

Studienbrief

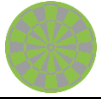
Fitnessmarkt

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
Vorwort von Albert Busek.....	4
Inhaltsverzeichnis	7
Ergänzende Hinweise zum Studienbrief.....	9
Übergeordnete Lernziele des Studienmoduls	10
1 Historische Entwicklung des Fitnessmarkts.....	11
1.1 Vom historischen Ursprung der Fitnesscenter bis heute	11
1.1.1 Antike.....	12
1.1.2 Mittelalter.....	12
1.1.3 Neuzeit.....	13
1.1.4 19. Jahrhundert.....	13
1.1.5 Nach dem Zweiten Weltkrieg bis heute	16
1.2 Die heutige Bedeutung von Fitness in der Gesellschaft	18
2 Verständnis und Bedeutung der Fitnessökonomie.....	21
2.1 Der Begriff «Fitnessökonomie»	22
2.2 Exkurs: Wirtschaftliche Bedeutung des Sports in der Schweiz	26
2.3 Theoretische Betrachtung des Fitnessmarkts	28
2.4 Theoriegerüst der Fitnessökonomie.....	29
2.5 Neue Institutionenökonomie (NIÖ) im Fitnesssport am Beispiel der Prinzipal-Agent- Theorie	32
2.5.1 Grundlagen der Neuen Institutionenökonomie.....	33
2.5.2 Prinzipal-Agent-Theorie	35
2.6 Emotionsmanagement im Fitnesssport.....	39
3 Einführung in den Fitnessmarkt	47
3.1 Grundlagen der Marktlehre.....	48
3.1.1 Was ist ein Markt?	50
3.1.2 Wie funktioniert ein Markt?	53
3.2 Anbieter und Nachfrager von Fitness	54
3.3 Konstitutive Entscheidungen von Fitnessanbietern	55
3.3.1 Standort	56
3.3.2 Unternehmensform.....	57
3.3.3 Unternehmenszusammenschlüsse.....	58
3.4 Ausgewählte Methoden und Instrumente der Marktanalyse.....	74
3.4.1 Branchenspezifische Strategieentwicklung	74
3.4.2 Branchenstrukturanalyse – Porter´s Five Forces.....	76
Coop: «Ungerechtfertigte Preiserhöhungen»	82
3.4.3 Die SWOT-Analyse	85
3.4.4 Scoring-Modelle.....	91

3.4.5 Umfeldanalyse – Szenario-Technik	93
3.4.6 Wettbewerbsstrategien nach Porter	94
4 Das Fitness-Ecosystem	99
4.1 Erster Fitnessmarkt	102
4.1.1 Nationale Daten – Eckdaten der Schweizer Fitnesswirtschaft	102
4.1.2 Weitere Publikationen der Branchendaten des Fitnessmarktes	107
4.1.3 Fitnessanbieter: Ranking	108
4.1.4 Fitnessnachfrager: Die «Fisnesstypen»	108
4.1.5 Spezialangebote von Fitness- und Gesundheits-Anlagen	115
4.2 Zweiter Fitnessmarkt	123
4.2.1 Gerätehersteller	124
4.2.2 Supplementhersteller	127
4.2.3 Softwareanbieter	130
4.2.4 Verbände	133
4.2.5 Zertifizierungen	137
4.2.6 Berufbildungen und Weiterbildungen	148
4.2.7 Consulting	158
4.2.8 Fitness-Aggregatoren	162
4.3 Dritter Fitnessmarkt	164
4.3.1 Branchenmedien	165
4.3.2 Kongresse und Events	180
4.3.3 Home-Fitness	188
4.3.4 Outdoor-Fitness	191
4.3.5 Online-Fitnesscenter	193
4.3.6 Fitness-Applikationen	196
4.3.7 Wearables	201
4.3.8 Bekleidung und Equipment	204
4.3.9 Personen des öffentlichen «Fitnesslebens»	207
Nachwort	213
Anhang	215
Lösungen und Kommentare zu den Übungen, Glossar und Literatur des Studienbriefs in ILIAS	215
Prüfungsleistung	215
Tabellenverzeichnis	216
Abbildungsverzeichnis	216

3 Einführung in den Fitnessmarkt



Lernziele

Nach der Bearbeitung des Kapitels . . .

