

Dr. Jens-Uwe Meyer

Sport 2.0

Die Digitalisierung der Sportbranche

E-Book



Mit Unterstützung von:

innolytics
EXPLORING FUTURE MARKETS

 **ISPO** OPEN INNOVATION

BusinessVillage

Dr. Jens-Uwe Meyer

Sport 2.0
 Die Digitalisierung der Sportbranche
 1. Auflage 2017
 © BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern

ISBN 978-3-86980-383-8 (Druckausgabe)
 ISBN 978-3-86980-384-5 (E-Book, PDF)

Direktbezug www.BusinessVillage.de/bl/1029

Bezugs- und Verlagsanschrift

BusinessVillage GmbH
 Reinhäuser Landstraße 22
 37083 Göttingen
 Telefon: +49 (0)5 51 20 99-1 00
 Fax: +49 (0)5 51 20 99-1 05
 E-Mail: info@businessvillage.de
 Web: www.businessvillage.de

Layout, Satz & Grafiken/Illustrationen

Stefan Kilz

Coverabbildung

Laufender Mann: <http://www.istockphoto.com> ©liuzishan
 Technologische Zahlen: <http://www.istockphoto.com> ©blackdovfx
 Weiblicher Cyborg: <http://www.istockphoto.com> ©gremlin

Abbildungen im Innenteil

Bildnachweise siehe Seite 68

Copyrightvermerk

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Inhalt

Einleitung	4
Der digitalisierte Sportler	6
Ein Ausblick auf das Jahr 2020	
Der Aufstieg der smarten Produkte	10
Die Entstehung digitaler Ökosysteme	14
Zukunftstrends	18
Technologietrends	20
Wearables	22
Intelligent Clothing	28
Augmented Reality	32
Big Data	36
Consumer-Trends	38
Kundenbeziehungen 2.0 – Langfristige digitale Beziehungen aufbauen	40
Fortschreiten der Segmentierung – Auf dem Weg zur Zielgruppe 1	42
Quantified Self – Die Vermessung und Optimierung des Ich	44
Gamification – Sport als digitales Spiel.....	46
Geschäftsmodelltrends	48
Branchengrenzen verschwinden	50
Digitale Dienste als Differenzierungsmerkmal.....	52
Die neuen Chancen der Wertschöpfung	56
Fazit	60
Quellen	66
Bildnachweise	68

Einleitung

Die Digitalisierung verändert die Sportbranche in einer Radikalität, die vor wenigen Jahren die wenigsten Branchenexperten für möglich gehalten hätten. Trainingsgeräte, die noch 2010 zu den besten Produkten der Branche zählten, sind heute veraltet, wenn sie der Logik digitaler Sport- und Fitnessangebote nicht folgen. Die Branchengrenzen zwischen Gesundheit, Wellness, Ernährung und Sport verschwimmen. Global Player definieren Märkte neu und entwickeln disruptive Geschäftsmodelle. Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung für die traditionellen Unternehmen der Branche? Welche neuen Markt-Ökosysteme entstehen? Und wie verändern sich Freizeit und Profisportler in ihren Einstellungen und Bedürfnissen? Diese Crowd-Studie gibt Antworten auf die wichtigsten Zukunftsfragen der Branche. Sie beruht auf einer systematischen Auswertung internationaler Trends – über die Grenzen der Sportbranche hinaus. Sie untersucht, welchem Einfluss die Sportbranche durch Entwicklungen in anderen Märkten ausgesetzt ist. Sie analysiert Kundenbedürfnisse von morgen – basierend auf 615 Interviews von Mitgliedern der ISPO OPEN INNOVATION Community im Jahr 2017. Und sie gibt Handlungsempfehlungen für Unternehmen der Sportbranche – basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen über die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Diese Crowd-Studie richtet sich gleichermaßen an Entscheider der Sportbranche – Geschäftsführer und Vorstände, Produktentwickler und Marketingexperten, Vertriebsverantwortliche und Digitalisierungsbeauftragte. Sie ist gleichermaßen für interessierte Mitarbeiter, Studenten und Experten gedacht, die die Entwicklungen der Branche verstehen möchten. Die Crowd-Studie ist ein Gemeinschaftsprojekt der

Innolytics GmbH, die sich auf Zukunftsmarktforschung und die Entwicklung von Community-Plattformen spezialisiert hat, und der ISPO als Innovationsvordenker für den Sportmarkt von morgen.

Autorenporträt

Dr. Jens-Uwe Meyer ist Internetunternehmer, Zukunftsmarktforscher und Keynote Speaker. Mit zehn Büchern (u. a. „Digitale Disruption“, „Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen“) gilt er als führender Vordenker für die Themen Digitalisierung und Innovation.

Er ist Geschäftsführer der Innolytics GmbH, die Crowdsourcing- und Community-Software entwickelt. Gemeinsam mit der Messe München betreibt sein Unternehmen die ISPO OPEN INNOVATION Plattform, auf der rund 30.000 Consumer Experts gemeinsam mit internationalen Marken innovative Produkte entwickeln und testen.

Dr. Jens-Uwe Meyer
meyer@innolytics.de
www.innolytics.de



ISPO OPEN INNOVATION Plattform
<https://innovation.ispo.com>

2020 – der digitalisierte Sportler

Smartphone

Das Smartphone ist der Dreh- und Angelpunkt aller Wearables. Es sammelt die Daten aller Geräte und wertet sie in einer entsprechenden App aus. Darüber hinaus ist es GPS-fähig und dient als Mediaplayer.

Kabellose Kopfhörer

Kopfhörer sind mehr als nur Devices zum Musikhören. Virtuelle Trainer begleiten den Sportler. Sie geben Tipps zum Leistungsstand und zur Trainingsverbesserung.

Smarte Brillen

Routen, Puls, Übungen – Smarte Brillen sind visuelle Trainingspartner. Und sie können noch mehr: Beispielsweise Trainingsrouten auf Video dokumentieren.

Armband

Das flexible Gummiband am Handgelenk ist der kleine Bruder des Brustgurts. Misst aber nicht nur den Puls, auch die Schritte, Kalorien und Bewegungsdauer können erfasst und mit anderen Geräten synchronisiert werden. Der Vorteil zum Brustgurt – eine kleine Anzeige gibt eine visuelle Übersicht der Daten ohne Blick aufs Smartphone.

Smartwatch

Das Smartphone light. Direkt am Handgelenk gibt es dem Nutzer alle wichtigen Infos nur eine Handbewegung entfernt.

Sensoren in Kleidung

Der Fashiontech sind kaum Grenzen gesetzt – das Garn wird zum Kabel und Akkus werden eingewebt. Ob Puls, Temperatur, Schweißproduktion oder Laktatwert, generell ist durch die große Fläche viel auf der Haut messbar und kabellos durch das Smartphone auswertbar.

Brustgurt

Die zentrale Schalteinheit. Nirgends wird der Puls so genau gemessen, wie direkt am Herzen. Kabellos werden die Daten dann an alle anderen Geräte geschickt und dort aufgezeichnet und analysiert.

Sensoren in Sohlen

Smarte Sohlen werden unter die normalen Sohlen gelegt und tracken die Bewegungen des Sportlers und analysieren die Druckpunkte des Auftritts. Ähnlich wie bei applizierten Sensoren werden Daten erhoben und direkt an das Smartphone gesendet. Einige Sohlen verfügen über Zusatzfunktionen, wie eingebaute Heizungen.

Tragbare Sensoren am Schuh

Die kleinen Sensoren werden am Sportschuh angebracht und erfassen sehr genau alle kinetischen Bewegungen der unteren Körperhälfte. Dabei werden die Schritte, das Tempo und die Beinbewegungen erfasst und analysiert. Daraus lassen sich Daten zur Trainingsmetrik ermitteln und Verletzungsgefahren durch falsche Bewegung erkennen und verhindern. Einige Geräte geben direktes Feedback per Kopfhörer.



Der digitalisierte Sportler

Ein Ausblick auf das Jahr 2020

Achtung! Eisalarm! Mirko wird von seinem digitalen Assistenten heute morgen 20 Minuten früher geweckt. Wenn er seinen morgendlichen Lauf noch schaffen will, muss er früher aufstehen, denn der Weg zur Arbeit wird heute morgen länger dauern – auf



den Straßen staut es sich bereits. Mirko möchte sich umdrehen, doch sein digitaler Assistent bleibt hartnäckig. Sein Gewicht ist in den letzten 14 Tagen zu weit nach oben

gegangen, die Blutfettwerte sind gestiegen. „Ich habe noch nicht genug geschlafen“, murrte Mirko. Sein digitaler Assistent weiß es besser. Er hat drei Nächte lang jeweils acht Stunden lang tief geschlafen, hatte nur geringe Auffälligkeiten im Pulsprofil und eine gleichmäßige Atmung. 20 Minuten früher aufstehen ist heute kein Problem.

Bei seiner Kollegin Sandra hat der Eisalarm zur gleichen Zeit die Nacht beendet. Sie ist bereits aufgestanden und macht sich zum Joggen fertig. Mirko liefert sich mit Sandra einen virtuellen Wettstreit. Auf ihrer App tauschen sie ihre Gesundheitsdaten aus. Wer nimmt schneller ab? Wessen Blutfettwerte sind besser? Wer ist fitter?

Sandra hatte früher einen Personal Trainer. Jetzt kauft sie virtuelle Trainingsprogramme.

Die erfolgreichsten Personal Coaches vermarkten ihre Fitnessprogramme als Digi Coach. Wenn Sandra trainiert, hört sie die Stimme von Juris Kupuris, dem Personal Trainer von Jennifer Lopez. Kupuris treibt sie zu Höchstleistungen an.

„Sandra übertreibt es ein bisschen“, denkt sich Mirko und quält sich aus dem Bett. Seine Smart Toothbrush ist seit neuestem mit Gesundheits-sensoren ausgerüstet, die seinen Speichel analysieren. Das Stresshormon Cortisol ist heute morgen stark ausgeprägt. Das heißt: Mirko hatte gestern einen

Stresstag und konnte seinen Stress über Nacht nicht abbauen. „Vorsicht! Burnout-Gefahr!“, meldet die Zahnbürste an Mirkos digitalen Assistenten. „Mirko, los, mach Sport!“, fordert dieser.

Sandra hat inzwischen das Health & Style T-Shirt angezogen, das sie zu ihrem „Personal-Training-Programm“ dazubekommen hat. Es analysiert ihre Haltung beim Laufen. In den vergangenen Monaten hatte Sandra häufiger über Rückenschmerzen geklagt. Das T-Shirt, das



mit kleinsten Sensoren gespickt ist, überprüft ihre Haltung. „Raus aus dem Hohlkreuz“, sagt Kupuris, „und sanfter auftreten.“ Das T-Shirt ist mit den Sensoren in ihren Laufschuhen verbunden.

Auf Basis der gewonnenen Daten erhält Sandra ein Angebot für ihren individuellen Laufschuh.

Zwar haben traditionelle Hersteller seit Jahren die Möglichkeit geboten, sich Schuhe im Webshop individuell zu designen, doch einen individuellen Sportschuh, der genau auf die Laufgewohnheiten eines Kunden ausgerichtet ist, das ist neu.

Das Verfahren zur Herstellung von Schuhen,

aber auch von anderen Sportgeräten hat sich drastisch verändert. Individuell gedruckte Teile werden mit Sportschuhen verknüpft. Jeder Schuh, den ein Sportler trägt, ist einzigartig. Auch der Markt für individualisierte Skier, Sportbandagen und Tennisschläger hat sich in den letzten Jahren gewandelt. Mehr und mehr werden diese individuell hergestellt.

Mirkos Krankenkasse meldet sich. Der preisreduzierte Fitnessstarif kann nur dann aufrechterhalten werden, wenn Mirko heute und in den nächsten Tagen jeweils 3,7 km läuft. Murrend zieht Mirko seine Sportsachen an und läuft los. Sandra hat heute das Military-Programm gewählt. Zwischendurch fordert Kupuris sie auf, Liegestütze zu machen. Es folgen Dehnübungen. Und zum Abschluss – das

Smartphone	1	570
Smart Watch	2	154
Fitness-Armband	3	161
Pulsuhr	4	384
Brustgurt mit Pulssensor	5	378

Verwendung digitaler Gadgets zur Kontrolle des Trainings. 615 Befragte, absolute Angaben.

DIE ENTWICKLUNGEN, DIE SEIT JAHREN VON ZUKUNFTSFORSCHERN BESCHRIEBEN WERDEN, SIND REAL. FÜR DIE SPORTBRANCHE BEDEUTET DAS: DIE DIGITALISIERUNG GEWINNT MASSIV AN GESCHWINDIGKEIT.

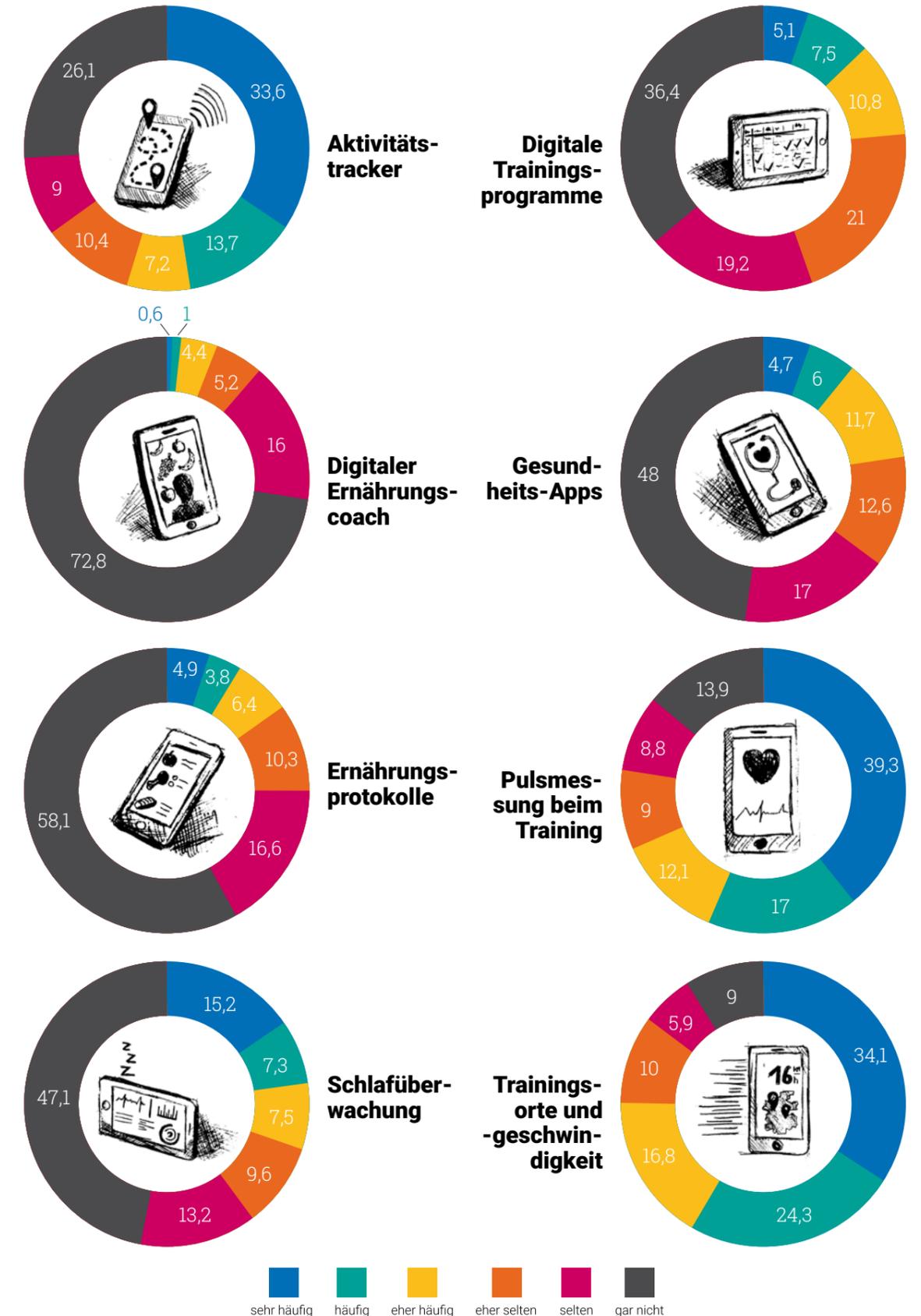
ist das Besondere dieses Programms – eine Antistressübung. Diese Übung wurde von einem Algorithmus für Sandra ausgesucht. Ihr Fitnessarmband hat registriert, dass ihr Puls in besonders stressigen beruflichen Situationen höher ist, als er sein sollte.

Wie realistisch ist dieser Blick in die Zukunft?

Die Frage muss anders formuliert werden: Ist dies überhaupt ein Blick in die Zukunft? Nein. Technologisch gesehen ist das, was Sie gerade gelesen haben, heute bereits machbar. Digitale Assistenten überwachen das Bewegungsprofil genauso wie die Schlafqualität, Unternehmen wie Philipps arbeiten an Zahnbürsten, die Hormone messen und Start-ups wie das Jenaer Unternehmen Preventicus bieten Pulswellenmessung per Smartphonekamera an. Die Lösungen, die in diesem Szenario beschrieben werden, sind noch nicht konsequent im Markt etabliert. Doch das wird in den nächsten Jahren geschehen. In der Presse beschriebene Phänomene wie Self Optimization sind gerade dabei, den Sprung von der Nischeninnovation zum Massenprodukt zu machen. Krankenversicherungen wie das New Yorker Unternehmen Oscar überwachen und belohnen bereits Bewegung bei ihren Kunden. Und dass digitale Assistenzsysteme mehr sind als nur technische Spielereien, haben Apple-Nutzer 2016 beim Software-Update ihres Smartphones bemerkt. Ohne dass man eine spezielle Abfrage gestellt hat, zeigt einem das Smartphone die Zeit bis nach Hause an. Inklusiv Verkehrslage. Die Entwicklungen, die seit Jahren von Zukunftsforschern beschrieben werden, sind real. Für die Sportbranche bedeutet das: Die Digitalisierung gewinnt massiv an Geschwindigkeit. Unternehmen, die diese Trends für ihre eigenen Entwicklungen nicht berücksichtigen, können in kürzester Zeit die Verlierer der Digitalisierung werden.

Nutzungshäufigkeit digitaler Anwendungen

615 Befragte, Angaben in Prozent (%)



Der Aufstieg der smarten Produkte

Smart Products ist branchenübergreifend einer der wichtigsten Trends der Digitalisierung. Die Zahnbürste, die das Putzverhalten des Nutzers überwacht, die Daten aufzeichnet und so ein Präventionsprotokoll der Zahnpflege erstellt. Der Kochtopf, der über eine App gesteuert werden kann und automatisch dafür sorgt, dass bestimmte Gerichte optimal zubereitet werden. Der smarte Rasensprenger, der dort gießt, wo Bodensensoren trockene Blumenerde melden. Smarte Produkte bestimmen mehr und mehr den Alltag und die künftigen Geschäftsmodelle von Unternehmen der Sportbranche. Neue Geschäftsmodelle entstehen. Personalisiertes Hightechtraining, unterstützt durch digitale Algorithmen.

Smart Products revolutionieren den Alltag – nicht nur im Sport.

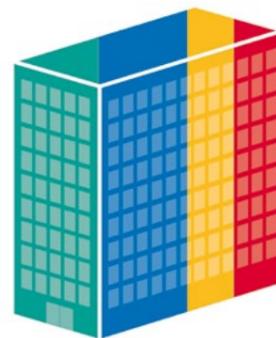
Smart Shirt mit Haltungskontrolle



28,7 | 42,4 | 17,8 | 11,1

Sehr attraktiv | eher attraktiv | eher nicht attraktiv | nicht attraktiv

Vernetztes Fitnesscenter



32,3 | 32,6 | 17 | 18,1

Body-Sensoren für Gesundheitsdaten



20,1 | 42,1 | 24,8 | 13,1

Attraktivität von Zukunftstrends im digitalen Sportmarkt, 615 Befragte, Angaben in Prozent (%)

Beispiel: Der Hometrainer

Ende des 18. Jahrhunderts ließ sich der Engländer Francis Lowndes eine Übungsmaschine für zu Hause patentieren: das Gymnasticon. Der Nutzer zog an Gurten und trat Pedale – und trieb damit zwei kreisförmige Steinplatten an. Später kamen Fahrräder, Rudergeräte oder Kraftsportstationen hinzu, die Konsumenten in ihrer Wohnung, ihrem Haus, einem eigenen Fitnesskeller aufstellten. Die ersten Geräte bestanden einfach aus Metall, Holz und Kunststoff.

