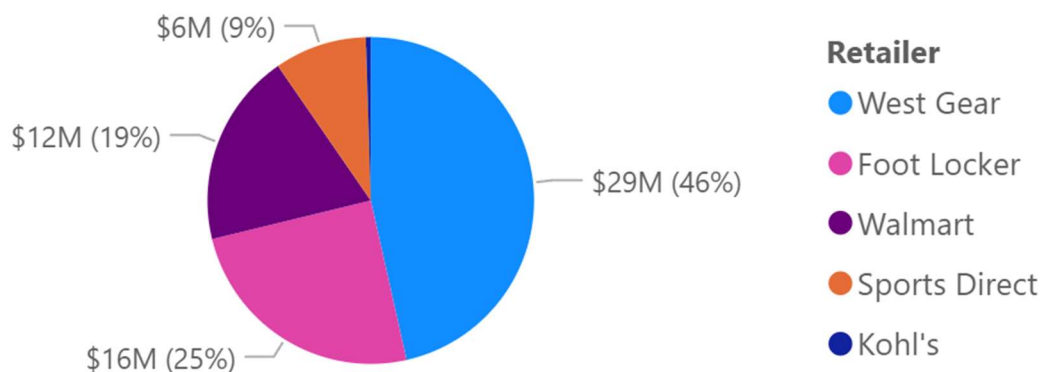
(Abb.8: Heterogene Performance in A-Märkten)

3.3. Händleranalyse

Marktstruktur:

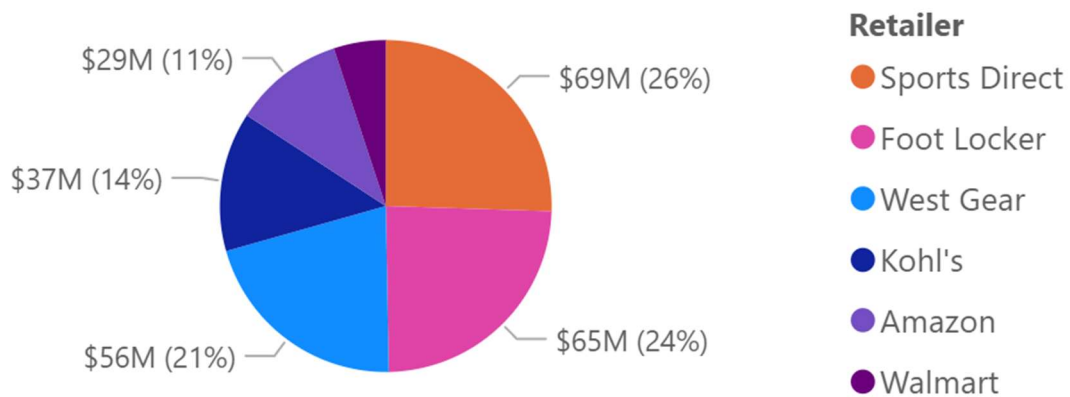
- Führungswechsel im Jahr 2021: Top 3 von West Gear, Foot Locker, Walmart zu Sports Direct (26 %), Foot Locker (24 %), West Gear (21 %)(siehe Abb.9 und 10).
- Diese drei Händler tragen 72 % des Gesamtgewinns (Ø Marge > 42 %).
- Zudem verlagerten die wichtigsten Händler ihren Schwerpunkt auf die B-Gruppe, wodurch ihre Marktanteile in den A-Märkten entsprechend zurückgingen.

Profit by Retailer



(Abb.9: Gewinnverteilung unter den Händlern im Jahr 2020.)

Profit by Retailer



(Abb10: Führungswechsel – Die neue Gewinnverteilung nach dem Marktwandel von 2021)

Einzelergebnisse:

- **Sports Direct:** Gewinn +1084 %, Marge 44,6 %; stark in beiden Marktgruppen.
- **Foot Locker:** Verlagerung auf B-Märkte, Rückzug aus A-Märkten (außer Pennsylvania).
- **Kohl's:** „Inverse Expansion“ – Ein Gewinnsprung von 11.938 % im Jahr 2021, getrieben durch Fokus auf A-Gruppe während Konkurrenz B-Märkte priorisierte. Sein Anteil stieg von 0,5 % auf 14 %. Der Margenrückgang (–4,5 Pp.) resultiert primär aus rascher Expansion (1 → 9 Bundesstaaten). Im neuen Schlüsselmarkt California eroberte Kohl's 55 % Marktanteil bei einer Marge von 41,4 % (über dem Niveau von 2020) – Beleg für qualitatives Wachstum.
- **Amazon:** Neuer Online-Kanal mit 12 % Gewinnanteil, Marge 46,1 %. Zeigt vielversprechendes Potenzial.

