



Der deutsche Fitnessmarkt

Studie 2017

Sport Business Gruppe

Expertengespräch mit Florian Buddemeier



Florian Buddemeier
Director
AUCTUS Capital Partners AG

Herr Buddemeier, bitte stellen Sie sich persönlich und Ihr Unternehmen AUCTUS Capital Partners kurz vor.

Buddemeier: Mein Name ist Florian Buddemeier und ich bin seit 2008 bei AUCTUS Capital Partners tätig. Ich kümmere mich bei uns neben dem Thema Fitness um die Bereiche private Bildung, Systemgastronomie, Zeitarbeit und dentale Dienstleistungen, also Zahnarztpraxen und Dentallabore.

Bei AUCTUS im Allgemeinen fokussieren wir uns auf Branchenkonsolidierungskonzepte. Das bedeutet, dass wir uns mehrheitlich an mittelständischen Unternehmen beteiligen mit einer Umsatzgrößenordnung von 10 bis 150 Millionen Euro. Dabei setzen wir grundsätzlich auf das Thema Wachstum. Dies umfasst die beiden Komponenten organisches Wachstum und Wachstum durch Zukäufe. Dabei verfolgen wir das Ziel, im jeweiligen Segment ein marktführendes Unternehmen aufzubauen. Der Fokus liegt auf Wachstumsbranchen in Umbruchsituationen. Das heißt Branchen, die vor einer Professionalisierung und Institutionalisierung stehen. Insofern passt das Thema Fitness in diesen Kontext ganz hervorragend.

Mit Holmes Place, EVO Fitness und wellyou sind Sie mittlerweile an drei Fitnessunternehmen beteiligt. Wodurch kam Ihr Engagement im Fitnessmarkt zustande und welche Ziele verfolgen Sie dort?

Buddemeier: Wir bei AUCTUS schauen uns regelmäßig Branchen und Themen an und glauben, dass das Thema „Healthy Living“ einer der absoluten Megatrends der nächsten zehn bis 20 Jahre sein wird. Darunter fällt zum Beispiel ein gesundheitsbewusster Lifestyle. Wir glauben fest daran, dass es in diesem Bereich attraktive Investitionsmöglichkeiten in einer Vielzahl von Branchen gibt. Dazu zählt das Thema Fitness, aber auch die Themen Food, Restaurantkonzepte sowie andere Gesundheitsdienstleistungen.

Wir beobachten, dass das Thema Fitness und Gesundheit mittlerweile im Mainstream angekommen ist und dort insbesondere bei der jüngeren Generation sogar traditionelle Statussymbole wie beispielsweise das Auto ablöst. Fitness gehört mittlerweile einfach zum Alltag vieler Menschen und wird auch im Alter wichtig bleiben.

Gleichzeitig stellen wir fest, dass analog zu anderen Konsumentenmärkten die Themen Polarisierung und Differenzierung voranschreiten. Der Gesamtmarkt entwickelt sich von undifferenzierten Fitnessstudios zu spezialisierten Konzepten. Dort bieten vor allem die Themen Premium, Discount und Special Interest weiterhin nachhaltiges Wachstumspotenzial, weshalb wir uns in diesen Bereichen mit unseren Investments positioniert haben.

Unsere Zielsetzung im Bereich Fitness ist es, uns im jeweils spannendsten Teilssegment erfolgreich und nachhaltig zu positionieren und dort eine marktführende Stellung aufzubauen.

Was macht das Geschäftsmodell von Fitnessanbietern aus Investorensicht so attraktiv?

Buddemeier: Wenn man sich die Charakteristika des Geschäftsmodells anschaut und sie mit anderen Branchen vergleicht, dann gibt es eine Reihe von Themen, die grundsätzlich attraktiv sind – angefangen bei den hohen wiederkehrenden Umsätzen mit einer sehr guten Planbarkeit durch Verträge und langfristige Kundenbeziehungen.

Weiterhin ist das Geschäftsmodell attraktiv, weil Kettenbetriebe mehrere Standorte haben, die grundsätzlich voneinander unabhängig sind. Das bedeutet, dass der Erfolg des Unternehmens auf mehrere Säulen verteilt ist, was dem jeweiligen Investment Case eine hohe Stabilität verleiht. Darüber hinaus gibt es keine oder nur sehr geringe Kunden- und Lieferantenabhängigkeiten und im Hinblick auf Kundenbeziehungen keine wesentlichen Personalabhängigkeiten. Zu guter Letzt haben Fitnessunternehmen ein attraktives Working-Capital-Profil.