Im Laufe der Jahre wurden Geräte mit ersten digitalen Funktionen versehen. Verschiedene Programme zum Training wurden entwickelt. Der Polar-Brustgurt machte es möglich, Herz- und Pulsmessung anzubieten. Inzwischen sind Hometrainer teilweise Entertainmentstationen, die über Apps und Bedienkonsolen gesteuert werden. Doch die wirkliche Revolution des Hometrainers steht erst noch bevor.

Die neue Rolle in der digitalen Sportwelt: Der Hometrainer als Gesundheitsdiagnosestation

Für Nutzer sind Hometrainer mehr als nur Trainingsgeräte. Es ist die Zeit, die sich Menschen nehmen, um aktiv an ihrer Gesundheit und Fitness zu arbeiten. Wie kaum ein anderes Gerät bietet sich der Hometrainer an, durch die Erweiterung seiner ursprünglichen Funktionen smarter zu werden. Der Vertrieb von Hometrainern erfolgte in der Vergangenheit nach dem Prinzip „Sell and Forget“. Das Gerät wurde verkauft, die Beziehung zum Kunden war damit beendet. Ob ein Kunde durch den Erwerb des Hometrainers seine persönlichen Ziele erreichte oder nicht, war die Sache des Kunden, nicht das Problem des Herstellers.

Denn mit der Lösung seiner Herausforderung bzw. seines Problems wurde er alleine gelassen. Das komplexe Wechselspiel aus gesunder Ernährung, Bewegung, Prävention und Therapie blieb ihm überlassen.

Der smarte Hometrainer stellt nicht seine Funktionen in den Vordergrund, sondern den Kundennutzen

Hier ist die Entwicklung gerade erst am Anfang. Das Gerät überprüft regelmäßig den Zustand des Nutzers. Es vergleicht Trainingsergebnisse, kennt Ziele und schlägt selbstständig neue Trainingsprogramme vor. Es arbeitet mit Gesundheitsdaten, die aus Anwendungen wie Apple Health stammen. Es kommuniziert mit dem Weight-Watchers-Account und der Ernährungs-App. Es analysiert den Schweiß und den Herzrhythmus und gibt Frühindikatoren auf gesundheitliche Probleme. Über Sensoren am Körper fungiert es als eine Art permanentes EKG – ein Gradmesser für die Herz-Kreislauf-Fitness. Der Hometrainer der Zukunft muss nicht zwingend ein Kaufgerät sein.

- Er kann von Therapeuten – beispielsweise nach einem Herzinfarkt – verschrieben werden. Der Erfolg der Rehamassnahmen lässt sich an den Messdaten verfolgen.
- Geräte werden mit einer Basisfunktionalität ausgeliefert, Kunden können weitere Funktionen oder Trainingsprogramme kaufen.
- Der Hometrainer ist Teil einer Fitness-Flatrate, die die Nutzung eines Sportstudios, eines Geräts und eines Onlineservices miteinander verbindet.

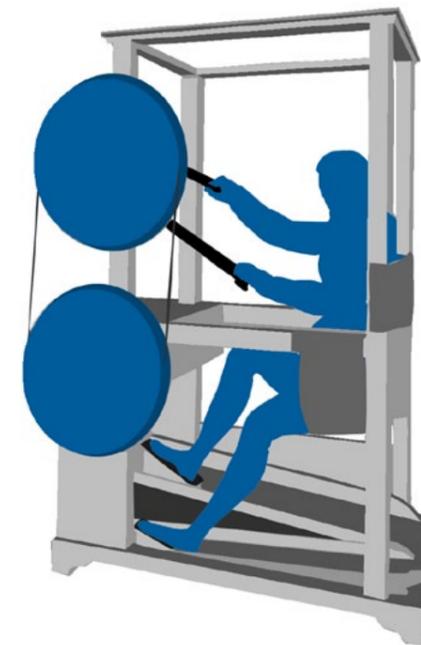
Die Digitalisierung eröffnet die Chance, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, die sich nicht an der klassischen analogen Wertschöpfung orientieren, sondern digitale Geschäftsmodelle zum Vorbild haben.

Nicht die Geräte unterscheiden sich, sondern die Lösungen

Smarte Produkte werden sich überall dort durchsetzen, wo sie für den Nutzer Mehrwerte bieten, auf die diese nicht mehr verzichten möchten. Die vernetzte Rückenstütze beim Skifahren zeichnet Daten über die Körperhaltung auf. Der mit Sensorik ausgestattete Golfschläger bietet Informationen über die Abschlaggeschwindigkeit an. Und die vernetzte Gelenkbandage misst die Belastung, der ein Kniegelenk ausgesetzt ist.

Smarte Produkte stellen sich auf den Nutzer ein. Ob eine Leistungssteigerung, die Erhaltung der eigenen Gesundheit oder der Erfolg therapeutischer Maßnahmen kontrolliert werden soll, die Lösung ist im digitalen Zukunftsmarkt der Wettbewerbsvorteil.

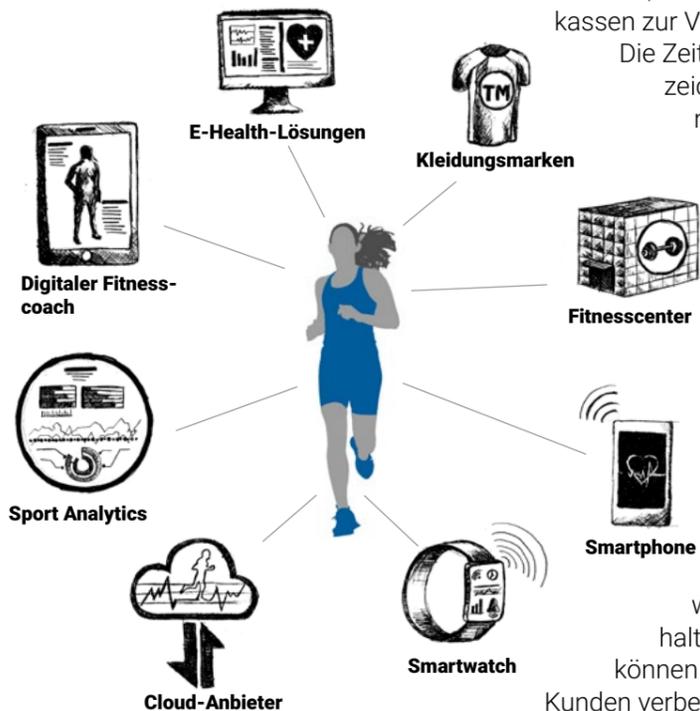
Der Hometrainer ist ein Musterbeispiel für die digitale Zukunft der Sportbranche.



Hometrainer haben sich seit ihrer Erfindung (links das erste Modell von Francis Lowndes) nicht wirklich verändert. Durch die Digitalisierung bekommen sie eine neue Funktion. Der Hometrainer der nächsten Generation ist Fitnessgerät und Diagnosestation – mit Datenverbindungen zu Fitness- und E-Health-Anwendungen.

Die Entstehung digitaler Ökosysteme

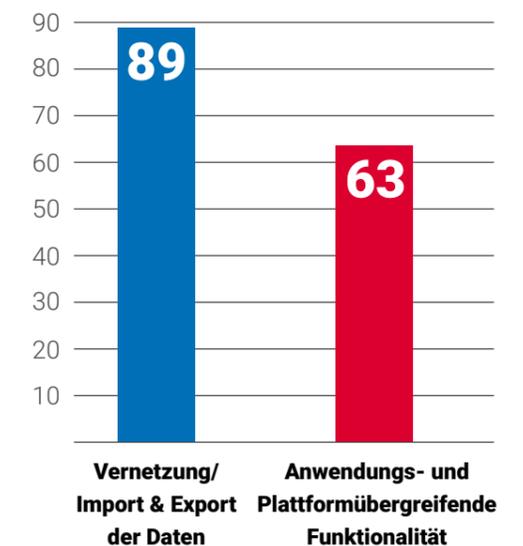
Wer kannte vor zehn Jahren Fitness-Apps wie Endomondo? Wer, außer wenigen Zukunftsforschern, dachte vor fünf Jahren daran, dass Kliniken bei ihren Diagnosen auf Daten des Smartphones zurückgreifen? Und wer dachte noch vor drei Jahren, dass Kunden ihre Bewegungsprofile Krankenkassen zur Verfügung stellen und dafür belohnt werden? Die Zeiten, in denen Daten in nur einem Gerät aufgezeichnet werden, sind vorbei. Erinnern Sie sich noch an Ihre erste Polar-Uhr? Sie konnten Ihr Training mehrere Wochen lang zurückverfolgen. Doch die Daten blieben in der Uhr.



Damit Daten interpretiert und analysiert werden können, damit Produkte, wie im letzten Abschnitt beschrieben, smart werden, braucht es den Austausch von Daten. Daten aus dem Ernährungsprogramm, dem Fitness-Tracker, dem Fitnesscenter und der Waage werden zusammengeführt und auf verschiedene Fragestellungen hin ausgewertet. Wie gesund ist der aktuelle Lebensstil? Welche Gesundheitsrisiken werden durch das Ess- und Bewegungsverhalten verstärkt? Durch welche Maßnahmen können die Kondition und Leistungsfähigkeit eines Kunden verbessert werden? Die Vernetzung der Daten ist die Grundlage für innovative Services. Mit Apple Health ist Apple dabei, die Grundlage für ein Ökosystem zu schaffen. Unterschiedliche Geräte und Anwendungen liefern die Daten, andere können auf sie zugreifen und daraus neue Nutzungsfälle generieren. Apple will das Zentrum für Gesundheitsdaten werden. Das Unter-

nehmen hat das US-Start-up Glimpse gekauft – die erste automatisierte Personal Health Data Platform: Gesundheitsdaten aufzeichnen, auswerten, mit Ärzten und Apps teilen.

Hersteller und Dienstleister der Sportbranche sind in diese Ökosysteme in zwei Arten eingebunden: Als Datenlieferant und als Datennutzer. Aus den Daten, die ihre Trainingsgeräte liefern, entwickeln andere Geschäftsmodelle. Umgekehrt bietet die Nutzung von Daten anderer Unternehmen Herstellern die Möglichkeit, ihre eigenen Produkte darauf abzustimmen. Daten an Mitbewerber herausgeben? Wirklich?



Die beiden am häufigsten genannten Antworten auf die Frage: „Welche Anwendungen vermisst du bei Apps?“ absolute Angaben, 615 Befragte, Mehrfachauswahl möglich

Das Modell der digitalen Wirtschaft heißt Coopetition

Sind Anbieter von Soft- und Hardware Mitbewerber oder Partner? Sind die Angebote unterschiedlicher Anbieter digitaler Dienstleistungen Konkurrenzprodukte oder ergänzen sie sich? Die Antwort: beides.

Endomondo, eine der führenden Apps, um das eigene Training aufzuzeichnen, und digifit iCardio, eine App, die verspricht, dass sie die gesammelten Daten in Bezug auf die Herzfitness weiter ausarbeitet, stehen miteinander im Wettbewerb. Für den einen Nutzer sind Features von digifit iCardio besonders wichtig, der andere bevorzugt Funktionen von Endomondo wie beispielsweise Trainingspläne und Feedback. Für den dritten User sind Funktionen aus beiden Apps nützlich: Endomondo für das Fitnessstracking und Coaching, digifit für die Einstellung individueller Zonen für die eigene Herzgesundheit.

Bei mehr als 120.000 (Wert von 2015) Fitness-Apps und 100.000 Apps aus dem Bereich der digitalen Gesundheit lassen sich solche Überschneidungen kaum verhindern. In Zukunft wird es keine Geräte und keine digitalen Angebote mehr geben, die hundertprozentig auf die Wünsche eines einzelnen Nutzers abgestimmt sind. Die App zur Überwachung der Herzgesundheit erfüllt ihren Zweck erst dann richtig, wenn sie Daten aus dem Fitnessstracker übernehmen kann. Und auch die Daten aus dem Fitnessstudio der Zukunft werden mit den Daten aus Fitnesstrackern und Gesundheitsapps kommunizieren.

Wiederum einen ganz anderen Nutzen ziehen Städteplaner aus den Daten von Fitness-Apps. Um für die Zukunft Fahrrad- und Fußwege zu konzipieren, ist es für sie von höchstem Interesse zu erfahren, wer welche Strecken nimmt und wer beispielsweise mit dem Fahrrad pendelt. Aus den Daten von Fitness-Apps lassen sich Anforderungen an die Planung von morgen ableiten, aber auch Gefahrenschwerpunkte von heute identifizieren. Nehmen überdurchschnittlich viele Fahrradfahrer Routen, die nur schlecht mit Fahrradwegen erschlossen sind, sind hier Gefahrenschwerpunkte erkennbar.

Die Entstehung von sogenannten „Digitalen Ökosystemen“ ist bereits erkennbar

Withings, ein Unternehmen von Nokia, vertreibt u. a. eine Waage, die Pulswellen misst und damit dem Nutzer hilft, seine Herzgesundheit zu kontrollieren. Weitere Produkte sind Smartwatches

und smarte Thermometer. Withings ist einerseits ein digitales Ökosystem, das mit mehr als einhundert verschiedenen Apps kommuniziert. Andererseits ist Withings selbst Teil mehrerer größerer Ökosysteme. Das Withings-Konto kann mit Nike+ genauso verbunden werden wie mit RunKeeper und mit MyFitnessPal. Auch die Integration von Withings mit Google Fit und Apple Health ist möglich. Zudem bietet Withings eine Programmierschnittstelle für Entwickler an, die es ihnen erlaubt, eigene Apps zu entwickeln, die mit dem Ökosystem kompatibel sind. Der Austausch der Daten funktioniert zweiseitig: Withings-Geräte können auf die Daten externer Apps zugreifen. Externe App-Entwickler können auf die Daten von Withings-Geräten zugreifen.

STRATEGIEEMPFEHLUNG

Unternehmen, die an künftigen Anwendungen für digitale Fitness arbeiten, brauchen eine Schnittstellenstrategie.

- Mit welchen Ökosystemen soll der eigene Service wie kommunizieren?
- Soll ein eigenes Ökosystem aufgebaut werden?
- Welche Daten aus anderen Apps und Applikationen könnten für das eigene Fitnessangebot Mehrwerte bringen?
- Welche Mehrwerte bringen die Daten aus dem digitalen Angebot eines Unternehmens Nutzern in digitalen Angeboten anderer Partner im Ökosystem?

Unternehmen müssen sich von dem Gedanken verabschieden, dass es Partner und Mitbewerber gibt. Im Zeitalter von Coopetition existiert beides parallel.

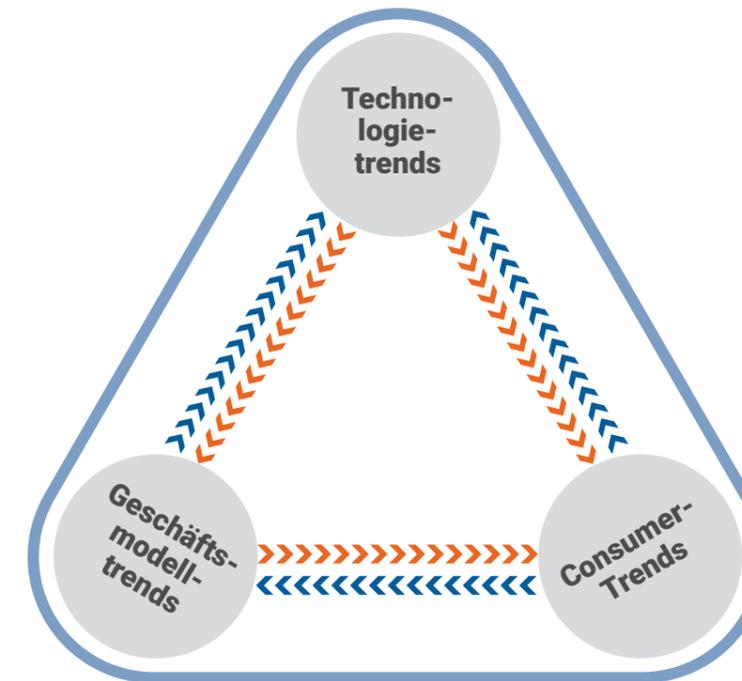
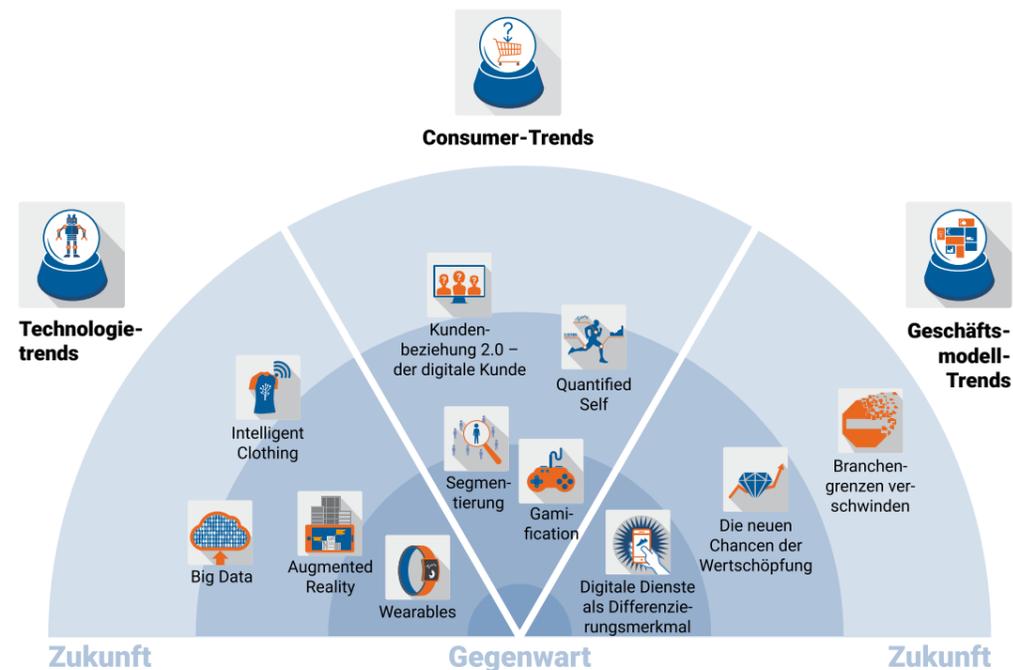
Das Fitnessgerät wird erst dadurch richtig wertvoll, wenn es mit der Ernährungsapp kommuniziert.

Zukunftstrends

Einige der Veränderungen, die sich durch die Digitalisierung ergeben, sind in aufkommenden Trends – sowohl technologischen Veränderungen wie auch Veränderungen im Kundenverhalten – bereits sichtbar. Teilweise verändern sich Geschäftsmodelle bereits heute. Die wichtigsten dieser Trends werden in dieser Crowd-Studie beschrieben.

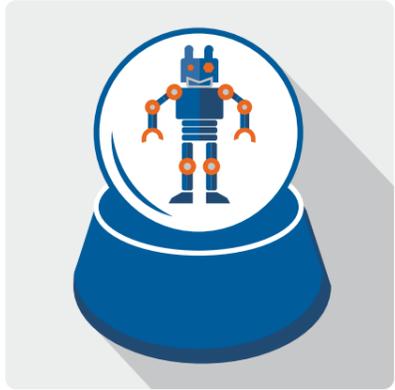
Anfang 2017 sind drei unterschiedliche Trendrichtungen identifizierbar:

- Technologische Trends wie beispielsweise der zunehmende Einfluss von Big Data,
- Veränderungen im Kundenverhalten und
- sich daraus ergebende innovative Formen der Wertschöpfung.