- können Sie erklären, was man unter einem «Markt» versteht,
 - können Sie beschreiben, wie ein Markt funktioniert,
 - sind Sie in der Lage, unterschiedliche Fitness-Anbieter und -Nachfrager zu unterscheiden,
 - können Sie darstellen, was unter dem Begriff «konstitutive Entscheidungen» zu verstehen ist und welche Aspekte dazu gehören,
 - können Sie den Begriff «Kooperation» definieren und abgrenzen,
 - sind Sie in der Lage, Vorteile und Ziele von Kooperationen möglichen Problemen und Gefahren gegenüberzustellen,
 - können Sie das Grundprinzip des Franchisings erläutern und Vor- und Nachteile für Franchisegeber sowie -nehmer diskutieren,
 - können Sie einen Markt anhand der Branchenstrukturanalyse nach Porter analysieren,
 - sind Sie in der Lage, die Vorgehensweise der SWOT-Analyse darzustellen,
 - wenden Sie Scoring-Modelle zur Bewertung von Handlungsalternativen an,
 - beschreiben Sie die Szenario-Technik als Möglichkeit der Antizipation zukünftiger Entwicklungen bei alternativen Rahmenbedingungen,
 - unterscheiden Sie die verschiedenen Wettbewerbsstrategien nach Porter.
-

Wie bereits im Kapitel «Verständnis und Bedeutung der Fitnessökonomie» beschrieben, befasst sich die Ökonomie im Allgemeinen mit der Untersuchung und Erforschung der Wirtschaft. Sie unterteilt sich grundsätzlich in zwei Teilwissenschaften – in die Volkswirtschaftslehre und in die Betriebswirtschaftslehre. Die Volkswirtschaftslehre betrachtet die gesamtwirtschaftlichen Prozesse und Zusammenhänge sowohl national als auch international, während die Betriebswirtschaftslehre den wirtschaftlichen Aspekt eines Unternehmens innerhalb einer Volkswirtschaft zum Gegenstand hat. Jeder Ökonom sollte daher über einen allgemeinen Einblick und über wesentliche Grundkenntnisse in beiden Bereichen verfügen.

3.1 Grundlagen der Marktlehre

In der Volkswirtschaftslehre werden die Teilbereiche Makroökonomie und Mikroökonomie unterschieden. Die Makroökonomie befasst sich mit den gesamtwirtschaftlichen Zusammenhängen ganzer Sektoren, sogenannter Globalgrößen. Diese übergeordneten Globalgrößen entstehen aus der Aggregation einzelwirtschaftlicher Aspekte. Ziel der Makroökonomie ist es, übergeordnete Zusammenhänge erkennen und abschätzen zu können. Mit den einzelwirtschaftlichen Daten befasst sich die Mikroökonomie. Sie betrachtet die einzelnen Wirtschaftssubjekte. Die Mikroökonomie untersucht, wie Haushalte und Unternehmen Entscheidungen treffen und wie die Wirtschaftssubjekte auf den einzelnen Märkten zusammenwirken (Mankiw, Taylor & Ashwin, 2021). Die einzelnen Unternehmen einer Volkswirtschaft können nicht isoliert betrachtet werden, da jedes Unternehmen vielfältige Beziehungen zu seiner Umwelt unterhält und damit Teil eines Ganzen ist. Dieses System aus Unternehmen, Märkten sowie Rahmenbedingungen nennt man Wirtschaftssystem.

