



Munich Business School

Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Fitnessbranche in Deutschland

Munich Business School Working Paper
2017-06

Beatrice Mazzucco

Munich Business School

beatrice.mazzucco@munich-business-school.de

Prof. Dr. Hans H. Jung

Munich Business School

hans.jung@munich-business-school.de

Prof. Dr. Patricia Kraft

Munich Business School

patricia.kraft@munich-business-school.de

Inhaltsverzeichnis	Seite
Abbildungsverzeichnis	III
1. Einleitung	1
2. Grundlagen: Digitale Transformation und Fitnessbranche	4
2.1 Digitale Transformation	4
2.2 Gesundheit und Fitness	5
2.3 Strukturen und Trends in der Fitnessbranche.....	6
3. Einfluss der digitalen Transformation auf die Fitnessbranche	8
3.1 Online-Fitness-Angebote	8
3.2 Vergleich der Online- und Offline-Fitnessangebote	11
3.3 Szenarien für die zukünftige Entwicklung der Fitnessbranche durch die Digitalisierung	13
4. Empirische Untersuchung	15
4.1 Untersuchungsdesign und Datenerhebung	15
4.2 Ergebnisse zu Wettbewerb zwischen digitalen Fitnessangeboten und stationären Fitnessstudios.....	16
4.3 Ergebnis zu Zahlungsbereitschaft der Nutzer von digitalen Fitnessangeboten	18
5. Bewertung, Schlussfolgerungen und Ausblick	19
Literaturverzeichnis	IV
Anhang Fragebogen Online-Umfrage	VIII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Wearables zum Selbsttracking (Forrester Research 2015)	3
Abb. 2:	Anzahl der Fitnessstudio-Besucher verteilt auf das Alter (IfD Allensbach 2015).....	7
Abb. 3:	Mobile Applikationen und Geräte für physische Aktivitäten (eigene Darstellung)	9
Abb. 4:	Zahlungsbereitschaft für Online-Fitnessangebote (Tomorrow Focus Media n.d.)	11
Abb. 5:	Vergleich der Trainingsziele bei Fitness-App-Nutzer und Fitnessstudio (eigene Darstellung)	16
Abb. 6:	Vergleich der Faktoren, die vom Training mit einer Fitness-App oder im Fitnessstudio abhalten (eigene Darstellung)	17
Abb. 7:	Zahlungsbereitschaft der Fitness-App Nutzer (eigene Darstellung)	18
Abb. 8:	Beispiel einer digitalen Fitness Customer Journey mit unterschiedlichen Elementen (Gottschalk-Wenk 2016).....	21

1. Einleitung

In naher Zukunft wird mehr als die Hälfte der Menschheit digital vernetzt leben, lernen und arbeiten. Schlagworte wie Social Media, mobile, webbasierte Applikationen, Internet der Dinge oder Big Data sind allgegenwärtig und beschreiben dieses Phänomen in vielen verschiedenen Dimensionen. Die Menge an Daten und Informationen, die unsere Vorfahren vor mehr als einhundert Jahren über den gesamten Lebenszyklus erreichte, überflutet heute digital vernetzte Menschen an einem einzigen Tag. Die digitale Transformation betrifft oder wird künftig alle Bereiche des Lebens und Arbeitens betreffen (Jung/Kraft 2016). Ebenso sind alle Wirtschaftsbranchen von dem laufenden Transformationsprozess erfasst; einige Branchen bereits stärker, wie beispielsweise der Handel oder die Medienindustrie, andere Branchen sind noch weiter entfernt (Bradley et al 2015). Die Fitnessbranche ist eine der Branche, die sich durch die voranschreitende Digitalisierung ebenfalls im Umbruch befindet (Deloitte 2015).

Mobile Fitnesstracker bilden heute schon einen wesentlichen Bestandteil eines digitalisierten Lebensstils der Selbstoptimierung. 13% aller Deutschen benutzen regelmäßig einen Fitnesstracker. Der iTunes App-Store und Google Play verfügt über eine Vielzahl von Anwendungen für mobile Fitness-Programme für nahezu jeden Anwendungsbereich und jede Zielgruppe. Auf YouTube finden sich hunderttausende Fitness Videos, Fitnessrezepten und Anleitungen für einen gesunden Fitness-Lifestyle. ProSiebenSat.1 hat momentan mit 7NXT, gegründet im Mai 2015, insgesamt acht Programme aus dem Gesundheits- und Fitnessbereich momentan im Angebot. Die Erfolge des Unternehmen Freeletics dienen in diesem Zusammenhang ebenso als Beispiel wie die Übernahme des App-Anbieters Runtastic mit einem Unternehmenswert von 220 Mio. Euro durch Adidas. Die Online-Plattform NewMoove wurde 2014 von First Fitness gekauft und in das bestehende Service-Angebot integriert. 2015 übernahm Under Armour die beiden Apps Endomondo (Kaufpreis Euro 85 Mio. für 40 Mio. registrierte Nutzer/Preis pro Nutzer Euro 2,12) und MyFitnessPal (Kaufpreis Euro 475 Mio. für 80 Mio. registrierte Nutzer/Preis pro Nutzer Euro 5,94). Insgesamt investierte Under Armour 560 Mio. Euro in diesen äußerst lukrativen digitalen Markt (Schramm 2016).

An der Schnittstelle zwischen traditionellen Fitnessstudios und digitalen Online-Anbietern positionieren sich derzeit verschiedene Aggregationsplattformen wie das ame-

rikanische Start-up „Classpass“. Das Unternehmen bietet online einen pauschalen monatlichen Abo-Service an, der den Zugang zu unterschiedlichen Fitnessanbietern und Fitness-Anwendungen in mehr als 30 amerikanischen Städten sowie in Toronto, Vancouver und London ermöglicht.

Deshalb soll das vorliegende Arbeitspapier im Sinne einer praktisch-orientierte Analyse dazu dienen, die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Fitnessbranche zu beleuchten und resultierenden Entwicklungen darzustellen. Das Arbeitspapier kann auch als Anschauungsbeispiel für andere Branchen förderlich sein, um voneinander zu lernen oder verschiedene Erfolgsszenarien zu durchdenken und zu übernehmen.

Der stark wachsende deutsche Fitnessmarkt (DSSV/Deloitte 2016) erweitert sich derzeit einerseits durch Wearables und andererseits durch digitale Fitnessinhalte in zahlreichen Online-Fitnessstudios und Fitness-Applikationen. Quantified Self d.h. die Vermessung des Selbst ist *der* Begriff, der Selbsterkenntnis durch Selbsttracking mit Hilfe von sensorbasierten Wearables verkörpert (Hackfort 2015). Die Liste der Dinge, die selbst erfasst und gemessen werden können, ist scheinbar endlos: unter anderem die Herzfrequenz, Atmung, Schritte, Treppenstufen, Anzahl der Stunden, die wir schlafen, etc. Der Trend, biomedizinische Daten mittels Selbsttracking zu vermessen, nimmt weiter zu, ebenso wie der Bereich der biologischen, physischen, verhaltensbedingten und umgebungsspezifischen Daten (Swan 2013, siehe auch Abbildung 1).

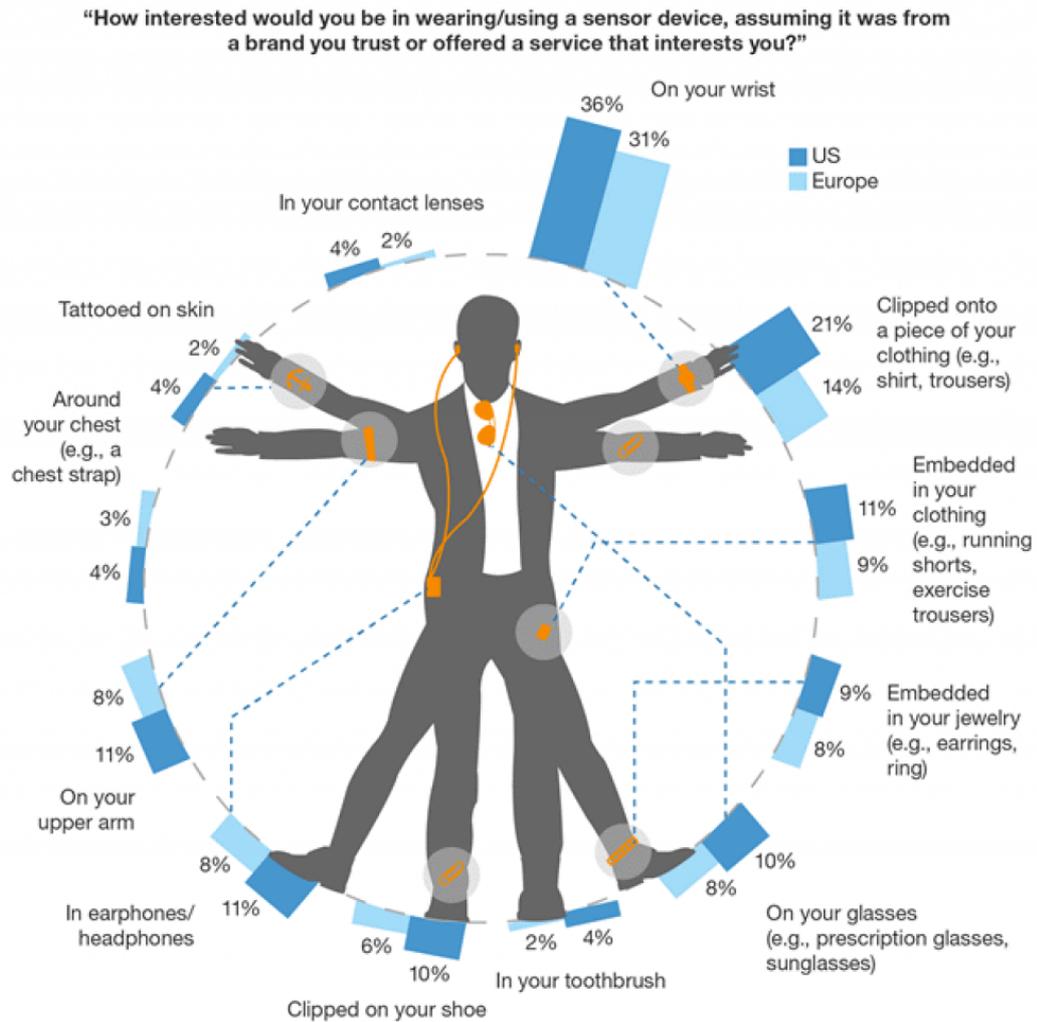


Abb. 1: Wearables zum Selbsttracking (Forrester Research 2015)

Ende 2014 waren in Deutschland, das Land mit der höchsten Anzahl an Fitnessclub-Mitgliedern in Europa, rund neun Mio. Mitglieder in über 8.000 Fitness- und Gesundheitsanlagen angemeldet. Gemessen an der Penetrationsquote – dem Verhältnis von Fitnessstudio-Mitgliedern zu den Einwohnern eines Landes – liegt Deutschland mit 11,2% trotz der hohen absoluten Zahl relativ gesehen lediglich im europäischen Mittelfeld (Norwegen 19,6%, Schweden 16,6% und Niederlande 16%). Dennoch setzte die Branche 2014 ihren kontinuierlichen Wachstumstrend der letzten Jahre mit einer Wachstumsrate von 6,1% fort. Zum selben Zeitpunkt waren bereits 358.000 Personen in Online-Fitnessstudios registriert, von denen circa ein Fünftel eine monatliche Gebühr zwischen 5 und 15 Euro bezahlte. Auch diese Anzahl wächst beständig (Deloitte 2015).