Alle drei Trendrichtungen beeinflussen sich gegenseitig. Mal sind es technologische Trends, die das Kundenverhalten verändern und in ihrer Folge neue Geschäftsmodelle nach sich ziehen. Mal sind es durch Unternehmen forcierte Geschäftsmodelle, die vom Kunden angenommen werden und zur Entwicklung neuer Technologien führen. Manchmal ist es ein Kundenverhalten, das technologische Entwicklungen beschleunigt und Geschäftsmodelle begünstigt.

Die drei Trendrichtungen stehen in einer Wechselbeziehung zueinander. Für die Entwicklung der Märkte der Zukunft ist keine dieser drei Richtungen die dominierende. Veränderungen können aus jeder Richtung hervorgehen: Technologien werden sich nicht durchsetzen, wenn sie vom Kunden nicht akzeptiert werden und demzufolge keine neuen Modelle der Wertschöpfung entstehen. Umgekehrt sind neue Modelle der Wertschöpfung im Bereich der Digitalisierung nicht ohne neue Technologien denkbar.



Technologietrends

Der Durchbruch des mobilen Internets mit Geräten und Applikationen für den Massenmarkt stellt für die Sportindustrie eine technologische Weichenstellung dar. Zwar war es früher bereits möglich, über stationäre Internetverbindungen, WLAN oder WAP – einen der Vorläufer des mobilen Internets von heute – Daten aufzuzeichnen und auszutauschen. Doch gerade im Bereich Sport, einer Branche, in der Mobilität (beispielsweise beim Joggen, beim Skifahren oder auf dem Golfplatz) ein elementarer Teil ist, konnten sich Technologien erst in den letzten zehn Jahren entwickeln. Und die Entwicklung hat gerade erst begonnen.

Das „Internet der Dinge“ spielt in der Sportbranche eine große Rolle. Das Marktforschungsinstitut International Data Corporation geht in seiner aktualisierten Prognose davon aus, dass bis 2020 etwa 200 Mrd. Geräte miteinander vernetzt sind. Rechnet man alle Smartphones, Tablets und Laptops zusammen, kommunizieren aktuell etwa 15 Mrd. Geräte miteinander. Somit steht eine

Verdopplung der IoT-(Internet of Things) Geräte jedes Jahr bevor. Auch die Vereinten Nationen und der Hardwarepezialist Intel rechnen mit einer drastischen Ausbreitung der kommunizierenden Devices. Circa 40 % der Geräte werden sich im produzierenden Gewerbe wiederfinden, so wird die Digitalisierung der Fabriken vor allem die Effizienz erheblich steigern. Den zweiten großen Sektor, mit etwa 30 %, stellt danach aber das Gesundheitswesen dar. Als Apple im Jahr 2015 die Apple Watch auf den Markt brachte, konnten sich die wenigsten vorstellen, welche Entwicklung dies nehmen würde. Zusammen mit Fitnessarmbändern entstand eine weltweite „Quantified Self“-Bewegung – eine substanzielle Verhaltensänderung von Kunden. Ein Beispiel dafür, wie Technologie Kundenverhalten verändert. Erst mobile Internettechnologien machen es möglich, dass eine Skibrille gleichermaßen Bilder aufzeichnet und live in soziale Medien überträgt, Nutzer mit Zusatzinformationen wie der aktuellen Geschwindigkeit und der Skipistenführung versorgt und aktuelle Gesundheits-

daten empfängt. Die technologische Entwicklung wird in den kommenden Jahren höhere Bandbreiten zur Verfügung stellen. Telekommunikationsanbieter arbeiten bereits an 5G – dem Nachfolger des Highspeednetzes LTE. Die Verfügbarkeit mobiler Datennetze wird weiter ansteigen. Internationale Abkommen und Regularien werden dafür sorgen, dass Hindernisse wie Roaminggebühren in wenigen Jahren die Ausnahme sein werden. Vor diesem Hintergrund entwickeln Unternehmen heute Anwendungen, die nach dem derzeitigen Stand der Technik möglicherweise zu früh sind. Doch die marktreif sein werden, sobald die Technologien einsatzbereit sind. Somit ist es heute für Entwickler von Produkten und Geschäftsmodellen in der Sportbranche unerlässlich, sich mit Technologien von morgen auseinanderzusetzen.

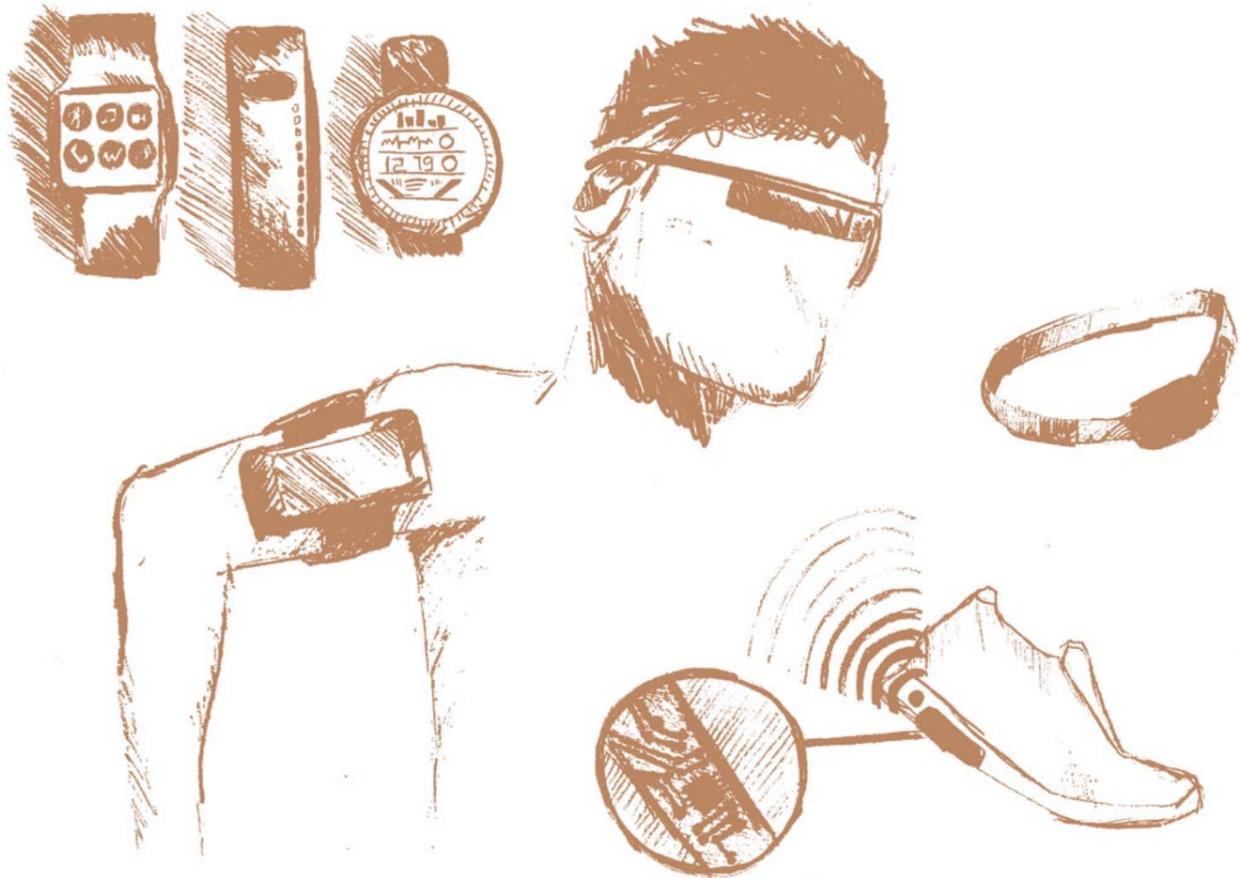




Wearables

Betrachtet man den Ist-Zustand, sind Wearables kein Trend mehr, sondern ein Gegenwartsphänomen. 88 Prozent der in der Crowd-Studie 2017 von uns befragten Nutzer der Zielgruppe besitzen Wearables. Besonders häufig haben die befragten Nutzer angegeben, dass sie ihre physische Aktivität (47 %), ihren Trainingspuls (57%) sowie ihre Bewegungsmetrik mit Wearables (58%) dokumentieren und auswerten. Damit liegt die Nutzung der Wearables im Sportsegment weit über dem Durchschnitt der Nutzungen in der DACH-

Region (ca 10 %), wie die aktuelle Studie des Bundesverbandes Digitale Wirtschaft ergibt. Das Smartphone mit Pulsmesser, der Fitness-tracker oder die Uhr am Handgelenk – längst ist dieser Trend angekommen. Für das Jahr 2016 erwartet die Internet Data Corporation rückblickend eine Auslieferung von 110 Mio. Geräten. Das entspräche einem Wachstum von 38,2 % im Vergleich zu den Verkäufen 2015. Bis zum Jahr 2020 werden durchweg zweistellige Wachstumsraten prognostiziert.



Wearables dienen drei Hauptzwecken im Sport

- 1. Datensammlung und Weiterleitung:** Alles, was am Körper eines Menschen messbar ist, kann mit Hilfe von Wearables erfasst werden. Blutdruck, Herzschlag, Pulswellenkurven, elektrischer Hautwiderstand, Hormonausschüttung über Speichel und Schweiß. Über Sensoren in Schuhen kann das Laufverhalten genauso gemessen werden wie Gelenkbelastungen während des Sports. Selbst komplexe Informationen wie Bewegungsabläufe können aufgezeichnet werden. Der Phantasie möglicher Anwendungsfälle steht nur die Akzeptanz einer Anwendung von Kunden im Weg. Diese Akzeptanz bestimmt sich ausschließlich nach dem subjektiv wahrgenommenen Kundennutzen. Die Aussage „Sie schwitzen beim Sport“ kann selbst ein ungeübter Laie auch ohne Wearable treffen. Die Aussage „Sie schütten während bestimmter Leistungsintervalle ein Hormon aus, das auf eine Überlastung hindeutet“ ist ein wertvoller Zusatznutzen.
- 2. Datenanalyse:** Die Analyse und Auswertung von Nutzerdaten muss nicht zwangsläufig

mit dem gleichen Gerät erfolgen, durch das diese Daten aufgenommen und weitergeleitet wurden. Im Abschnitt „Die Entstehung neuer Ökosysteme“ konnten Sie nachlesen, welche Rolle die Vernetzung unterschiedlichster Anwendungen künftig spielen wird. Die Aufzeichnung von Gesundheitsdaten mit einem Wearable, die Analyse in einem Gesundheitsprogramm – dieses Szenario wird künftig eher die Regel als die Ausnahme sein. In Zusatzprogrammen können auf Basis der Daten beispielsweise Ernährungspläne entwickelt, Trainingsprogramme aufgesetzt oder Kassenbeiträge angepasst werden.

- 3. Zuspiegelung von Daten:** Wearables spielen Sportlern Daten zu, die nicht zwangsläufig mit Hilfe des Gerätes erhoben wurden. Für einen Skifahrer ist die aktuell gemessene Eigengeschwindigkeit mindestens genauso interessant wie die Information über Wartezeiten an den Skiliften. Während erstere Information durch das Wearable erhoben werden kann, ist die zweite Information ein Zusatz, der mit Hilfe anderer Datenquellen erzeugt wurde.



Name: cerevo

Gründung: 2009

Land: Japan/USA

Sektor:



Innovatives Gadget

Trend:



Wearables

Was macht das Unternehmen?

CEREVO bietet mit den XON-Produkten alles, was der digitalisierte Snowboarder benötigt. Die SNOW-1-Bindungen sind mit neun Achsensensoren verbunden und tracken die Balance und Bewegungen der Beine beim Boarden. Mit der Actioncam REC-1, die am Helm befestigt wird, kann die Abfahrt gefilmt werden. Dabei werden – ähnlich wie in einem Computerspiel – relevante Werte, wie die Höhe oder Geschwindigkeit direkt auf das Bild gelegt und können dann bequem auf YouTube hochgeladen werden.

<https://xon.cerevo.com/en/>

Die Entwicklung von Wearables ist noch nicht abgeschlossen

Eines der wesentlichen Merkmale der Digitalisierung ist, dass alle Entwicklungen immer nur eine Aufnahme der Jetzt-Situation sind. Die fortschreitenden Technologien werden in den nächsten Jahren eine Reihe neuer Anwendungsfälle möglich machen. So testen Forscher der Northwestern University in Illinois (USA) gerade an einem revolutionären Skin-Patch. Dieser kleine Aufkleber analysiert Körperwerte direkt aus dem Schweiß, der in den Patch eindringt und mit den dort aufgetragenen Chemikalien reagiert. Damit können unter anderem der Lactat-, Glucose- oder Elektrolytwert bestimmt und vom Träger abgelesen werden. Sowohl für Spitzensportler als auch für Kranke kann ein Feedback über die Leistungsfähigkeit des Körpers gegeben werden, ohne Blut entnehmen zu müssen.

Die Weiterentwicklung analoger Wearables zu digitalen Wearables

Der klassische Ball ist ein fester Bestandteil unserer Gesellschaft geworden und stellt für die meisten den ersten Einstieg in die Sportwelt dar. Doch auch die Hinterhofromantik und Bolzplatzstimmung werden digitalisiert. Auch wenn der Adidas MICOACH SMART BALL vielleicht nicht die jüngsten Sportler anspricht, so sind seine Fähigkeiten doch beachtlich: Mit Sensoren wird jede denkbare Metrik im Raum erfasst und kann später per Smartphone ausgelesen werden. Das US-amerikanische Unternehmen Wilson deckt mit seinem Portfolio auch bereits die drei beliebtesten Sportarten der USA – Football, Basketball und Baseball – mit smarten und digitalen Varianten ab. Darunter befindet sich aber nach wie vor kein kommunizierender Volleyball. Auf den Markt schwemmt aktuell eine Fülle

GAME

GOLF

Sektor:



Innovatives Gadget

Trend:



Wearables

Name: Game Golf

Gründung: 2014

Land: USA, San Francisco

Was macht das Unternehmen?

Game Golf Live ist ein Live Golf Tracking System bestehend aus einem Armband und NFC-Chips für die Schläger. Alle wichtigen Performancedaten werden gesammelt und sind zeitgleich per App verfügbar. Der Clou daran ist, dass das ganze System auch social benutzt werden kann. Die eigenen Leistungen werden mit den Leistungen der Freunde verglichen und Rangfolgen können auf einem Leaderboard eingesehen werden. Darüber hinaus können Herausforderungen erstellt oder gemeistert werden.

<http://www.gamegolf.com/home/en-de/>

62 % der Befragten nutzen heute bereits Pulsuhren

Ergebnis der Frage nach der Verwendung digitaler Gadgets zur Kontrolle des Trainings, 615 Befragte

von Sensoren, Gadgets und Wearables, die an analoge Geräte angeschlossen plötzlich eine neue Dimension öffnen. Der digitalisierte Golfer kann beim Spiel nicht nur sein Handicap verbessern, sondern sieht seine Leistung auch direkt auf der Liverangliste. Digitale Wearables dienen nicht nur dazu, das Training zu verbessern oder sich mit Freunden zu vergleichen – sie können den Nervenkitzel des Sports mit neuem Input erhöhen.

Die Entwicklung neuer Wearables

Vor dem Aufkommen des Polar-Brustgurts im Jahre 1982 waren es Sportler nicht gewohnt, elektronische Messgeräte am Körper zu tragen. Der finnische Professor Seppo Säynäjäkangas, der an der Universität von Oulu lehrt, entwickelte das weltweit erste kabellose Herzfrequenz-Messgerät. Es kombinierte einen Brustgurt, der per Funkübertragung mit einer Pulsuhr kommunizierte. Dies war zum damaligen Zeitpunkt eine disruptive Innovation – ein vollkommen neues Gerät. Derzeit befinden sich immer neue Varianten

von Wearables in der Entwicklung und ein Ende dieses Prozesses ist kurz- und mittelfristig nicht in Sicht. Zum einen werden bereits bestehende Technologien von Wearables weiterentwickelt und zum Beispiel mit nützlichen Zusatzfunktionen angereichert. Zum anderen werden Prototypen getestet und stehen neue Wearables kurz vor der Markteinführung. Neben den vielen Optionen zum Messen von heutigen Wearables, wird es zukünftig um ganz andere Punkte gehen. Prof. Dr. Eckehard „Fozzy“ Moritz schreibt in seiner Kolumne auf ISPO.com in der Rubrik Trends, dass Wearables zukünftig auch erwärmen, erregen, erleuchten, entspannen, erkunden, entzerren und noch viele weitere Funktionen realisieren können. Er prophezeit letztlich „das Ende der Messeritis und die daraus resultierende Volkskrankheit Diagnose“. Wearables könnten Muskeln und Gelenke an sensiblen Körperteilen vorspannen, an anderen entspannen, mit Vibration stimulieren, wärmen oder kühlen. Es könnten an Gelenken Belastungen reduziert – oder auch induziert werden. Durch LED-Kleidung könnten Signale übertragen werden, die die Sicherheit beim Joggen erhöhen oder das

Joggen in der Gruppe besser koordinieren. Durch Virtual-Reality-Brillen oder neuartige Ohrstöpsel wäre es beim Workout möglich, in neue Klangwelten und virtuelle Sphären einzutauchen. Augmented Reality wird uns beim Joggen ganz neue Strecken oder Challenges aufzeigen und gleichzeitig alle relevanten Informationen zum aktuellen Training anbieten. Alles ist vorstellbar. Wann dies Realität wird, ist nur eine Frage der Zeit.

Im Folgenden sollen einige Wearables beispielhaft vorgestellt werden, die eine Idee geben, in welche Richtung sich Wearables in überschaubarer Zeit hin entwickeln werden. So hat SAMSUNG auf der Consumer Electronics Show 2016 in Las Vegas ganz neue und außergewöhnliche Geräte präsentiert. Unter Anderem den WELT, der aus dem C-Lab-Projekt von SAMSUNG hervorgegangen ist, bei dem Mitarbeiter des Konzerns ihre „kreativen Business-Ideen“ verfolgen können. Das Projekt befindet sich derzeit noch im Entwicklungsstadium. Durch die Präsentation sollten das Marktpotenzial evaluiert und Hands-on-Feedback von CES-Besuchern gesammelt werden.

Der WELT-Tracking-Gürtel kommt im Design eines normalen Ledergürtels und sammelt Fitnessdaten diskreter als zum Beispiel ein Armband. Der Name ist eine Kombination von Wearable und Belt. Ausgestattet mit einem Sensor misst der Gürtel den Hüftumfang, die gegangenen Schritte und die Sitzzeit des Trägers. Mit der zugehörigen App können Essgewohnheiten festgehalten werden. Die Software kann außerdem aus den gesammelten Daten individuelle Pläne entwickeln, die dabei helfen, fitter zu werden oder Gewicht zu verlieren. Wann das Produkt auf den Markt kommt, ist jedoch noch unklar. Das Armband Feel der in Kalifornien ansässigen Sentio Solutions Inc. ist mehr als ein Fitnesstracker. Es ist ein Messgerät für Emotionen. Feel erkennt gute Gefühle oder

stressige Situationen. Sollte sich der Träger nach einem Lauf besonders gut fühlen, speichert Feel diesen Zustand ab. Aus der Fülle dieser Daten kann somit etwa ein „Wellnessplan für Gefühle“ ermittelt werden. Sollte das Armband dauerhaft erkennen, dass der Träger schlechte Werte aufweist, gibt das Armband Handlungsempfehlungen aus, mehr Sport zu treiben oder meditieren zu gehen. Auch bei Feel handelt es sich um einen Prototypen.

2017 gewann das Unternehmen Motiv aus den USA für seinen seit 2013 entwickelten Tracking Ring den Preis „CES 2017 Best of Innovation for Wearable Technologies“. Dieser Ring kommt daher wie ein gewöhnliches, schlichtes Schmuckstück für den Finger, hat darüber hinaus jedoch die Fähigkeit, Schritte, verbrannte Kalorien, die Herzfrequenz, den Schlaf, die Art der Bewegung und Distanzen zu messen. Er besteht aus einer ultraleichten Titanhülle und kann in Verbindung mit einer App dazu motivieren, tägliche und wöchentliche Ziele zu erreichen.

