

## TAYLORMADE-ADIDAS GOLF STRATEGIE

TaylorMade-adidas Golf verfolgt das Ziel, das beste Performance-Golfunternehmen der Welt zu sein, sowohl beim Umsatz als auch bei der Profitabilität. Es vereint zwei der stärksten Marken des Golfsports: TaylorMade (spezialisiert auf Golfschläger und -bälle) und adidas Golf (spezialisiert auf Schuhe und Bekleidung). Beide Marken arbeiten konsequent an der Weiterentwicklung und Vermarktung innovativer, technologisch hochwertiger Produkte. Um seine Ziele zu erreichen, verfolgt TaylorMade-adidas Golf fünf strategische Prioritäten: Ausbau der Marktführerschaft bei Metallhölzern, deutliche Ausweitung des Golfballgeschäfts, Maximierung des Wachstums bei adidas Golf, hervorragende Leistung im Marketing und weitere Verbesserung des Vertriebsmixes.

## ZWEI ETABLIERTE MARKEN MIT STARKEN MARKENPOSITIONEN

TaylorMade-adidas Golf vereint zwei Golfmarken mit klarem Profil und starken Marktpositionen unter einem Dach. TaylorMade ist gemessen am Umsatz Marktführer in der Kategorie Metallhölzer und gehört zu den führenden Marken bei Eisen. Darüber hinaus entwickelt sich TaylorMade Schritt für Schritt zu einer führenden Marke in der Kategorie Golfbälle. adidas Golf hat bei Schuhen und Bekleidung in den letzten fünf Jahren ein hervorragendes Umsatzwachstum verzeichnet und ist in den wichtigen Golfmärkten eine der wachstumsstärksten Marken für Golfschuhe und -bekleidung bei Umsatz und Marktanteil. TaylorMade-adidas Golf ist weiterhin bestrebt, profitabel zu wachsen und seine Marktposition zu verbessern. Dazu baut TaylorMade-adidas Golf auf seine F & E-Stärke [▷ siehe Forschung und Entwicklung, S. 072](#) und den Markenwert von TaylorMade und adidas Golf.

**ERHÖHTER FOKUS AUF INNOVATION** Das Leitprinzip von TaylorMade-adidas Golf ist es, die besten Performance-Golfprodukte auf dem Markt zu entwickeln. Dies beginnt mit einem klaren Bekenntnis zu Innovation, Technologie und einer Führungsposition auf den Golftouren weltweit. Die Marke strebt fortlaufend danach, ihre Führungsposition mit einem konsequenten Fokus auf Innovation weiter auszubauen.

Um seine Vorreiterrolle zu behalten, verstärkt TaylorMade-adidas Golf seine Aktivitäten in Forschung und Entwicklung. So hat TaylorMade beispielsweise ein unabhängiges Innovationsteam geschaffen, das sich ganz darauf konzentriert, neue Ideen für Produktkonzepte und -designs (v.a. bei Metallhölzern und Eisen) zu generieren, die später vom eigentlichen F & E-Team im Produktentwicklungsprozess umgesetzt werden können. adidas Golf nutzt weiterhin die F & E Fähigkeiten von adidas und setzt innovative Konzepte und Technologien der Marke im Golfbereich (Schuhe und Bekleidung) ein. TaylorMade-adidas Golf ist bestrebt, alle 12 bis 18 Monate mindestens eine große neue Produktinnovation oder Weiterentwicklung auf den Markt zu bringen.

**AUSBAU DER FÜHRUNG BEI METALLHÖLZERN** TaylorMade ist heute klarer Marktführer bei Metallhölzern, besonders in den USA, wo die Marke einen Marktanteil von rund 28 % besitzt. Damit liegt die Marke TaylorMade deutlich vor ihrem schärfsten Wettbewerber. TaylorMades Erfolgsrezept ist dabei, fortlaufend neue und innovative Produkte zu entwickeln und zu vermarkten. In Zukunft wird sich die Marke vor allem auf zwei Dinge konzentrieren: die Festigung ihrer Marktstellung als Innovationsführer und den Ausbau des Geschäfts mit Metallhölzern außerhalb der USA. Durch die Stärkung des Portfolios von Promotion-Partnerschaften in anderen Regionen (z. B. in Asien mit dem koreanischen Golfer Ye Yand oder der China Golf Association) beabsichtigt TaylorMade seine Marktstellung bei Metallhölzern international auszubauen. TaylorMades Ziel ist es, bis 2010 weltweit über eine ähnliche Marktposition bei Metallhölzern zu verfügen wie sie die Marke derzeit schon in den USA innehat.