Die steigende Nachfrage an Fitnessalternativen außerhalb der stationären Fitnessstudios (Offline-Angebot) – resultierend aus dem Einfluss neuer digitaler Technologien

und der daraus hervorgehenden veränderten Konsumentenwünsche – stellt die Branche vor neue Herausforderungen. Sie besteht darin, die neuen potentiellen Wettbewerber als solche zu erkennen und dementsprechend richtig zu handeln. Vor diesen Hintergründen möchte das vorliegende Working paper folgende Forschungsfragen (FF) beantworten:

FF 1: Inwieweit stellen die digitalen Fitnessangebote einen direkten Wettbewerb zu den stationären Fitnessstudios dar?

FF2: Inwieweit sind Nutzer von digitalen Fitnessangeboten bereit für dieses Angebot zu zahlen?

FF 3: In welchem Maß müssen Fitnessstudios ihr konventionelles Geschäftsmodell hinterfragen und bei Bedarf umstrukturieren?

2. Grundlagen: Digitale Transformation und Fitnessbranche

2.1 Digitale Transformation

Digitale Transformation kann als durchgängige Vernetzung aller Bereiche von Gesellschaft und Wirtschaft verstanden werden. Die Anpassung der Akteure an die neuen Gegebenheiten der digitalen Ökonomie sowie die Fähigkeit, relevanten Informationen zu sammeln, zu analysieren und in Handlungen umzusetzen sind essentiell (BMWi 2015; Gausemeier/Plass 2014), wobei die Erschließung des Massenmarkts für Breitband-Internet und die Einführung von Smartphones, Tablets und Wearables die Entwicklung begründeten und die Anzahl vernetzter Objekte in allen Bereichen des Lebens und des Arbeitens explodieren lassen (Arbeitskreis Smart Service Welt/acatech 2015; Evans 2011). Im Jahr 2015 verfügten mehr als drei Milliarden Menschen über einen mobilen Internetzugang, bis 2020 wird von einer Erhöhung auf 4,5 Milliarden Menschen ausgegangen und damit die Mehrheit der Bevölkerung einen mobilen Internetzugang haben (Busan 2014). Auch die Einführung des iPhones im Jahr 2007 zeigt diese Entwicklung auf: Seither hat sich die Zahl der Suchanfragen bei Google versechsfacht (Internet Live Stats/Statistic Brain Research Institute 2017), die Zahl der Amazon-Accounts vervierfacht (Amazon 2016) und die Zahl der Facebook-Konten ist auf das Zwanzigfache angestiegen (Facebook/Hutter Consult 2014).

Die digitale Transformation von Unternehmen liegt daher in innovativen Informations- und Kommunikationstechnologien sowie auf webbasierten Geschäftsmodellen begründet, welche den Erfolg von Unternehmen und Organisationen erhöhen, wenn sie erfolgreich implementiert werden. Eine Studie von BITKOM und Fraunhofer IAO schätzt das Wachstum durch den Einsatz von Industrie 4.0 Konzepten (im Fall der Studie Technologien, die eine echtzeitfähige, intelligente, horizontale und vertikale Vernetzung von Menschen, Maschinen, Objekten und IKT-Systemen zum dynamischen Management von komplexen Systemen möglich machen) auf 2,2% jährlich (BITKOM/Fraunhofer IAO 2014).

Für Unternehmen ist es entscheidend, das Leistungsvermögen der Digitalisierung zu bewerten und gewinnbringend zu nutzen. Dabei stehen nicht nur Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen im Vordergrund. Entscheidend ist es, neue und von Konkurrenzangeboten unterscheidbare Kundenerlebnisse zu kreieren oder bislang unbefriedigte Kundenbedarfe zu bedienen (Kraft/Jung 2016). Damit dies gelingt, benötigen Unternehmen Kompetenzen, die zum Teil neu entwickelt werden müssen.

Eine entscheidende Änderung besteht auch darin, dass sich die Customer Journey nicht mehr linear darstellt (von einer Vielzahl von Produkt- und Serviceangeboten auf dem Markt zu einer Einengung der in Betracht kommenden Marken hin zu der Auswahl einer Lösung im Zeitablauf, Stichwort Marketing Funnel), sondern zu einem iterativen und kreisförmigen Ablauf mit vielen Rückkopplungen und einer erweiterten Evaluationsphase durch digitale Medien geworden ist (Solis 2013; Court 2009). Dazu stehen zahlreiche neue, technische Möglichkeiten zur Verfügung, um das Verhalten von aktuellen und potenziellen Kunden zu erfassen, zu analysieren und zu motivieren.

2.2 Gesundheit und Fitness

Die Weltgesundheitsorganisation definiert Gesundheit als „*einen Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen*“ (WHO 1948). Fitness baut demnach auf Gesundheit und Wohlbefinden auf, denn Wohlbefinden kann auch als ein Anspruch an Leistungsfähigkeit verstanden werden (Martin et al 2001). Entsprechend kann Fitness als ein „*durch Training, gezielte Ernährung und gesunde Lebensführung bewusst angestrebter psycho-physischer Leistungszustand, der über gesundheitliches Wohlbefinden*

hinausgeht“ (Martin et al 2001, S. 319) definiert werden. Der Übergang zwischen Gesundheits- und Fitnessstraining ist fließend. Sie unterscheiden sich weniger in der Art des Trainings, als vielmehr in der Motivation. Während Gesundheitstraining Bewegungsmangel ausgleichen soll, implementiert Fitnessstraining den Aspekt der Leistungsverbesserung. Der Unterschied zum Gesundheitstraining liegt daher neben dem präventiven Charakter in einer größeren Trainingssystematik und -häufigkeit sowie höheren Belastungsanforderungen (Badura et al 1995). Mit körperlicher Fitness wird die Leistungsfähigkeit im Sinne des sportwissenschaftlichen Bereichs verstanden. Diese kann in die drei Hauptkomponenten Kraft, Ausdauer und Schnelligkeit unterteilt werden. Sie zählen zu den motorisch-konditionellen Fähigkeiten und bilden die primär energetische Komponente der sportlichen Leistungsfähigkeit (Harre 2008).

2.3 Strukturen und Trends in der Fitnessbranche

Während die Ursprünge der Fitnessbranche auf den Turnvater Friedrich Ludwig Jahn zu Beginn des 19. Jahrhunderts zurückreichen, sind die jüngeren Ursprünge der kommerziellen, modernen Fitnessindustrie in den 1970ern zu finden. Über die Entwicklung und den Einsatz von nutzungsfreundlichen, variablen Geräten sowie die aufkommende Bodybuilding- und Aerobic-Welle entwickelten sich die bis heute gängigen Kurssysteme sowie umfangreiche Anlagen mit Cardio- und Krafttrainingsmöglichkeiten und Studios mit einem breiteren Spektrum an Fitnessmöglichkeiten inklusive Sauna- und Wellness- sowie Pilates- und Yogaangeboten. Ende der 1980er entwickelten sich im deutschen Markt erste größere Fitnessketten, wie beispielsweise Fitness First. Der Markt differenzierte sich in den Folgejahren in Discountketten wie den Anbieter McFit mit dem Slogan „Die Fitnesshalle für alle“ und derzeit Europas mitgliedstärkster Fitnessanbieter mit über eine Million Mitgliedern und rund 250 Studios in Deutschland, Österreich, Spanien, Italien und Polen, und Premiumstudios wie beispielsweise die Studioketten MeridianSpa oder Elements aus. Hinzu kommen viele weitere so genannte „Special-Interest-Studios“, die sich entweder auf einzelne Zielgruppen (z. B. Frauen-Fitness-Studios wie Mrs. Sporty) oder auf ein spezifisches Leistungsangebot (z. B. Elektromuskelstimulations-Training (EMS), Crossfit oder Power Plate) spezialisiert haben (Gronau 2012).

Nicht nur der Markt, auch das Image hat sich von der ehemaligen „Mucki-Bude“ hin zu einem Lifestyle-Produkt in den vergangenen Jahren verändert. Der allgemeine Gesundheits- und Wellnesstrend sowie verschiedene Entwicklungen, auch im gesetzlichen Bereich, wie das im Jahr 2015 verabschiedete neue Präventionsgesetz, in dem Fitnessstudios erstmals berücksichtigt wurden, können sich positiv auf die Branche auswirken.

Über 11% der deutschen Gesamtbevölkerung – das entspricht in etwa 9,5 Mio. Menschen – waren 2015 in einer der knapp über 8000 Fitnessanlagen als Fitnessstudio-Mitglieder registriert. Das gesamte Umsatzvolumen betrug 2014 rund 4,7 Mrd. Euro. Der Arbeitgeberverband deutscher Fitness- und Gesundheitsanlagen (DSSV) prognostiziert 12 Millionen Mitglieder bis 2020. Gemessen an der Höhe der Mitgliederzahlen, stellt das Fitnessstraining im Vergleich zu Fußball oder Turnen nach wie vor die mitgliedsstärkste Trainingsform in Deutschland dar (DSSV 2015). Im internationalen Vergleich lag Deutschland damit 2014 an zweiter Stelle nach den USA (54,05 Mio. Mitglieder) und vor UK (8,3 Mio. Mitglieder), Brasilien (7,95 Mio. Mitglieder) und Spanien (7,72 Mio. Mitglieder) (IHRSA 2014). Das Training im Fitnessstudio wird in Deutschland durchschnittlich von mehr Männern (53%) als Frauen (47%) wahrgenommen (IfD Allensbach 2015). Die Altersgruppe der 20-29-Jährigen besucht dabei am häufigsten ein klassisches Fitnessstudio (siehe Abbildung 2).