Ein Trend, der für die Wearables der Zukunft vermehrt gelten wird, ist die stärkere Individualisierung und Vernetzung der Gadgets. Das Nex Band ist das erste modulare Armband, bei dem die einzelnen Elemente unterschiedlich programmiert und verwendet werden können. Die Firma wirbt mit nicht weniger als dem Versprechen: „Alles, was du dachtest über Wearables zu wissen, wird sich ändern.“ Nex macht möglich, dass ein Clip Schritte zählt, während ein anderer bunt blinkt, sobald ein aktueller Tweet eingetroffen ist. Außerdem können Fotos und Videos von Aktivitäten geteilt werden, wenn ein Clip an Freunde weitergegeben wurde. Die Module sind zur IFTTT-Technologie kompatibel, wodurch ein deutlich breiteres Anwendungsspektrum möglich gemacht wird, zum Beispiel das Anschalten des Wasserkochers oder das Öffnen der Hauseinfahrt. Wann es auf den Markt kommt, ist noch nicht bekannt.



Name: 4iiii	Sektor:	Trend:
Gründung: 2010		
Land: Kanada	Innovatives Gadget	Wearables

Was macht das Unternehmen?

Das Unternehmen 4iiii konzentriert sich auf den Radsport und bietet neben Trainingsgeräten wie einem Sensor für die Kurbelgarnitur oder einem Herzfrequenz messenden Brustgurt auch ein Head-up-Display namens „Sportiiii“ an. Dieses Gadget kann mit einer Klemme an eine Brille montiert werden und liefert Daten und Informationen direkt in das Sichtfeld des Fahrers, ohne dass der den Blick von der Fahrbahn richten muss. Sportiiii kann mit anderen Geräten verbunden werden und somit Daten wie z. B. die Herzfrequenz anzeigen.

<http://4iiii-innovations.myshopify.com/products/sportiiii>

Noch sind nicht alle beschriebenen Anwendungsfälle technisch umsetzbar. Die Forschung und die Wirtschaft arbeiten aber mit Sicherheit intensiv daran, den nächsten Game Changer zu entwickeln.

STRATEGIEEMPFEHLUNG

Im Rahmen einer zukunftsweisenden Produktentwicklungsstrategie ist es wichtig zu überlegen, welche Rolle das Wearable im Informations-Ökosystem des Kunden einnehmen soll. Dient es primär der Datensammlung und -weiterleitung, sollen Daten analysiert werden oder sollen sie aufbereitet und möglicherweise gemeinsam mit externen Daten dem Sportler als Service zur Verfügung gestellt werden?

Moov



Intelligent Clothing

Clim8, ein französischer Hersteller von Sport-T-Shirts, der hauptsächlich in Hongkong arbeitet, sorgte im Herbst 2016 auf der ISPO OPEN INNOVATION Plattform für Aufsehen. „Intelligent thermal clothing“ – ein T-Shirt, das über integrierte Sensoren die Hauttemperatur misst und – gesteuert über eine App – Wärme dort abgibt, wo sie benötigt wird. Ein Jogger friert am Rücken? Bei einem Walker frieren die Unterarme? Ein Fahrradfahrer bekommt zu viel kalten Wind am Brustmuskel? Intelligent thermal clothing geht auf die Probleme ein und reagiert sofort.



Sektor:



Innovatives Gadget

Trend:



Intelligent Clothing

Name: Clim8

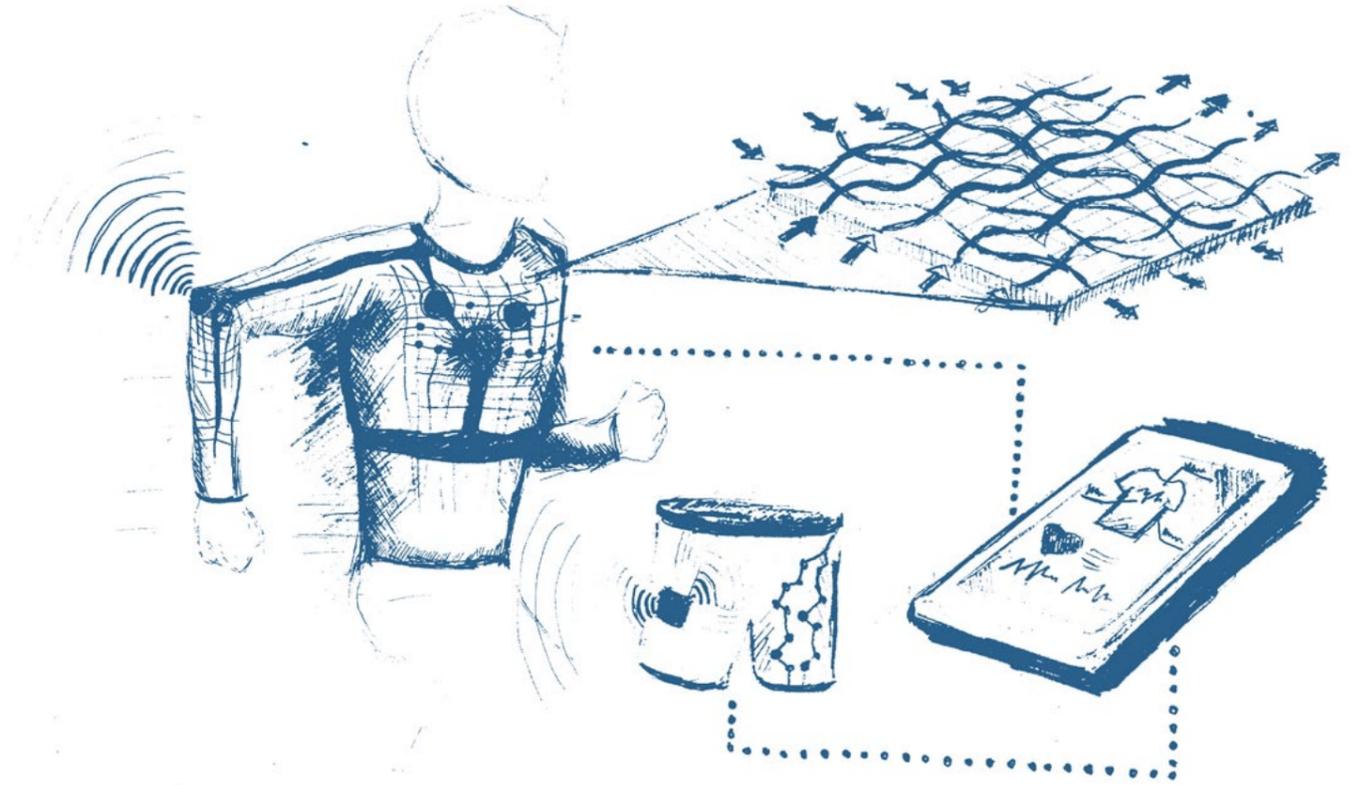
Gründung: 2016

Land: Frankreich

Was macht das Unternehmen?

Das französische Unternehmen Clim8 produziert intelligente Kleidung für Sportler und Outdoorarbeiter. Durch den Einsatz von Active-Response-Textil-Technologie werden Daten automatisch interpretiert und das Kleidungsstück passt sich an die spezifischen Bedürfnisse des Trägers an.

<http://www.myclim8.com>



Intelligent Clothing übernimmt dort Sonderfunktionen, wo Vorteile von Textilien eine wichtige Rolle spielen: Beispielsweise an Körperteilen, die besonders hohe Elastizitätsanforderungen stellen. Ein Wearable kann die Laufgeschwindigkeit messen, jedoch keine Informationen darüber geben, ob ein Sportler beim Laufen seinen Fuß richtig belastet. Smarte Bandagen können Belastungen an Gelenken messen und frühzeitig vorbeugende Empfehlungen auslösen, die spätere Gelenkschäden vermeiden. Und auch Haltungen beim Sport können gemessen werden.

Intelligent Clothing kann noch mehr: Beispielsweise die Muskulatur über Niederstromreize aktivieren und damit Trainingseffekte verbessern. Verbunden mit einer App können Niederstromreize hinsichtlich bestimmter sportlicher Situationen sowie des Trainingszustands des Nutzers personalisiert werden. Diesen Ansatz entwickelt das Frankfurter Start-up

Antelope mit seiner intelligenten Kleidung weiter. In seiner sechstteiligen Kollektion ist verbaut, was der Athlet der Zukunft braucht. An genau berechneten Punkten werden während des Trainings gezielt Stromimpulse eingesetzt, die den Trainingseffekt maximieren sollen. Davon werden jedoch nicht nur Leistungs- und Hobbysportler angesprochen – auch für die Rehabilitation sind diese EMS-Suits gefragt: Durch Krankheit vernachlässigte Muskelgruppen können schon vor der klassischen Reaktivierung angesprochen und gefördert werden. So ist das Wiedererlernen der normalen Bewegungsabläufe um einiges leichter möglich. Die Produkte vom Start-up Lechal gehen im wahrsten Sinne des Wortes einen anderen Weg. Dem einen oder anderen wird beim Stadtspaziergang mit einer Lechal Insole auch ein Lächeln im Gesicht stehen – die Sohlen vibrieren nämlich. Diese Art der Boden-Kopf-Kommunikation hat jedoch keinen therapeu-

Sektor:



Innovatives Gadget

Trend:



Intelligent Clothing

Name: Enflux

Gründung: 2015

Land: USA, Kalifornien

Was macht das Unternehmen?

Ein wasserdichter Ganzkörperanzug, der jede Bewegung trackt. Damit können Bewegungsabläufe und Körperdaten in Echtzeit ausgewertet werden, um das Training zu verbessern oder Verletzungen vorzubeugen. Funktioniert auch, um den eigenen Körper in 3D in die VR-Welt zu katapultieren.

<https://www.getenflux.com>

Die Reaktionen der Community innerhalb des Projekts:

- »Zum Laufen im Winter ist es toll, weil man weniger Lagen Kleidung braucht und durch die Heizfunktion im oberen Rückenbereich eine angenehme Wärme zugeführt bekommt. Die Muskeln entspannen sich, man bleibt gern etwas länger draußen.«
- »Das Shirt merkt schneller als ich, wann meinem Körper kalt ist.«
- »Die Bedienung per App ist einfach und intuitiv, der Look der App gefällt mir.«
- »Ohne Lagenlook durch den Winter.«

tischen Ansatz, sondern dient vielmehr der Navigation. Egal ob Jogger, Wanderer oder auf Reisen – wenn man sich eine Route überlegt hat, lotsen einen die Sohlen zum Ziel, auch ohne den Blick von der Umgebung abzuwenden. Der Nutzer muss sich einfach nur an die Richtungsangabe halten, die ihm die jeweilige Schuhseite durch Vibration anzeigt.

Während Lechal daran arbeitet, die Navigations-Apps auf Handys überflüssig werden zu lassen, wird in den Labors von Microsoft und dem MIT mit dem DuoSkin schon an der Revolution des Eingabe-Interface gearbeitet. Wenn es nach den Bestrebungen der Forscher geht, so tragen wir bald Tattoos auf der Haut, die bei Berührung das Shirt ein paar Grad wärmer stellen, den nächsten Song spielen oder uns zum schönsten



Sektor:



Innovatives Gadget

Trend:



Intelligent Clothing

Name: DuoSkin

Gründung: 2015

Land: USA

Was macht das Unternehmen?

Das DuoSkin ist ein Tattoo auf der Haut, mit dem man Wearables und andere technische Geräte direkt ansteuern kann. Es handelt sich also um ein Haut-Computer-Interface und macht damit die Bedienung eines Screens überflüssig.

<http://duoskin.media.mit.edu/>

Ausblick führen. Vielleicht ist die nächste Stufe der berührungssensitiven Touchoberfläche also unsere eigene Haut.



Sektor:



Innovatives Gadget

Trend:



Intelligent Clothing

Name: Antelope

Gründung: 2014

Land: Deutschland

Was macht das Unternehmen?

Digitale Sportswear, die während des Trainings die Muskeln elektrisch kontrahiert. Das führt zu einem höheren Trainingseffekt. EMS ist sowohl von Spitzensportlern als auch in Rehabilitationszentren stark nachgefragt, da gezielt Muskelgruppen unterstützt und aufgebaut werden können. ANTILOPE holt diese Technologie nun in den Freizeit- und Outdoorsport – ganz unabhängig von Studios und Kliniken.

<https://antelope.club/>



62 %
aller Befragten
wünschen sich
Sensoren
am Körper

Ergebnis der Frage nach der Attraktivität von Zukunftstrends im digitalen Sportmarkt, 615 Befragte



Augmented Reality

„Das ist doch so etwas wie Pokémon, oder?“ Ja. Augmented Reality ist so etwas wie Pokémon. Aber nur so etwas wie ... Augmented Reality erweitert die Realität um Elemente, die aus externen Datenquellen hinzugespielt werden. So können Radfahrer beispielsweise virtuelle Rennen gegeneinander fahren, indem auf einer Strecke Informationen eingeblendet werden, wie andere diese Strecke absolviert haben. Dem Sportler kann angezeigt werden, ob er schneller oder langsamer als der Durchschnitt ist und welches Ranking er unter all denen einnimmt, die die Strecke zuvor absolviert haben. Ein virtueller Trainingspfad macht aus einem Waldstück eine Trimm-Dich-Station mit mehreren Stellen, an denen ein virtueller Trainer Übungen zeigt. Und beim Hiking können zusätzliche Informationen über die Streckenbeschaffenheit und die Natur am Wegesrand eingeblendet werden.

Mitunter sind es sehr einfache Anwendungen, die wegweisend sind. Wie sich das normale Lauftraining mit erweiterten Daten aufpeppen lässt, zeigt die britische App RUN AN EMPIRE. Für RUN AN EMPIRE benötigt es nach wie vor einen Blick

auf das Smartphone oder Wearable. Damit sich die Nutzer den Blick auf das technische Gerät ersparen können, arbeiten diverse Start-ups rund um den Globus daran, dass die nötigen Informationen direkt in das Sichtfeld gesendet werden. Vor allem bei der Ausübung von Sportarten, die eine hohe Reaktionsfreudigkeit erfordern, sollte die Aufmerksamkeit nicht auf Unwesentliches gelenkt werden. In anderen Sportarten ist es schlichtweg nicht möglich, dass man währenddessen auf das



Smartphone blicken kann – beispielsweise beim Schwimmen. Gerade beim Freiwasserschwimmen – also dem Schwimmen in einem offenen Gewässer – haben die Athleten oft Probleme, die Orientierung zu behalten, um den geplanten Ankunftsort auch tatsächlich zu erreichen. Die Schwimmbrillen von ONCOURSE haben eingebaute Messinstrumente, die mit einer LED Anzeige dafür sorgen, dass sich der Schwimmer auf offener See zurechtfindet.

Google Glass: Ein Flop?

Die im April 2014 (2012 vorgestellt, 2013 Entwicklerversion) von Google eingeführte Brille konnte den Erwartungen nicht entsprechen. War die Technik nicht ausgereift? War der

Kunde nicht bereit? Gab es nicht genügend sinnvolle Anwendungen? Wahrscheinlich war es eine Mischung aus allem. Dennoch wäre es verkehrt, Datenbrillen als gescheiterten Prototypen abzutun. Während Google die Brille (zunächst einmal) vom Markt genommen hat, hat sich diese Technologie in anderen Bereichen durchgesetzt. Beispielsweise im Bereich der Logistik, wo Arbeiter zielgerichtet zu einem Regal geführt werden. Oder im Bereich der Fernwartung, wo Ingenieure aus verschiedenen Ländern gemeinsam an einer Lösung arbeiten.

Der Interessenverband Augmented Reality von <http://www.augmentedreality.org/> geht davon aus, dass im Jahr 2020 bis zu einer Milliarde AR-Brillen im Umlauf sein werden.



Name: Run An Empire

Gründung: 2014

Land: UK, London

Sektor:



App

Trend:



VR/AR

Was macht das Unternehmen?

RUN AN EMPIRE ruft den digitalen Machtkampf auf den Laufstrecken aus. Der Spieler wählt zunächst einen Nutzernamen und ein Wappen für sein zukünftiges Imperium und zieht sich am besten sofort die Laufschuhe an – die Konkurrenz schläft nicht. Die App trackt die Laufroute und vermerkt diese in einer digitalen Karte als eroberte Gebiete. Mit jedem Training kann der Spieler somit sein Imperium ein Stück erweitern. Aber vorsicht – wenn sich andere Spieler ebenfalls auf der Route befinden und eine höhere Entfernung zurücklegen, verliert man das Gebiet an die Konkurrenz. Weitere Laufherausforderungen werden von der Community erstellt und werden bei Erfolg belohnt. Mit der Erweiterung der normalen Laufstrecke um eine digitale Dimension, schafft diese AR-Anwendung für viele eine neue Motivation.

<http://www.runanempire.com/>

Auch Google arbeitet bereits am Fortschreiben der Augmented Reality. Hinter Googles Project Tango (<https://get.google.com/tango/>) steckt ein völlig neues System der Raumwahrnehmung mobiler Geräte, mit Hilfe derer digitale Inhalte über den Smartphonescreen eingebunden werden. Die ersten Ergebnisse lassen sich bereits auf einem Smartphone des Kooperationspartners Lenovo sehen und beeindrucken mit der Vielfalt der neuen Möglichkeiten. Dieser wichtige Schritt zur Weiterentwicklung der Sensorik könnte auch hinter der Vorbereitung einer Google Glass 2.0 stehen. Augmented Reality wird sich in vielen Anwendungsbereichen des Sports durchsetzen. Die Informationen, die diese Anwendungen künftig bereitstellen, werden heute bereits zur Verfügung gestellt. Beispielsweise durch Hinweisschilder an der Skipiste, mit wie viel Wartezeit bei einzelnen Liften zu rechnen ist. Oder durch Informationen auf dem Smart-

Man geht sogar davon aus, dass die smarten Brillen die smarten Telefone im Jahr 2025 in der Gesamtanzahl überholen werden. Eine aktuelle Studie von Goldman Sachs geht davon aus, dass das Marktvolumen der VR- und AR-Hardware bis 2025 bei 45 Mrd. Dollar liegen wird. Das würde das Ende des klassischen PCs und Smartphones zu Gunsten der Glasses bedeuten. Microsoft arbeitet bereits an der Emanzipation der Brille hin zum Stand-alone-Gerät. Mit der Ankündigung ihrer Hololens ist ein großer Schritt für die Etablierung der AR-Technologie geschaffen worden. Besitzer einer solchen Brille können Dateien, Visualisierungen oder jegliche anderen PC-Inhalte dreidimensional im Raum durch die Brille wahrnehmen – ohne an einen stationären Rechner oder ein Smartphone gebunden zu sein.



Sektor:



Innovatives Gadget

Trend:



VR/AR

Name: RideOn

Gründung: 2014

Land: Israel

Was macht das Unternehmen?

Die RideOn Ski Googles richten sich an Wintersportler und bieten mit Hilfe eines Head-up-Displays Informationen für Skifahrer und Snowboarder. Dabei kann die Anzeige zur Navigation auf der Piste genutzt werden. Nach Bedarf wird die integrierte Kamera zugeschaltet und man erhält Aufnahmen des Schneetrips aus der Ich-Perspektive. Die wohl spannendsten Funktionen finden sich jedoch auf der Ebene der Interaktion. Es ist möglich, seinen Freunden Nachrichten direkt in die Brille schicken – so kann man beispielsweise die Gruppe bitten zu warten, ohne dass man sich in Rufreichweite befindet. Darüber hinaus lassen sich Herausforderungen, ähnlich eines Slaloms, spielen. Die Brille projiziert Tore in das Sichtfeld, die der Sportler passieren muss.

<https://www.rideonvision.com/new/>

phone, welcher Sportler an dieser Stelle zuvor welche Zeit hatte. Augmented Reality wird helfen, diese Informationen direkter im Kontext des Erlebten zur Verfügung zu stellen, und entsprechenden Anwendungen dadurch zum Massenmarkt verhelfen.

