



Westsächsische Hochschule Zwickau (FH)  
University of Applied Sciences

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Fachgruppe Unternehmensführung

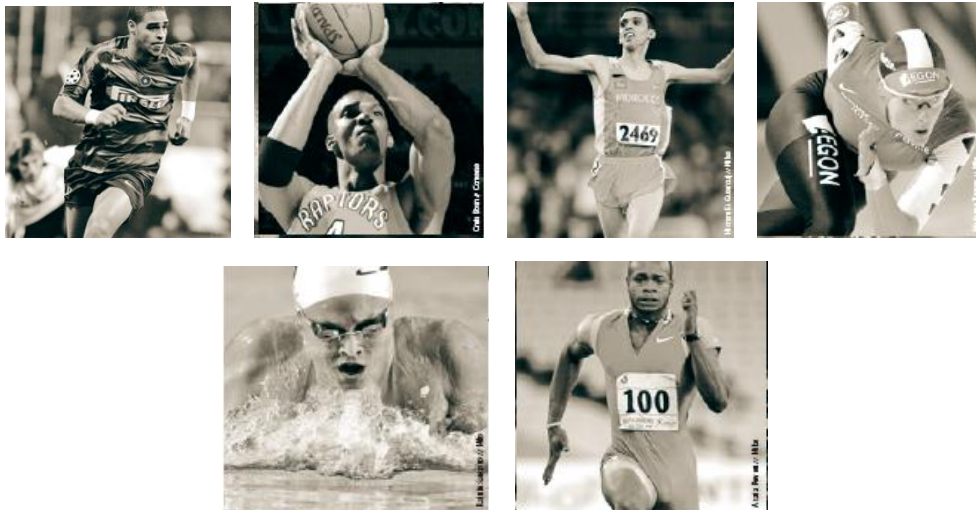
Prof.Dr. Udo Mildenerger

## Unternehmensführung III

– Strategisches Controlling –

### Fallstudie 2

„Nike inc.“



bearbeitet von:

Markus G.,  
Pierre T.

Abgabe:  
04.11.2005

### **Vorbemerkung:**

Fortschreibend aus den Daten der Fallstudie aus dem Jahr 2003 kann man bei Nike Inc. von einem Paradebeispiel eines erfolgreichen international agierenden Konzerns reden. Stellte sich in den Jahren 2002/2003 noch ein Einbruch der Absatzzahlen auf dem US-amerikanischen Heimatmarkt dar, so konnte bis zum heutigen Tage ein steter Zuwachs verzeichnet werden. Selbst kurzfristige Kurseinbrüche der Nike-Aktie (ISIN US6541061031) bei Bekanntwerden der Fusion der beiden stärksten Konkurrenten Adidas-Salomon und Reebok wurden kompensiert. So vermeldete das Unternehmen am 19. September dieses Jahres, ihr Nettoergebnis im ersten Quartal des neuen Geschäftsjahres 2005/2006 überproportional zum Umsatz gesteigert zu haben. Der Gewinn sei unter dem Strich um 32% auf 432,3 (326,8) Mio. USD oder 1,61 (1,21) USD gestiegen. Der Konzernumsatz stieg um 8,4% auf 3,86 (3,56) Mrd. USD. Dabei legten die Einnahmen in den USA um 8%, in Europa um 5%, in Asien um 13% und im übrigen Amerika um 32% zu. Vor allem in Europa und Asien gelang überdurchschnittliches Gewinnwachstum. Besonders stark sei das Wachstum der Sparte Sportschuhe in den USA ausgefallen; dies gelte sowohl für den Umsatz (11%) als auch für die Neuaufträge.

Bei den Bestellungen für Sportschuhe, -bekleidung und -ausrüstung verzeichnete Nike in den Monaten Juni bis August einen Zuwachs um 11% zum Vorjahr auf 4,9 Mrd. USD. Die Waren werden zwischen September 2005 bis Januar 2006 ausgeliefert, wie der Sportartikelhersteller weiter mitteilte.