Anzahl der Fitnessstudio-Besucher in Deutschland, nach Alter im Jahr 2015 (in Millionen)

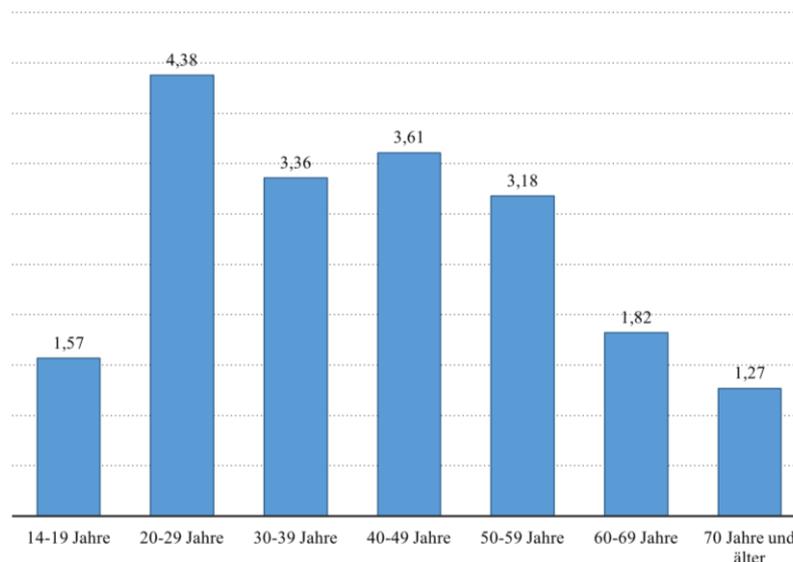


Abb. 2: Anzahl der Fitnessstudio-Besucher verteilt auf das Alter (IfD Allensbach 2015)

Trotz steigender Mitgliederzahlen ist die Fluktuationsrate in dieser Branche relativ hoch. Im Bundesdurchschnitt beträgt sie nach Angaben der Studiobetreiber knapp 26%. Diese Zahl ist ein Mittelwert, welcher auf Grund von Kriterien wie beispielsweise in der Zugehörigkeit (Einzelstudiobetreiber, Fitnessketten) oder in der Kategorie (klassisch, frauenspezifisch, Wellness orientiert, multifunktional) variiert (Deloitte 2005). Allerdings hat „eine Reduzierung der Mitgliederfluktuation um 2% eine Erhöhung des operativen Gewinns um 4% zur Folge.“ (Deloitte 2005, S. 9). Die Fluktuation hängt von Faktoren wie Angebot der Einrichtung, Service, Betreuung und Qualität des Angebots in Verbindung mit den Trainingszielen ab. Fehlender Spaß sowie das Nichterreichen von Trainingszielen sind Hauptfaktoren der Mitgliederfluktuation in Fitnessstudios (HypoVereinsbank 2002). Anzunehmen ist ebenfalls, dass der wachsende Einfluss von digitalen Angeboten hier eine immer stärkere Rolle spielt.

3. Einfluss der digitalen Transformation auf die Fitnessbranche

3.1 Online-Fitness-Angebote

Fitnessinhalte werden zunehmend digital auf unterschiedlichen Endgeräten zur Verfügung gestellt. Eine steigende Anzahl an zusätzlichen Online-Anbietern ist auf dem Markt zu verzeichnen: Im Jahr 2014 waren mehr als 350.000 Menschen bei einem Online-Fitnessanbieter registriert, fast 65.000 nutzten das Online-Fitnessangebot aktiv (Deloitte 2015). Die Nutzung lässt sich dabei in drei Gruppen kategorisieren:

- Computerunterstützte physische Spiele
- Virtuelle Trainer
- Mobile Applikationen und Geräte für physische Aktivitäten

Dabei ist der drittgenannte Bereich der am meist wachsende und somit bedeutendste (Nisheeth/Sruti 2011). Diese Kategorie bildet daher die Grundlage des vorliegenden Arbeitspapiers. Sie kann wiederum in drei weitere Teilbereiche untergliedert werden: Eigenständige Geräte, Smartphones und hybride Systeme.

Die eigenständigen Geräte z.B. von Garmin, Polar oder Fitbit bilden die Echtzeitdaten selbst in einem Flashspeicher im Gerät ab. Die Sensoren sind größten Teils einfach am

Körper zu tragen und weisen eine hohe Messgenauigkeit auf. Die Daten können anschließend auf einen Computer übertragen werden.

Applikationen für mobile Endgeräte werden hauptsächlich über Online-Plattformen distribuiert, den sogenannten „App Stores“, welche seit Beginn des Jahres 2016 über 62.700 Gesundheit- und Fitness-Apps enthalten (PocketGamer.biz. n.d.). Die Fitness-Applikationen nutzen primär GPS, um das Bewegungsprofil zu speichern und ermöglichen die Aufzeichnung von Lauf-/Radrouten, Trainingsdaten und -entwicklung. Zu den beliebtesten Lauf-Apps gehören Runtastic, Runkeeper, Endomondo und Nike+ Running. Die Apps unterscheiden sich nur in ihren Zusatzfeatures. Runtastic bietet den größten Funktionsumfang und gilt als Motivationsprofi. Endomondo gibt zusätzlich die empfohlene Flüssigkeitsaufnahme je nach Aktivität an, während Nike+ die Möglichkeit bietet, virtuell gegen Freunde in einem Rennen anzutreten, die ebenfalls Nike+ Nutzer sind. Im Vergleich zu den eigenständigen Geräten empfehlen die Apps eine Musikauswahl während der Trainingseinheit und erlauben das Teilen der Trainingsleistung mit Freunden und Familie via Facebook, Twitter, Email und weiteren Social Media Kanälen (Priori Data 2017). Abbildung 3 gibt einen Überblick über die Fitness-Apps und Geräte.

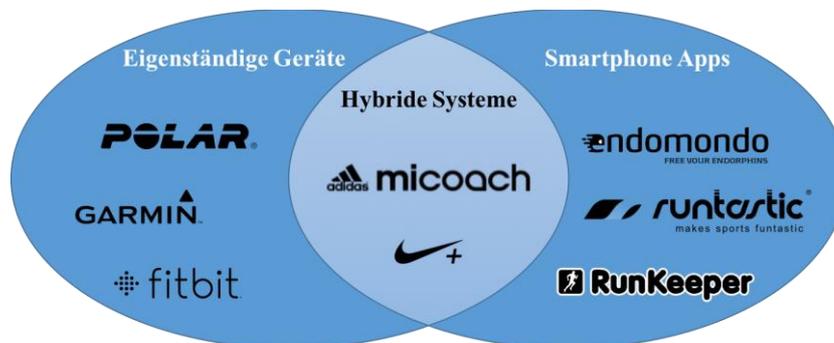


Abb. 3: Mobile Applikationen und Geräte für physische Aktivitäten (eigene Darstellung)

Hybride Systeme kombinieren externe Sensoren mit den Smartphones und stellen dadurch genauere Daten bereit. Als Beispiel sei hier Nike+ und Adidas MiCoach genannt. In beiden Fällen muss nach wie vor das Smartphone während der Laufeinheit mitgeführt werden (Nisheeth/Sruti 2011).

Analog zu den Lauf Applikationen gibt es Online-Fitnessstudios und Fitness-Apps, die in den vergangenen Jahren an Zuwachs und Beliebtheit gewonnen haben (Deloitte

2015). Zu den bekanntesten Online Fitnessportalen zählen Gymondo, Newmoove, Fitmio und Fitnessraum. Sie ermöglichen das Trainieren auf Abruf (On Demand), an jedem Ort und zu jeder Zeit und bieten somit – im Vergleich zu älteren Konzepten wie der Fitness-DVD oder den Telegymnastiksendungen – ein hohes Maß an Flexibilität und Individualität. Die Trainingsvideos und Workouts sind auf dem Fernseher (Smart TV), Computer, Laptop oder über Apps auf den mobilen Endgeräten wie Smartphone oder Tablet online abrufbar. Somit lässt sich auf Geschäftsreise, im Hotel, im Park oder zu Hause im eigenen Wohnzimmer schnell und unkompliziert trainieren. Das Online-Trainingsangebot orientiert sich hauptsächlich an den klassischen Kursangeboten der konventionellen Fitnessstudios. Es gibt sowohl kurze Bauch-Beine-Po Übungen, HIT-Training, Zumba, Kickbox-Übungen als auch längere Workouts (über 90 Minuten) über mehrere Wochen hinweg, die aufeinander aufbauen. Dabei sind die meisten Übungen ohne Geräte zu absolvieren.

Die Nutzung der Online-Angebote verpflichtet den Kunden zu einer Aufnahme als Mitglied. Ähnlich wie bei den konventionellen Fitnessstudios werden zu Beginn der Mitgliedschaft persönliche Daten wie Gewicht, Größe, Fitnesserfahrungen, Ziele usw. abgefragt und ein persönliches User-Fitnessprofil erstellt. Anhand dieser Daten wird der individuelle Online-Fitnessplan erstellt und die entsprechenden Übungen ausgewählt. Bei vielen Fitness-Apps ist auch die Anmeldung über den persönlichen Facebook-Account möglich.

Auf Basis einer Analyse, die nur reine Online-Fitnessstudios umfasst, die für eine monatliche Gebühr digitale Fitnessinhalte zur Verfügung stellen, sind Gymondo und NewMoove die beiden größten Online-Fitnessanbieter in Deutschland. NewMoove wurde im November 2014 von dem Offline-Anbieter Fitness First übernommen und stellt somit das erste hybride Geschäftsmodell aus Offline- und Online-Fitness dar (Deloitte 2015).

Gravierend ist bei den Online-Fitnessangeboten die geringe Zahlungsbereitschaft, wie Abbildung 4 veranschaulicht.

Zahlungsbereitschaft für Online-Fitnessangebote 2015

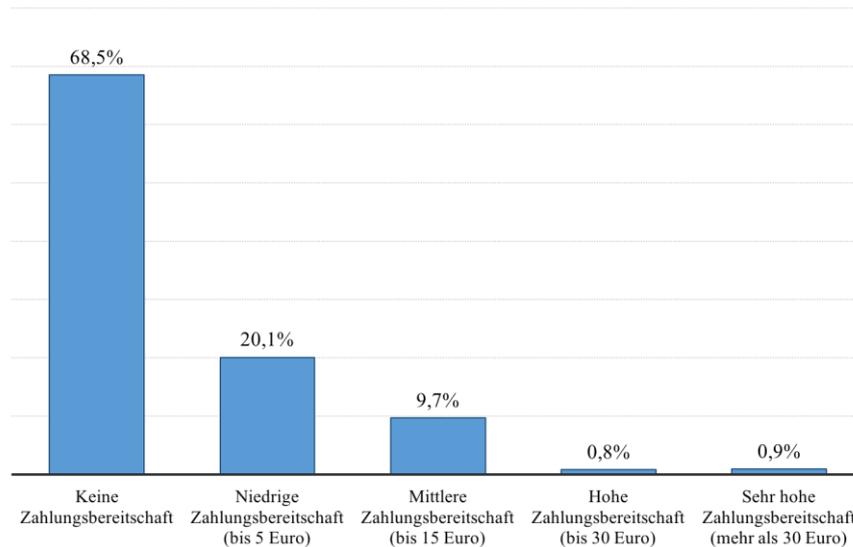


Abb. 4: Zahlungsbereitschaft für Online-Fitnessangebote (Tomorrow Focus Media n.d.)