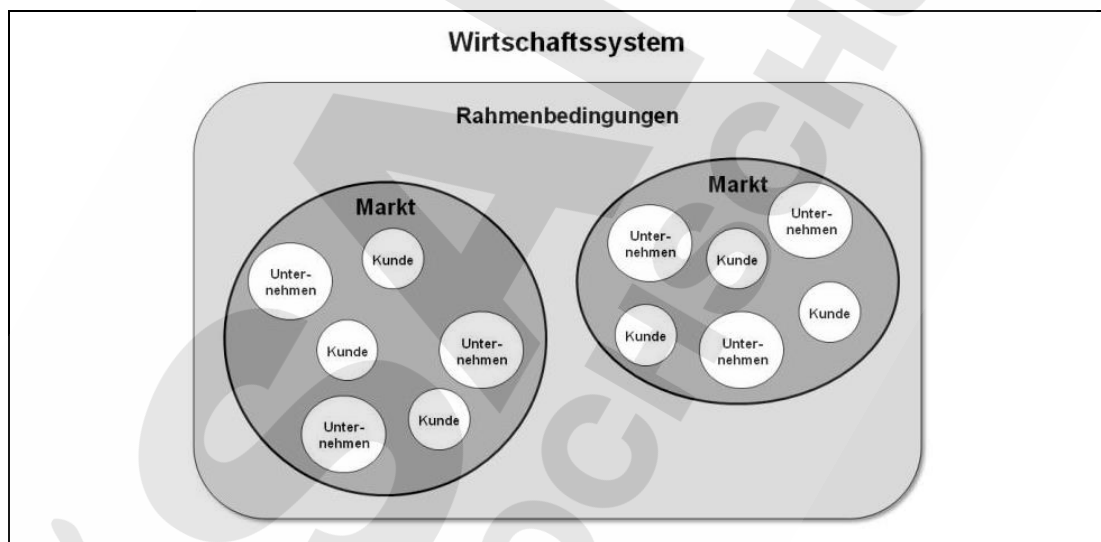


Abb. 13: Wirtschaftssystem (© SAFS)



Beispiel

Für ein Fitnesscenter benötigen Sie zunächst eine bestimmte Ausstattung (zum Beispiel Räumlichkeiten, Fitnessgeräte, Theke). Sie benötigen ein Kundenpotenzial und unterhalten Geschäftsbeziehungen zu unterschiedlichen Unternehmen (Banken, Lieferanten für Cardio- und Kraftgeräte). Damit sind Sie bereits zum Teil eines Wirtschaftssystems geworden.

Generell lassen sich zwei grundlegend verschiedene Wirtschaftssysteme unterscheiden: die Marktwirtschaft und die Planwirtschaft. Charakteristisch für eine Marktwirtschaft sind die dezentrale, nicht staatliche Steuerung der wirtschaftlichen Prozesse und die Regulierung des Marktes über das freie Spiel von Angebot

und Nachfrage. Die Unternehmen haben in ihrem Handeln weitgehende Entscheidungsfreiheit. Bei der Planwirtschaft hingegen greift eine zentrale Instanz – in der Regel der Staat – in die Entscheidungsautonomie der Unternehmen ein und plant und koordiniert den wirtschaftlichen Leistungserstellungsprozess. Die wesentlichen Unterschiede dieser beiden Wirtschaftssysteme werden in der folgenden Gegenüberstellung aufgezeigt:

Tab. 2: Unterschiede der Wirtschaftssysteme (Olfert & Rahn, 2010, S. 25)

	Marktwirtschaft	Planwirtschaft
Leistungs-erstellung	Erwerbswirtschaftliches Prinzip • Streben nach Gewinn	Planbestimmte Leistungserstellung • Mehrjahrespläne
Ordnungsprinzip (Abhängigkeit des Unternehmens)	Autonomieprinzip • Selbstständigkeit des Unternehmers	Organprinzip • Betrieb als unselbstständiges Organ
Betriebsführung	Alleinbestimmungsprinzip • Entscheidungsfreiheit des Unternehmers	Mitbestimmung • Mitwirkung der Belegschaft

Eine derart klare Trennung findet man in der Realität in der Regel nicht. Im Gegenteil: Meistens findet man verschiedene Mischformen beziehungsweise Untergruppen. Auch das Wirtschaftssystem der Schweiz stellt eine Mischform dar, die als soziale Marktwirtschaft bezeichnet wird. Grundlegend ist dieses Wirtschaftssystem der Marktwirtschaft zuzuordnen, jedoch werden nicht alle Bereiche dem freien Spiel der Kräfte von Angebot und Nachfrage ausgesetzt. Eine soziale Marktwirtschaft ist ein gemischtwirtschaftliches System, in das der Staat korrigierend eingreift. Ziel dabei ist es, das Prinzip der Freiheit auf dem Markt mit dem sozialen Ausgleich zu verbinden (Olfert & Rahn, 2010, S. 21).

Beispiele für das staatliche Eingreifen sind unter anderem das Sozialversicherungssystem und die aktive Arbeitsmarktpolitik.