Risiken:

- **West Gear:** Absteigender Trend – Gewinnanteil sank von 46 % (2020) auf 21 % (2021). Operative Ineffizienz (Gewinnrückgang in New York: –42 %), geringe Präsenz in der B-Gruppe (17 %), niedrigster Online-Anteil (25 %).
- **Walmart:** Gewinnanteil nur 5 % (–14 pp), Marge 39,7 % (–2,8 pp).
 - *Problem 1:* Unpassende Preisstrategie (z. B. +28 % in Florida).
 - *Problem 2:* Zu geringe Online-Penetration in A-Märkten.
 - *Problem 3:* Langsames Expansions-Tempo (2 → 3 Bundesstaaten).

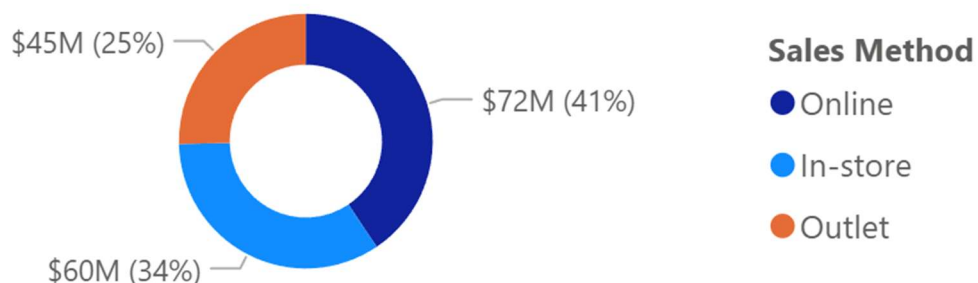
Retailer	Profit	Profit Growth	Profit Margin	Margin Chg (pp)
Sports Direct	\$68.543.021	1084 %	44,6 %	1,4
Foot Locker	\$65.053.342	315 %	41,9 %	1,3
West Gear	\$56.210.733	91 %	42,8 %	3,9
Kohl's	\$36.507.986	11938 %	41,9 %	-4,5
Amazon	\$28.818.503		41,8 %	
Walmart	\$13.625.513	12 %	39,7 %	-2,8
Total	\$268.759.099	324 %	42,6 %	2,2

(Abb.11: Kernkennzahlen-Vergleich der Händler (2021))

3.4. Vertriebskanäle

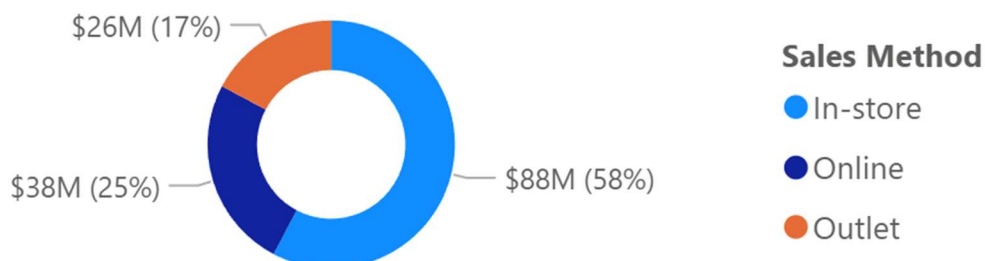
- **Online:** Höchste durchschnittliche Marge (46,4 %), aber niedrigster Umsatzanteil (28 %), Umsatzwachstum 2021: +5280 %, → großes Potenzial. Foot Locker mit höchstem Online-Anteil (41 %), West Gear am niedrigsten (25 %).

Sales by Method



(Abb. 12: Foot Locker – Ausgewogene Kanalstruktur mit 41 % Online-Anteil im Jahr 2021.)