Wechselkursschwankungen hätten sich kaum auf den Auftragseingang ausgewirkt. In den USA seien die Order um 12% gestiegen, in Europa, dem Nahen Osten und Afrika um 4%, in der Region Asien/Pazifik um 15% und auf dem amerikanischen Kontinent ohne USA um 32%. (vgl. „Unternehmensnachrichten“, [www.ing-diba.com](http://www.ing-diba.com), brokerage)

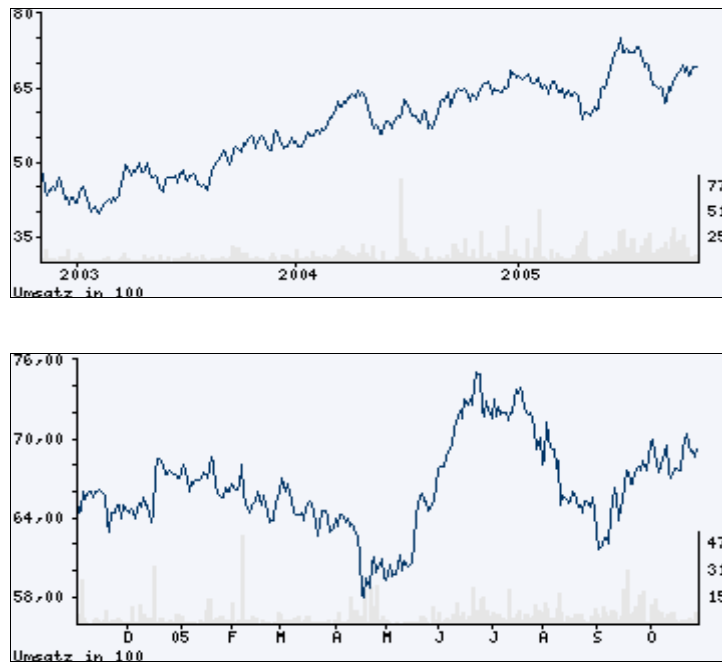


Abb. 1-2: Kursverlauf Nike inc. 3 Jahre bzw. 2005, Quelle: [www.ing-diba.de/brokerage](http://www.ing-diba.de/brokerage)

Zu den Fragen der Fallstudie:

**1.) Vertreibt Nike zu viele verschiedene Sportprodukte, sollte sich das Unternehmen mehr auf die Produktlinie Sportschuhe konzentrieren?**

Es liegt auf der Hand, dass die Kernkompetenz von Nike in der Entwicklung und dem Vertrieb von Sportschuhen liegt. Von den in den USA im ersten Quartal dieses Berichtsjahres erzielten Umsatzes von 1,5 Mrd. \$ fielen allein eine Milliarde auf den Verkauf von Sportschuhen. Das Unternehmen hat einen starken Wettbewerbsvorteil durch das hohe Maß an Innovation im Bereich F&E von Sportschuhen. Diese Produktparte stellt somit den Motor für den Verkauf aller Artikel dar.

Jedoch ist in diesem Segment die Konkurrenz sehr stark. Auch sind dem Wachstum in diesem Bereich Grenzen gesetzt. Zwar konnte Nike im vergangenen Vierteljahr den Preis für ein Paar Sportschuhe deutlich anheben, jedoch stellen sich andere Produktbereiche, wie zum Beispiel die Kleidungsparte als wachstumsträchtiger dar. So beziffert Joseph Yurman von Morgan Stanley den Bekleidungsbereich in der Sportbranche auf ein Dreifaches gegenüber dem Bereich der Sportschuhe. Das

heißt, hier liegen auf lange Sicht größere Wachstumsmöglichkeiten (vgl. Unternehmensnachrichten, [www.n-tv.de](http://www.n-tv.de)). So kündigte Vizepräsident Charles Denson an, das Geschäft in der Bekleidungssparte weiter anzukurbeln, und zwar auch außerhalb des klassischen Sportdesigns. Man wolle verstärkt Kleidung verkaufen, die auch Nichtathleten anspricht (vgl. ebenda).

Möglich ist diese Verbreiterung der Produktpalette durch das enorme Markenimage des Unternehmens. Der Name Nike und das markante Logo haben sich auf dem Sportartikelmarkt derart etabliert, dass der Kunde nicht vordergründig an Turnschuhe denkt, sondern den geschwungenen Haken mit hoher Qualität, Zuverlässigkeit, Erfolg und Innovation assoziiert. Durch erfolgreiche Marketingmaßnahmen und gezieltes Sport- und Event-Sponsoring steht die Marke für ein positives Lebensgefühl einer jungen und mobilen Generation.

Der Erfolg steht als Beleg dafür, dass dieses Konzept aufgeht. Analyst Omar Saad von der Credit Suisse First Boston (CSFB) meint: „Die Marke schafft es, alle möglichen Käuferschichten anzusprechen, unabhängig vom Alter, regionaler Zugehörigkeit oder Sportart“ (aus: „Analysten loben Expansionspläne des Trendsetters Nike, [www.n-tv.de/](http://www.n-tv.de/) Unternehmensnachrichten). Selbst Konzernchef William D. Perez hob bei der Vorstellung der aktuellen Quartalszahlen explizit die starke Produktpalette hervor.