Die Wirtschaftswissenschaften beschäftigen sich primär mit dem Modell der Marktwirtschaft, da diese als die effizienteste Form des Wirtschaftens angesehen wird (Horch et al., 2024, S. 12).



Merke

Ein **Wirtschaftssystem** ist ein System aus Unternehmen, Märkten, Rahmenbedingungen und deren Beziehungen untereinander.

3.1.1 Was ist ein Markt?

Ein wichtiger Teil eines Wirtschaftssystems ist der Markt. In der volks- und betriebswirtschaftlichen Literatur findet man eine Reihe unterschiedlicher und umfangreicher Definitionen des Begriffes «Markt». Ein Markt ist ein ökonomischer Ort des Tausches, wo Angebot und Nachfrage zusammentreffen und eine Preisbildung erfolgt (Sell, 2009, S. 3). Der Markt besteht damit «aus potenziellen Kunden mit Bedürfnissen oder Wünschen, die willens und fähig sind, durch einen Austauschprozess die Bedürfnisse oder die Wünsche zu befriedigen» (Kotler, Keller & Bliemel, 2007, S. 16).

Der Markt ist zweifellos jener Teil der betrieblichen Umwelt, dem in unserem Wirtschaftssystem die grösste Bedeutung zukommt. Der historische Begriff des Marktes bezeichnete einen öffentlichen Platz, an dem sich Käufer und Verkäufer trafen, um Waren auszutauschen. In wirtschaftlich entwickelten Gesellschaften hat sich diese ursprüngliche Sichtweise relativiert. Das Zusammentreffen kann entweder an einem realen Ort (z. B. Verkaufs- oder Firmenräumlichkeiten, Supermärkte oder Messen) oder aber auch an einem virtuellen Ort (z. B. digitale Plattformen wie Galaxus, Ricardo oder firmeneigene Online-Shops) stattfinden (Homburg, 2020, S. 2). Auch für Fitnessanbieter hat sich der Markt im Sinne des «Ortes des Zusammentreffens» weiterentwickelt. Die Räumlichkeiten des Fitnesscenters sind nach wie vor der relevanteste Ort hierfür, aber auch die Möglichkeiten digitaler Fitnessangebote haben sich in den letzten Jahren deutlich erweitert.

Im Rahmen dieses Studienbriefes soll der «Markt» wie folgt beschrieben werden:



Definition – Markt

Der **Markt** ist ein Wirtschaftssystem, innerhalb dessen die Austauschbeziehungen zwischen Anbieter und Nachfrager erfolgen (Olfert & Rahn, 2008, S. 34).

Kreutzer (2022, S. 41) beschreibt den Markt als:

- Eine (gedankliche) **Zusammenfassung**
- aller **Geschäftsbeziehungen** zwischen aktuellen bzw. potenziellen Anbietern und Nachfragern
- für ein bestimmtes **Gut**
- zu einem bestimmten **Zeitpunkt**
- bezogen auf einen bestimmten **Raum**.

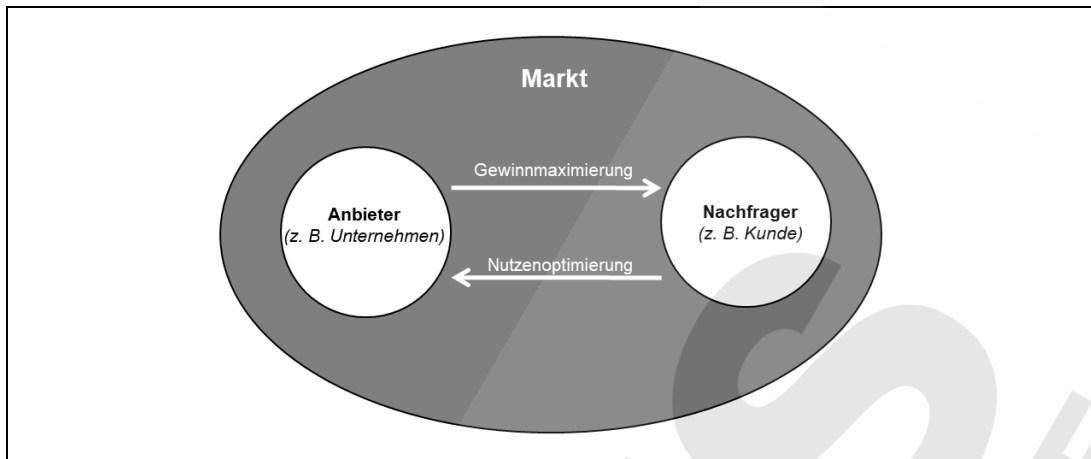


Abb. 14: Der Markt (© SAFS)