Insgesamt zeigt der Online-Fitnessmarkt derzeit eine relativ geringe Durchdringung in der deutschen Bevölkerung auf. Der Markt besteht aber aus vielen Anbietern und dem Thema wird innerhalb der Branche ein großes Potenzial zugesprochen. Die vermehrte Digitalisierung der Fitnessbranche lässt sich außerdem an den Smartphones erkennen. 2014 waren unter den Top 10 der beliebtesten Apps auf Apples iOS zwei Fitness-Apps vertreten: die Workout-App „7-Minuten-Workout“ und die Lauf-App „Runtastic“.

3.2 Vergleich der Online- und Offline-Fitnessangebote

Digitale Fitnessanbieter bieten keine neuen Trainingsmethoden an, sondern geben Empfehlungen, wie trainiert werden kann. Die Angebote basieren auf der „alten“ Telegymnastik. Es werden thematisch sortierte Fitnessvideos zur Verfügung gestellt, in denen eine Person die Übungen vormacht und erläutert. Im Vordergrund stehen dabei Übungen ohne Geräte mit dem eigenen Körpergewicht. Die Übungen werden dem Nutzer individuell oder in Form eines Kursangebots zur Verfügung gestellt. Um aus einer Auswahl von vorgefertigten Trainingsplänen den passendsten herauszufiltern, ist die Angabe einiger persönlicher Daten erforderlich. Darunter fallen unter anderem Trainingsziel, Gewicht, Geschlecht, Alter, Fitnesszustand. Zu den Zielen gehören beispielsweise Muskelaufbau, Stärke, Körperkraft, Ausdauer oder Gewichtsverlust. Anhand dieser Angaben werden dem Nutzer ausgewählte Fitnessinhalte für das Training gezielter Körperpartien zur Verfügung gestellt. Ähnlich wie in den klassischen Fitnessstudios erhält der Nutzer einen Trainingsplan. Bei den Online-Anbietern wird der

individuelle Trainingsplan immer wieder anhand von Algorithmen neu berechnet bzw. erstellt. Das Angebot an Fitness-Apps ist facettenreich und bedient unterschiedliche Bedürfnisse über Kraft-, Ausdauersport, Ernährungsratgeber bis hin zu Senioren-Trainings oder Schwangerschaftskursen.

Ähnlich zu klassischen Fitnessstudios variieren auch die Online-Angebote in Bezug auf Qualität und Benutzerfreundlichkeit. Hier gibt es vor allem Unterschiede bei der Aufmachung, Ausrichtung und Qualität des Inhalts, speziell der Videos. Dabei sind der visuelle Background, die Kompetenz und Sympathie des Trainers, die Bildauflösung sowie die Musikuntermalung entscheidende Faktoren. Der Großteil der Videos wird nicht zum Download bereitgestellt, sondern ist zugriffsbeschränkt. Durch den Login auf der Online-Plattform bzw. in der App ist das Streamen der Trainingsvideos möglich. Daher empfiehlt sich bei der Nutzung entweder WLAN-Zugriff oder eine schnelle Internetverbindung. In erster Linie ermöglichen die Online-Anbieter die Erfassung und Dokumentation erbrachter Leistungen. Darüber hinaus spielt bei den digitalen Angeboten die größere Flexibilität des Fitnessstrainings hinsichtlich Zeit und Ort eine entscheidende Rolle. Mit den Online-Anwendungen kann der Fitnessstrebende ortsungebunden trainieren, was die Unabhängigkeit erhöht. Bei dieser Nutzung kann der Trainierende weniger Wert auf das äußerliche Erscheinungsbild legen, ohne dass er sich durch andere gestört fühlt. Die Nutzung von Online-Anbietern bedeutet aber nicht, dass die Fitnessstrebenden auf eine unterstützende Community verzichten müssen. Die digitalen Anbieter unterstützen den Austausch mit anderen Mitgliedern und bieten Möglichkeiten an, Leistungen zu vergleichen oder online zu posten. Manche Anbieter ermöglichen sogar das Treffen zum gemeinsamen Sporttreiben. Darüber hinaus verfügen die digitalen Anbieter über ein weiteres Alleinstellungsmerkmal: die Motivation der Kunden. Durch virtuelle Belohnungssysteme wie zum Beispiel durch Trophäen oder Pokale, Fortschrittskurven, Kalorienverbrauchs-Tracking und Motivations-Mails spornen die Online-Anbieter ihre Kunden zum nachhaltigen Trainieren an.

Klassische Fitnessstudios heben sich vor allem durch die Bereitstellung von Cardio- und Kraftgeräten sowie Freihanteln und Stretching-Bereichen deutlich von den digitalen Angeboten ab. Neben dem räumlichen Ambiente und dem Angebot an Trainingsgeräten, differenzieren sie sich durch persönliche Betreuung von Fitnesstrainern und

dem Angebot eines Wellenbereiches inklusiver Saunen, Dampfbädern, Ruheräumen und Solarien deutlich von den digitalen Anbietern.

Auch bei der Kostenstruktur gibt es Unterschiede. Viele Anbieter von Fitness-Apps verlangen nur einmalige Kosten für den Download, andere hingegen bieten sowohl den Download also auch die Verwendung der App kostenlos an. Bei wieder anderen Anbietern ist zwar der Download kostenlos, allerdings stehen bei der Nutzung der App nur eingeschränkte Trainingsprogramme zur Verfügung. Mit optionaler Buchung eines Abos werden zusätzliche Funktionen z.B. die Erstellung eines individuellen Trainingsplans und ein erweitertes Trainingsangebot freigeschaltet. Außerdem gibt es bei der Pay-Version meist Werbefreiheit während der Nutzung. Das Abonnement kann über sogenannte „In-App-Käufe“ oder auf der Website des Anbieters erworben werden. Für Online-Fitnessstudios wird wie auch bei klassischen Fitnessanbietern ein monatlicher Mitgliedsbeitrag verlangt, der im Gegensatz dazu deutlich günstiger ist.

3.3 Szenarien für die zukünftige Entwicklung der Fitnessbranche durch die Digitalisierung

Abgeleitet aus den bisherigen Analysen ergeben sich folgende drei Szenarien für die zukünftige Entwicklung der Fitnessbranche (Günther et al 2016):

- Online-Angebote als Zusatznische
- Digitalisierung als Treiber neuer Segmentdefinitionen
- Neue Branchengrenzen durch disruptive Geschäftsmodelle

Im ersten Szenario wird davon ausgegangen, dass sich die Online-Angebote als zusätzliche Nische neben den bestehenden Segmenten von Discount-, Medium-, Premium- und Special-Interest-Anbietern in der Fitnessbranche positionieren. Dies bedeutet, dass nach dem aktuellen „Hype“ um digitale Fitnessangebote schließlich ein Rückgang erfolgen wird. Trotz des Zusammenspiels zwischen Online- und Offline-Angeboten wird in diesem Fall das stationäre Fitnessstudio weiterhin das größte Marktsegment bilden. Dies schließt weitere Konsolidierungen nicht aus. Online-Features werden im traditionellen Fitnessstudio dennoch nur vereinzelt und ergänzend integriert sein (Günther et al 2016).

Das zweite Szenario geht von einem wesentlich größeren Einfluss der Digitalisierung auf die Fitnessbranche aus. Die gesamte Branche wird durch Online-Angebote grundlegend verändert und traditionelle Fitnessstudios bleiben ohne entsprechende Anpassung langfristig nicht wettbewerbsfähig. In diesem Fall werden die bestehenden Kernkompetenzen der klassischen Fitnessstudios durch Angebote im digitalen Bereich ersetzt. Die Fitness-Apps und Online-Fitnessstudios etablieren sich folglich als Wettbewerber am Markt. Dies wird schließlich zu einer Umstrukturierung der Marktsegmente führen. Anstatt die Geschäftsmodelle auf eine Zielgruppe zu beschränken, haben Online-Anbieter die Möglichkeit, zielgruppenspezifischer und individueller zu agieren. Daraus können sich auch zahlreiche Kombinationen aus Online- und Offline-Angeboten entwickeln. Die beschriebenen Übernahmen und Zusammenschlüsse und das derzeitige Entstehen von Online-Plattformen, die ihren Mitgliedern den Zugang zu unterschiedlichen stationären Fitnessanbietern ermöglichen, untermauern dieses Szenario.

Im dritten Szenario werden die klassischen Fitnessstudios nahezu vollständig durch digitale Wettbewerber vom Markt verdrängt und verlieren somit komplett an Bedeutung und Wettbewerbsfähigkeit. Vielmehr rücken mediale Angebote und digitale Kernkompetenzen in den Mittelpunkt der Fitnessbranche. Digitale Anbieter werden die Marktführerschaft übernehmen und den Gesamtmarkt bedienen. Mitglieder der klassischen Fitnessstudios sind dann als Akquisitionsziele der Online-Anbieter zu sehen. Erste Anzeichen dafür stellt zum Beispiel ProSiebenSat.1 dar. Das Medienunternehmen will mit der 2015 gegründeten Firma 7NXT Health ein Fitness-Imperium formen und bietet seinen Mitgliedern facettenreiche Videokurse an, die fit machen, beim Abnehmen unterstützen oder einem beispielsweise das Boxen erlernen. Die Coaching Programme unterscheiden sich aufgrund ihrer Ausrichtung und der detailliert definierten Zielgruppen. Die Botschaft wird durch den Einsatz von Testimonials wie der Sportlerin Maria Höfl-Riesch oder dem Motivationstrainer Cristian Galvez verstärkt. Damit reagiert das Unternehmen auf den Megatrend zur digitalen Fitness und wirkt disruptiv auf die bisherige Fitnessbranche. Die Plattform bietet außerdem z.B. ein Nichtraucher-Programm an. Dies kann als erstes Anzeichen dafür gesehen werden, dass die Branchengrenzen der Fitnessindustrie aufgeweicht werden und es zu einer Verschmelzung der Gesundheits- und Fitnessbranche kommen wird (Günther et al 2016).

4. Empirische Untersuchung

4.1 Untersuchungsdesign und Datenerhebung

Ziel der empirischen Untersuchung ist – aufbauend auf den Darstellungen aus Kapitel 3 dieses Arbeitspapier – die Beantwortung der gestellten Forschungsfragen. Die Basisthese lautet dabei: Das Aufkommen der Online-Fitnessangebote im Zuge der digitalen Transformation hat Auswirkungen auf den Markt der konventionellen Fitnessstudios.

Die Befragung fokussiert auf den deutschsprachigen Raum und wurde über eine quantitativ-standardisierte Onlinebefragung Ende Juni 2016 durchgeführt. Zuvor wurden ausführliche Pretests und Fragebogenoptimierungen erstellt (Lüttschwager 2012). Bewertungen waren jeweils auf einer fünfstufigen Likert-Skala möglich. Der Online-Fragebogen ist im Anhang dieses Papiers zu finden.