Sales by Method



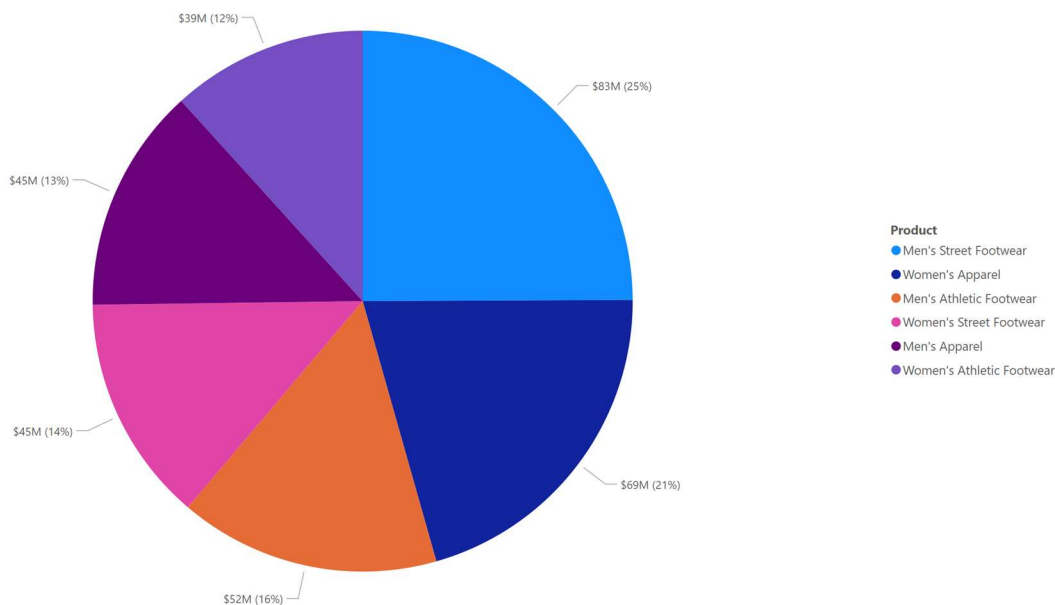
(Abb. 13: West Gear – Geringe Online-Durchdringung (25 %) im Jahr 2021 bei starker Stationärhandels-Abhängigkeit.)

- **In-store:** Größter Gesamtumsatz 2020–2021 (\$357 Mio.), niedrigste durchschnittliche Marge (35,6 %), verbesserte sich 2021 jedoch um +2,9 Pp.
- **Outlet:** Stabile Durchschnittsmarge (39,5 %), Umsatz 2021: +153 % – wichtige Ergänzung für den Cashflow.

3.5. Produktanalyse

Kernsegmente stabil:

- Men's Street Footwear (25% Gewinnanteil) & Women's Apparel (21%), beide Margen > 44 % (44,5%, 45,2%) - sie bilden eine stabile Basis für die Profitabilität.



(Abb. 14: Gewinnverteilung nach Produktkategorien (2021) – Men's Street Footwear und Women's Apparel als tragende Säulen.)

Erfolgsmodelle:

- **Men's Street Footwear:**
 - Stabile Profitbasis – 2021er Gewinnanteil: 25 % (wie im Vorjahr), damit zwei Jahre in Folge die profitabelste Kategorie und zuverlässigste Gewinnquelle.
 - Beispiel Charleston: 100 % Online-Vertrieb über Foot Locker, hoher Preis (\$49,4) & Marge 50,3 %.
 - Volumenmodell – In California: Multi-Kanal-Abdeckung über Kohl's & West Gear, vorwiegend im Outlet-Verkauf, trägt signifikant zu Umsatz und Gewinn bei.
- **Women's Apparel:**

- Deutlich profitabler: Gewinnanteil 2021 um +3 Pp. auf 21 % gestiegen, Marge um +7,5 Pp. erhöht.
- Haupttreiber B-Märkte mit 22 % Gewinnanteil und 45,8 % Marge – Beleg für erfolgreiche Preisgestaltung, Kostenkontrolle und Online-Strategie. Beispiel Charleston: 100 % Online-Absatz über Foot Locker.
- Ausnahme: **California**, auffällig niedrige Marge (23,1 %) → Kostenproblem.