## AUSBAU DES GOLFBALLGESCHÄFTS UND ERHÖHUNG DER GLAUBWÜRDIGKEIT AUF TOUR-EBENE

Erfolg hängt im Golfballgeschäft vor allem von drei Faktoren ab, nämlich der Entwicklung von Performance-Golfbällen höchster Qualität, der richtigen Einführung im Markt und dem Ansehen bei den Tour-Profispielern. Im Laufe der letzten drei Jahre hat TaylorMade-adidas Golf sein Golfball-Geschäft umstrukturiert und so die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zukunft in dieser Produktkategorie geschaffen. Die Marke erwarb mit der Akquisition von Maxfli im Jahr 2003 zahlreiche Patente und richtete eine eigene Division für Golfbälle ein, die sich vollständig auf die Entwicklung hochwertiger, technologisch fortschrittlicher, leistungsorientierter Golfbälle konzentriert.

Mit der erfolgreichen Einführung der TaylorMade TP Red und TP Black Golfbälle im Jahr 2006 - heute die am zweithäufigsten verwendeten Golfballmodelle auf der Europa Tour, der Nationwide Tour und der Japan Tour - hat sich TaylorMade als glaubwürdige Golfballmarke unter Profis und hoch begabten Spielern etabliert. Im Jahr 2007 stieg die Zahl derjenigen Spitzengolfer weiter, welche die TP Red und TP Black Golfbälle verwenden. Neu hinzu kamen beispielsweise Retief Goosen, Fred Funk, Sean O'Hair, Darren Clarke und Natalie Gulbis. TaylorMade plant den Golfballumsatz zu steigern; zum einen durch Erweiterung des TaylorMade Angebots, zum anderen durch besseres Ausnutzen des erfolgreichen NOODLE Markennamens.

Zukünftig wird TaylorMade die Golfball-Division mit zusätzlichen personellen und finanziellen Ressourcen fördern, um das Wachstum weiter voranzutreiben. Außerdem peilt die Marke an, die Anzahl der Tour-Spieler, die ihre Golfbälle verwenden, weiter zu erhöhen und dadurch die Akzeptanz am Markt zu stärken.

**AUF DER STÄRKE VON ADIDAS GOLF BEI SCHUHEN UND BEKLEIDUNG AUFBAUEN** adidas Golf arbeitet stets an der Entwicklung neuer Produkte, die gut aussehen, sich gut anfühlen und darüber hinaus den Golfern helfen, ihre sportliche Leistung zu verbessern. Deshalb war adidas Golf in den letzten drei Jahren die am schnellsten wachsende Marke für Golfschuhe und -bekleidung.

Mit in der Branche führenden Performance-Golfschuhen wie dem TOUR360, dem TOUR360 II und dem POWERBAND ist adidas Golf zu einem starken Wettbewerber im weltweiten Markt für Golfschuhe avanciert. Im Jahr 2007 war adidas Golf vorübergehend sogar die meistverkaufte Schuhmarke auf dem japanischen Golfmarkt. Damit hatte erstmals ein ausländisches Unternehmen in Japan (dem zweitgrößten Golfmarkt der Welt) in einer Produktkategorie die Marktführerschaft übernommen. Mittelfristig peilt adidas Golf an, seine Marktstellung weiter auszubauen. Dazu wird die Marke die Expertise von adidas bei Schuhtechnologien voll ausschöpfen und auf ihren erfolgreichen Produkten TOUR360 und POWERBAND aufbauen.

Bei Golfbekleidung hat sich adidas Golf als innovativste Performance-Marke im Markt positioniert. Ein wichtiger Grund hierfür war die Verwendung der adidas Technologien ClimaCool®, ClimaCool® Motion, Clima Compression und ClimaProof® in adidas Golf Bekleidungsprodukten. adidas Golf war die erste große Marke, die solche Technologien im Golfsport eingeführt hat. Sie war damit ein Vorreiter für technische Innovation in der Kategorie Golfbekleidung. Zukünftig verfolgt die Marke adidas Golf das Ziel, ihr Bekleidungsgeschäft weiter auszubauen und dazu fortlaufend führende Bekleidungstechnologien von adidas in Golfprodukte zu integrieren. So rechnet die Marke damit, mittelfristig weltweit eindeutiger Marktführer in dieser Produktkategorie zu werden.

**SPITZENLEISTUNG IM MARKETING ALS ZENTRALER ERFOLGSFAKTOR** Ein gut koordiniertes, konsumentenorientiertes Marketing ist Voraussetzung für die Sicherung nachhaltiger Marktführerschaft. Aus diesem Grund hat TaylorMade-adidas Golf das Produktmarketing, die Markenkommunikation und das Einzelhandelsmarketing in einem vollständig integrierten, globalen Marketingteam zusammengefasst. Ausgezeichnete Umsetzung und ein koordinierter Ansatz für die Markteinführung neuer Produkte sind wichtige Elemente der „Go-to-Market-Strategie“ der Geschäftseinheit.