Es gibt also keinen Grund für die Annahme, Nike könnte sich mit Produkten außerhalb des Kerngeschäfts „verzetteln“. Vielmehr schafft es das Unternehmen, neue Märkte zu erobern und neue Standbeine für ein weiteres Wachstum aufzubauen.

Ein Beispiel aus dem Jahre 2000 zeigt, welchen Erfolg Nike selbst mit bisher unangetasteten Produktgruppen erreichen kann. So konnte sich Nike mit Hilfe von Tiger Woods endgültig im Golfgeschäft etablieren, als der Weltranglistenerste in seiner Sensationssaison 2000 mit dem neuen Nike-Ball (Tour Accuracy) –einer Spezialanfertigung, die von Bridgestone im Auftrag hergestellt wurde– das Masters, die US Open und die British Open gewann. Nike eroberte anschließend aus dem Stand einen Anteil von vier Prozent auf dem Ballmarkt.

Voraus gegangen war eine Investition in Höhe von 170 Millionen \$ Entwicklungskosten, mit dem Ergebnis eines High-Tech-Golfballs, der vier Schichten enthält, die innen aus weichen Materialien bestehen, die nach außen hin immer härter werden. Das neuste Produkt, der One Platinum macht Tiger Woods dieser Tage wieder zum führenden Weitenjäger und einen Werbeträger, der nicht nur für Golfbälle und –bekleidung von Nike steht, sondern vordergründig das positive Image der gesamten Marke in alle Welt trägt.

Die bereits angesprochenen Anstrengungen im Bereich Bekleidung schlugen sich im ersten Quartal mit einem Zuwachs von 15% (35,3 Mio. \$) im amerikanischen Raum und 19% (148,8 Mio. \$) in Asien nieder. Besonders die Sparte nike.woman wurde vom Markt sehr gut angenommen. Konzept hierbei ist es, Bekleidung von Nike nicht mehr ausschließlich als Sportmode zu verkaufen, sondern als Fashion-Ware. Dazu kommt das Prinzip, Komplettlösungen anbieten zu können. Mittlerweile können sich Frauen neben Schuhen, dessen Design individuell ausgewählt werden kann, auch mit Handtaschen, MP3-Playern und anderen Accessoires schmücken.

## **2.) Welche Art von Akquisitionen würden Sie Philip Knight (William D. Perez) vorschlagen?**

Den Ausbau des Unternehmenserfolges sehe ich weniger im Einkauf von Konkurrenzunternehmen, als in einer verstärkten Kooperation mit starken Partnern im Bereich Mode. So könnten namhafte Designer, wie Bogner, Gucci oder Lagerfeld Pate stehen für spezielle saisonal und mengenmäßig begrenzte Modelinien in der Sparte Apparels. Dadurch würde der Focus mehr als bisher auf Fashion und Individualität bzw. Exklusivität gelegt werden und die Einheit von Qualität und Design in den Nike-Produkten verstärkt hervorgehoben werden. Ein Prinzip, das bereits bei einfachen Bekleidungsketten, wie Hennes & Mauritz aufging.

Wie gefährlich Übernahmen sind, zeigen jüngste Beispiele von Adidas. Der fränkische Wettbewerber und Nummer Zwei der Branche kaufte 1997 den französischen Skikonzern Salomon für 1,2 Mrd. €, doch der Erfolg blieb bis heute weitgehend aus. Gerade gibt Adidas den Outdoor-Anbieter an die finnische Amer Group ab. Der neueste Coup ist die Übernahme des amerikanischen Wettbewerbers Reebok, bisher Nummer drei auf dem Markt. Sollten die Kartellbehörden zustimmen, würde Adidas nach der Übernahme auf einen Umsatz von 9 Mrd. \$ kommen (Nike liegt bei ca. 11 Mrd. \$) und den direkten Zweikampf mit dem Marktführer antreten. Schon befürchten Analysten Überschneidungen und eine Kannibalisierung, also ein Ausbleiben von Synergieeffekten, wie es schon bei Adidas-Salomon der Fall war. So arbeiteten Adidas und Salomon bis zuletzt mit zwei unterschiedlichen IT-Systemen. Fraglich bleibt, ob es dem Konkurrenten gelingen wird, beide Marken sauber auf dem Markt zu positionieren. Auch ist Reebok nicht so profitabel wie Adidas und auf dem asiatischen und US-amerikanischen Markt ziemlich schwach. Es ist angesichts der Zuwächse von Nike auf eben diesen Märkten noch offen, ob sich die Wachstumsaussichten von Reebok realisieren lassen.

