

004

MAGAZIN
CMO OF
THE YEAR
2017

Dem Konsumenten zugewandt

A close-up photograph of a human hand, palm facing forward, with fingers slightly spread. The hand is positioned on the right side of the page, appearing to reach towards the large white text. The background is dark, making the hand and text stand out.

*ADIDAS-MARKETINGVORSTAND ERIC LIEDTKE HAT
KUNDENBEDÜRFNISSE WIEDER IN DEN FOKUS GERÜCKT*



A

Als Eric Liedtke im März 2014 im Vorstand der Adidas AG die Nachfolge des Konzernurgesteins Erich Stamminger antrat, bilanzierte das Unternehmen einen auf die Anteilseigner entfallenden Gewinn von 839 Millionen Euro. Obgleich die Zahlen aus Sicht der Aktionäre durchaus gut waren, sahen Branchenbeobachter den Konzern nicht ausreichend für die Zukunft gerüstet und nicht nur im Wettbewerb mit Nike im Hintertreffen. Sorgen bereitete insbesondere die Performance in den USA, dem größten Sportmarkt weltweit: Hier hatte der Newcomer Under Armour die Franken auf Platz drei verdrängt.

Auftritt Eric Liedtke, der, so Vorstandsvorsitzender Herbert Hainer, „mehr Verantwortung für die Zukunft unseres Unternehmens“ erhalten sollte. „Ich will unser Denken aufmischen und unsere bisherige Arbeitsweise infrage stellen“, nahm der ehemalige American-Football-Spieler die Aufgabe an. Er hatte dem Unternehmen seit 20 Jahren angehört, war 2006 von der US-Zentrale in Portland ins Stammhaus nach Herzogenaurach gewechselt und konstatierte nunmehr, „dass wir stark nach Funktionen organisiert waren und der Konsument nicht im Zentrum unserer Organisationsstruktur stand“.

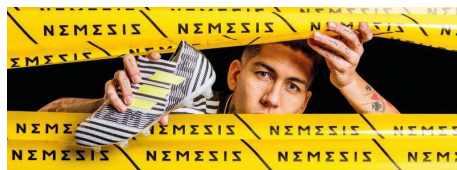
Im Zuge der neuen Fokussierung auf die Bedürfnisse der Konsumenten sortierte Liedtke die Organisation nach Sportarten und nahm eine Hierarchieebene komplett heraus, um mit Blick auf den Kunden Entscheidungen schneller treffen zu können. In der Marketing-Kommunikation fuhr der CMO klassische Werbung extrem zurück und intensivierte den Aufbau direkter Beziehungen: „Uns geht es in erster Linie darum, direkt mit unseren Konsumenten zu sprechen und den Sport in allen Facetten abzudecken. Am besten entstehen diese Beziehungen im persönlichen Kontakt oder durch soziale Medien. Deswegen konzentrieren wir unsere Ressourcen und Kampagnen auf diese Kanäle. Wir nutzen häufig eine Mischung aus lokalen Veranstaltungen und digitalen Aktivierungen, um mit unseren Konsumenten in direkten Kontakt zu kommen und

Communities zu bilden.“ Als Beispiel nennt Liedtke die Adidas Runners mit über 120.000 Mitgliedern weltweit in 48 Städten und die Adidas Fußball Tango Leagues mit bisher 36.000 aktiven Teilnehmern aus der ganzen Welt. In diese Communities werde Adidas weiter investieren.