Risikobereich Men's Apparel:

- 2021: Gewinnanteil bei 13 % (–2 Pp.), Marge bei 40,9 % (–3,1 Pp.) → erhöhter Handlungsbedarf.
- Besonders kritisch in Florida: Marge nur 26,6 % (–15 Pp.). Die Margen der Haupthändler Walmart (25,8 %) und West Gear (33,7 %) liegen auf niedrigem Niveau.
- Ursache: Preis +12 %, Absatzmenge –47 %. → Preisstrategie nicht marktkonform, zu starker Offline-Fokus.

Vertiefende Analyse:

Die hier vorgestellten Produktperformance-Kennzahlen sind Teil eines umfassenden, interaktiven Power BI-Dashboards. Dort können Sie nach Region, Bundesstaat, Handelskannel und weiteren Dimensionen filtern, um die zugrundeliegenden Treiber im Detail zu untersuchen.

Product	Unit Price	Price Chg	Profit	Profit Growth	Profit Margin	Margin Chg (pp)	Sales Volume	Volume Growth
Men's Apparel	\$49,6	-9,34 %	\$35.102.960	263 %	40,9 %	-3,1	1.772.981	303 %
Men's Athletic Footwear	\$42,8	-14,30 %	\$42.487.631	354 %	41,1 %	6,4	2.545.716	333 %
Men's Street Footwear	\$43,7	-8,53 %	\$67.243.423	332 %	44,5 %	-0,6	3.591.754	399 %
Women's Apparel	\$50,7	-11,13 %	\$57.348.065	407 %	45,2 %	7,5	2.557.944	345 %
Women's Athletic Footwear	\$40,2	-14,92 %	\$30.685.044	270 %	42,6 %	1,4	1.820.409	296 %
Women's Street Footwear	\$39,2	-16,45 %	\$35.891.975	290 %	41,2 %	1,6	2.275.688	320 %
Total	\$44,4	-12,35 %	\$268.759.099	324 %	42,6 %	2,2	14.564.492	338 %

(Abb. 15: Produktperformance-Vergleich 2021 – Zentrale Finanzkennzahlen im Überblick)

4. Strategische Empfehlungen

4.1. Marktstrategie

- **A-Gruppe (Bestehende Märkte):**

Das Schrumpfen der gesamten Marktgröße ist das Hauptrisiko. Es wird empfohlen, umgehend eine detaillierte Analyse in Zusammenarbeit mit den wichtigsten Händlern zu starten, prioritär zur Überprüfung der Produktallokationslogistik im Jahr 2021. Die

Umsatzdaten zeigen bei allen großen Händlern parallele Rückgänge in A-Märkten, die sämtliche Produktkategorien betreffen. Diese allgemeine Betroffenheit deutet stark auf ein gemeinsames, systematisches Problem in der vorgelagerten Lieferkette hin – die Produktallokation ist wahrscheinlich der Haupttreiber. Ergänzend sind andere Faktoren (wie strategische regionale Kontraktion oder unpassende Preisstrategien) zu prüfen. Dies ist die Voraussetzung für wirksame Gegenmaßnahmen.

- **B-Gruppe (Neue Märkte):**

In Märkten mit erwiesener hoher Kaufkraft (z. B. Charleston) sollten vorsichtige Wertsteigerungsstrategien für Kernprodukte (z. B. Women's Apparel und Men's Street Footwear) in Betracht gezogen werden, z. B. durch moderate Preisanpassungen oder die Einführung von Premiumkollektionen, um die Profitabilität weiter zu steigern.

4.2. Vertriebskanalstrategie

- Ziel: Erhöhung des Online-Anteils in A-Märkten als klare Unternehmensvorgabe (aktuell nur 1 %, nicht wettbewerbsfähig).
- Maßnahme: Gezielte Marketing- und Operationsunterstützung für den Online-Handel in Hochkosten-Bundesstaaten wie California, insbesondere mit dem Schlüsselpartner West Gear.