So könnten Adidas und Reebok mit ihrer Fusion so sehr beschäftigt sein, dass sich die Situation für Nike strategisch ausnutzen lässt. Zum Beispiel könnte der Marktführer den Wettbewerb im Vorfeld der Fußball-Weltmeisterschaft verstärken. Erst vor wenigen Tagen bekräftigte Nike erneut den Anspruch, die größte Marke im Fußball zu werden, dem weltweit beliebtesten Sport. Sowohl Nike als auch Adidas werden in den sechs WM-Wochen jeweils rund 150 Mill. Euro für Anzeigenkampagnen ausgeben, schätzt John Shanley vom Finanzberater Susquehanna Financial Group (vgl. Unternehmensnachrichten/ Nike, [www.n-tv.de](http://www.n-tv.de)).

Trotz des sprunghaft angestiegenen Marktanteils von Adidas durch die Fusion mit Reebok hat Nike noch eine „ganze Reihe von Assen im Ärmel“ (Omar Saad, Morgan Stanley, ebenda). Es wird erwartet, dass der Preis für eine Aktie in den nächsten zwölf Monaten auf 110 \$ steigt, das wäre ein Zuwachs von rund 35 Prozent und sogar 20 % mehr als der bisherige Höchstkurs vom Dezember letzten Jahres.

Zusammenfassend kann o.g. Frage also derart beantwortet werden, dass das Erfolgs- und Wachstumspotenzial von Nike noch nicht ausgeschöpft ist. Das Unternehmen sollte sich nicht auf das Risiko einlassen, Konkurrenten (wie Puma)

aufzukaufen, sondern die aktuellen Probleme im Zuge der jüngsten Naturkatastrophen in den USA und den einher gehenden steigenden Kosten für Rohstoffe zu kompensieren. Hinzu kommt die Aufgabe, das Kaufinteresse der Kunden aufrecht zu erhalten, denn „Katherine“ und „Wilma“ und die steigenden Benzinpreise führen in den USA zur Befürchtung eines signifikanten Rückganges der bisher so sprichwörtlichen Kauflust der Amerikaner.

### **3.) Sollte Nike beginnen, einige seiner Produkte selbst zu produzieren?**

Eindeutig nein. Gerade Nike war das Unternehmen, dass es allen anderen vorgemacht hat, wie man ein Unternehmen ohne eigene Fertigung zum Weltmarktführer macht. Die Stärke von Nike liegt in seiner hohen Innovationskraft, dem Vertrieb und dem Marketing, gefertigt wird in Asien. Damit können wegen der niedrigen Produktionskosten hohe Margen erzielt werden. Außerdem profitiert das Unternehmen von den kurzen Absatzwegen auf dem wichtigsten, größten und wachstumsträchtigsten Markt in Fernost.

Adidas und Puma hatten in den 1980er Jahren diesen Trend verschlafen und wären durch diesen Fehler fast untergegangen.

Unternehmens- und Produktionsethische Probleme der letzten Zeit im Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen in asiatischen Fabriken konnte Nike mittels der Implementierung von unabhängigen Aufsichtsgremien und verstärkten Image- und Informationsoffensiven abschwächen.

## **4.) Bedient sich Nike der richtigen Marketing Methode auf dem internationalen Schuhmarkt?**

Der enorme Erfolg in diesem Segment, belegt durch bereits erwähnte Absatzzahlen, lässt darauf schließen, dass insbesondere durch Nike's Marketingkonzept die Weltmarktführerschaft erzielt wurde.

Dabei bedient sich das Unternehmen grundlegenden Konzepten des Produktmarketings und setzt diese konsequent und stetig um. Das Grundprinzip besteht in der authentischen Vermittlung eines Images, also eines Lebensgefühls, welches mit einer Marke und letztlich mit dem Kauf eines Markenproduktes verknüpft wird.

Nike bedient sich seit je her bekannten und erfolgreichen Namen aus dem Spitzensport. Der Name Tiger Woods wurde bereits in diesem Zusammenhang erwähnt. Ein weiteres Beispiel ist die Ausstattung von Nationalteams, etwa bei Olympiaden oder der nächsten Fußballweltmeisterschaft in Deutschland, und einzelnen Spitzensportlern. So verkauft sich derzeit die Produktlinie des Basketballidols Michael Jordan, neben dem Sportschuh „Air Force One“ am besten.