GOLDMAN SACHS GEHT DAVON AUS, DASS SMARTE BRILLEN SMARTE TELEFONE 2025 IN IHRER GESAMTZAHL ÜBERHOLEN WERDEN

Studie „Virtual&Augmented Reality“, siehe Quellenverzeichnis



Sektor:



Innovatives Gadget

Trend:



VR/AR

Name: Activetainment

Gründung: 2014

Land: Norwegen, Oslo

Was macht das Unternehmen?

Die Indoortrainingsgeräte von Activetainment verbinden Bewegung und spielerische Ansätze mit Socializing innerhalb der virtuellen Realität. Die Sportgeräte sind mit Monitoren ausgestattet, die responsiv 3D-Animationen der Umgebung wiedergeben. Sowohl die Nutzereingaben als auch das eingeblendete Terrain haben einen Effekt auf die Widerstände von Pedalen, Rudern und Co. Die Trainingsdaten werden gesammelt, als persönliches Leistungstagebuch gespeichert und können anschließend der Familie oder dem Freundeskreis zur Verfügung gestellt oder als Challenge an andere ausgespielt werden.

<http://www.activetainment.com/#ebove>



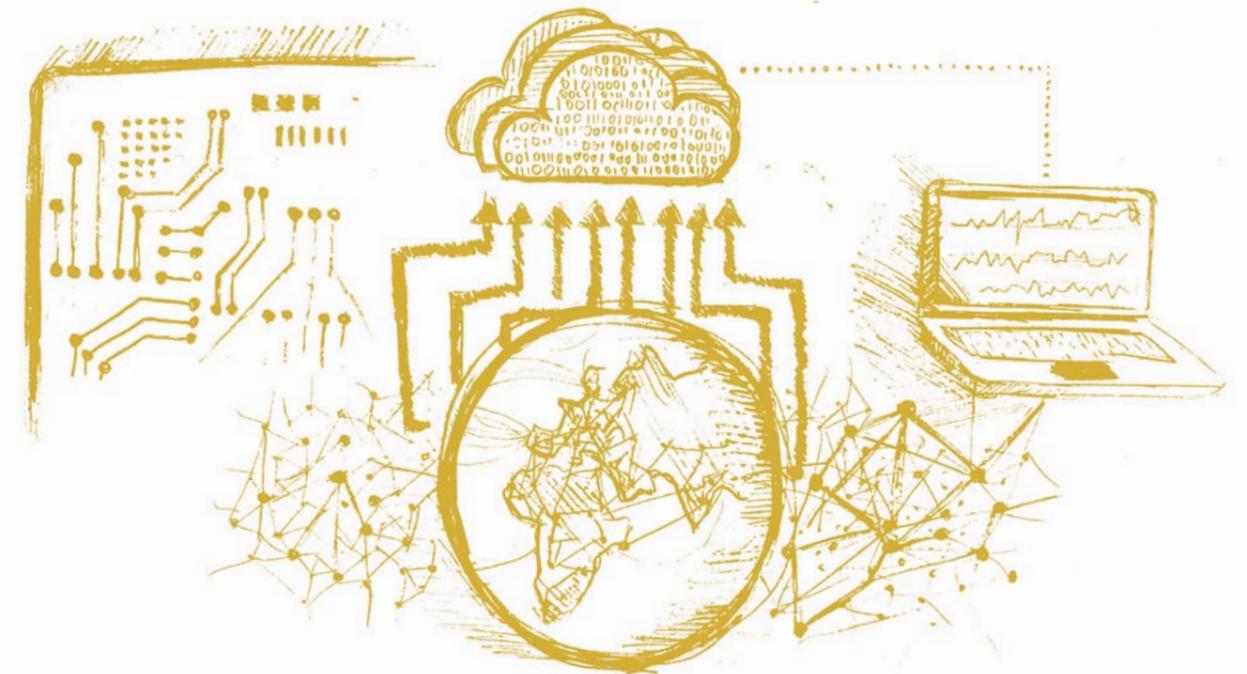
Big Data

Big Data ist einer der Begriffe, die alles und nichts sagen. Es geht nicht – wie häufig angenommen wird – vor allem darum, große Datenmengen zu sammeln. Big Data entfaltet die Wirkung dann, wenn neue nützliche Anwendungen durch die Auswertung großer Datenmengen entstehen. Nützliche Anwendungen sind die Google-Stauübersicht, bei der auf Google Maps angezeigt wird, wo es sich aktuell staut und wie lange mit Verzögerungen zu rechnen ist. Eine weitere nützliche Anwendung ist die Anzeige von Besucherstatistiken beispielsweise in Restaurants oder in öffentlichen Einrichtungen. Hier nutzt Google die gesammelten Daten aller Smartphone-nutzer, die zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort sind.

Big Data kann theoretisch unendlich viele Antworten auf Fragen liefern, an die bis heute vielleicht nur die wenigsten gedacht haben:

- Wie viele oder wenige Menschen googeln nach dem Begriff „Grippe“, wenn sie morgens mindestens eine halbe Stunde laufen, im Vergleich zu denen, die morgens nicht laufen?
- In welcher Stadt oder Region leben die – gemessen an ihren Pulskurven bei Belastung – fittesten bzw. unfittesten Menschen?
- Wie sehr wirkt sich eine Umstellung der Ernährungsgewohnheiten auf die durchschnittliche Fitness von Sportlern innerhalb bestimmter Vergleichsgruppen aus?

Auf Basis der Antworten können Algorithmen bestimmte Trainingsempfehlungen geben. Beispielsweise: „Iss mehr Kohlenhydrate, um Deine Trainingsziele zu erreichen. 73 % der Vergleichsgruppe haben davon kein Gewicht zugelegt, waren anschließend aber fitter.“ „Baue mehr Pausen in Dein Training ein. 75 % der Vergleichsgruppe hat dies weitergebracht.“ Der Einsatz von Big-Data-Technologien erlaubt zudem Anwendungsfälle weiter über die eigentliche Sportbranche hinaus. Beschrieben wurde in dieser Crowd-Studie bereits das Beispiel der Stadtplanung. Wo halten sich besonders viele Sportler auf? Welche Strecken nutzen sie? Big Data-Analysen können auch dazu beitragen, den Gesundheitsindex ganzer Regionen zu erfassen. Nicht alle technologisch denkbaren Möglichkeiten sind kommerziell nutzbar oder werden vom Nutzer als wertvoll angesehen. Als Produkt- oder Geschäftsmodellentwickler ist jedoch die Frage, welcher Zusatznutzen mit kumulierten Vergleichsdaten geschaffen werden kann, essenziell.



Ergebnis der Frage nach der Intensivität der Nutzung von Anwendungen zur Selbstoptimierung, 615 Befragte



Trend:



Big Data

Sektor:



Plattform

Name: Sportify

Gründung: 2015

Land: USA, New York

Was macht das Unternehmen?

Sportify wurde von Fußball- und Big-Data-Fans gegründet. Um ihr Hobby zum Beruf zu machen, haben sie eine Analyseplattform für Fußball geschaffen. Die Daten werden anschaulich und auf die Bedürfnisse der Nutzer reduziert visualisiert. Im Vordergrund stehen Analysen, wie sie der Fußballzuschauer kaum erfassen kann. Zu den Kunden gehören nicht nur eingefleischte Fußballfans, sondern auch Tageszeitungen und Sportsendungen.

<http://sportify.io/>



Consumer-Trends

Technologie verändert menschliches Verhalten. Das Aufkommen der Eisenbahn und des Automobils zog das Bedürfnis nach Fernreisen nach sich. Die Möglichkeit, am heimischen Computer zu spielen, weckte ein Bedürfnis, das die Grundlage einer ganzen Industrie ist: Gaming. Und erst die technologischen Möglichkeiten der Datenmessung und -analyse brachten Konsumententrends wie Quantified Self hervor. Diese Crowd-Studie greift vier wichtige Consumer-trends auf. Diese Consumer-trends sind nicht alleine auf die Sportbranche beschränkt. Sie finden sie in ähnlicher Form in anderen Industrien wieder. Im Rahmen dieser Crowd-Studie sind sie jedoch im Kontext der Sportindustrie beschrieben.

Kunden 2017 sind anders als Kunden 2007

Die Rolle des Kunden verändert sich stark: Weg vom passiven Nutzer, hin zum aktiven Prosumer. Kunden beeinflussen die Meinung anderer Kunden über Produkte und Angebote, sie beeinflussen den Produktentwicklungsprozess und sind damit zu einem wichtigen Teil des Innovationsprozesses geworden. In der frühen Phase eines Produkts entscheiden

Early Adopter maßgeblich darüber, wie Produkte vom Massenmarkt aufgenommen werden. Der Einfluss von Prosumern ist so groß geworden, dass er den Produktentwicklungsprozess verändert.

In vordigitalen Zeiten hätte das Unternehmen Clim8, der Hersteller des im vorigen Abschnitt vorgestellten Shirts mit Mess- und Heiztechnologie, das T-Shirt fertiggestellt, ein Marktforschungsinstitut mit dem Einholen von Feedbacks beauftragt, Risikokapital für die Produktion aufgewendet und einen Vertrieb organisiert. Im Zeitalter der Prosumer ist die Marktforschung bereits Teil der Markteinführung.

Für Clim8 war es bereits in der frühen Phase wichtig, ein Feedback von Konsumenten zu erhalten. Als Tester wurden größtenteils Blogger ausgewählt, die über ihre Tests berichteten. Auf der ISPO MUNICH 2017 kann Clim8 bereits eine Fangemeinde präsentieren. Das Ergebnis des Prototypentests und die Fangemeinde sind Argumentationshilfen bei der Gewinnung von B2B-Kunden.

Die nachfolgenden vier Trends spiegeln die wichtigsten Entwicklungen bei digitalen Kunden wieder.

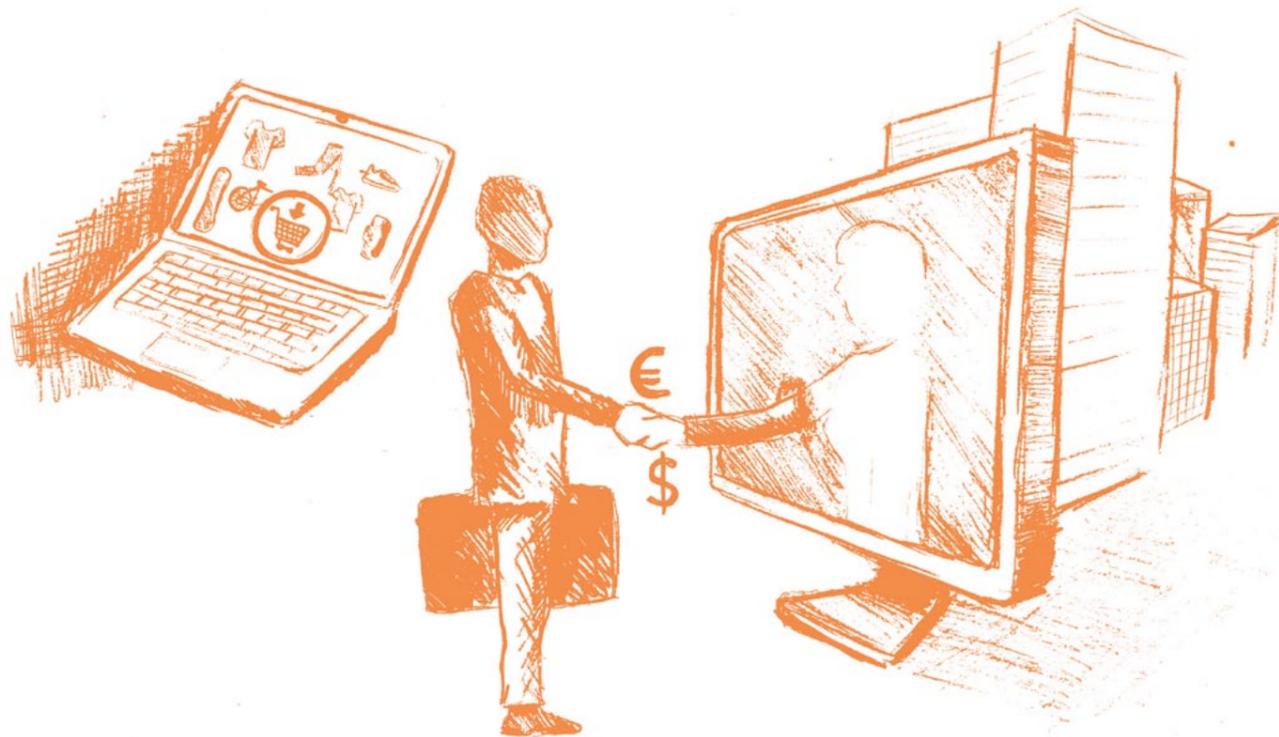




Kundenbeziehungen 2.0 – langfristige digitale Beziehungen aufbauen

Produkt anbieten, Produkt verkaufen, fertig. Unternehmen, die diesem Ansatz heute folgen, vergeben Chancen.

In der digitalen Welt gelten für Marken und Produkte beinahe die gleichen Gesetze wie für Internetangebote und junge Musiker: Es gilt, eine Fanbase im Internet aufzubauen. Vorbei sind die Hochglanzversprechen der 90er Jahre. Credibility zählt – Glaubwürdigkeit innerhalb der Gruppe, die von Konsumenten als gleichgesinnt wahrgenommen wird. Reality: echte Bilder, echte Erfahrungsberichte, echter Austausch. Community: Konsum als Ausdruck der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe. Kundenbeziehungen der Vergangenheit folgten häufig dem Muster „Sell and Forget“. Produkt anbieten, Produkt verkaufen, fertig. Der Kunde ist vergessen, was zählt, ist der nächste Verkauf an den nächsten Kunden. Unternehmen, die diesem Ansatz heute folgen, vergeben Chancen. Chancen darauf, langfristige Kundenbeziehungen einzugehen. Chancen darauf, eine Fancommunity zu generieren, die von sich aus positiv über das Produkt urteilt. Und Chancen, ein ständiges Feedback zu



Produkten und Angeboten zu erhalten, das im immer schneller werdenden Innovationszyklus wichtige Insights gibt.

Kunden als Teil des Entwicklungsprozesses – diesen Ansatz verfolgt die ISPO OPEN INNOVATION Plattform. Anfang 2017 sind es knapp 30.000 registrierte Sportler, die gemeinsam mit Unternehmen Ideen für Produkte entwickeln und neue Produkte testen. Die schnell wachsende Zahl der Nutzer (im September 2016 waren es 20.000) zeigt, wie sehr sich die Rolle von Konsumenten verändert und wie groß das Bedürfnis von Konsumenten ist, sich in die Entwicklung neuer Produkte einzubringen.

Das eigene Produkt als Community-Erlebnis darstellen – diesem Ansatz folgt auch Adidas mit der Adidas Runners Community. Eine intensive digitale Kundenbeziehung rund um ein verbindendes Thema – mit dem eigenen Produkt im Mittelpunkt.



Sektor:



Plattform

Trend:



Kunden-
beziehung 2.0

Name: pop that tag GmbH

Gründung: 2016

Land: Deutschland, Berlin

Was macht das Unternehmen?

pop that tag ist Spezialist für NFC Cloud Services, Marktforschung und CRM Prozesse. Die Technologie der smarten vorkonfigurierten NFC Chips verbindet jedes Produkt einer Marke berührungslos mit einer konfigurierbaren Marken-Website. Dem User wird zusätzlich ermöglicht, selbstständig Webinhalte zu definieren, welche über das Markenprodukt aktiviert werden. Die „pop that tag“-Technologie setzt sich zum Ziel, Kunden aus dem Einzelhandel zurück in den Kommunikations-Lifecycle zu überführen (Re-Targeting) und über relevante Inhalte die Markenbindung zu verbessern.

<https://www.nfcfrontend.com>



Sektor:



Plattform

Trend:



Kunden-
beziehung 2.0

Name: Adidas Runners

Gründung: 2014

Land: Deutschland

Was macht das Unternehmen?

Der Sportindustrieriese Adidas entwickelt und produziert nicht nur Equipment, sondern stellt mit seiner Runners-Community eine Plattform zur Kundenbindung bereit, die den Teilnehmern die Möglichkeit bietet, sich untereinander auszutauschen, an wöchentlich organisierten Läufen sowie an Trainingsprogrammen teilzunehmen, Startplätze für besondere Events zu bekommen und Beratung aus den Bereichen Running, Fitness, Ernährung und Physiologie einzuholen. Ausgangspunkt ist dabei immer eine feste Base. Bases gibt es bisher im deutschsprachigen Raum in Berlin, Hamburg, Frankfurt, München, Wien und Zürich.

<http://adidasrunners.de>



Fortschreiten der Segmentierung – Auf dem Weg zur Zielgruppe 1

Die individuelle Trainingsempfehlung, das selbst konfigurierte Smartphone, der individualisierte Sportschuh. Mehr und mehr werden Massenprodukte auf einzelne Nutzer zugeschnitten. In der digitalen Welt stößt das Denken in Zielgruppen an klare Grenzen. Der Fitnesstracker wird von datenversessenen Sportlern genauso gekauft wie von übergewichtigen Büroangestellten oder gesundheitsorientierten Senioren. Jeder nutzt das Gerät auf seine Weise. Es entstehen unzählige Anwendungsfälle und Nutzungsmuster.

Mittlerweile bereits ein Klassiker – personalisierbare Schuhe der großen Anbieter wie Nike, Adidas und Puma. Skifahrer lassen sich längst ihren individualisierten Skischuh anpassen – zunächst wird ein Fußabdruck genommen, anschließend wird der Skistiefel „gebacken“. Nicht der Sportler stellt sich auf ein Produkt ein, das Produkt stellt sich auf den Sportler ein. Digitale Dienste werden mit Hardware verknüpft, um aus einem Massenprodukt ein individuelles zu machen. Das Münchner Start-up evalu versieht Sportschuhe mit Sensoren und bietet eine darauf aufbauende sensorbasierte Lauftrainer-App an.

Das Zukunftsszenario für den Einzelhandel

Bislang war es die Stärke des Fach- und Einzelhandels, Sportler persönlich zu beraten. Kunden konnten Sportbekleidung vor Ort ausprobieren,

Schuhe anziehen und schauen, ob sie passen. In den kommenden Jahren wird der Einzelhandel einen Teil dieser Kompetenz verlieren. Grund sind Unternehmen wie Fitfully, ein israelisches Unternehmen, das es Nutzern erlaubt, den eigenen Fuß zu scannen und daraufhin die passende Schuhgröße zu empfehlen. Der nächste Schritt sind personalisierte Produkte, die auf Basis der Daten, die Nutzer übermitteln, entstehen. Hier liegt die Chance für den Sporeinzelhandel der Zukunft: Sich mit Hilfe von Geräten, die mehr bieten, als eine App es vermag, zu einer Art Teilmanufaktur zu entwickeln. Beispielsweise komplexe Fußprofile



Sektor:



App + Gadget

Trend:



Fortschreiten der Segmentierung

Name: evalu

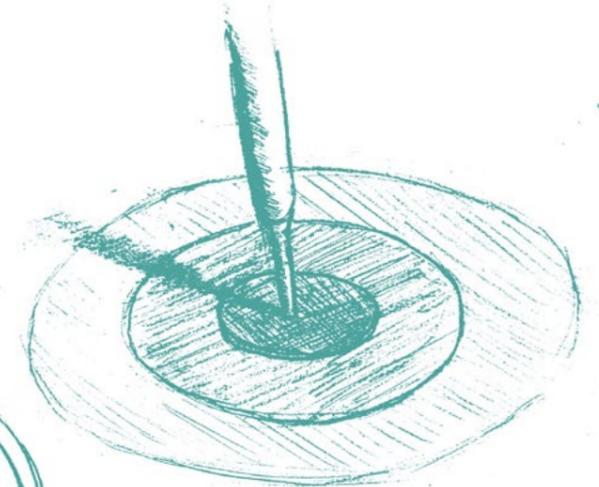
Gründung: 2015

Land: Deutschland

Was macht das Unternehmen?

Evalu nutzt künstliche Intelligenz, um Sportlern das bestmögliche Training zu ermöglichen. Mit Hilfe von ergonomischen Textilsensoren werden Daten gesammelt. Auf diese Weise können die Beweglichkeit des Sportlers, die Höhe von Sprüngen, Lastenverteilung und Bewegungssymmetrie sowie Müdigkeitserscheinungen erkannt und Empfehlungen bspw. zu Gewichtsverlagerungen gegeben werden.