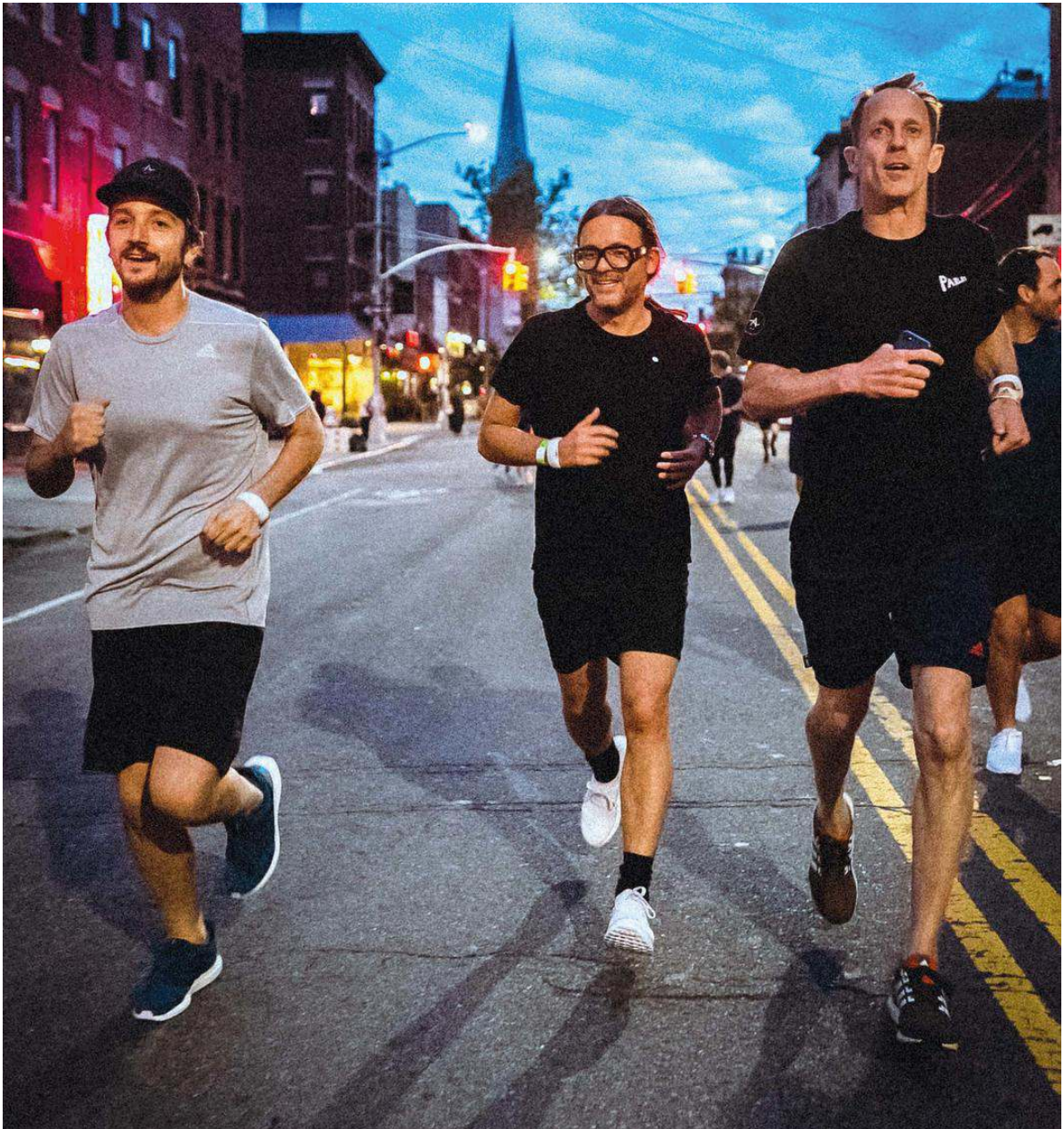
Für Konsumentennähe und Geschwindigkeit stehen auch Innovationen wie die Speedfactory im bayerischen Ansbach, in der 3D-Drucker für die Schuhproduktion eingesetzt werden, und der Pop-up-Store „Knit for You“, den Adidas Ende 2016 in Berlin eröffnete. Im Rahmen des Adidas-Forschungsprojektes „Storefactory“ konnten Kunden über zwei Monate lang innerhalb eines vorgegebenen Rahmens ihre eigenen Strickpullover individualisiert designen und direkt vor Ort produzieren lassen. Ein Pilotprojekt, das den Anspruch untermauert, Innovationsführer der Branche zu sein.

Teil der internen organisatorischen Veränderungen war, den Head of Design in den USA und nicht mehr in Deutschland arbeiten zu lassen: Im August 2014 übernahm Paul Gaudio in Portland das Gestaltungs-Zepter in der Funktion des neu geschaffenen und Liedtke direkt unterstellten Global Creative Director, der sowohl für das Design von Sport Style als auch von Sport Performance verantwortlich zeichnet. Adidas-USA-Chef Mark King erläuterte seinerzeit in einem Interview mit dem Wall Street Journal, dass dieser Schritt auch erfolge, um die Marke jenseits des Atlantiks zu „amerikanisieren“. Schaut man sich die Marktentwicklung an, war dies eine kluge Personalentscheidung: Inzwischen hat Adidas Under Armour klar distanziert und gegenüber Konkurrent Nike verlorenen Boden gutgemacht.

International betrachtet hat sich Adidas auch stark verbessert. Viele kleine Mosaiksteinchen fügen sich zu einem mittlerweile wieder sehr überzeugenden Bild. Stichwort Nachhaltigkeit: Wenn globale Konzerne Engagement für soziale Fragen oder den Umweltschutz kommunizieren, zeigen die Aktivitäten oft wenig belastbare Ergebnisse. So durfte auch hinter der im April 2015 geschlossenen Kooperation mit Parley for the Oceans zunächst ein PR-Stunt vermutet werden. Die Unterstützung der gegen den Plastikmüll in den Weltmeeren kämpfenden Umweltschützer sollte aber nicht symbolischer Natur bleiben: Zunächst gab



Der Markenkern von Adidas bleibt Sport. Das Modell Nemeziz, im Mai 2017 präsentiert, soll den Bedürfnissen wendiger, unberechenbarer Spieler wie Liverpool-Star Roberto Firmino (links) entsprechen. Weitere Testimonials sind Lionel Messi, Renato Sanches, Julian Draxler und Timo Werner.