Wichtig ist hierbei die eindeutige Identifizierung der Zielgruppe. In unserem Fall Jugendliche und junge Männer und Frauen, die Wert auf modische Kleidung, Qualität und Zweckmäßigkeit legen und ihr Leben sportlich und aktiv gestalten.

Das Phänomen, dass Idole im Bereich Musik und Sport als äußerst glaubwürdig gehalten werden wird genutzt, um eine Marke oder ein Produkt markant mit großen Namen zu verknüpfen. Es wird vom Konsumenten assoziiert, dass das Tragen bestimmter Kleidungsgegenstände, wie Sportschuhe, Teil des sportlichen, medialen oder finanziellen Erfolgs ist. Idole sind Trendsetter, da sie eine enorme Präsenz in den Medien aufweisen können und somit einem Millionenpublikum bestimmte Moden und Ansichten übermitteln. Dieses Prinzip funktioniert unabhängig von bestimmten Nationalitäten oder Bevölkerungsschichten.

Zurück zum Beispiel Tiger Woods. Waren es tatsächlich die technischen Eigenschaften des „170-Millionen-Dollar-Golfballs“, die das Golf-Idol zum Erfolg und den Siegen führten, oder hätte Woods die Turniere auch mit einem Pro V1 von Titleist gewonnen?

Bezogen auf Sportschuhe: Sind es die High-Tech-Sohlen von Jordans Nike-Schuhen, die den Basketball-Star in Richtung Korb beflügeln, oder jumpt es sich mit Reeboks genauso hoch? Für das Marketing und die Adressaten der Werbung spielen diese Fragen kaum eine Rolle. Klar ist, dass es sich bei den Schuhen von Nike um Spitzenfabrikate mit neuester Technologie handelt und dass sie eventuell zu den Spitzenleistungen beitragen. Auch bei der Ausrüstung von Schwimmern oder Sprintern an der Weltspitze ist nicht von der Hand zu weisen, dass innovative Sportbekleidung durchaus ein paar entscheidende Hundertstelsekunden herausholen kann. Wichtiger aber ist das oben erwähnte Image des Produkts. In der Kurzformel heißt das: je erfolgreicher und sympathischer der Productpresenter, also der jeweilige Sportler, desto besser die Absatzzahlen des präsentierten Produktes.

Hinzu kommt der oben erwähnte Synergieeffekt, dass der Verkauf der Nike-Schuhe am positiven Image der gesamten Marke partizipiert, die Schuhsparte also eingebunden ist in das gesamte Marketingkonzept des Unternehmens. Und dieses zielt auf Komplettlösungen ab. Vom T-Shirt über die Armbanduhr und den Jogginganzug bis hin zu den Laufschuhen oder vom trendigen Schuh über die Hose und den Steppanorak bis hin zur Handtasche kann sich der modebewusste und aktive junge Mensch bei Nike mit dem Bewusstsein einkleiden, einen angemessenen Preis für qualitativ hochwertige und im Design anspruchsvolle Produkte bezahlt zu haben.

(M.F.G.)

## 5.) Welche Änderungen sollte das Unternehmen bei den Produkten und der Werbung verfolgen, um die Generationen der „Baby-Boomers“ und der „Generation Y“ zu erreichen?

Generation Y zeichnet sich durch Individualität aus. Sie sind nicht durch die Zugehörigkeit an einen Staat geprägt sondern wenn überhaupt durch eine Personengruppe, die Staatenübergreifend wirkt, wie bspw. Skater, Golfer oder Triathlet. Sie tragen Nike nicht nur zum Sport sondern auch auf der Strasse oder zur Arbeit. Sie identifizieren sich über ihre Kleidung. Also sollte sie nicht nur praktisch und angenehm sondern auch noch „schick“ sein. Sie sind eine Art stille Rebellen und kaufen weniger im Laden als online. Nike hat einen sehr ausgebauten Internetshop, welchem grundsätzlich an Nichts fehlt. Aussagen über das Backend und die Effektivität des Shops lassen sich an dieser Stelle nicht treffen. Der reibungslose Ablauf des Shops sollte sichergestellt werden. Nike sollte versuchen mit ihren Produkten nicht nur eine Sportart, sondern ein Lebensgefühl zu verbinden. „Just do it.“ Wenn man sich mit seiner Kleidung identifiziert, sollte die Marke, die hinter dem Produkt steht, etwas ausdrücken womit sich der Kunde identifizieren kann. So kann damit geworben werden, dass Nike NPO's unterstützt. Die Generation Y würde Nike als etwas sehen, was sich für die Menschheit einsetzt und würde durch das Tragen dieser zeigen, dass sie ebenso menschlich sind. Das starke Markenbewusstsein sollte von Nike so ausgenutzt werden, dass Nike versucht ein Image aufzubauen, was diese Zielgruppe ausdrückt.