<http://www.evalu.io>



von Läufern aufzunehmen und mit Herstellern direkte Verbindungen einzugehen. Oder die Endfertigung der Produkte – ähnlich wie der Skistiefel aus dem Backofen – vor Ort vornehmen. Konsumenten der Zukunft werden wie selbstverständlich erwarten, dass sich Produkte und Dienstleistungen auf sie einstellen. In anderen Branchen ist dies bereits heute der Fall. Das klassische Fernsehen ist ein Dinosauriergeschäftsmodell, weil Streamingdienste wie Netflix und Amazon Prime, aber auch Portale wie YouTube sich durch den Einsatz intelligenter Algorithmen viel besser auf das Individuum einstellen können, als es ein klassisches Fernsehprogramm vermag.

STRATEGIEEMPFEHLUNG

Strategische Fragestellungen für Unternehmen, die den Consumer-Trend Zielgruppe 1 für sich erschließen wollen:

- Wie kann unser Produkt von einem Massen- zu einem Individualangebot werden?
- Welche Services rund um unser Produkt / Angebot können zu einer Teilindividualisierung führen?
- Welche Kooperationen können wir eingehen, mit deren Hilfe unser Produkt Teil eines individualisierten Angebots wird?



Sektor:



App

Trend:



Fortschreiten der Segmentierung

Name: Fitfully

Gründung: 2013

Land: Israel

Was macht das Unternehmen?

Bisher hatte das Fachgeschäft den Vorteil, dass die Füße des Kunden ausgemessen werden können und dementsprechend eine Auswahl an passenden Schuhen angeboten werden konnte. Damit dies auch beim Online-Shopping funktioniert, hat das israelische Start-up eine App entwickelt, die per Kamera die Fußsohle scannt und nur die Schuhe anzeigt, die auch genau auf die Füße des Trägers zugeschnitten sind.

<http://www.fitfully.me>



Quantified Self – Die Vermessung und Optimierung des Ich

Was ist Selbsterkenntnis? Die philosophische Frage, mit der sich bereits der griechische Philosoph Sokrates auseinandersetzte, wird durch die „Quantified Self“-Bewegung einfach interpretiert: Der Weg zur Selbsterkenntnis sind Daten. Ähnlich wie ein Cockpit im Auto dem Fahrer jederzeit Daten über die Drehzahl des Motors, die aktuelle Geschwindigkeit und den Verbrauch gibt, wird der Körper des Sportlers ständig vermessen: zurückgelegte Schritte, verzehrte Kalorien, das Verhältnis von Belastung und Puls etc. Kern der Bewegung ist das gleiche Bedürfnis, das bereits den Schülern von Sokrates zugrunde lag: Wer bin ich? Was ist ganz speziell für mich wichtig und richtig? Wie sehen meine Gewohnheiten aus und wie interagiere ich mit

meiner Umwelt? Der Unterschied zur philosophischen Betrachtungsweise: Die Antwort entsteht nicht durch Philosophie. Die Antwort entsteht durch Analyse.

Gegründet wurde die Bewegung 2007 von Gary Wolf und Kevin Kelly in der San Francisco Bay Area. Weltweit sind mittlerweile über 100 Gruppen zum Austausch von Erfahrungen, Methoden und Technologien zur Erfassung persönlicher Daten entstanden. Zusätzlich gibt es internationale Konferenzen in San Francisco und Amsterdam.

Quantified Self – ein Massenphänomen?

Quantified Self ist mittlerweile über den Kern der Bewegung hinausgewachsen. So sehr, dass der Grund für eine eigene Bewegung eigentlich schon fast wieder entfällt. Als Consumer Trend ist das Bedürfnis, sich selbst zu vermessen, bereits im Massenmarkt angekommen. Das Unternehmen BodyCap Medical hat Sensoren in der Größe von Pillen entwickelt, die von Athleten geschluckt werden. Das Unternehmen verspricht eine Risikoreduktion für Topsportler sowie die Entwicklung neuer Strategien, um Athleten auf Basis gewonnener Daten optimal zu trainieren.

Die Sensorik für Quantified Self befindet sich längst in alltäglichen Sportgeräten. Der Phantasie sind dabei (fast) keine Grenzen gesetzt. Ein Snowboard ohne App? In wenigen Jahren möglicherweise ein Auslaufmodell. Für innovative Snowboarder gibt es



die im Abschnitt Wearables vorgestellt Snow-1-Bindung mit eingebauten LEDs und Sensoren. Die Bindung überträgt Daten der Abfahrt direkt an eine App. Sportler können anschließend ihre Leistung und Körperhaltung direkt abrufen und bewerten. Anfang 2017 ist nicht genau klar, wann das Produkt auf den Markt kommt. Doch der Trend in diese Richtung besteht.

STRATEGIEEMPFEHLUNG

Für Unternehmen der Sportbranche ist eine Reihe strategischer Fragen bedeutsam:

- Wie können Produkte und Angebote so gestaltet werden, dass sie jedem Kunden und Nutzer ein einmaliges individuelles Erlebnis bieten?
- Welche Kooperationen mit Unternehmen, die der Logik der „Quantified Self“-Bewegung entstammen, können sinnvollerweise eingegangen werden? Welche Mehrwerte können durch solche Kooperationen entstehen?
- Welche innovativen Strategien muss das Unternehmen entwickeln, um den „Quantified Self“-Trend nicht zu verpassen, sondern bestmöglich von ihm zu profitieren?



Sektor:



Innovatives Gadget

Trend:



Quantified Self

Name: BodyCap

Gründung: 2011

Land: Frankreich

Was macht das Unternehmen?

Das Unternehmen BodyCap entwickelt drahtlose Miniatursensoren und Monitoringsysteme. Die Hightechprodukte werden in der Leistungssteigerung, medizinischen Forschung und Entwicklung sowie bei der Überwachung von Menschen in extremen Umgebungen eingesetzt, um relevante physiologische Parameter zu überwachen. Im Sportbereich stellen BodyCap-Geräte genaue Informationen über Körperwärme von Athleten bereit. Liegen die Messergebnisse außerhalb des Normbereiches, wird ein Alarm abgegeben. Die gesammelten Daten leisten in Echtzeit einen aktiven Beitrag zur Prävention von Hypothermie und können anschließend zur persönlichen Leistungsoptimierung sowie zur Strategieentwicklung für ein effizienteres Training eingesetzt werden.

<http://www.bodycap-medical.com/>

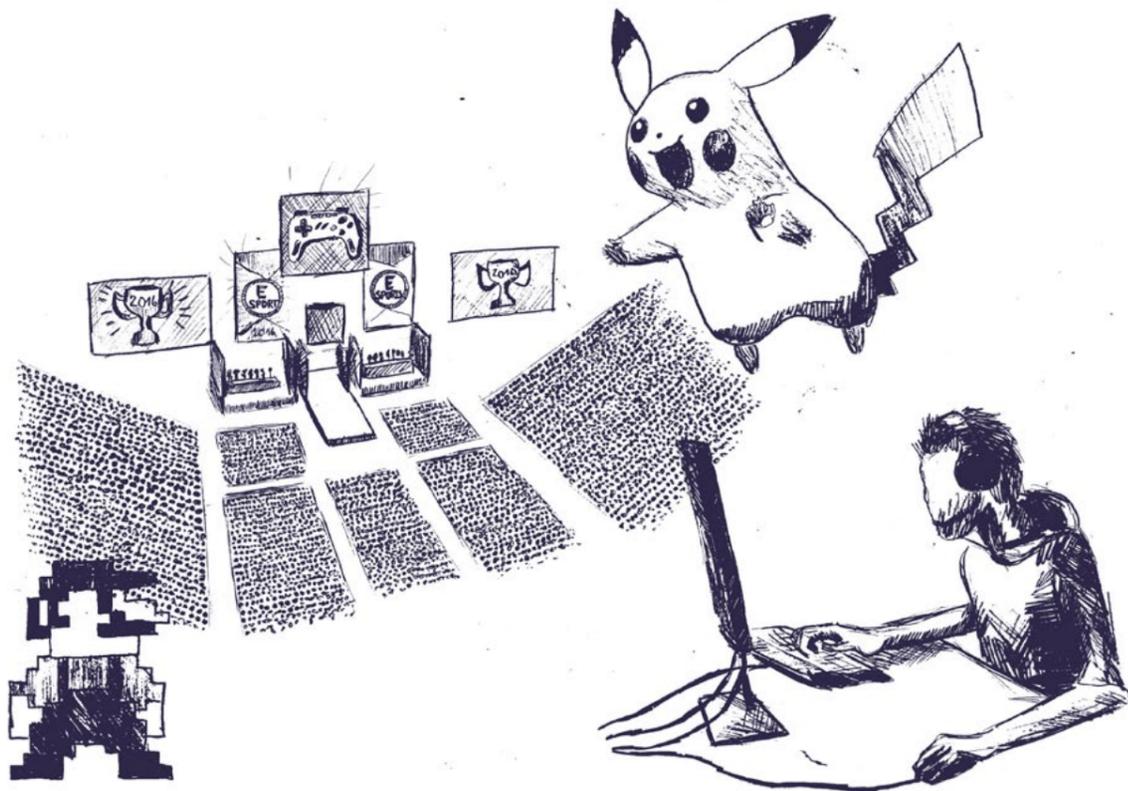




Gamification – Sport als digitales Spiel

Sport ist Optimierung. Sport ist Wettbewerb. Wettbewerb spornt an. Laufen macht dreimal so viel Spaß, wenn man dabei Punkte sammeln und einen Status erringen kann. Skifahrer laufen zur Höchstleistung auf, wenn sie sich mit anderen in virtuellen Rennen vergleichen können. Und Indoorgames ziehen Gruppen an, die sich gegeneinander im Wettbewerb messen und gemeinsam Ziele erreichen. In seiner Studie „Gamification in Adventure and Wilderness Sports“ stellt Christopher P. Johnson fest: Es gibt einen klaren Zusammenhang zwischen Gamification und effektiven Motivationsstrategien für Athleten. Speziell im Bereich Abenteuer- und Outdoorsport dienen spielerbasierte Mechaniken als exzellentes Tool, um Athleten zu motivieren. Fitness- und

Sportcoaches, die steigende Teilnehmerzahlen erreichen wollen, müssten sich – so Johnson – Gedanken über Motivationsstrategien machen, die auf dem Prinzip Gamification basieren. Mit Hilfe von Gamification-Strategien können Unternehmen der Sportbranche die gleichen Effekte erreichen, wie sie Produzenten von Entertainmentangeboten und Videospielen erzielen: den sogenannten „Flow“, das komplette Aufgehen eines Nutzers im Erlebnis. Die Strategie Gamification funktioniert nicht nur für aktive Sportler. Die NFL – National Football League in den USA setzt auf die NFL Fan Reports, ein Programm das Nutzer Punkte dafür gibt, dass sie Inhalte ansehen, kommentieren und teilen. Das Unternehmen kwarter verknüpft Gamification-Strategien mit klassischem Fernsehkonsum. Die Argumentation des



Unternehmens: Nutzer verbringen 35 Stunden wöchentlich vor dem Fernseher, 88 Prozent nutzen nebenbei ein Mobilgerät wie beispielsweise ein Smartphone.

Ob sich kwarter am Ende durchsetzen kann, wird von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Der Trend, den das Unternehmen verkörpert, ist jedoch real. In den kommenden Jahren werden sich weitere Anbieter dieser Techniken bedienen. Unternehmen wie das israelische Finishers Club richten sich an Freizeit- und Profisportler. Das Unternehmen bietet Sportlern eine Art virtuelle Trophäenjagd. Es ist eine freie Onlineplattform für Läufer, die Ziellinien geschaffen haben. Die Plattform dient gleichermaßen als Tagebuch für die eigene Laufkarriere und als Ort für virtuelle Trophäen. Anders gesagt: Was früher der Pokal war, sind heute virtuelle Auszeichnungen. Gamification wird in den kommenden Jahren einer der wichtigsten Treiber von Geschäftsmodellen in der Sportbranche sein.

STRATEGIEEMPFEHLUNG

Unternehmen, die den Consumer Trend Gamification für sich nutzen möchten, sollten folgende Fragen für sich beantworten:

- Welche Art von Status (durch Punkte oder Badges) lassen sich mit unserem Produkt / Angebot erringen?
- Durch welche Technologien (beispielsweise Bewegungssensoren) können die Werte übertragen werden?
- Wie sieht eine auf unsere Kunden optimal ausgerichtete Anreizstruktur aus?
- Wie können Wettbewerbsmechanismen unter den Kunden gefördert werden?
- Welche zusätzlichen Erlösquellen können durch Kunden erschlossen werden, die einen bestimmten Status erreicht haben?



Sektor:



App + Plattform

Trend:



Gamification

Name: kwarter

Gründung: 2011

Land: USA

Was macht das Unternehmen?

kwarter entwickelte eine App, die einen zweiten Screen für Konsumenten von Sportsendungen anbietet. Das Unternehmen, in das auch die Deutsche Telekom investiert hat, bietet Nutzern die Möglichkeit der Interaktion. Sie können Punkte für Tätigkeiten auf der Plattform sammeln.

<http://kwarter.com>



Sektor:



Plattform

Trend:



Gamification

Name: Finishers Club

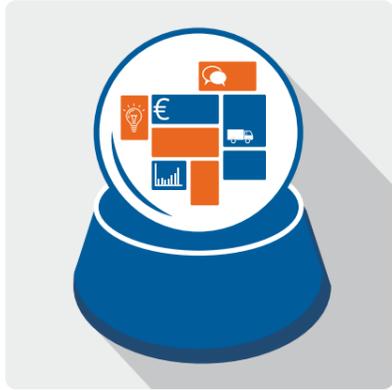
Gründung: 2016

Land: Israel

Was macht das Unternehmen?

Einige Sportler stellen sich einer Herausforderung, um die eigenen Grenzen zu überwinden. Andere Athleten wollen es ihrer Umwelt beweisen. Finishers Club bietet für beide Typen die richtige Plattform. Eine App ausschließlich für diejenigen, die eine Ziellinie überschritten haben. Als digitale Trophäenjagd kann man seine Lauferfolge tracken, sein Equipment vermerken und Fotos hochladen. Das ultimative digitale Trophäenzimmer für Laufsportler.

<http://www.finishers.club/>



Geschäftsmodell-trends

Zusammen mit sich verändernden Technologien und Kundenbedürfnissen verändern sich auch Modelle der Wertschöpfung im Sport. In analogen Zeiten bestand die Wertschöpfung hauptsächlich im Verkauf von Produkten wie beispielsweise Trainingsgeräten. Das Geschäftsmodell Sell and Forget“ aus vordigitalen Zeiten ist mehr und mehr ein Auslaufmodell. Kunden im Jahr 2017 kaufen nicht – sie gehen eine Bindung ein. Dieser bereits beschriebene Consumer-Trend hat Auswirkungen auf Geschäfts- und Ertragsmodelle.

Sehr gut zeigt sich der Wandel am Beispiel der Firma Polar.

Die ersten Brustgurte und Fitnessuhren wurden über den Sportfachhandel oder E-Commerce vertrieben. Käufer des Produkts waren als Kunden für das Unternehmen keine primäre Zielgruppe mehr –

sie hatten das Produkt ja bereits erworben. Mit der zunehmenden Digitalisierung und den Möglichkeiten, Daten von Nutzern zu nutzen, veränderte sich auch die Wertschöpfung der Firma Polar.

Die App Polar Beat enthält Upgrades wie einen Fitnessstest oder einen Running Index. Diese Updates sind kostenpflichtig. Ergänzend entwickelt das Unternehmen unterschiedlichste Services. Polar Club – eine Lösung für Kurse, die auf der Herzfrequenz der Teilnehmer basieren, Polar Coach – ein Service für Personal Trainer, Polar Challenge for Business – die Motivation der Belegschaft durch Gruppenfitness.

Polar hat sich in den vergangenen Jahren von einem Hardwarehersteller zu einem digitalen Lösungsanbieter weiterentwickelt. Ein gutes Beispiel für ein sich wandelndes Verständnis von Wertschöpfung in der Sportindustrie.





Branchengrenzen verschwinden

Das Ökosystem Apple Health lässt sich als Fitness-tracker nutzen, als Instrument zur Selbstdiagnose oder als medizinisches Gerät. In Krankenhäusern wie dem Ochsner Medical Center in New Orleans und dem Stanford University Hospital werden Daten aus dem iPhone von Patienten über die „Apple HealthKit“-Plattform mit den Krankenakten verbunden. Der Arzt nutzt die gleichen Daten wie der Fitnesscoach. Was ist Fitness? Was ist Prävention? Was ist Wellness? Die Grenzen verschwimmen.

Zugleich erlebt die Selbstzahlermedizin einen Boom. Ärzte nehmen jährlich mehr als eine Milliarde Euro mit »Igel«, den individuellen Gesundheitsleistungen, ein. Dazu zählen Leistungen wie Akupunktur zur Vorbeugung von Migräne oder Lichttherapie bei depressiven Störungen. Physiotherapeuten behandeln Patienten und sind gleichzeitig Yogatrainer. Alles könnte man sich auch als Leistung in einem Fitnesscenter mit Schwerpunkt Gesundheit oder einem Wellnesshotel vorstellen. Der Trend, dass sich Gesundheit und Fitness vermischen, wird durch die Digitalisierung verstärkt.

Die Gesundheits- und die Sportbranche werden sich in den kommenden Jahren weiter aufeinander zubewegen

- Sportler und Patienten werden einen Teil ihrer Diagnostik künftig selbst vornehmen können. Wer über das Smartphone eine Speichelanalyse und dazu regelmäßige Herzfrequenzuntersuchungen durchführt und seine Blutwerte regelmäßig kontrollieren kann, benötigt weniger professionelle Analysen. Und kann seine Daten gleichermaßen für Fitness und Gesundheit nutzen.
- Krankheiten, die heute ein Arzt behandelt, werden – zumindest im Anfangsstadium oder bei leichten Fällen – durch digitale Dienstleistungen ersetzt werden. Es sind vor allem standardisierbare Therapieangebote, die einfach in ein Massengeschäft überführt werden können. Beispielsweise ein digitales Schlaflabor oder ein digitaler Rückencoach mit automatisierten Empfehlungen.

Unternehmen wie kfit symbolisieren diesen Trend: Über die App können Nutzer gleichermaßen Fitnessstudios, aber auch Wellness-Center und Spas buchen. Der nächste Schritt wäre die Möglichkeit, Yogakurse beim Physiotherapeuten, Massagen oder auch sog. „Igel“-Leistungen bei Ärzten oder Heilpraktikern zu buchen. Dieser Trend ist aktuell noch nicht im Massenmarkt angekommen, aber eine logische Weiterentwicklung von Branchen, deren Grenzen immer weiter verschwimmen.

STRATEGIEEMPFEHLUNG

Als Unternehmen im Sportbereich können Sie von der zunehmenden Vermischung der Branchen profitieren. Fragen Sie sich:

- Gibt es im Grenzbereich zwischen Sport und Gesundheit Marktnischen, die noch nicht besetzt sind?
- Können Sie Ihre Produkte und Angebote durch digitale Services in angrenzende Märkte erweitern?
- Können Sie durch Kooperationen mit Anbietern aus dem Bereich Gesundheit oder Wellness neuen Kundennutzen schaffen?