Insgesamt haben 196 Personen an der Umfrage teilgenommen, wovon 185 (94%) diese auch beendet haben. Die elf Personen, die die Umfrage abgebrochen haben, wurden bei der Auswertung nicht beachtet. Trotz einiger Hinweise haben 28 Personen an der Umfrage teilgenommen, die weder ein Fitnessstudio besuchen noch eine Fitness-App/Online-Fitnessstudio nutzen. Auch sie wurden bei der Auswertung nicht berücksichtigt. Somit wurden 157 vollständig beantwortete Fragebögen ausgewertet. Zu beachten ist, dass es sich bei der Befragung um keine echte, systematische Zufallsstichprobe handelt (Selbstselektion der Stichprobe) (Scholl 2015). Die Art der Distribution erreichte zudem vorwiegend internetaffine Personen; es wurden zwar ergänzend Straßenbefragungen durchgeführt, allerdings nicht im gleichen Umfang wie die Online-Distribution. Dies hatte zur Folge, dass überwiegend der Personenkreis zwischen 20 und 29 Jahren (77,84%) an der Online-Umfrage teilnahm, es – zusammen mit der geringen Stichprobengröße – zu Verzerrungen kommen kann und eine Repräsentativität nicht gegeben ist. Die Verteilung hinsichtlich Geschlecht lag bei 43% männlich und 57% weiblich.

4.2 Ergebnisse zu Wettbewerb zwischen digitalen Fitnessangeboten und stationären Fitnessstudios

65% der Befragten gaben an, dass sie Mitglied in einem Fitnessstudio sind. Bei denjenigen, die keine Mitgliedschaft haben, liegt es zu 51% daran, dass es ihnen zu teuer ist. Für 34% macht die Mitgliedschaft aus zeitlichen Gründen keinen Sinn, während 31% zu viel unterwegs sind. Im Durchschnitt besuchen die Fitnessstudio-Mitglieder zweimal pro Woche ihr Fitnessstudio.

Bei der Frage nach der Nutzung eines Online-Fitnessstudios oder einer Fitness-App gaben 42% an, dass sie ein digitales Fitnessangebot nutzen. Die 58%, die ein solches Angebot nicht nutzen, gaben folgende Gründe für ihr Desinteresse an: Bei 47% liegt es daran, dass mit einer Fitness-App kein Gerätetraining möglich ist, während 41% das Ambiente für das Fitnessstraining zu Hause oder unterwegs fehlt. 26% wollen nicht auf die persönliche Betreuung im Fitnessstudio verzichten. Für sie kommt daher eine Fitness-App oder ein Online-Fitnessstudio nicht in Frage.

Obwohl 90% der Fitnessstudio-Mitglieder ihren Vertrag nicht für eine gute Fitness-App kündigen würden, werden sowohl beim Training im Fitnessstudio sowie mit der Fitness-App dieselben Ziele verfolgt (siehe Abbildung 5).

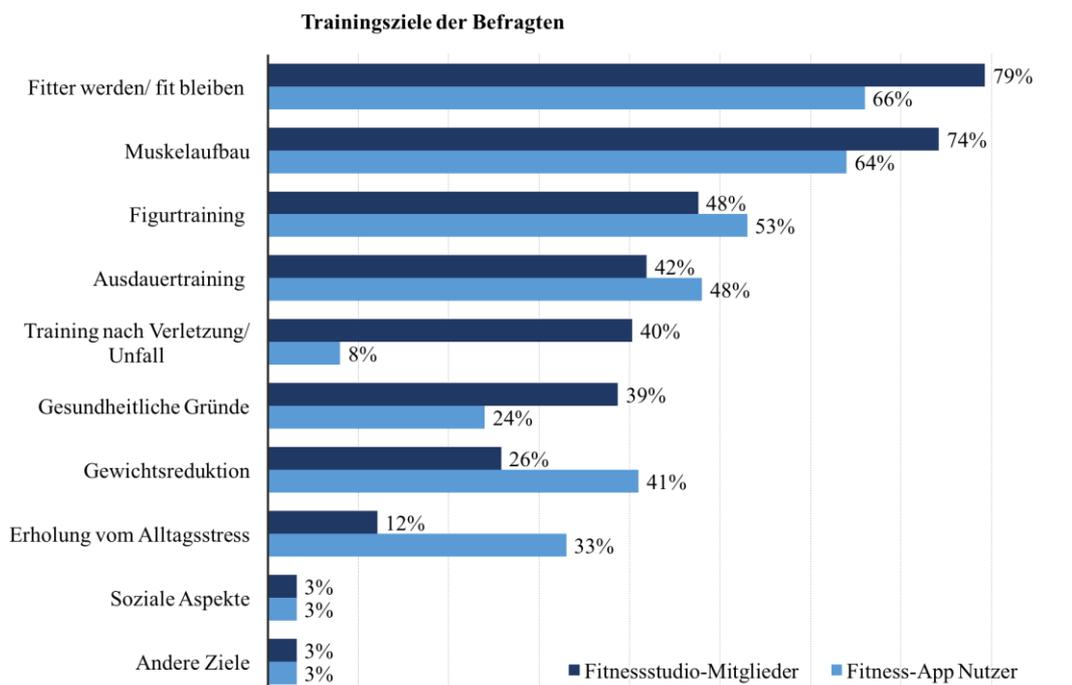


Abb. 5: Vergleich der Trainingsziele bei Fitness-App-Nutzer und Fitnessstudio (eigene Darstellung)

In beiden Fällen stehen das Fitbleiben bzw. fitter werden, der Muskelaufbau und das Figurtraining im Vordergrund. Auch bei den Gründen, die die Befragten von der Nutzung der Fitness-App oder vom Besuch des Fitnessstudios abhalten, lassen sich große Übereinstimmungen aufzeigen (siehe Abbildung 6). Arbeitsbelastung und fehlende Motivation sind die am häufigsten genannten Gründe des Nicht-Trainings. Darüber hinaus hindern aber vor allem bei der Fitness-App die mangelnden Trainingsbedingungen wie kein ausreichender Platz, fehlendes Equipment oder das Smartphone am Ausführen der Trainingseinheit am Training. 57% der Befragten fühlen sich dennoch durch die Fitness-App motiviert Fitness zu betreiben.

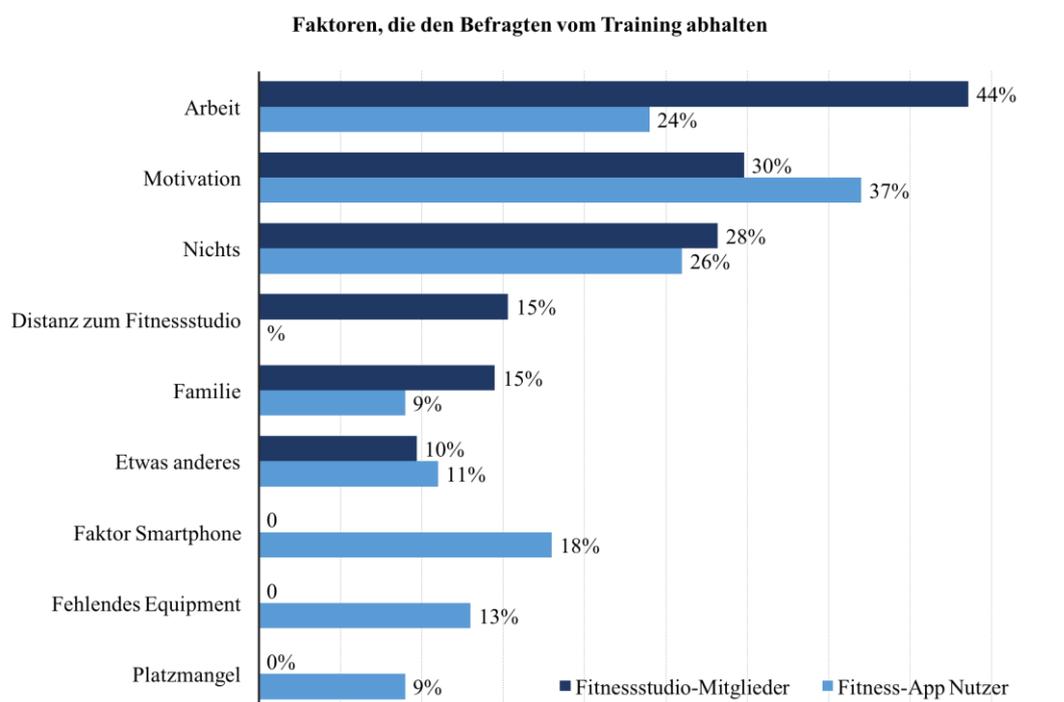


Abb. 6: Vergleich der Faktoren, die vom Training mit einer Fitness-App oder im Fitnessstudio abhalten (eigene Darstellung)

Zudem verwendet knapp die Hälfte der befragten Fitnessstudio-Mitglieder zusätzlich eine Fitness-App, während 25% der Befragten ausschließlich eine Fitness-App nutzen.

Die größten Vorteile der Fitness-App gegenüber einem klassischen Fitnessstudio liegen laut der Befragten vor allem im Bereich der Datenerfassung und -speicherung (45%) sowie in der Erstellung personalisierter Statistiken (46%) und der guten Visualisierung dieser Daten (37%). Darüber hinaus bewerten 55% der Befragten ihre Fitness-App als gut und günstig und schätzen die flexiblen vertraglichen Rahmenbedingungen (37%). Die Möglichkeit Fitnessstraining zu jeder Zeit und überall durchführen

zu können sehen 67% als Vorteil. Das umfangreiche Kursangebot (7%) sowie den individuellen Trainingsplan (25%) schätzt hingegen nur ein geringer Anteil der Befragten. Als unnötig wird die Funktion der Interaktion mit anderen Fitnessaktiven (3%) sowie das öffentliche Teilen der Trainingseinheit über die App (3%) empfunden.

Obwohl die Fitness-Apps eine Reihe an persönlichen Angaben und Körpermaßen verlangen und jedes Training dokumentieren, haben über 55% der Befragten nur sehr geringe oder geringe Bedenken ihre Daten zu Verfügung zu stellen. Lediglich 22% haben dabei sehr starke oder starke, die restlichen 23% haben mittelstarke Bedenken.

4.3 Ergebnis zu Zahlungsbereitschaft der Nutzer von digitalen Fitnessangeboten

Eine kostenlose Version einer Fitness-App reicht 72% der Befragten aus; nur 20% haben eine kostenpflichtige Fitness-App erworben, um Zugriff auf mehrere Funktionen, Inhalte und Übungen zu haben. Abbildung 7 zeigt Details und spiegelt die geringe Zahlungsbereitschaft für Online-Fitnessangebote wieder.