Baby-Boomer zeichnen sich dadurch aus, dass sie daran interessiert sind, möglichst fit zu bleiben oder zu werden. Es sind Frauen, die sich nach oder während der Schwangerschaft sportlich betätigen wollen. Für sie zählt in erster Linie der sportliche Nutzen hinter einem Produkt. Sie sind grundsätzlich motiviert Sport zu treiben. Manchmal fehlte ihnen aber der Anlass. Nike sollte versuchen mit sportlichen Events diese Motivation zu fördern. Zum Bsp. mit Stadtläufen oder Winterskiausrüstungstestwochen.

Zusätzlich sollte Nike seine Kunden kategorisieren, möglichst genau beschreiben und ihre Lebensweisen erforschen um mit diesem Wissen gezielt zu werben. So könnte eine Anzeige bezüglich der Baby-Boomer gezielt in einem Magazin für werdende Mütter inseriert werden oder die Generation Y könnte während einer

bestimmten Fernsehübertragung (bspw.: X-Games auf DSF) gezielt umworben werden.

## 6.) Wie kann Nike einen Wettbewerbsvorteil ggü. Reebok erlangen?

Die Frage nach einem Wettbewerbsvorteil hat durch die geplante Übernahme Reeboks durch Adidas eine neue Dimension angenommen. Vor der Übernahme hatte Reebok in Asien wie in Europa kaum ein Standbein, der größte Umsatz wurde in den Staaten gemacht. Richtig wäre es gewesen, einen Versuch zu unternehmen den bereits etablierten europäischen und asiatischen Markt aus Sicht von Nike auszubauen. Durch die Verbindung mit Adidas hat Reebok in naher Zukunft bessere Absatz- und Vertriebswege in Europa zur Verfügung. Trotz dessen, dass Reebok eigenständig bleiben soll, kann Reebok auf die von Adidas eingefahrenen und vertrauten Vertriebspartner wie –wege zurückgreifen. Dadurch wird Reebok in nächster Zeit in Europa stärker werben und versuchen sein Geschäft hier wie Nike auszubauen.

Reebok ist für Aerobic-Ausstattung wie Schuhe, Strümpfe, Stirnband, Trainingsanzüge usw. bekannt. Da dies vor allem eine Frauendomäne ist, hat Reebok automatisch ein gewisses feminines Image. Dies sollte Nike versuchen auszunutzen. Zwar ist ein feminines Image grundsätzlich nicht verkehrt, aber dieses wird in bestimmten Sportarten gewisse Nachteile hervorrufen. So wird zum Beispiel ein Fußballer, was nun mal als Männerdomäne gilt, nur ungern einen Reebok-Schuh tragen.

Also sollte Nike versuchen:

- 1.) Auf die eher von Männern beherrschten Domänen zu bauen um zu versuchen, dass Reebok dort gar nicht erst Fuß fassen kann. Dies könnte bei der WM 2006 durch massive Marketingmaßnahmen, Bspw. Werbestände im Stadion, erfolgen.
- 2.) Andererseits sollte Nike versuchen, Frauen stärker zu umwerben. Also Reebok in Bezug auf dessen Stärke bei Aerobicausstattung zu bedrängen. Nike sollte diesen Bereich vermehrt Aufmerksamkeit widmen und in diesen Bereich investieren. Dadurch wird kein direkter Wettbewerbsvorteil entstehen, aber Reebok wird, um seine ohnehin schon kleine Nische nicht teilen zu

müssen, in Zugzwang gebracht. Und in dieser Situation entstehen schnell Fehler oder werden Innovationen verschlafen.

Zusätzlich kommt dazu, dass Reeboks Personal sich in nächster Zeit mit der Anpassung der beiden Unternehmen (Adidas-Reebok) aneinander beschäftigen muss und somit dem Marktgeschehen nicht mit gewohnter Routine folgen kann.