Marktseitig handelt es sich um einen nicht zyklischen Wachstumsmarkt. Insofern haben wir eine Vielzahl von attraktiven Investment-Charakteristika bei Fitnessunternehmen im Vergleich zu anderen Geschäftsmodellen.

Bei den Nachteilen ist die Kapitalintensität der Fitnessunternehmen zu nennen. Beim Thema Capex muss man einerseits kostenorientiert vorgehen, aber andererseits darauf achten, dass man keinen

„Wir bei AUCTUS schauen uns regelmäßig Branchen und Themen an und glauben, dass das Thema ‚Healthy Living‘ einer der absoluten Megatrends der nächsten zehn bis 20 Jahre sein wird.“

Investitionszyklus verschläft. Daher ist eine gute Balance gefragt, um auch wirklich nachhaltig erfolgreich zu sein.

Ein weiterer Aspekt ist die hohe Wettbewerbsaktivität. Es ist dementsprechend wichtig, sich nachhaltig mit seinem Angebot zu differenzieren, um ein zumindest wettbewerbsfähiges und im Idealfall überlegenes Preis-Leistungs-Verhältnis anzubieten.

Wie können wir uns die Zusammenarbeit zwischen AUCTUS und den Portfolio-Unternehmen vorstellen?

Buddemeier: Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einer engen und vertrauensvollen Zusammenarbeit, bei der jeder Partner seine jeweiligen Stärken einbringt und sich gleichzeitig seiner Limitationen bewusst ist. Bei unseren Investments achten wir darauf, dass die Management-Teams über ein fundiertes Markt-Know-how und typische Unternehmer-Qualitäten verfügen. Wir fungieren dann als Sparringspartner für das Thema Strategie, wo wir viele Erfahrungswerte aus anderen Industrien einbringen können. Zudem sind wir sehr aktiv, wenn es um das Thema Zukäufe geht. Wir haben sehr gute Finanzierungskontakte, sodass wir hier ebenfalls stark unterstützen können.

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist das Thema Netzwerk. Wir verfügen beispielsweise über einen großen Fundus an erfolgreichen Managern. Da wir uns meistens an stark wachsenden Konzepten beteiligen, entsteht fast immer ein Bedarf an weiteren, sehr guten Managern, die das bestehende Team ergänzen.

Welche Überlegungen gehen Ihren Entscheidungen voraus, wenn AUCTUS im Fitnessmarkt investiert?

Buddemeier: Schaut man sich die Vor- und Nachteile des Geschäftsmodells und die Besonderheiten des Marktes an, dann kann man hinter das Thema Nachfrage recht schnell einen Haken machen, denn wir glauben an das Thema Gesundheit. Die zentrale Fragestellung bei der Bewertung eines Konzepts ist vielmehr, ob wir in unseren Analysen in der Due Diligence zu dem Ergebnis kommen, dass der Anbieter in der Lage ist, sich nachhaltig erfolgreich im Wettbewerb zu behaupten. Dies ist primär dadurch getrieben, wie intensiv der Wettbewerb ist und ob der Anbieter es schafft, ein für den Kunden attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis anzubieten. Sehr wichtig ist zudem das Management-Team, welches letztendlich das Unternehmen zu dem Stadium entwickelt hat, in dem wir dann einsteigen.

Ein Kernthema in der diesjährigen Interviewserie ist die Diversifikation von Fitnessangeboten im deutschen Fitnessmarkt. Sie haben mit Holmes Place, EVO Fitness und wellyou jeweils in ein Premium-, Special-Interest- und Discountangebot investiert. Welche Angebote werden sich Ihrer Meinung nach langfristig behaupten können?

Buddemeier: Der Konsument ist heute deutlich erfahrener, als er es noch vor einigen Jahren war. Daraus ergeben sich für uns zwei Kernthemen: zum einen die steigende Nachfrage nach spezialisierten Angeboten und zum anderen der Fokus auf ein überzeugendes Preis-Leistungs-Verhältnis. Mit „Mogelpackungen“ kommt man heute nicht mehr durch.

Wichtig ist ein nachvollziehbares Angebot und das zu liefern, was man verspricht, und das zu einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis. Dies ist unseres Erachtens sowohl im Discountbereich als auch im Premium- und Special-Interest-Segment möglich. Der Einsatz von Technologie auf der Trainingsfläche stellt zudem eine sehr spannende Möglichkeit dar, dem Kunden zu helfen, seine individuellen Ziele zu erreichen, was wiederum die Kundenbindung und damit die Wettbewerbsfähigkeit steigert.