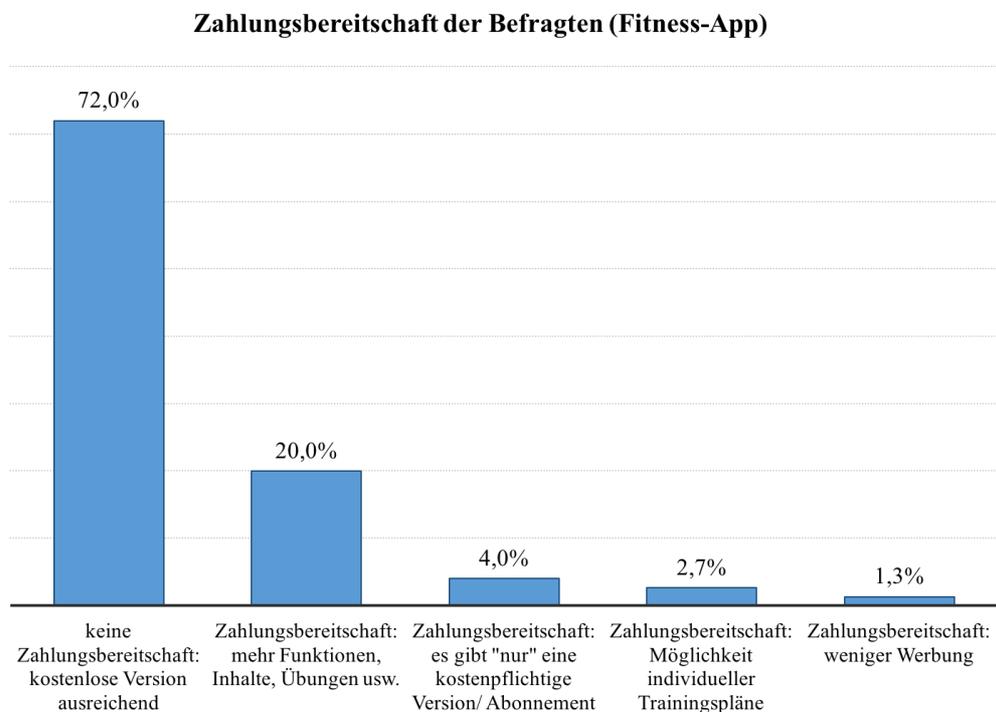


Abb. 7: Zahlungsbereitschaft der Fitness-App Nutzer (eigene Darstellung)

5. Bewertung, Schlussfolgerungen und Ausblick

Forschungsfrage 1 stellt den direkten Wettbewerb zwischen digitalen Fitnessangeboten und offline Fitnessstudios in den Mittelpunkt. Die Erläuterungen aus Kapitel 2 dieses Arbeitspapier sowie die Ergebnisse der oben beschriebenen empirischen Studie lassen vermuten, dass digitale Fitnessangebote starke Auswirkungen auf die Fitnessbranche haben und als Wettbewerber zu den konventionellen Fitnessstudios angesehen werden müssen. Digitale Fitnessanbieter haben insbesondere in Bezug auf Datenerhebung und -auswertung deutliche Vorteile gegenüber den klassischen Fitnessstudios. Die Fitness-Apps sammeln persönlichen Daten, dokumentieren Trainingseinheiten und bereiten diese sowohl für den Kunden, als auch für eigene unternehmerische Zwecke statistisch auf. Wearables können dabei über digitale Schnittstellen zusätzliche Daten wie beispielsweise Herzfrequenz, Kalorienverbrauch oder GPS-Daten an die Apps übermitteln. Des Weiteren profitieren die Online-Anbieter von ihren flexiblen und individuellen Trainingsangeboten. Klassische Fitnessstudios hingegen bieten in diesem Sinne bisher noch keine Möglichkeiten der digitalen Trainingsdokumentation an und sind in sich unflexibel, insbesondere was die Vertriebsstruktur und die vertraglichen Rahmenbedingungen anbelangt. Selbst die Kernkompetenz der Fitnessstudios, nämlich die Bereitstellung der Fitnessgeräte, verlangt nach einer Weiterentwicklung im Zuge der Digitalisierung (siehe Forschungsfrage 3). Bei der empirischen Befragung gaben knapp über 40 % der Befragten an ein digitales Fitnessangebot zu nutzen. Allerdings muss diese Angabe auch in Zusammenhang mit dem Ergebnis gesehen werden, dass 90 % der befragten Fitnessstudio-Mitglieder ihren Vertrag nicht für eine gute Fitness-App kündigen würden. Und das, obwohl angegeben wurde, sowohl beim Training im Fitnessstudio als auch mit der Fitness-App dieselben Ziele zu verfolgen. Damit ist klar, dass die Vorteile der Online-Angebote erkannt und genutzt werden, eine daraus resultierende gänzliche Abwendung von traditionellen Fitnessstudios aber nicht festgestellt werden kann.

Dieses Ergebnis ist auch wichtig in den Kontext der Zahlungsbereitschaft zu setzen (Forschungsfrage 2). Die Studie von Tomorrow Focus Media stellt dar, dass knapp 70 % der in dieser Studie befragten Personen überhaupt nicht bereit sind für eine Online-Fitnessangebot zu zahlen. Knapp 30 % legen eine niedrige (knapp 20%, bis fünf Euro) bzw. mittlere (knapp 10 %, bis 15 Euro) Zahlungsbereitschaft an den Tag. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch diese Umfrage: Lediglich 20 % der Befragten haben

eine kostenpflichtige App erworben. Die Zahlungsbereitschaft der Nutzer von digitalen Fitnessangeboten kann als niedrig eingestuft werden.

Die Ergebnisse aus den beiden ersten Forschungsfragen leiten zu der Beantwortung der dritten Forschungsfrage über: In welchem Maß müssen Fitnessstudios ihr konventionelles Geschäftsmodell hinterfragen und bei Bedarf umstrukturieren? Klar ersichtlich ist, dass die digitale Transformation zu einer Restrukturierung der bestehenden Geschäftsmodelle im Fitnessmarkt führen wird. Um die digitale Transformation der Fitnessbranche erfolgreich zu meistern, sind Offline- und Online-Fitnessanbieter gleichermaßen gefordert. Zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren wird es gehören, das Trainingsprogramm so zu gestalten, dass es die Fitnessziele der Nutzer unterstützt (z. B. Fitness steigern, Muskelaufbau, Gewichtsreduktion, Ausdauer- und Figur-Training). Insbesondere ist bei den Nutzern eine begleitende Motivation erforderlich, die über einen einfachen Trainingsplan hinausgeht. Erfolgsversprechend ist es zudem, die Vorteile eines Fitnessstudiobesuchs (z.B. gute Ausstattung im Kraft-, Fitness- und Cardioreich, umfangreiches Kursangebot, gute Betreuung) mit denen einer Fitness-Applikation (flexible vertragliche Rahmenbedingungen, genaue Beschreibung der Übung per Videoclips, individueller, flexibler Trainingsplan, gute Visualisierung der Daten, Motivation, Datenerfassung und -speicherung, Erstellung personalisierter Statistiken, Dokumentation von Vitaldaten, Training zu jeder Zeit und überall möglich) zu verbinden.

Gerade Wearables eignen sich dazu, um diese in einer aus Kundensicht zulässigen und nutzenstiftenden Art und Weise in die digitale Customer Journey zu integrieren (siehe Abbildung 8).



Abb. 8: Beispiel einer digitalen Fitness Customer Journey mit unterschiedlichen Elementen (Gottschalk-Wenk 2016)

Damit zeigt sich deutlich anhand der in diesem Arbeitspapier fokussierten Fitnessbranche, aber auch im Allgemeinen für die Digitalisierung: Der digitale Kunde nutzt die Vorteile der Digitalisierung für sich. Er erlangt in vielen Bereichen eine vollkommene Markttransparenz, was ihn zusammen mit der vielfältigen Möglichkeit seine Erfahrungen mit dem Produkt oder Service eines Unternehmens über soziale Medien zu bewerten, zu teilen und zu kommentieren, eine hohe Marktmacht zukommen lässt (Yahia 2015). Über die Verknüpfung unterschiedlichster on- und offline Informationen wird er nicht nur zu einem digitalen, sondern vernetzten und smarten Kunden. Unternehmen – egal, ob aus der Fitnessbranche oder anderen Bereichen – müssen sich darauf entsprechend einstellen und für den Kunden nutzenstiftende Lösungsansätze entwickeln (Kraft/Jung 2016).

Literaturverzeichnis

- Amazon.* (2016): Anzahl aktiver Kunden-Accounts von Amazon weltweit in den Jahren 1997 bis 2015 (in Millionen). In *Statista - Das Statistik-Portal*. Zugriff am 03.02.2016 von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/297615/umfrage/anzahl-weltweit-aktiver-kunden-accounts-von-amazon/>.
- Arbeitskreis Smart Service Welt/acatech – Akademie der Technikwissenschaften* (Hrsg.) (2015): *Smart Service Welt – Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Internetbasierte Dienste für die Wirtschaft. Abschlussbericht, Berlin 2015.*
- Badura, B.; Grande, G.; Janßen, H.; Schott, T.:* (1995): *Qualitätsforschung im Gesundheitswesen. Weinheim, München.*
- BMW* (2015): *Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft – Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation. Berlin.*
- BITKOM, Fraunhofer IAO* (2014): *Industrie 4.0. Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland. Berlin, Stuttgart.*
- Busan* (2014): *Resolution 200.* Zugriff am 16.11.2016 von <http://www.itu.int/en/connect2020/PublishingImages/Pages/default/Connect-2020.pdf>.
- Bradley, J.; Loucks, J.; Macaulay, J.; Noronha, A.; Wade, M.* (2015): *Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries.* Zugriff am 14. 01. 2016 von http://globalcenterdigitalbusinesstransformation.imd.org/globalassets/digital_vortex_fullreportv2.pdf.
- Court, D.; Elzinga, D.; Mulder, S.; Vetvik, O. J.* (2009): *The consumer decision journey.* Zugriff am 9.3.2016 von <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>.
- Deloitte.* (2005): *Der deutsche Fitness- & Wellness Markt. Newsletter 2. Quartal 2005.* Zugriff am 16.02.16 von http://www.horn-verlag.de/pdf/news/deloitte_newsletter_0205.pdf.
- Deloitte* (2015): *Der deutsche Fitnessmarkt 2015. Studie von Deloitte, dem Arbeitgeberverband deutscher Fitness- und Gesundheitsanlagen (DSSV) und der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement (DHfPG), Düsseldorf, München.*
- DSSV* (2015): *Eckdaten der deutschen Fitnesswirtschaft 2015.* Zugriff am 16.02.2016 von <http://www.dssv.de/home/statistik/eckdaten-2015/>.
- DSSV, Deloitte.* (2016): *Mitgliederzahl der deutschen Fitnessclubs von 2004 bis 2014 (in Millionen).* In *Statista - Das Statistik-Portal*. Zugriff am 25.01.2016 von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/5966/umfrage/mitglieder-der-deutschen-fitnessclubs/>.