Adidas x Parley Oceans mit Obermaterial, dessen Garne und Fasern aus recyceltem Meeresplastik gefertigt werden. Und Eric Liedtke (rechts) mit Umweltaktivist Cyrill Gutsch und Diego Luna (links) beim Adidas X Parley Run for the Oceans in New York. Zwei Ausrufezeichen gegen die Plastikverschmutzung der Meere.

es keine Plastiktüten mehr in den eigenen Adidas-Geschäften. Ein Jahr später ließ Eric Liedtke seiner Ankündigung, aus Meeresplastikmüll gewonnene Materialien zu kreieren, die dann in Adidas-Produkte integriert werden sollten, Taten folgen: Der Adidas Ultra-Boost wurde als hochwertiger Sneaker unter Verarbeitung ozeanischer Plastikmülls vorgestellt.

Überhaupt Sneakers. Adidas ist mitnichten der Erfinder dieser schuhgewordenen Verschmelzung von Lifestyle und Sport. Aber mit Sicherheit ein sehr erfolgreicher Treiber. Vorneweg die Originals, zu deren erfolgreichsten Modellen Stan Smith gehört. 1971 noch als Tennisschuh unter Einbeziehung des damaligen US-Stars eingeführt, erfreut sich der weiße Schuh seit seinem Relaunch im Jahr 2013 ungebrochen großer Nachfrage weit jenseits sporttreibender Klientel: Rund 80 Prozent der Adidas Originals-Umsätze liefen über Sneaker, die Lifestyle-Linie des Sportkonzerns sei ein „Star der Streetwear-Szene“, befand jüngst erst das Branchenmagazin *TextilWirtschaft*. Und das Modell Superstar macht seinem Namen auch im Lifestyle-Kontext alle Ehre: Laut einer Studie der NPD Group landete es in den USA im Jahr 2016 erstmals auf Platz eins der meistverkauften Sneaker.

Welche Rolle spielt bei so viel Lifestyle für Adidas dann noch Performance? „Adidas wird immer eine Sportmarke bleiben“, betont Eric Liedtke, kann dann aber nicht umhin, zum Spagat anzusetzen: Der Fokus habe sich in den letzten Jahren vergrößert, „wir begleiten unsere Konsumenten nun ganzheitlich, auch abseits des Spielfeldes, mit



Stan Smith, Namensgeber eines der weltweit am meisten verkauften Sportschuhe der Welt, und Pharrell Williams präsentieren den Signature-Sneaker Tennis Hu



hat. Rapper Kanye West entwarf das Modell Yeezy, das so populär ist, dass erwartungsfrohe Käufer auch mal ganz im Stile der iPhone-Fans vor einem Store übernachteten, um sich zum Launch einer neuen Edition eines der limitierten Modelle sichern zu können.

Eric Liedtke hat geholfen, dass Adidas breit aufgestellt und dennoch profiliert ist. Und auch die Zahlen stimmen: 2016 stieg der Gewinn auf über 1 Milliarde Euro. W0B0

von Sport inspirierter Mode und Streetwear“, dieser Trend zur sogenannten *Athleisure* werde sich fortsetzen.

Und Adidas wird ihn mit den Originals weiter gestalten. „Wir haben heute in Originals eine 50:50-Verteilung zwischen kultigen Schuhmodellen aus der Vergangenheit wie zum Beispiel Superstar, Stan Smith und Gazelle und neuen Silhouetten, die einige unserer fortschrittlichsten Technologien wie Boost enthalten.“ Mit der Kombination von ikonographischen Namen und Marken aus dem kollektiven Sportgedächtnis und innovativer Fußbekleidung für den Streetwear-Bereich hat Adidas eine Goldader freigelegt. Und: „Mit dieser Positionierung haben wir den Kern von Adidas Originals verändert und die Marke erfolgreich in die Zukunft geführt.“

Bei der Weichenstellung ins Morgen konnten Liedtke und Adidas auf Protagonisten der heutigen Pop-Kultur wie beispielsweise Pharrell Williams zählen, der in diesem Jahr den an Tennisschuh-Klassikern angelehnten Sneaker Hu mit gestaltet



Ein Hohelied auf Originale und ihr Beschreiten individueller Wege: Der Spot im Zentrum der globalen Kampagne Anfang 2017 zeigte Trendsetter aus Sport, Kunst und Musik wie Hip-Hop-Star Snoop Dogg, Basketballkone Kareem Abdul-Jabbar und Profiskater Lucas Puig in Adidas-Originals-Kleidung.