KF

Sektor:



Plattform

Trend:



Branchengrenzen verschwinden

Name: KFIT

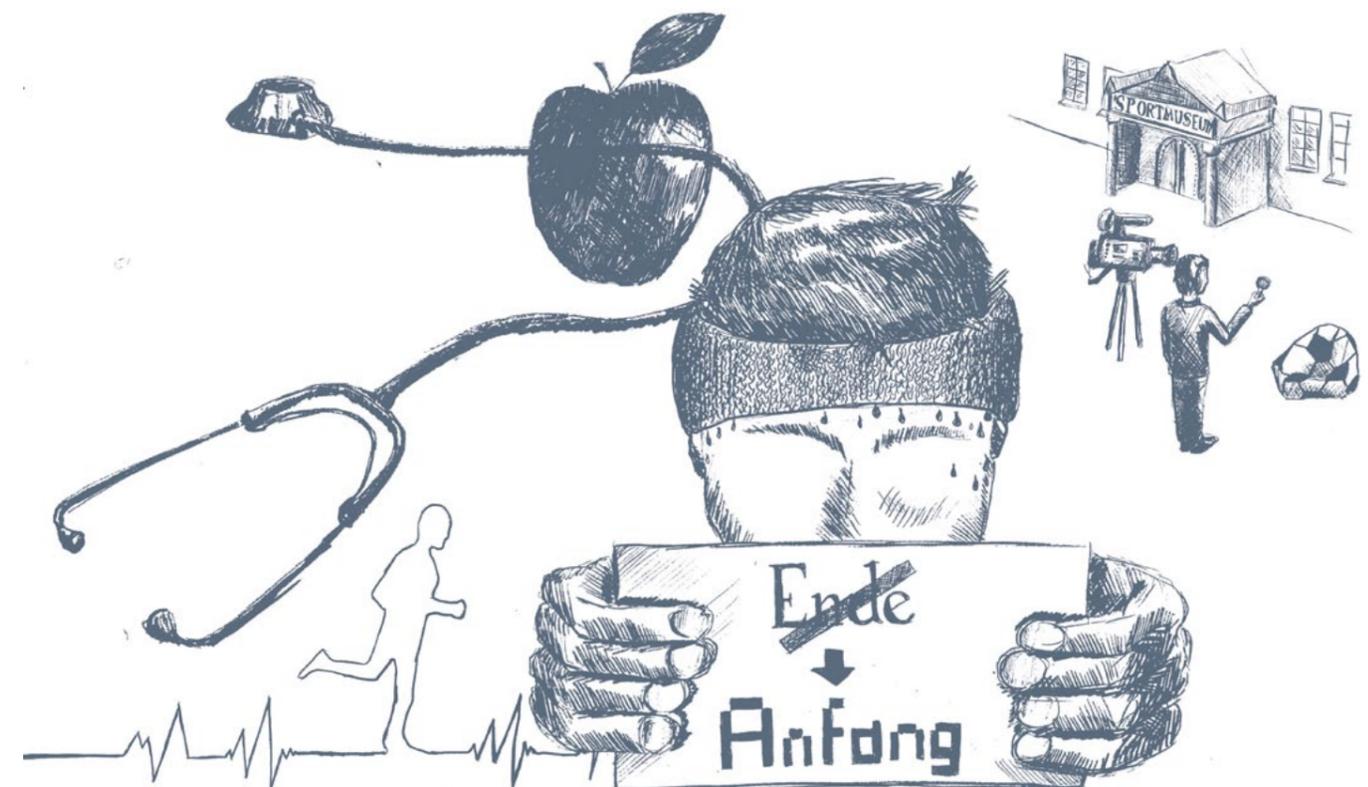
Gründung: 2015

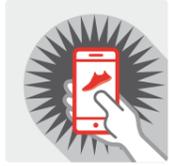
Land: Malaysia

Was macht das Unternehmen?

Als das Uber der Fitness oder auch das Netflix der Fitness betitelt. Mit KFIT erhält der Nutzer Zugang zu vielen Fitnessstudios und Spa/Wellness-Centern in vielen asiatischen Städten. Dabei muss man kein Mitglied im Fitnessstudio sein, sondern meldet sich einfach auf KFIT gegen Bezahlung an. Das soll vor allem ungeschlüssige Kunden, die sich von einem Studioabo abschrecken lassen, locken.

<https://kfit.com/>



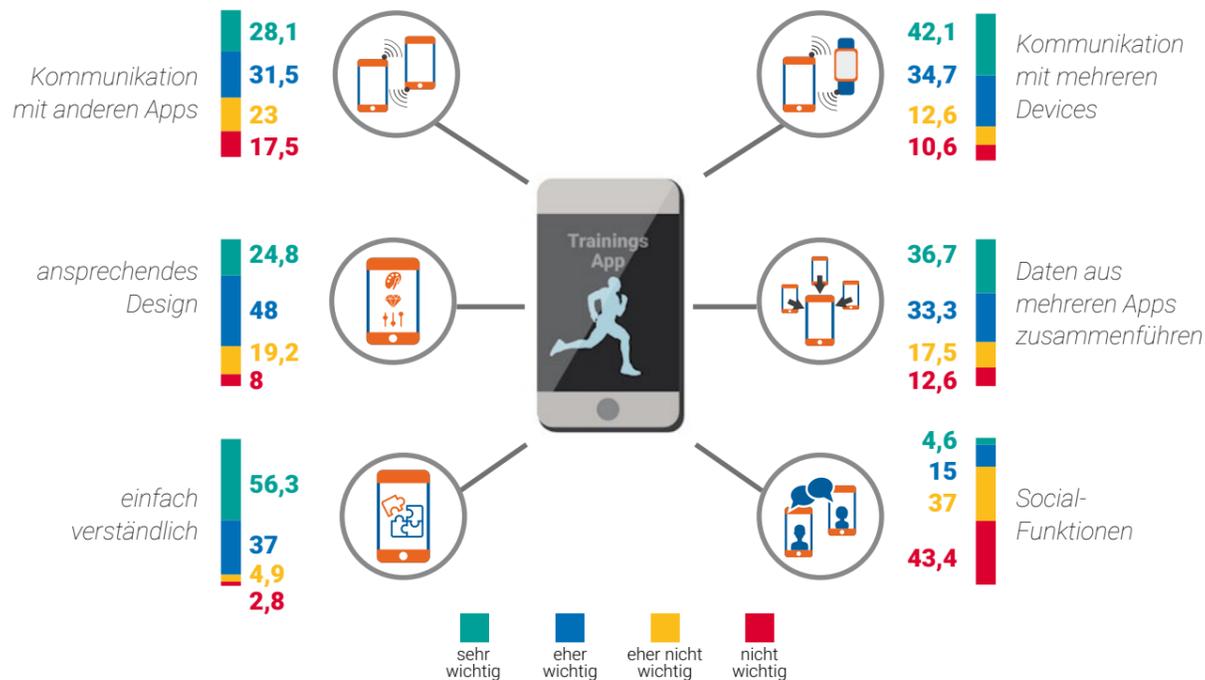


Digitale Dienste als Differenzierungsmerkmal

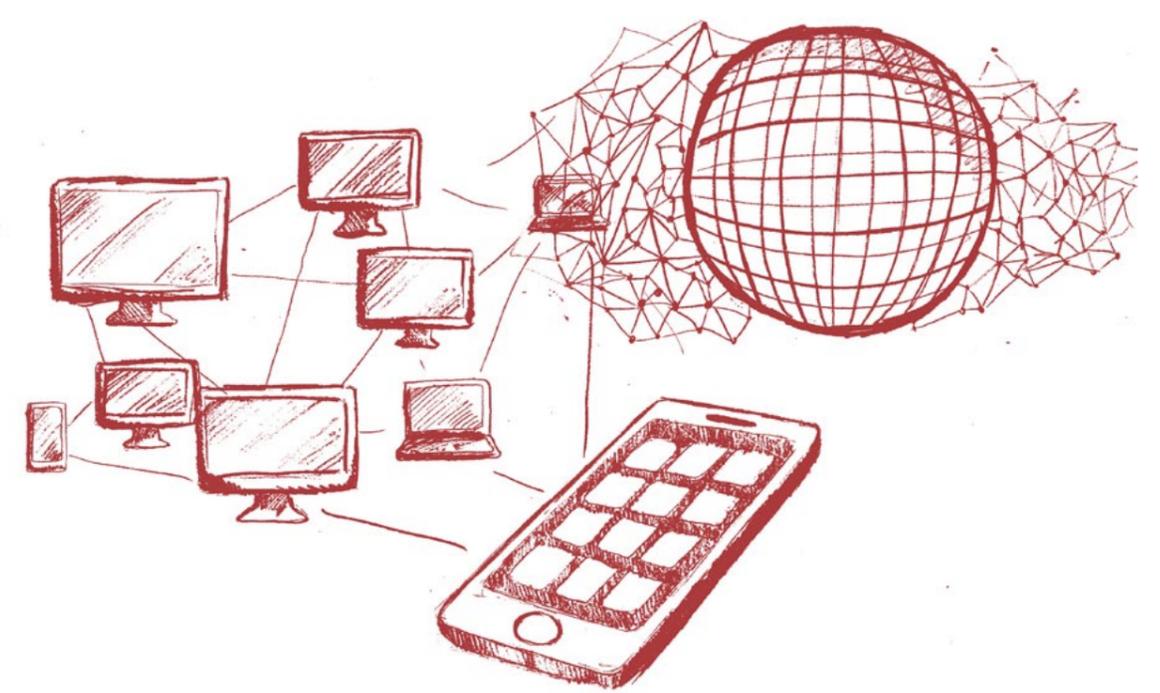
Mit Hilfe digitaler Dienste können Unternehmen praktisch jedes Bedürfnis eines Sportlers mit ihrem eigenen Produkt oder ihrem eigenen Angebot verbinden und damit einen einzigartigen Mehrwert schaffen. Was ist das Bedürfnis eines Sportlers, der regelmäßig im Verein trainiert bzw. dort aktiv ist?

- Neue Mitglieder für den Verein gewinnen.
- Sponsoren für den Verein begeistern.
- Die Mitglieder des Vereins zur Höchstleistung motivieren.
- Die Erfolge des Vereins öffentlich darstellen.
- Den Zusammenhalt des Vereins zu fördern.

Wichtigkeit bestimmter Merkmale bei Apps und digitalen Diensten



Was ist dir bei Apps besonders wichtig? Angaben in Prozent (%), 615 Befragte



Unternehmen wie Open Sponsorship greifen diese Bedürfnisse auf, indem sie Sportlern und Vereinen die Möglichkeit geben, Sponsoren zu finden und mit diesen zu kommunizieren. Die Etablierung solcher digitaler Dienste bietet große Chancen für traditionelle Unternehmen, weil sie mit Sportlern auf einer anderen Ebene kommunizieren: Sie bieten sich als Lösungspartner für Probleme an – und schaffen damit einen Zusatznutzen, der die Markenbindung stärkt.

Bei der Entwicklung und Etablierung digitaler Dienste sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt. Die Ergebnisse aus unserer Befragung können hier ein Wegweiser sein. Datenaustausch und -bündelung gehören zu den wichtigsten Bedürfnissen von Mitgliedern der ISPO OPEN INNOVATION Community.

Digitale Dienste müssen demnach keine komplette Eigenerfindung sein – im Gegenteil. Mitunter ist die intelligente Verknüpfung von Daten aus anderen Applikationen ein besserer Service als eine Stand-alone-Lösung.

Ein weiteres wichtiges Ergebnis unserer Crowd-Studie: Für fast drei Viertel aller Befragten ist das Design ein wichtiger Faktor. Bei der Entwicklung digitaler Dienste gehört das Design der gesamten Erlebniskette deshalb zu den wichtigsten Faktoren. Nicht der beste Service ist erfolgreich, sondern das beste Serviceerlebnis.



Sektor:



Plattform

Trend:



Digitale Dienste

Name: Open Sponsorship

Gründung: 2015

Land: USA, New York

Was macht das Unternehmen?

Über Sponsorenverträge freut sich jeder Verein oder Sportler. Dahinter steht jedoch eine große Industrie, bei der es schwer sein kann, den richtigen Sponsor für sein Team zu finden. Open Sponsorship will das mit der eigenen Plattform ändern. Auf deren Seite werden Sponsorenverträge direkt vermittelt. Der Athlet oder die Mannschaft können ein Profil erstellen, ihre Leistungen vermerken, so können Sponsoren gezielt Verträge eingehen.

<http://www.opensponsorship.com/>

So bietet das Unternehmen Phenom im Kern eine Reihe ähnlicher Funktionalitäten wie Open Sponsorship, doch das Design unterscheidet sich erheblich. Phenom setzt bewusst auf das Element Style und setzt sich damit im Nutzererlebnis klar von Open Sponsorship ab.

STRATEGIEEMPFEHLUNG

Fragen für Unternehmen, die digitale Dienste als Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb entwickeln wollen:

- Welche unerfüllten Bedürfnisse haben Sportler rund um die Nutzung unserer Produkte und Angebote?
- Welche Chancen bieten sich unserem Unternehmen durch eine Positionierung als Lösungspartner?
- Welche digitalen Angebote könnten eine Lösung dieser unerfüllten Bedürfnisse darstellen?
- Wie sieht das optimale Nutzererlebnis für diese digitalen Dienste aus?



Name: Phenom
Gründung: 2014
Land: USA, San Francisco



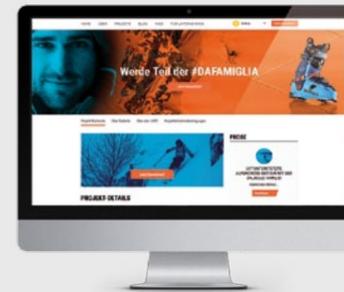
Was macht das Unternehmen?

Eine Plattform, mit der vor allem junge Sportler angesprochen werden. Sie können darauf ihre Sportutensilien teilen und bewerten. Darüber hinaus werden auch sportliche Erfolge dort verzeichnet. Dadurch können Sportfirmen mit Sponsorings oder Produkttests direkt an die Sportler herantreten. Bisher nur in Nordamerika verfügbar, hat bereits über 80.000 Mitglieder.

<http://www.phenom.co>

Digitaler Dienst einer klassischen Messe: Die ISPO OPEN INNOVATION Plattform

ausgewählte Projekte 2016/2017 – <https://innovation.ispo.com/>



Dalbello
Produkttest für einen Hersteller von Skischuhen



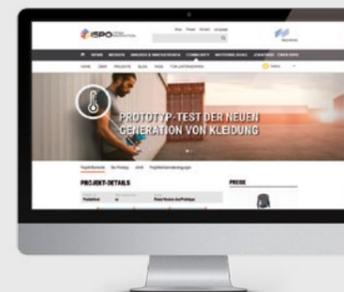
Jobus
Prototypen-Test für ein neues Sportschuh-Accessoire



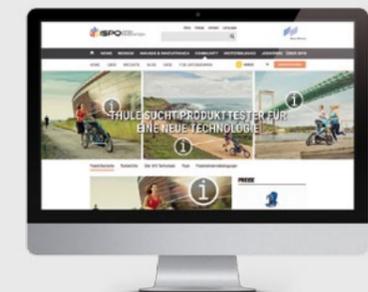
Kübler
Produkttest für professionelle Workwear



Messe München
Marktforschung zur Identifizierung von Ansprüchen und Anforderungen an Reise- und Outdoor-equipment



Clim8
Prototypentest für intelligent clothing



Thule & pop that tag GmbH
Produkttest für einen smarten Sportbuggy



Messe München
CoCreation-Projekt zur Entwicklung einer „multi performance“ Winterjacke



Voralpenberg
Produkttest zur Optimierung und Weiterentwicklung funktionaler Bekleidung



Die neuen Chancen der Wertschöpfung

In der Studie „Digitale Geschäftsmodelle im Profisport“ heißt es: „Durch die zunehmende Digitalisierung ergeben sich somit zum einen Herausforderungen, aber zum anderen auch Chancen für Unternehmen. Dies gilt besonders für im Profisport involvierte Verbände, Ligen, Vereine und Spiele. Das große Potenzial professioneller Sportorganisationen besteht in der Anzahl an Fans und Followern. Im Internet können Sportorganisationen und beliebte Marken das ausspielen, was Köhler und Söllner den Popularitätsvorteil nennen.

Die Autoren untersuchen die National Football League (NFL), die sich ein Umsatzziel von 27 Milliarden US-Dollar für das Jahr 2027 gegeben hat. Eine zentrale Rolle spielt die Ausweitung des digitalen Angebots. Die NFL schafft durch technische Neuheiten innovative Produkte und Dienstleistungen für digital aktive Sportfans. Dazu gehören Produkte und Dienstleistungen wie der Audio Pass (Online Radio Streaming), NFL Now (Bereitstellung von Inhalten über Teams, Spieler, Trainer etc. individuell an Interessen anpassbar) sowie die Steigerung des Stadionerlebnisses durch digitale Unterstützung.

Dieses Beispiel zeigt, wie Unternehmen der Branche neue Chancen erschließen können: Ausgehend von den Bedürfnissen digitaler Konsumenten werden innovative digitale Vermarktungsstrategien entwickelt.

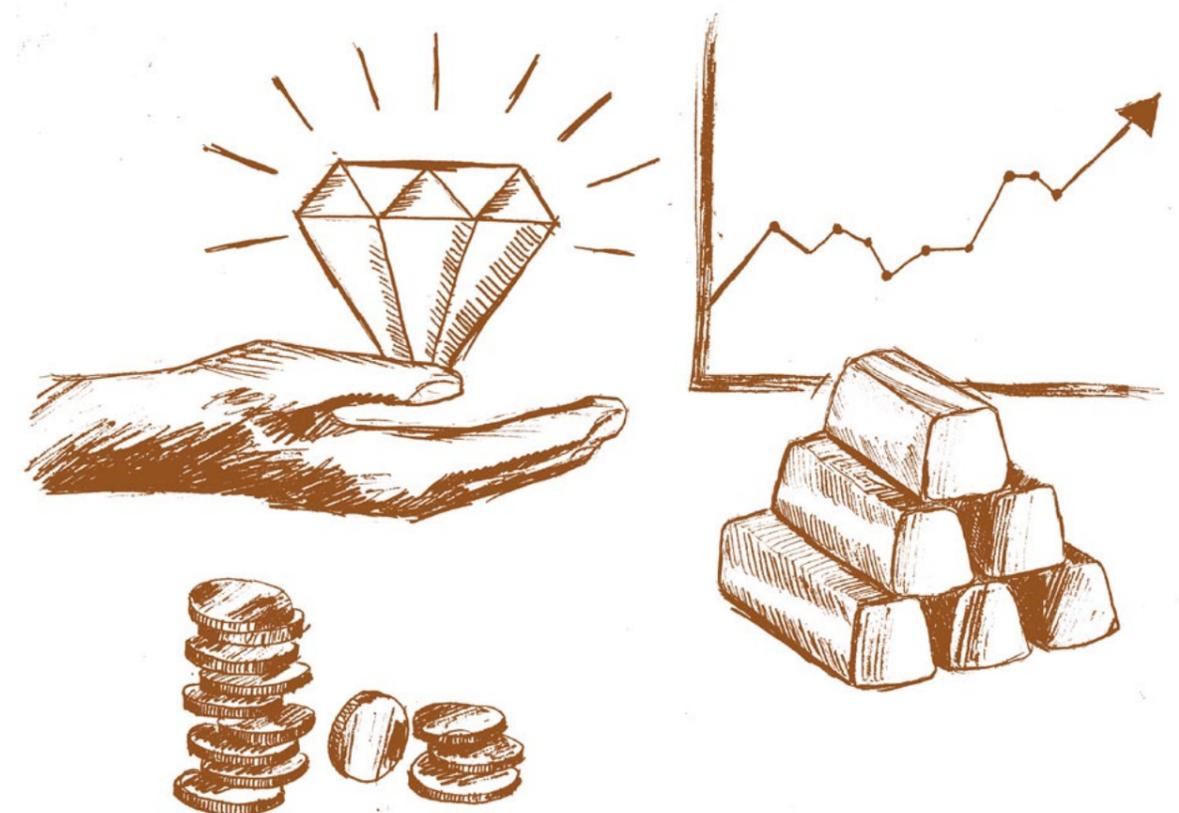
Die Chancen der Wertschöpfung bestehen in unterschiedlichen Richtungen:

- Wertschöpfung durch Individualisierung: Ob Informationsangebote oder Trainingsprogramme – mehr und mehr sind Kunden bereit, für die Individualisierung von Angeboten Geld zu zahlen. Das gesamte Angebot aller gerade stattfindenden Sportereignisse ist kostenlos, die individualisierten Instant News bieten monetarisierbare Mehrwerte.
- Wertschöpfung durch Interaktion: Austausch von Daten mit anderen Nutzern, Austausch von Daten mit anderen Geräten. Der Aufbau von Ökosystemen – wie in dieser Crowd-Studie beschrieben – bringt Nutzern Mehrwerte, die sich in ihrem Gesamtumfang deutlich besser monetarisieren lassen als die

einzelnen Angebote.