4.3. Händlerstrategie

- **Hohe Wertschöpfungspartner** (Foot Locker, Sports Direct):
Vertiefung der strategischen Zusammenarbeit durch priorisierte Belieferung mit profitablen Produkten und Unterstützung bei der Erschließung premium Märkte.
 - **Hochwachstumspartner** (Kohl's):
Als Schlüsselwachstumstreiber behandeln und bei der Expansion in A- und B-Märkte aktiv unterstützen.
 - **Digitalisierungspartner** (Amazon):
Gezielte Förderung durch exklusive Online-Produkte und gemeinsame Marketingaktivitäten zur Stärkung der digitalen Präsenz.
 - **Regionalpartner mit Optimierungsbedarf** (West Gear):
Fokussierte Unterstützung beim Ausbau der Online-Präsenz und Effizienzsteigerung in Kernmärkten wie California.
 - **Entwicklungsbedürftige Partner** (Walmart):
Maßgeschneiderte Verbesserungspläne implementieren.
 - **Kurzfristig:** Umgehende Preisanpassungen in Schlüsselmärkten wie Florida zur Anpassung an die lokale Kaufkraft.
 - **Langfristig:** Entwicklung klarer Pläne für Online-Geschäftsausbau in A-Märkten und Markteintritt in B-Märkte.
-

5. Methodik und Technischer Anhang

5.1. Datenbereinigung und Qualitätskontrolle

1. Inkonsistente Händlerkennungen:

- Problem: Mehrere Retailer-Namen pro Retailer-ID.
- Lösung: Retailer-Name als eindeutiger Schlüssel, Retailer-ID im Modell ausgeblendet.

2. Logische Datenfehler:

- Problem: 4 Einträge mit 0 in Umsatz/Gewinn, aber Marge $\neq 0$ – verstößt gegen kaufmännische Logik.
- Lösung: Entfernung dieser Datensätze.

3. Abweichung in Berechnungslogik:

- Problem: $\text{Total Sales} \neq \text{Price} \times \text{Units Sold}$ (Faktor 10).
- Lösung:
 - Neues Feld *Adjusted Units Sold* (rückgerechnet aus Umsatz).
 - Ursprüngliches Feld „Unit Sold“ behalten aber aus Berichten ausblenden, um Fehlinterpretation zu vermeiden.

Prinzip:

Alle Entscheidungen basieren auf Plausibilitätsprüfung und Geschäftslogik, da keine Rücksprache mit Datenquelle möglich war.

5.2. Analytischer Ansatz

Dreistufiges Analyseverfahren:

1. **Makroscan:** Erkennung von Haupttrends und Abweichungen.
 2. **Kreuzanalyse:** Verknüpfung von Problemzonen mit Dimensionen (Region, Händler, Kanal usw.).
 3. **Tiefenanalyse:** Ursachenforschung und Ableitung gezielter Maßnahmen.
-

5.3. Technischer Aufbau

Tools: Power Query, Power BI, DAX

Datenmodellierung:

- Separate Datumstabelle: Für eine robuste Zeitreihenanalyse und zur Ermöglichung von korrekten Jahresvergleichen (YoY) wurde eine dedizierte Datumstabelle erstellt.
- Geografische Hierarchie: Die Hierarchie Region → Bundesstaats-Gruppe (A/B) → Bundesstaat → Stadt wurde modelliert, um flexibles Drill-down in der Analyse zu ermöglichen.
- Marktklassifizierung: Erstellung einer benutzerdefinierten Spalte in Power Query zur Unterteilung der Bundesstaaten in Gruppe A (Core Markets, während 2020 durchgehend geöffnet) und Gruppe B (Reopening States, 2021 wiedereröffnet). Dient dem systematischen Vergleich von Bestands- und Neu-Märkten.

DAX-Struktur:

- Aufbau eines KPI-Systems mit fünf Dimensionen:
 1. Preisänderung (Price Change)
 2. Umsatzwachstum (Sales Growth)
 3. Absatzwachstum (Volume Growth)
 4. Gewinnwachstum (Profit Growth)
 5. Margenveränderung (Margin Change)

Technische Umsetzung:

- Nutzung von VAR zur Performanceoptimierung.
- Zeitintelligenzfunktionen (SAMEPERIODLASTYEAR, PREVIOUSYEAR).
- Einheitliches KPI-Format mit + / – und pp.
- Fehlerbehandlung über ISBLANK() und Nullwertprüfung.

6. Datenquelle

Das in diesem Projekt verwendete Datenset stammt aus öffentlichen Repositorien (z. B. Kaggle/GitHub) unter dem Titel „**Adidas US Sales Dataset**“.

Es handelt sich um ein **synthetisches Lern-Dataset**, das ausschließlich zu Demonstrations- und Ausbildungszwecken im Rahmen eines Data-Analytics-Projekts verwendet wird.