## **7.) Hat Nike richtig auf die Belange bezüglich der Arbeitsbedingungen in internationalen Manufakturen reagiert?**

Grundsätzlich muss in einem Unternehmen eine gewisse Prävention bezüglich menschenverachtender Arbeitsbedingungen ausgeübt werden. Das Ausmaß der Bestrafung bei Verstoß gegen solche Regeln sollte allgemein bekannt und allgegenwärtig sein. Dies scheint bei Nike nicht von Anfang an der Fall gewesen zu sein. Es ist auch allgemein bekannt, dass die Arbeitsbedingungen im asiatischen Raum weniger menschlich sind/waren als in den westlichen Industrieländern. Allerdings haben sich im Zuge der Globalisierung die Arbeitsbedingungen in den letzten Jahren für asiatische Arbeitnehmer verbessert, da unhumane Bedingungen aufgrund von ständiger Information und Kommunikation schneller aufgedeckt werden. Asiatische Länder haben auch eine andere Mentalität als westeuropäische, so ist die Gleichstellung in einem Betrieb nicht gewährleistet wie dies in einem bspw. Europäischen Unternehmen ist. Sollte diese tatsächlich „formell“ bestehen, herrscht allerdings eine Differenz zwischen Realität und Theorie. Richtig hat sich Nike verhalten, indem sie versprochen haben unmenschliche Bedingungen zu beseitigen und 1998 die FLA gegründet haben. Diese Association arbeitet mit Menschenrechtsorganisationen zusammen, was eine gewisse Objektivität verspricht. Zusätzlich unterstützt Nike NPO's wie WWF, Special Olympics, YWCA etc was ihr Interesse an einer menschlicheren Welt zum Ausdruck bringt oder bringen soll. Eine solche Unterstützung ist natürlich auch auf einer gewissen Weise Werbung. Solche Aktionen haben unwidersprüchlich Einfluß auf das Image von Nike. Und so kommt zu „jung, dynamisch, sportlich, elegant“ noch „umweltbewusst“ hinzu. Perfekt!!! Man kauft qualitativ hochwertige Produkte und kann dies noch mit einem Weltverbessernden Bewusstsein „unter einen Hut kriegen“.

## **8.) Wie viele Bemühungen sollte Nike aufbringen, um den internationalen Absatz zu erhöhen?**

Grundsätzlich sollten immer Bemühungen unternommen werden, um den Absatz zu erhöhen. Die zu stellenden Fragen sind mit welchem Aufwand, wo und in welcher Form?

Der Markt der U.S. Region verlief relativ stagnierend in den Jahren 2001 – 2003. Auf den ersten Blick könnte man sagen, es müssten Anstrengungen auf dem heimischen Markt unternommen werden; denn wie auswärts gewinnen wenn man daheim verliert. Aber im Jahr 2002 waren die Attentate vom 11. November auf das WTC, welche auf die ganze Konjunktur und somit auch auf das Sportgeschäft schlugen. Was für 2003 nicht mehr gilt. Der amerikanische Markt sollte mehr umkämpft werden, auch in Anbetracht der wachsenden Konkurrenz aus Deutschland (Adidas/Reebok). Die EMEA und Asia Pacific Regionen sind von 2001-2003 konstant über fast alle Bereiche, außer Equipment im europäischen Raum von 2001 zu 2002, gewachsen. Die größte Anstrengung sollte im Bereich Amerikas Region unternommen werden. Da dort nach einem leichten Hoch in 2002, die Werte von 2003 noch unter das Niveau von 2001 gefallen sind.

Grundsätzlich ist die Form des Sponsoring als Werbemaßnahme sehr erfolgreich. Nike wurde mit seinem Vertrag mit Michael Jordan zu einem essentiellen Teil der NBA und somit auch zur allgemeinen Sportlichkeit. Auch Agassi und Woods haben Nike zu großem Ruhm verholfen. Die Werbemaßnahmen in Form von Sponsoring sollten wie in der Vergangenheit weiterlaufen. Zuviel Werbung macht stutzig. Ein gutes Produkt braucht nicht viel Werbung. Zusätzlich sollte aber auch der Bereich des e-commerce eine zunehmende Rolle spielen. Gerade in Bezug auf die jüngere Generation, welche sich die Eigenschaften des neuen Shox lieber im Netz erlesen, als sich im klassischen Laden beraten lassen. In einer Zeit der Globalisierung, in einer Zeit von schwindenden Grenzen, Konfektionen und Zugehörigkeiten dringt der Drang nach Individualisierung immer mehr und unaufhaltsam ans Tageslicht. Kunden wollen Individualisierung. Sie wollen sich aus der grauen Masse abheben. Wenn dies mit einem Massenproduzent wie Nike nicht möglich ist werden sie zu kleineren

Anbietern wechseln, mit denen sie sich mehr identifizieren können wie Vans, New Balance oder Dunlop. Um dies zu verhindern sollte Nike eine individuelle Schuhgestaltung via Internet ausbauen. Der Kunde wählt zuhause Farbe, Größe, Form und Material aus und bestellt online. Dies ist bereits mit mehreren Modellen wie bspw. dem Nike Shox COG iD oder dem Nike Sister iD möglich. Allerdings sollte Nike seine Werbemaßnahmen in Bezug auf Frauenprodukte umgestalten, was in Frage 9 geklärt werden soll.