Allerdings gibt es nicht nur einen einzigen Markt, sondern ein Unternehmen ist in einer Vielzahl von verschiedenen Märkten aktiv. Für die meisten Unternehmen stellen der Beschaffungs- und der Absatzmarkt zwei der wichtigsten Märkte dar. Ein Goldschmied benötigt beispielsweise Lupen, Maschinen, Gold und Edelsteine, die er auf dem Beschaffungsmarkt erhält. Auf dem Absatzmarkt verkauft der Goldschmied anschliessend seine Leistungen (Ringe, Ohrringe, Ketten) an seine Kunden. Weitere wichtige Märkte sind zum Beispiel der Personal- und der Arbeitsmarkt. Weiterhin spricht man von geografischen Märkten (z. B. innerhalb Europas), von Märkten, die aus bestimmten Kundengruppen bestehen (z. B. der Markt der Teenager) oder aber von Märkten für bestimmte Bedürfnisse (z. B. der Fitness- und Gesundheitsmarkt). Auch für Fitnessanbieter sind wiederum verschiedene Märkte von Bedeutung. Einige der Märkte, die für die Tätigkeit im Fitness- und Gesundheitsbereich von Bedeutung sind, werden im Folgenden aufgeführt:

Tab. 3: Beispiele von Märkten (© SAFS)

Märkte	Beispiele aus dem Fitnessbereich:
Beschaffungsmarkt für Verbrauchsgüter	Nahrungsergänzungsmittel, Bekleidung etc.
Beschaffungsmarkt für Investitionsgüter	Geräte, Einrichtung, Computer
Personalmarkt (Arbeitsmarkt)	Trainer, Therapeuten etc.
Absatzmarkt	Kunden, Konkurrenz
Kapitalmarkt	Bank, Geldgeber, Investoren

Wie in der Definition beschrieben, finden auf diesen Märkten «Austauschbeziehungen» statt, das heisst, die verschiedenen Anbieter und Nachfrager tauschen verschiedene Leistungen aus.



Beispiel

Auf dem Arbeitsmarkt wird das Gut «Arbeitsleistung» gegen das Gut «Lohn», also Geld getauscht. Das bedeutet für einen Unternehmer: Sein Angestellter arbeitet 20-Stunden im Unternehmen und erhält dafür den mit dem Unternehmer vereinbarten Betrag. Dadurch wird Arbeitsleistung gegen Geld getauscht.

Die Betriebswirtschaftslehre betrachtet alles (wirtschaftliche) Handeln, das sich in Betrieben vollzieht. Gegenstand sind alle im Unternehmen ablaufenden Prozesse. Vereinfacht dargestellt befasst sich die Betriebswirtschaft ganz allgemein mit Unternehmen. Im Gegensatz zur Volkswirtschaft befasst sich die Betriebswirtschaftslehre mit den einzelnen Wirtschaftssubjekten und deren Verhalten im Markt.

Die Notwendigkeit wirtschaftlichen Handelns ergibt sich aus den nahezu unbegrenzten Bedürfnissen der Menschen auf der einen Seite und der Knappheit der Güter beziehungsweise der Mittel auf der anderen Seite (Thommen et al., 2023, S. 4). Dieses Spannungsfeld besteht auch für Unternehmen, so dass diese ebenfalls zum Wirtschaften gezwungen sind.

Jedes Unternehmen handelt nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip. Danach ist es das oberste Ziel jedes Unternehmens, (einen möglichst grossen) Gewinn zu erzielen. Auf der Basis des erwerbswirtschaftlichen Prinzips haben sich für Unternehmen drei wirtschaftliche Handlungsmaximen, die auch als das «magische Dreieck der Betriebswirtschaftslehre» (Olfert & Rahn, 2010, S. 21) bezeichnet werden, als elementar herauskristallisiert:

- das ökonomische Prinzip,
- das Humanitätsprinzip und
- das Umweltschonungsprinzip.