TaylorMade-adidas Golf setzt eine Vielzahl hervorragender Marketing-Instrumente ein. So unterstützt TaylorMade-adidas Golf den Einzelhandel nach der Einführung eines Produkts am Point-of-Sale mit Kommunikationsmaßnahmen in den Läden und beim Management des Kundenflusses (z. B. Unterstützung bei der Verkürzung von Wartezeiten der Konsumenten), um auf diese Weise den Durchverkauf des Produkts zu fördern. TaylorMade ist mit speziellen „Tourwägen“ bei nahezu allen wichtigen Golfturnieren auf der PGA Tour und der Europa Tour präsent. Dort haben Golfprofis die Möglichkeit, sich mit Produktexperten der Marke direkt auszutauschen. Eine führende Stellung auf der PGA Tour fördert das Renommee von TaylorMade-adidas Golf unter Golfern und verschafft dem Unternehmen eine noch höhere Attraktivität bei Konsumenten. Darüber hinaus spielt ein effizientes Management des Produktlebenszyklus für TaylorMade-adidas Golf eine wichtige Rolle und ermöglicht optimale Ergebnisse am Markt. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Spitzenleistung im Marketing ein wichtiges Instrument für TaylorMade-adidas Golf darstellt, um zukünftig kontinuierlich Wachstum zu erzielen.

**WEITERER AUSBAU UND WEITERE SEGMENTIERUNG DES VERTRIEBS** TaylorMade-adidas Golf arbeitet mit Einzelhandelspartnern, die in der Lage sind, die Performance-Vorteile der Produkte von TaylorMade und adidas Golf effektiv zu präsentieren. Zu den wichtigsten Vertriebskanälen zählen deshalb Golfschops auf Golfplätzen („Pro-Shops“), reguläre Golfgeschäftsfachgeschäfte sowie Sportfachhändler mit eigener Golfabteilung. Dank einer Konzentration im Vertriebsspektrum auf strategische Kunden und Key Accounts (Golfgeschäftsfachgeschäfte und Sportfachhandel), hat TaylorMade-adidas Golf erreicht, dass die Metallhölzer und Eisen von TaylorMade sowie die Golfschuhe und Golfbekleidung von adidas Golf zu den meistverkauften Golfprodukten in diesen Einzelhandelskanälen wurden.

TaylorMade-adidas Golf wird daher weiterhin eng mit seinen strategischen Kunden zusammenarbeiten, sich aber zugleich auch verstärkt darum bemühen, seine Präsenz bei kleineren Einzelhändlern und Golfschops auf Golfplätzen auszubauen. In diesen Bereichen sind die Marken gegenwärtig unterrepräsentiert. Auf diese Weise plant TaylorMade-adidas Golf sein Geschäft in Zukunft stetig auszuweiten. Um das Wachstum anzukurbeln, gleichzeitig aber eine Abhängigkeit von einzelnen Kunden oder eine Übersättigung des Marktes zu vermeiden, verfolgt TaylorMade-adidas Golf eine selektive Vertriebsstrategie mit einem klar segmentierten Produktangebot im Einzelhandel. Darüber hinaus nutzt das Unternehmen die vorhandene adidas Infrastruktur, vor allem eigene Einzelhandelsgeschäfte, um den Vertrieb von adidas Golf Produkten in Schwellenländern zu unterstützen und das dortige Wachstum zu fördern.

**PREISPOLITIK UNTERSTREICHT MARKENPOSITIONIERUNG** Die Preisgestaltung von TaylorMade-adidas Golf spiegelt die Positionierung der beiden Marken auf dem Golfmarkt wider. Die Marke TaylorMade verfolgt daher eine Preisstrategie, die zum einen darauf ausgelegt ist, im Hochpreissegment eine marktbeherrschende Stellung zu erlangen, zum anderen im hochvolumigen mittleren Preissegment offensiv im Wettbewerb zu agieren. adidas Golf bietet Produkte vor allem im hochpreisigen Segment an und unterstreicht so das Markenimage als Innovationsführer auf dem Markt für Golfschuhe und Golfbekleidung.

Marktanteilssteigerungen werden – vor allem bei Golfschlägern – meistens mit Hilfe von Spitzenprodukten in unterschiedlichen Preiskategorien erzielt. Zwei Beispiele für den Erfolg des Unternehmens mit dieser Strategie bei Golfschlägern sind die Driver Burner® (mittleres Preissegment) und r7® SuperQuad (Premiumpreissegment). Beide Schläger wurden nach ihrer Markteinführung im Jahr 2007 direkt zu den zwei meistverkauften Driver-Modellen in den USA. Der Burner® war im letzten Jahr sogar der meistverkaufte Driver weltweit. Ein weiteres Beispiel für eine erfolgreiche Umsetzung der Preisstrategie ist im Schuhbereich zu finden, wo sich der hochpreisige Golfschuh TOUR360 von adidas Golf zum meistverkauften Schuhmodell der Marke in zwei aufeinander folgenden Jahren entwickelte.