Als Investor ist AUCTUS auch in vielen anderen Branchen vertreten. Was hat Sie am meisten an der Fitnessbranche überrascht und in welchen Bereichen kann die Fitnessbranche Ihres Erachtens noch von anderen Industrien lernen?

Buddemeier: Was die Fitnessbranche sehr gut geschafft hat, ist das Interesse und die Begeisterung für das Thema zu wecken. Dies spiegelt sich auch in den vielen Berichterstattungen in verschiedenen Medien wider. Das geweckte Interesse muss dann jedoch in eine nachhaltige Begeisterung für Fitness überführt werden. Dabei ist zentral, dass Versprechungen gegenüber dem Kunden auch eingehalten werden müssen. Dem Mitglied muss geholfen werden, seine individuellen Ziele zu erreichen. In der Breite des Marktes sind hier die Anbieter noch nicht professionell genug.

Dies führt oftmals dazu, dass der Kunde alleingelassen wird, sobald er seinen Vertrag unterschrieben hat.

Wenn man sich Erfolgsbeispiele anderer Branchen ansieht, lohnt ein Blick auf die Bildung. Durch den Einsatz von Technologien schaffen es hier die erfolgreichen Anbieter, den Lernerfolg zu personalisieren, ihn nachvollziehbar und messbar zu machen und dadurch eine hohe Motivation bei den Lernenden zu erzielen.

In den letzten 20 Jahren gab es rund 100 Transaktionen im europäischen Fitnessmarkt, in denen Private-Equity-Unternehmen involviert waren. Wie wird sich Ihrer Meinung nach die Partnerschaft von Kapitalgebern und Fitnesskonzepten in den nächsten Jahren weiterentwickeln?

Buddemeier: Es gilt wie bei allen Partnerschaften, einige Grundregeln zu beachten, um erfolgreich zu sein. Dazu gehört einerseits, einen zu hohen Verschuldungsgrad bzw. Leverage zu vermeiden, und andererseits, nachhaltig, d. h. nicht überhastet, neue Standorte zu eröffnen. Solange diese Grundregeln beachtet werden und die Partner sich darauf konzentrieren, welche Stärken Private-Equity-Unternehmen an den Tisch bringen können, ist diese Konstellation sehr spannend. Dementsprechend erwarten wir eine weiterhin zunehmende Aktivität von Finanzinvestoren in diesem Sektor.

Können Sie sich vorstellen, weiteres Kapital in den Fitnessmarkt zu investieren, z. B. in digitale Fitnessangebote, strategische Zukäufe für die derzeitigen Portfolio-Unternehmen oder weitere stationäre Fitnesskonzepte?

Buddemeier: Wir stehen erst am Anfang und planen in den nächsten Jahren weitere Investitionen. Die spannendsten Bereiche für uns sind die, in denen wir jetzt schon vertreten sind: Discount, Premium und Special Interest.

Zudem ist das Thema Technologie für uns ein ganz entscheidendes Erfolgskriterium. Um dort führend zu sein, müssen wir

aber nicht zwingend alles direkt besitzen, sondern können auch mit strategischen Kooperationen erfolgreich sein.

Um abschließend auf AUCTUS zurückzukommen: Wenn wir unsere Marktstudie in fünf Jahren veröffentlichen, was würden Sie sich wünschen, über Ihr Engagement im Fitnessmarkt zu lesen?

Buddemeier: Wir würden gerne lesen, dass die Unternehmen, an denen wir beteiligt sind oder waren, sich nachhaltig und erfolgreich am Markt behauptet haben. Außerdem hoffen wir, dass unser Engagement bei der Professionalisierung des Fitnessmarktes eine prägende Rolle gespielt hat und wir es geschafft haben, das Angebot und die Fitnesserfahrung für den Konsumenten noch ein Stück besser zu machen.

Kontakt



Karsten Hollasch

Partner
Leiter Sport Business Gruppe
Tel: +49 (0)69 75695 6140
khollasch@deloitte.de



Fabian Menzel

Manager
Sport Business Gruppe
Tel: +49 (0)211 8772 4273
fmenzel@deloitte.de



Björn Lehmkuhler

Senior Consultant
Sport Business Gruppe
Tel: +49 (0)211 8772 2141
blehmkuehler@deloitte.de

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für mehr als 244.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.