Jedes wirtschaftliche Unternehmen strebt im Rahmen seiner Aktivitäten nach Gewinnerzielung beziehungsweise -maximierung (Thommen et al., 2023, S. 29). Das Ziel des **ökonomischen Prinzips** besteht darin, ein möglichst gutes Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag zu realisieren.

Das **Humanitätsprinzip** stellt den Menschen in den Mittelpunkt. Hierbei soll neben den wirtschaftlichen Aspekten auch den Anforderungen und Bedürfnissen der Menschen Rechnung getragen werden. Beispiele hierfür sind eine menschengerechte Arbeitsorganisation, Führung und Arbeitsplatzgestaltung.

Beim **Umweltschonungsprinzip** sollen die ökologischen Faktoren Berücksichtigung finden, indem man Umweltbelastungen so gering wie möglich hält, um die Rahmenbedingungen für ein langfristiges Wirtschaften in einer gesunden Umwelt zu erhalten.

3.1.2 Wie funktioniert ein Markt?

Der mikroökonomische Kreislauf resultiert im Wesentlichen aus der bereits erwähnten Gegebenheit, dass ein Unternehmen nicht isoliert betrachtet werden kann, da es alleine für sich nicht existieren könnte. Durch die vielfältigen Beziehungen zu anderen Marktteilnehmern, wie zum Beispiel zu Lieferanten, Kunden, anderen Unternehmen, aber auch zu Banken, Investoren und dem Staat, werden Güter- und Finanzbewegungen ausgelöst. Dieser Zusammenhang zwischen den verschiedenen Marktteilnehmern und den durch deren Beziehungen untereinander ausgelösten Real- und Nominalgüterströmen (Geldmittel) wird auch als der Güter- und Geldkreislauf oder allgemeiner als der Wirtschaftskreislauf bezeichnet.

Ein Unternehmen muss zunächst an Geldmittel (Eigen- und/oder Fremdkapital, gegebenenfalls Unterstützung von Seiten des Staates) gelangen, um auf dem Beschaffungsmarkt jene «Güter» zu besorgen, die für die Betriebsbereitschaft des Unternehmens notwendig sind (Arbeitskräfte, Einrichtung, verschiedene Produkte zum Verkauf). Mit diesen «Gütern» wird dann im Unternehmen dessen betriebliche Leistung erstellt (zum Beispiel Herstellen eines Produktes oder Erstellen einer Dienstleistung). Diese betriebliche Leistung wird anschliessend auf dem Absatzmarkt an die Kunden verkauft. Mit den durch den Verkauf eingenommenen Mitteln werden dann die Arbeitskräfte entlohnt, Lieferanten bezahlt, Kredite getilgt, Steuern entrichtet und bestenfalls das Eigenkapital erhöht oder Ersatz- beziehungsweise Erweiterungsbeschaffungen getätigt (Thommen et al., 2023, S. 10–12). Der Kreislauf beginnt nun von vorn.



Beispiel

Stellen Sie sich vor, Sie möchten ein Fitnesscenter eröffnen. Als Erstes müssen Sie die notwendigen Geldmittel beschaffen (das eigene Geld oder zum Beispiel durch die Aufnahme eines Kredites oder mithilfe von bestimmten Fördermitteln des Staates), um damit entsprechende Räumlichkeiten anzumieten oder zu kaufen und diese einzurichten (Büroausstattung, Gerätepark, Musikanlage im Kursraum). Weiterhin brauchen Sie Arbeitskräfte zur Betreuung der Kunden. Diese Arbeitskräfte müssen entlohnt werden. Die Kunden wiederum zahlen einen gewissen Betrag für die Mitgliedschaft und für die Produkte, die sie kaufen. Mit dem so erwirtschafteten Umsatz werden dann Ihre Mitarbeiter entlohnt, die Lieferanten von zum Beispiel Nahrungsergänzungsmitteln bezahlt, Steuern entrichtet und – sollten danach immer noch Geldmittel übrig sein – zum Beispiel das Eigenkapital erhöht, weitere Geräte angeschafft oder neue Mitarbeiter eingestellt.

Folgende Abbildung zeigt die schematische Darstellung des betrieblichen Güter- und Geldkreislaufes (in vereinfachter Form).