- Wertschöpfung durch die Erschließung eines Zusatznutzens: Ähnlich wie Polar bestimmte Auswertungen in der App als Zusatzdienstleistungen verkauft, lassen sich zu nahezu jedem Produkt oder jedem Angebot zusätzliche Dienstleistungen verkaufen. Die strategisch wichtige Frage lautet: Was ist Nutzern so viel wert, dass sie dafür zusätzlich bezahlen würden?

Das Modell der Wertschöpfung ändert sich grundlegend. Dies hat auch Konsequenzen für die Art, wie die Profitabilität von Produkten oder Angeboten bewertet wird. So wie einst Rockefeller seine Öllampen günstig verkaufte, um den Verkauf von Öl zu fördern, müssen sich Unternehmen zunehmend überlegen, welche Teile ihres Angebots subventioniert werden, um andere Teile gewinnbringend verkaufen zu können.



STRATEGIEEMPFEHLUNG

- Überdenken Sie das Modell, mit dem Sie heute Ihre Gewinne erwirtschaften, grundlegend.
- Denken Sie – aus Kundensicht – darüber nach, welche Bedürfnisse ihrer Kundenbasis Sie heute nicht erfüllen.
- Überlegen Sie, welche zusätzlichen Bedürfnisse Sie schaffen können, indem sie Teile Ihres Angebots subventioniert abgeben.
- Denken Sie darüber nach, welche Popularitätsvorteile sie bei ihrer Kundenbasis genießen und wie Sie diese monetarisieren können.



Sektor:



App + Gadget

Trend:



Die neuen Chancen der Wertschöpfung

Name: Arrow Pass

Gründung: 2016

Land: USA

Was macht das Unternehmen?

Ein Start-up, das NFC-basierte Dienste anbietet. Die Chips dienen für den Zugang zu Spielstätten, als E-Ticket, als Medium zur Bezahlung usw. Damit wird die Dauer des Anstehens minimiert, der Kunde sieht direkt den Cashflow und die Verkaufszahlen erhöhen sich.

<http://arrowpass.com/>



Fazit

Die Entwicklung digitaler Zukunftsstrategien ist der bedeutendste Wachstumsmotor für die Sportbranche

Kaum eine andere Branche wird in den kommenden Jahren so stark von der Digitalisierung betroffen sein. Geschäftsmodelle, die über Jahre hinweg erfolgreich in den Märkten funktioniert haben, werden durch digital getriebene Geschäftsmodelle ergänzt oder zum Teil ersetzt. Ob Mode- oder Sportgeräteproduzent, Sportstätten- oder Anlagenbetreiber, Service- oder Systemanbieter, Veranstalter oder Ausrüster – digitale Disruption wird in den kommenden Jahren zum Wachstumstreiber für die Branche. Als Fazit stellt diese Crowd-Studie drei wichtige strategische Stellschrauben für Unternehmen der Sportbranche vor.

Strategie 1: Reset! Stellen Sie Ihr Geschäftsmodell zurück auf die Stunde null!

Bevor Sie die digitale Zukunft entwickeln, gehen Sie zurück in die Vergangenheit Ihres Unternehmens. Sie analysieren die Rahmenbedingungen, unter denen Ihr Unternehmen entstanden ist. Sie fragen sich: Welches Grundproblem haben wir gelöst, als unser Unternehmen entstand? Fragen Sie sich dann: Lösen wir dieses Problem eigentlich noch immer? Wenn Sie feststellen, dass jemand anders das ursprüngliche Problem, das die Grundlage Ihres Geschäftsmodells ist, besser löst als Sie, fehlt Ihnen das Fundament für die Zukunft. Und Disruptoren werden Sie früher oder später zu Fall bringen.

Warum ist es so schwer, sich selbst in Frage zu stellen? Wir neigen dazu, Denkmuster aus der Vergangenheit in die Zukunft übertragen. Aus diesen alten Denkmustern heraus betrachtet erscheinen neue Technologien wie eine Fortführung des Bestehenden unter optimierten Bedingungen. Innerhalb dieses Bereichs sind traditionelle Unternehmen innovativ. Sie nutzen neue Technologien, um das Bestehende zu optimieren. Disruptive Veränderungen, die außerhalb des Bestehenden entstehen, werden von traditionellen Marktteilnehmern häufig übersehen.

Denken Sie über Ihre Branche hinaus!

Traditionelle Manager neigen dazu, sich innerhalb der Grenzen ihrer Branche zu bewegen: Sie lesen die einschlägigen Fachmedien, besuchen Branchenkongresse und haben ihre festen Plätze in den Verbänden. Für disruptiv denkende Unternehmer existiert die Grenze einer Branche häufig gar nicht. Mehr noch: Aufgrund von Zugangsbeschränkungen zu vielen Branchen sind sie geradezu gezwungen, die Branche neu zu definieren: Keine Überwindung der Branchengrenzen – kein neuer Markt!

Die Strategie des Reset! hilft Ihnen zu verstehen, warum es Ihr Unternehmen eigentlich gibt. Warum gibt es beispielsweise ein Fachgeschäft für Sportbekleidung?

- In der analogen Welt waren Zeitschriften und Fachgeschäfte die einzige Möglichkeit, sich über aktuelle Trends und neue Produkte zu

informieren.

- Um Sportkleidung anzuprobieren, mussten Konsumenten dorthin gehen, wo die Kleidung angeboten wurde.
- Die Beratung durch Fachverkäufer vor Ort war häufig die einzige Möglichkeit, herauszufinden, welche Produkte zu einem selbst passen.

Existieren diese Probleme heute noch? Wenn nein, ist Ihr Geschäftsmodell möglicherweise veraltet. Reset! zeigt schonungslos die eigenen Schwächen auf – dabei werden verschiedene Zeitspannen deutlich.

- Kurzfristige Gefährdung: Die ursprünglichen Rahmenbedingungen sind weg. Unternehmen und Branchen existieren auf Basis veralteter Grundannahmen. Sie sind letztlich nur aus Gewohnheit am Markt – langfristig halten sie ihre dominierende Position nicht. Die Entwicklungen sind absehbar, die Medien berichten darüber, Mitbewerber sind im fortgeschrittenen Stadium im Massenmarkt angekommen und nehmen sukzessive Marktanteile weg. In diesem Stadium ist ein radikaler Schnitt mit dem Bestehenden erforderlich.
- Mittelfristiger Gefährdungsgrad: Die Rahmenbedingungen werden mit hoher Wahrscheinlichkeit in den kommenden Jahren wegfallen. Disruptoren sind noch nicht als solche erkennbar: Potenzielle Mitbewerber sind im Embryonalstadium und gewinnen erste Kunden, stellen jedoch noch keine Bedrohung dar. Ihr Weg ist noch nicht vorzeichnet: Angreifer verändern ihre

Geschäftsmodelle, einige werden vom Markt nicht angenommen, was von Etablierten als Beleg gesehen wird, dass das alles nicht funktioniert. In diesem Stadium macht es Sinn, ein Unternehmen mit dem Auftrag zu gründen, das bestehende Geschäft zu zerstören und gleichzeitig das alte Geschäft weiter zu optimieren.

- Langfristiger Gefährdungsgrad: Die Rahmenbedingungen sind in Veränderung, noch ist nicht klar, ob sie gänzlich wegfallen werden. Es ist Zeit zum Abwarten und Beobachten und auf Veränderungen schrittweise einzugehen. Unternehmen, die in diesem Stadium reagieren, haben die größten Chancen, weil sie nicht nur ihr Geschäftsmodell und ihre Produkte, sondern auch ihre gesamte Organisation Schritt für Schritt verändern können. In diesem Stadium ist es sinnvoll, Zukunftstrends genau zu beobachten und potenzielle Disruptoren frühzeitig zu erkennen – idealerweise so frühzeitig, dass das etablierte Unternehmen ein Teil der Disruption wird.

Reset! Die Strategie

Mit einem Reset! tun Sie das, was jemand tut, der Ihr Unternehmen und Ihre Branche angreift: Die Grundlagen, auf denen Sie jahrelang erfolgreich waren, in Frage zu stellen. Versetzen Sie sich in die Lage Ihrer schlimmsten Angreifer. Nicht in die Lage der Unternehmen, die langsam auf dem Weg in die digitale Transformation sind, sondern in die Lage der Unternehmen, die keine Rücksicht auf bestehende Strukturen nehmen und die disruptive Technologien

nutzen. Fragen Sie sich aus dieser Perspektive heraus:

- Wie würden Sie Ihr eigenes Unternehmen heute angreifen?
- Nehmen wir an, Sie könnten Ihr Unternehmen auf der grünen Wiese mit den heutigen Technologien noch einmal neu aufbauen. Wie würde es aussehen?
- Wie würden Sie Ihre Produkte heute entwickeln, wenn Sie sie von vornherein digital denken würden?
- Wie würden Sie Ihr Geschäftsmodell mit Hilfe neuester Technologien gestalten, um den größtmöglichen Kundennutzen zu generieren?
- Wie würden Sie Ihr Unternehmen organisieren, wenn Sie keine Rücksicht auf bestehende Strukturen nehmen müssten?
- Welche Prozesse und Abläufe würden Sie auf Basis disruptiver Technologien heute anders entwickeln?
- Welche Mitarbeiter würden Sie heute einstellen? Wie würden Sie sie auswählen und incentivieren?

Reset! liefert erstaunliche Ergebnisse. Aber auch brutale. Die Erkenntnis, dass Sie möglicherweise einen digitalen Innosaurier als Geschäftsgrundlage haben, tut weh. Doch sie zeigt auch, welche neuen Wege für Sie und Ihr Unternehmen denkbar sind.

Strategie 2: Innovationen gemeinsam mit Lead Customers entwickeln!

Soziale Medien machen es möglich, dass Marken und Konsumenten auf Internetportalen wie der ISPO OPEN INNOVATION Plattform gemeinsam Ideen entwickeln, diskutieren und bewerten. Entsprechend haben sich Co-creation und Open Innovation in den vergangenen Jahren zu den wichtigsten Strategien für innovative Unternehmen entwickelt: Sich nach außen öffnen, Ideen gemeinsam mit Kunden generieren und ungewöhnliche Perspektiven in den Entwicklungsprozess einfließen lassen. Auf der ISPO OPEN INNOVATION Plattform entwickeln rund 30.000 Consumer Experts gemeinsam mit Unternehmen solche neuen Ideen und Anwendungen.

Wie funktionieren Co-creation und Open Innovation? Unternehmen laden ausgesuchte Communitymitglieder zu Online-Interviews, Ideenwettbewerben oder Produkttests ein. Wichtig ist dabei die Auswahl der richtigen Consumer Experts als Entwicklungspartner: Wenn ein Sportunternehmen beispielsweise Laufschuhe für Vieljogger entwickelt, die über einen Chip mit dem Smartphone kommunizieren können, dann macht es keinen Sinn, Testpersonen auszuwählen, die nur gelegentlich laufen und wenig technikaffin sind. Eine genaue Kenntnis der Communitymitglieder ist entscheidend.

Die Aufgabenstellungen und Themen werden über Text, Bild und Video genau beschrieben. Kunden loggen sich ein und geben erste

Lösungsvorschläge ein. Jetzt beginnt der intensive Austauschprozess: Verantwortliche aus der Produktentwicklung kommentieren, gemeinsam werden sie Schritt für Schritt weiterentwickelt. Am Ende werden die Ergebnisse gemeinsam evaluiert und nach verschiedenen Kriterien bewertet.

Der Vorteil einer Einbindung von Consumer Experts besteht in der Interaktion. Während in der klassischen Marktforschung – beispielsweise in Umfragen – das Ergebnis häufig aus abstrakten Zustimmung- oder Ablehnungsraten besteht, entwickeln Nutzer in Communitys Ideen mit. Durch ihre Posts sagen sie den Entwicklern ganz konkret, welche Features sie vermissen.

Auf diese Weise beziehen die Marketingverantwortlichen ihre Kunden bereits in der frühen Phase intensiv in die Entwicklung neuer Angebote mit ein. Statt zuerst ein Produkt oder einen Service zu entwickeln und damit auf Kunden zuzugehen, erhalten neue Angebote direkt das Label: „von Kunden entwickelt“. Diese Form von Angeboten zeichnet sich durch eine hohe Akzeptanz, hohe Anwendbarkeit bei Kunden und einen Aufbau von tiefem Verständnis verborgener Bedürfnisse aus. Warum sollten Kunden bei solchen Initiativen mitmachen? Weil sie genauso davon profitieren.

Die Nähe zum Kunden, der Austausch über soziale Plattformen und die Einbindung der späteren Nutzer in den Entwicklungsprozess gehören zu den wichtigsten strategischen Entscheidungen für Unternehmen.

Strategie 3: Entwickeln Sie schizophrene Strategien!

Es ist eines der Merkmale von Märkten im Umbruch, das sowohl die Verteidiger des Status quo wie auch die Angreifer aus der Fülle der vielen Informationen ihre eigene Wahrheit bilden können. „Der Einzelhandel ist tot, die Zukunft gehört dem E-Commerce.“ Und während die Branche zittert, expandieren Flagship Stores und Factory Outlets. Wer liegt richtig? Bewahrer? Oder Erneuerer? Einfache Antworten gibt es nicht – gerade in Märkten, die von radikalen Umbrüchen betroffen sind. Die Suche nach der richtigen Handlungsstrategie würde dem Versuch gleichkommen, heute bereits das Wetter vom 01. Juni 2025 vorherzusagen zu wollen. Vorstände und Geschäftsführer müssen eine Strategie verfolgen, die scheinbar schizophren ist: das Bestehende durch fortwährende Innovationen so lange wie möglich erhalten und es durch radikale neue Entwicklungen zugleich ersetzen.

Der eine Unternehmensteil arbeitet daran, das bestehende Geschäft so attraktiv wie möglich zu machen, der andere daran, es zu ersetzen. Der eine Unternehmensteil entwickelt neue Vermarktungskonzepte für den stationären Einzelhandel, der andere versucht den Einzelhandel zu ersetzen. In Ansätzen geschieht dies bereits in vielen Unternehmen. Häufig jedoch halbherzig: Weil nur wenige an den Fortbestand des Alten glauben, werden neue Konzepte nicht mit dem Pioniergeist entwickelt, den sie benötigen. Und weil man dem angestammten Geschäftsmodell auch nicht zu sehr wehtun

möchte, wird in die Entwicklung des bahnbrechend Neuen ebenfalls nicht die volle Energie gesteckt. Die Folge: halbherzige Innovationen sowohl im Bestehenden wie auch im Neuen. Jedes zu engagierte Vorgehen würde innerhalb des Unternehmens möglicherweise als Angriff auf das andere gewertet werden.

Schizophrenie zur Strategie erklären

Für Unternehmenschefs der Sportbranche gibt es in den kommenden Jahren nur einen Weg: Die Schizophrenie zur Strategie zu machen.

1. Erklären Sie Mitarbeitern und Führungskräften die Ambiguität radikaler Marktumbrüche. Zeigen Sie auf, dass es sowohl für den Erhalt des Bestehenden wie auch für die Ablösung des Bestehenden sehr gute Argumente und zahlreiche Fallbeispiele gibt. Erklären Sie, dass das Unternehmen beides braucht.
2. Verfolgen Sie beide Ziele mit Innovationsgeist. Stecken Sie Ihre volle Leidenschaft in Projekte, von denen Ihnen Berater und Spitzenvertreter Ihrer Branche möglicherweise sagen, sie seien schon lange tot. Seien Sie aber zugleich radikal, wenn es um die Substituierung des Bestehenden durch etwas Neues geht. Fordern Sie nichts Geringeres als die Kannibalisierung Ihres bestehenden Geschäftsmodells.
3. Behandeln Sie beide Ziele mindestens drei bis fünf Jahren lang mit gleicher Priorität. Sie werden erstaunt sein, dass selbst totge-

sagte Geschäftsmodelle in zehn Jahren noch existieren – und durch kluge Innovationen sogar höchst profitabel sein können. Gleichzeitig ändert es nichts daran, dass das Bestehende irgendwann durch etwas komplett Neues ersetzt wird. Das ist der normale Lauf der Dinge.

Wir hoffen, dass wir Ihnen mit dieser Crowd-Studie Handlungsimpulse für die Zeit disruptiver Umbrüche geben konnten. Dass Sie diese Impulse aufgreifen und anwenden können. Und dass Sie mit Ihrem Unternehmen zu den Gewinnern der Digitalisierung gehören.

Quellenverzeichnis

Entstehung digitaler Ökosysteme

<http://www.medscape.com/viewarticle/851226>

<https://www.wired.de/collection/science/mit-fitness-apps-zu-besseren-geh-und-fahrradwegen>

http://www.cdc.gov/mmwr/volumes/65/wr/mm6536a4.htm?s_cid=mm6536a4_w

<http://www.withings.com/eu/de/with-withings>

<http://www.withings.com/eu/de/developers>

Technologietrends

<http://www.intel.com/content/dam/www/public/us/en/images/iot/guide-to-iot-infographic.png>

Wearables

<http://www.bvdw.org/der-bvdw/studien-statistiken/digitale-wirtschaft/digitale-nutzung-in-der-dach-region.html>

https://www.polar.com/uk-en/about_polar/who_we_are/innovations
<http://www.wearable.com/fitness-trackers/the-origins-of-the-fitness-tracker-1234>

<http://www.zdnet.de/88263769/idc-markt-fuerwearables-waechst-2016-voraussichtlich-um-382-prozent/>

<https://news.northwestern.edu/stories/2016/11/researchers-develop-soft-microfluidic-lab-on-the-skin-for-sweat-analysis/>

<http://www.adidas.com/us/micoach-smart-ball/G83963.html>

<http://www.wilson.com/en-us/search/products?keyword=wilson%20x%20connected>

<http://www.wearable.com/fitness-trackers/the-origins-of-the-fitness-tracker-1234>

<http://www.medi-sport.de/1661/Polar-Pulsuhren-und-Sportuhren.htm>

http://www.bike-magazin.de/hintergruende/typen_portraet/der-erste-fahrradcomputermit-herzfrequenz-messung/a1901.html

http://www.ispo.com/trends/id_77402468/die-wunderbare-welt-der-wearables-wie-sieht-die-zukunft-aus-.html

<http://www.weltcorp.com/>

<http://www.myfeel.co/>

<http://www.thenexband.com/>

<http://mymotiv.com>

Augmented Reality

<http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/technology-driving-innovation-folder/virtual-and-augmented-reality/report.pdf>

<https://www.wearable.com/google-glass/enterprise-edition-images-price-release-date-2019>

Geschäftsmodelltrends

Die neuen Chancen der Wertschöpfung

<http://www.wi2015.uni-osnabrueck.de/Files/WI2015-D-14-922.pdf>

Mehr Informationen zur Digitalisierung der Wirtschaft

»Digitale Disruption – Die nächste Stufe der Innovation«
Dr. Jens-Uwe Meyer,
BusinessVillage GmbH, 2016
ISBN E-Book: 978-3-86980-346-3



Bildnachweise

S. 4, Dr. Jens-Uwe Meyer. © Andreas Koslowski (Pixapool)

S. 13, Leerer Fitnessraum. www.istockphoto.com © baona

S. 15, Pflanze auf Platine. www.istockphoto.com © weeratkiatdumrong

S. 21, Future Technology. www.istockphoto.com © Hong Li

S. 25, Woman running. www.istockphoto.com © Todor Tsvetkov

S. 31, Woman shopping clothing. www.istockphoto.com © Predrag Vuckovic

S. 32, Virtual reality soccer game. www.istockphoto.com © gremlin

S. 37, Marathonläufer Beine. www.istockphoto.com © lzf

S. 37, Programmcode. www.istockphoto.com © maciek905

S. 39, Couple taking selfie. www.istockphoto.com © Christopher Ames

S. 44, Waage, Maßband, Obst, Müsli. www.istockphoto.com © ratmaner

S. 49, Fernglas, Notizblock, Taktikskizze. www.istockphoto.com © StockFinland

S. 59, Fußball auf Münzen. www.istockphoto.com © stevanovicigor