(P.T.)

## **9.) Hat Nike die richtigen Marketingbemühungen gewählt und werden sie erfolgreich neue Marktanteile in Bezug auf die Frauensparte gewinnen?**

Mit einem Verkaufsanteil an Frauen von 20% liegt Nike stark unter dem Durchschnitt (50%). Erste Anfänge, dieses Defizit zu verringern ist die neue Kampagne für den Yoga-Schuh. Der Vorteil dieser Sparte besteht darin, dass –vor allem in den USA– diese Sportart bei den Frauen sehr populär ist und daher zu erwarten ist, dass diese Welle bald verstärkt nach Europa übergreift. Diese Region ist ohnehin für Nike im Segment Nike-Women sehr unterentwickelt, was die Absatzzahlen betrifft. Ein erster Blick auf die Websites von nike-woman.com bestätigt diese stiefmütterliche Behandlung der Frauen durch das Marketing. So können sich US-amerikanische Frauen von der Hauptseite von nike-women-com eine Vielzahl von Outfits wählen, die nicht nur sportlich elegant sind und sogar etwas von Glamour haben, vor allem aber auch Streetweartauglich sind. Auf der Hong Kong Site stehen nur wenige Sportdresses zu Auswahl und auf der deutschsprachigen Site wird den Frauen lediglich ein Cardio-Workout gezeigt, das ein angeblich berühmter Star-Choreograph kreiert hat. Von Kollektionen im online-Angebot keine Spur. Spontane Umfragen ergaben übrigens keinen hohen Bekanntheitsgrad des Herrn Jamie King. Lediglich die Zeitschrift „fitforfun“ beschäftigte sich neulich mit diesem Workout von King.

Genauso schlecht sieht es beim Sponsoring aus. Allgemein gibt es zurzeit kaum überragend populäre Profisportarten bei den Frauen. Eine allerdings ist Tennis. Hier konnte Nike Serena Williams für sich gewinnen, die beliebtere, erfolgreichere und präsentere Schwester Venus hatte allerdings schon Reebok geangelt.

Glücklicherweise hat Nike noch Lindsay Davenport als eine der Weltklassespielerinnen auf dem Sponsoringtableau.

Auch hier reagiert Nike wieder zu zögerlich im europäischen Markt. Im Adidas-Konkurrenzland Deutschland stehen zum Beispiel nur 11 von 51 Frauen des Top-Kaders des Leichtathletikverbandes in Pose mit Nike-Outfits. Hervorzuheben ist hier die Wahl der Athletinnen. Allein vier Hammerwerferinnen bzw. Kugelstoßerinnen tragen Nike. Sportarten, die Frauen nicht unbedingt weiblich und ansprechend finden. In den populären und erfolgreichen Sportarten, wie Sprint und Hochsprung sind Adidas, Reebok und Puma die Champions.

Dass es auch anders geht, zeigt der neuste Fünfjahres-Vertrag mit dem erst 16jährigen Golf-Superstar Michelle Wie. Zusammen mit Sony konnte das Unternehmen einen Sponsoringvertrag über jährlich 10 Mill. \$ abschließen und sich somit das enorme Medieninteresse zunutze machen, um das „Swoosh“-Nike-Logo öfter als in der Vergangenheit auf dem Fernsehschirm auftauchen zu lassen.

Die Geschäftsführung von Nike sollte sich klar die Frage beantworten, ob auf dem europäischen Markt, insbesondere bei den weiblichen Kunden nicht stärkere Marketingmaßnahmen ergriffen werden sollten. Wenn die Fusion von Adidas und Reebok erfolgreich verlaufen sollte, stehen in Europa nur zwei Alternativen zur Verfügung: aggressiv angreifen oder Adidas das Feld zu überlassen. Sollte letzteres die Entscheidung sein, müsste sich Nike voll und ganz auf seine zwei anderen Fronten konzentrieren: Das eigene Heimatland USA und den viel versprechenden Markt in Asien. Dies würde eine Marktsegmentierung bedeuten, die nicht zu dem Leitspruch des Unternehmens passt, jedem Menschen (auf der Welt), der aktiv und somit ein Athlet ist, Inspiration und Innovation zu bringen.

Das Potenzial im Bereich Nike-Women ist noch lange nicht ausgeschöpft.

(M.F.G.)