- Evans, D. (2011): *Das Internet der Dinge – So verändert die nächste Dimension des Internet die Welt. Whitepaper, Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG). Zugriff am 18.07.2015 von http://www.cisco.com/web/DE/assets/executives/pdf/Internet_of_Things_IoT_IBSG_0411FINAL.pdf.*
- Facebook. Hutter Consult. (2014): *Anzahl der aktiven Nutzer von Facebook in Deutschland nach Geschlecht in den Jahren 2010 bis 2014 (in Millionen). In Statista - Das Statistik-Portal. Zugriff am 18.02.2016 von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/70192/umfrage/nutzer-von-facebook-in-deutschland-seit-2009-nach-geschlecht/>.*
- Forrester Research (2015): *Why 2016 Will Be The Year of Mass Wearables Adoption, Zugriff am 10.07.2017 von <https://arc.applause.com/2015/12/12/wearables-mass-adoption-2016-forrester/>.*
- Gausemeier, J.; Plass, C. (2014): *Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung – Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen. 2. Auflage, München: Carl Hanser Verlag.*
- Gottschalk-Wenk, A. (2016): *Customer Centricity - Vom Patienten zum Kunden. Zugriff am 10.07.2017 von https://www.welldoo.com/.../Customer%20Centricity_eGym_Vortrag%20Welldoo_07.*
- Gronau, N. (2012): *DSSV. Geschichte des Fitnessstrainings. Zugriff am 02.03.16 von <http://www.dssv.de/home/statistik/geschichte-fitnessbranche/>.*
- Günther, C.; Kreutter, P.; Hollasch, K.; Menzel, F. (2016): *M&A-Entwicklungslinien im deutschen Fitnessstudiomarkt - Fit genug für die Konsolidierung? In Müller-Stewens, G. (Hrsg.): M&A Review, Heft 04/2016 (S. 124-131). Zugriff am 04.04.2016 von https://www.wiso-net.de/document/MAR__FCCF67146B0B6FA4026A221C61BD15B7.*
- Hackfort, G. (2015): *Digital Fitness. Wachstumsperspektiven für die Fitnessbranche, Lehrgebiet Sportmanagement. Department für Sportwissenschaft, Universität der Bundeswehr München 2015.*
- Harre, D. (2008): *Kondition, Begriff - allgemeine Charakteristik. In Schnabel, G.; Harre, D.; Krug, J. (Hrsg.): Trainingslehre – Trainingswissenschaft: Leistung-Training-Wettkampf. Meyer & Meyer Sport.*
- HypoVereinsbank (2002): *Sport und Fitness. Märkte und Chancen - Ein Branchenreport der HypoVereinsbank, München: Eigendruck.*
- IfD Allensbach. (2015): *Personen in Deutschland, die in der Freizeit ins Fitnessstudio gehen, nach Geschlecht im Jahr 2015. In Statista - Das Statistik-Portal. Zugriff am 08.07.2016 von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/272075/umfrage/fitnessstudio-nutzer-in-deutschland-nach-geschlecht/>.*
- IHRSA. (2014): *Anzahl der weltweiten Fitness-Clubs im Jahr 2014 nach Ländern. In*

Statista - Das Statistik-Portal. Zugriff am 16.02.2016 von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/187070/umfrage/anzahl-der-weltweiten-fitness-clubs/>.

Internet Live Stats, Statistic Brain Research Institute (2017): Anzahl der Suchanfragen bei Google weltweit in den Jahren 2000 bis 2014 (in Milliarden). In Statista - Das Statistik-Portal. Zugriff am 03.02.2016 von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/71769/umfrage/anzahl-der-google-suchanfragen-pro-jahr/>.

Jung, H. H.; Kraft, P. (2016): Vorwort. In: Jung, H. H. / Kraft, P. (2016): Digital vernetzt. Transformation der Wertschöpfung. Szenarien, Optionen und Erfolgsmodelle für smarte Geschäftsmodelle, Produkte und Services. München: Carl Hanser Verlag.

Kraft, P.; Jung, H. H. (2016): Auf dem Weg zum smarten Kunden. Herausforderungen und Lösungsansätze für das Marketing. In: Jung, H. H. / Kraft, P. (2016): Digital vernetzt. Transformation der Wertschöpfung. Szenarien, Optionen und Erfolgsmodelle für smarte Geschäftsmodelle, Produkte und Services. München: Carl Hanser Verlag.

Lüttschwager, F. (2012): Marktforschung. In H. Künzel (Hrsg.), Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit (S. 189-199). Berlin, Heidelberg: Springer.

Martin, D.; Carl, K.; Lehnertz, K. (2001): Handbuch Trainingslehre. Schorndorf: Hoffmann.

Nisheeth, G.; Sruti, J (2011): Digital Fitness Connector: Smart Wearable System. Zugriff am 17.02.2016 von https://www.academia.edu/1344151/Digital_Fitness_Connector_Smart_Wearable_System.

PocketGamer.biz. (n.d.): Kategorien im App Store nach Anzahl der Apps im Januar 2016. In Statista - Das Statistik-Portal. Zugriff am 17.02.2016 von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/217342/umfrage/beliebteste-kategorien-im-app-store-nach-anzahl-der-apps/>.

Priori Data. (2017): Ranking der beliebtesten iPhone-Apps in der Kategorie Gesundheit und Fitness nach der Anzahl der Downloads in Deutschland im Mai 2017 (in 1.000). In Statista - Das Statistik-Portal. Zugriff am 8. Juni 2017 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/689926/umfrage/beliebteste-gesundheits-und-fitness-apps-fuer-iphones-nach-downloads-in-deutschland/>.

Scheer, A.-W. (2016): „Die Welt wird flach“ – 20 Thesen zur Digitalisierung. In: IM+io Fachzeitschrift für Innovation, Organisation und Management 1 (2016), S. 28-31.

Scholl, A. (2015). Die Befragung (3.Auflage). Konstanz: UVK.

Schramm, P. (2016): Online Fitness – digitale Revolution in der Fitness Branche,

Zugriff am 10.07.2017 von <http://blog.ska-network.com/digitale-transformation/online-fitness-die-digitale-revolution-in-der-fitness-branche/>.

Solis, B. (2013): *What's the Future of Business: Changing the Way Businesses Create Experiences*. Hoboken: Wiley.

Swan, M. (2013): *The Quantified Self: Fundamental Disruption in Big Data Science and Biological Discovery*. *Big Data*, 1(2), 85-99.

Tomorrow Focus Media (n.d.): *Wie hoch ist Deine Zahlungsbereitschaft für Online-Fitnessangebote?* In *Statista - Das Statistik-Portal*. Zugriff am 7. Juli 2016, von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/472782/umfrage/zahlungsbereitschaft-fuer-online-fitness-in-deutschland/>.

WHO (1948): Präambel zur Satzung. Genf: WHO.

Yahia, I. B.; El Ferci, L. (2015): *Exploring Consumer Empowerment in Consumption Communities Based in Social Media*. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management* 6 (2015) 2, S. 31-47.

Anhang

Fitnessbranche-Analyse

Liebe Teilnehmerinnen, liebe Teilnehmer,

herzlich willkommen zu einer Onlineumfrage im Rahmen meiner Masterarbeit an der Munich Business School. Dieser Fragebogen enthält 31 Fragen zum Thema „Digitalisierung der Fitnessbranche“ und dauert etwa 5 bis 10 Minuten. Ziel ist es herauszufinden, welche Auswirkungen das Aufkommen der Fitness-Apps und Online-Fitness-Anbieter auf die klassischen Fitnessstudios hat und inwieweit sie eine Konkurrenz für diese darstellen.

Natürlich werden die Daten anonym erhoben und dienen rein wissenschaftlichen Zwecken. Es werden keinerlei Daten weitergegeben oder anderweitig verwendet. Ich bitte Sie, den nachfolgenden Fragebogen wahrheitsgemäß und vollständig zu beantworten.

Wenn Sie Fragen haben oder zusätzliche Informationen zu dieser Umfrage wünschen, kontaktieren Sie mich gerne unter folgender E-Mail-Adresse: bea.mazzucco@gmail.com

Der Fragebogen ist nur für Personen relevant, die Mitglied in einem Fitnessstudio sind und/ oder eine Fitness-App/ Online-Fitness-Anbot nutzen!

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Sportliche Grüße

Bea Mazzucco

A) Fragen zu Sport & Fitnessstudio-Mitgliedern

1. Wie oft treiben Sie pro Woche Sport?

(Nur eine Antwort möglich.)

- 1-2 Mal pro Woche
- 3-5 Mal pro Woche
- 6 und mehr Mal pro Woche
- Unregelmäßig
- Gar nicht

2. Sind Sie Mitglied in einem Fitnessstudio?

(Nur eine Antwort möglich.)

- Ja (→ weiter mit Frage 3)
- Nein (→ Zwischenfrage, dann weiter mit Frage 11)

Wenn Nein:

Warum kommt für Sie eine Mitgliedschaft nicht in Frage?

(Mehrere Antworten sind möglich.)

- Zu teuer
- Zeitlich nicht möglich
- Zu viel unterwegs
- Kein Interesse am Fitnesssport

3. Wie oft gehen Sie ins Fitnessstudio?

(Nur eine Antwort möglich.)

- 1-2 Mal pro Woche
- 3-4 Mal pro Woche
- 5-6 Mal pro Woche
- 7 und mehr Mal-mal pro Woche
- Unregelmäßig

4. Hält Sie etwas vom Training im Fitnessstudio ab?

(Mehrere Antworten sind möglich.)

- Arbeit
- Familie
- Der innere Schweinehund
- Distanz zum Fitnessstudio
- Nein mich hält nichts ab
- Etwas Anderes: _____

5. Fühlen Sie sich durch die Mitgliedschaft motiviert Fitness zu betreiben?

(Nur eine Antwort möglich.)

- Ja
- Nein
- Anfangs ja; jetzt nicht mehr

6. Benutzen Sie für Ihre sportlichen Aktivitäten einen personalisierten Trainingsplan?

(Nur eine Antwort möglich.)

- Ja (→ *Zwischenfrage, dann weiter mit Frage 7*)
- Nein (→ *weiter mit Frage 7*)

- Wenn ja:

Wer hat Ihnen diesen erstellt?

(Nur eine Antwort möglich.)

- Fitnesstrainer
- Freunde
- Arzt
- Eine Fitness-App oder ein Online Fitness-Studio

7. Welche Ziele verfolgen Sie beim Training im Fitnessstudio?

(Mehrere Antworten sind möglich.)

- Fitter werden/ fit bleiben
- Gewichtsreduktion
- Muskelaufbau
- Ausdauertraining
- Figurtraining
- Gesundheitliche Gründe
- Training nach Verletzung/ Unfall
- Freunde kennenlernen, treffen/ Spaß haben/ gemeinsam Schwitzen
- Vom Alltagsstress erholen
- Ein anderes Ziel: _____

8. Haben Sie seit Ihrem Trainingsbeginn eine positive Veränderung wahrgenommen?

(Nur eine Antwort möglich.)

- Ja (→ *weiter mit Frage 9*)
- Nein (→ *Zwischenfrage, dann weiter mit Frage 9*)

- Wenn nein:

Was könnten mögliche Gründe dafür sein?

- Fehlende Kontrolle ob Übung richtig ausgeführt wird
- Fehlende Kontrolle hinsichtlich Datenerfassung und -auswertung
- Trainingsgestaltung, Übungen, Abwechslung
- Trainingsdauer
- Trainingsintensität
- Keine, wenige oder unklare Zwischenziele
- Mangelnde Motivation
- Krankheit, Verletzung
- Zeitmangel
- Distanz zum Fitnessstudio/ Anfahrt
- Sonstiges:

9. Warum Sind Sie Mitglied in einem klassischen Fitnessstudio geworden?

(Mehrere Antworten sind möglich.)

- Gute Ausstattung im Kraft-, Fitness- und Cardibereich
- Gut und günstig
- Umfangreiche Gruppenkursprogramm
- Kompetente Beratung
- Gute Betreuung durch Fachpersonal/ Trainer
- Umfangreiches Wellnessangebot
- Andere Gründe: _____

10. Würden Sie Ihren Fitnessstudiovertrag für eine gute Fitness-App/ Online-Fitnessstudio kündigen?

(Nur eine Antwort möglich.)

- Ja
- Nein

B) Fragen zu Sport & Fitness-Apps/ Online-Fitnessstudios

11. Benutzen Sie eine Fitness-App oder ein Online-Fitnessstudio?

(Nur eine Antwort möglich.)

- Ja (→ weiter mit Frage 14)
- Nein (→ weiter mit Zwischenfrage, dann weiter mit Frage 29)

- Wenn nein:

Warum kommt für Sie eine Fitness-App/ Online-Fitnessstudio nicht in Frage?

(Mehrere Antworten sind möglich.)

- Kein Gerätetraining möglich
- Kein ausreichender Platz für Fitnesstraining
- Mangelndes Ambiente zu Hause/ unterwegs
- Keine persönliche Betreuung durch Trainer
- Sonstiges: _____
- Ich kenne keine Fitness-Apps bzw. habe mich mit diesem Thema noch nicht befasst

- Welchen Anbieter einer Fitness-App/ Online-Fitnessstudio würden Sie präferieren?**

(Mehrere Antworten sind möglich.)

- Unbekannter Fitness-App-Anbieter
- Bekannte Fitness-App-Anbieter wie z.B. Freeletics, Runtastic usw.
- Fitness-Apps von Sportartikelanbieter
- Fitness-Apps von Krankenkassen
- Fitness-Apps, die kompatibel mit den Geräten im Fitnessstudio sind
- Mir egal

(→ weiter mit Frage 29)

12. Wie oft nutzen Sie die Fitness-App/ Online-Fitnessstudio?

(Nur eine Antwort möglich.)

- 1-2 Mal pro Woche
- 3-4 Mal pro Woche
- 5-6 Mal pro Woche
- 7 und mehr Mal pro Woche
- Unregelmäßig

13. Hält Sie etwas vom Training mit der Fitness-App/ Online-Fitnessstudio ab?

(Mehrere Antworten sind möglich.)

- Arbeit
- Familie
- Platzmangel
- Fehlendes Equipment
- der innere Schweinehund
- Faktor Smartphone: Akkuleistung, Datenvolumen, Internetverbindung usw.
- Nichts
- Etwas Anderes: _____

14. Fühlen Sie sich durch die Fitness-App/ Online-Fitnessstudio motiviert Fitness zu betreiben?

(Nur eine Antwort möglich.)

- Ja
- Nein

15. Benutzen Sie für Ihre sportlichen Aktivitäten einen von der Fitness-App/ Online-Fitnessstudio erstellten Trainingsplan?

(Nur eine Antwort möglich.)

- Ja
- Nein

16. Welche Ziele verfolgen Sie beim Training mit der Fitness-App/ Online-Fitnessstudio?

(Mehrere Antworten sind möglich.)

- Fitter werden/ fit bleiben
- Gewichtsreduktion
- Muskelaufbau
- Ausdauertraining
- Figurtraining
- Gesundheitliche Gründe
- Training nach Verletzung/ Unfall
- Neue Plattform um Menschen kennenzulernen/ Spaß haben/ gemeinsam Schwitzen
- Vom Alltagsstress erholen
- Ein anderes Ziel: _____

17. Haben Sie seit Ihrem Trainingsbeginn eine positive Veränderung wahrgenommen?

(Nur eine Antwort möglich.)

- Ja (→ weiter mit Frage 20)
- Nein (→ Zwischenfrage, dann weiter mit Frage 20)

- Wenn nein:

Was könnten mögliche Gründe dafür sein?

(Mehrere Antworten sind möglich.)

- Fehlende Kontrolle ob Übung richtig ausgeführt wird
- Trainingsgestaltung, Übungen, Abwechslung
- Trainingsdauer
- Trainingsintensität
- Keine, wenige oder unklare Zwischenziele
- Mangelnde Motivation
- Krankheit, Verletzung
- Zeitmangel
- Usability der Fitness-App/ Online-Fitness-Studio
- Sonstiges: _____

18. Welche Vorteile hat Ihrer Meinung nach die Fitness-App/ Online-Fitnessstudios gegenüber den klassischen Fitnessstudios?

(Mehrere Antworten sind möglich.)

- Gut und günstig
- Flexible vertragliche Rahmenbedingungen
- Umfangreiche Kursprogramm
- Genaue Beschreibung der Übungen durch Videoclips
- Individueller, flexibler Trainingsplan
- Interaktion mit anderen Fitness-aktiven
- Gute Visualisierung der Daten
- Motivation
- Öffentliches Teilen auf Sozialen Medien
- Datenerfassung und -speicherung (Überblick absolvierter Trainingseinheiten)
- Erstellung personalisierter Statistiken
- Dokumentation von Vitaldaten
- Training zu jeder Zeit und überall möglich
- Andere Vorteile: _____

19. Welchen Anbieter einer Fitness-App oder eines Online-Fitnessstudio präferieren Sie?

(Mehrere Antworten sind möglich.)

- Unbekannter Fitness-App-Anbieter
- Bekannte Fitness-App-Anbieter wie z.B. Freeletics, Runtastic u
- Fitness-Apps von Sportartikelanbieter
- Fitness-Apps von Krankenkassen
- Fitness-Apps, die kompatibel mit den Geräten im Fitnessstudio agieren
- Mir egal

20. Welche Daten werden erhoben?

(Mehrere Antworten sind möglich.)

- Persönliche Angaben
- Körpermaße (Gewicht, Größe)
- Gesundheitszustand (Angabe von Krankheiten, Beschwerden)
- Fitnesszustand
- Trainingsdokumentation
- Motivationsparameter
- Feedback zum Trainingsprogramm
- Feedback zum Wohlbefinden (vor und nach dem Training)

21. Haben Sie bedenken diese Daten den Betreibern zur Verfügung zu stellen?

- Skala:
(sehr geringe Bedenken) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (sehr starke Bedenken)

22. Haben Sie Ihre Fitness-App/ Online-Fitnessstudio gekauft bzw. ein Abonnement? (z.B. eine Pro Version oder Abonnement)

(Nur eine Antwort möglich.)

- Ja (→ weiter mit Frage 25)
- Nein (→ Zwischenfrage, dann weiter mit Frage 25)

- Wenn ja:

Was war der ausschlaggebende Grund für den App-Kauf?

(Nur eine Antwort möglich.)

- Zusätzliche Funktionen, mehr Inhalt und mehr Übungen usw.
- Individueller Trainingsplan
- Ausblenden als störend empfundener Werbung
- Das App gibt es nur kostenpflichtig oder als Abonnement

23. Machen Sie In-App Käufe?

(Nur eine Antwort möglich.)

- Ja
- Nein

24. Wie würden Sie die Messgenauigkeit der App beurteilen?

- Skala:
(sehr genau) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (sehr ungenau)

25. Können Sie die Mess- oder Trainingsfehler der aufgezeichneten Daten nachträglich korrigieren?

(Nur eine Antwort möglich.)

- Ja
- Nein
- Ich weiß es nicht

26. Hat die von Ihnen benutzte Fitness-App/ Online-Fitness-Studio eine Anbindung an Apple Health, Google Fit, oder Samsung S Health?

(Nur eine Antwort möglich.)

- Ja, Apple Health (→ Zwischenfrage, dann weiter mit Frage 29)
- Ja, Google Fit (→ Zwischenfrage, dann weiter mit Frage 29)
- Ja, Samsung Health (→ Zwischenfrage, dann weiter mit Frage 29)
- Ja, aber zu andere Plattformen z.B. Medisana Vitadock, Xiaomi Health & Fitness (→ Zwischenfrage, dann weiter mit Frage 29)
- Nein, es gibt keine solche Anbindung (→ weiter mit Frage 29)
- Ich weiß es nicht (→ weiter mit Frage 29)
- Sonstiges: _____ (→ weiter mit Frage 29)

- Wenn ja, nutzen Sie diese Anbindung?**
 - Ja
 - Nein

27. Welche Apps nutzen Sie außerdem?

(Mehrere Antworten sind möglich.)

- Ernährungsguide
- Kalorienzähler
- Schlafüberwachung
- Schrittzähler
- Spezielle Apps für Fitness-Armbänder oder Sensoren
- Keine
- Sonstiges:

28. Nutzen Sie externe Sensoren oder zusätzliche Geräte?

(Mehrere Antworten sind möglich.)

- Pulsmesser / Brustgurt
- Fitnesstracker / Schrittzähler / Kalorienzähler
- Smartwatch
- Trittfrequenzmesser / Kadenzmesser
- Fahrrad Kraftmesser / Power Meter
- Fahrrad Computer
- Navigationsgerät / GPS Tracker
- Keine
- Sonstiges: _____

C) Fragen zur Person

29. Wie lautet Ihr Geschlecht?

(Nur eine Antwort möglich.)

- Weiblich
- Männlich

30. Wie alt sind Sie?

(Nur eine Antwort möglich.)

- Unter 20 Jahre
- 20-29 Jahre
- 30-39 Jahre
- 40-49 Jahre
- 50-59 Jahre
- über 59 Jahre

31. Wie groß ist Ihr Wohnort?

(Nur eine Antwort möglich.)

- Ländliche Gegend (unter 5.000 Einwohner)
- Kleinstadt (5.000 - 20.000 Einwohner)
- Mittelstadt (20.000 – 100.000 Einwohner)
- Großstadt (über 100.000 Einwohner)