adidas GROUP

TOGETHER WE WIN

adidas Group Geschäftsbericht

2011

adidas GROUP

⁄ Ziele 2011	⁄ Ergebnisse 2011	⁄ Ausblick 2012
Währungsbereinigte Umsatzentwicklung:	**Währungsbereinigte Umsatzentwicklung:**	**Währungsbereinigte Umsatzentwicklung:**
adidas Konzern Anstieg im mittleren bis hohen einstelligen Bereich	**adidas Konzern** Anstieg um: 13 % | Konzernumsatz: 13,344 Mrd. €	**adidas Konzern** Anstieg im mittleren bis hohen einstelligen Bereich
⁄ **Großhandelssegment** Anstieg im mittleren einstelligen Bereich	⁄ **Großhandelssegment** Anstieg um 11 %	⁄ **Großhandelssegment** Anstieg im mittleren einstelligen Bereich
⁄ **Einzelhandelssegment** Anstieg im niedrigen zweistelligen Bereich	⁄ **Einzelhandelssegment** Anstieg um 20 %	⁄ **Einzelhandelssegment** Anstieg im niedrigen 10 %-Bereich
⁄ **Andere Geschäftssegmente** Anstieg im mittleren einstelligen Bereich	⁄ **Andere Geschäftssegmente** Anstieg um 13 %	⁄ **Andere Geschäftssegmente** Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich
⁄ **TaylorMade-adidas Golf** Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich	⁄ **TaylorMade-adidas Golf** Anstieg um 16 %	⁄ **TaylorMade-adidas Golf** Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich
⁄ **Rockport** Anstieg im hohen einstelligen bis niedrigen zweistelligen Bereich	⁄ **Rockport** Anstieg um 6 %	⁄ **Rockport** Anstieg im hohen einstelligen Bereich
⁄ **Reebok-CCM Hockey** Anstieg im niedrigen einstelligen Bereich	⁄ **Reebok-CCM Hockey** Anstieg um 6 % ⁄ **Marke adidas** Anstieg um 14 % ⁄ **Marke Reebok** Anstieg um 6 %	⁄ **Reebok-CCM Hockey** Anstieg im deutlich zweistelligen Bereich
Bruttomarge 47,5 % – 48,0 %	Bruttomarge 47,5 %	Bruttomarge etwa 47,5 %
Operative Marge Steigerung auf ein Niveau zwischen 7,5 % – 8,0 %	Operative Marge 7,6 %	Operative Marge Steigerung auf einen Wert von annähernd 8,0 %
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (im Verhältnis zum Umsatz) Anstieg erwartet	Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (im Verhältnis zum Umsatz) unverändert bei 20,8 %	Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (im Verhältnis zum Umsatz) moderater Anstieg erwartet
Investitionen 350 Mio. € – 400 Mio. €	Investitionen 376 Mio. €	Investitionen 400 Mio. € – 450 Mio. €
Nettofinanzverbindlichkeiten weitere Reduzierung	Nettofinanzverbindlichkeiten 90 Mio. € Netto-Cash	Bruttofinanzverbindlichkeiten weitere Reduzierung
Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA: Beibehaltung eines Verhältnisses von unter 2	Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA – 0,1	Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA: Beibehaltung eines Verhältnisses von unter 2
Ergebnis je Aktie Anstieg um 10 % bis 15 % auf einen Wert zwischen 2,98 € – 3,12 €	Ergebnis je Aktie Anstieg um 18 % auf 3,20 € | Auf Anteilseigner entfallender Gewinn Anstieg um 18 % auf 671 Mio. €	Ergebnis je Aktie Anstieg um 10 % bis 15 % auf einen Wert zwischen 3,52 € – 3,68 €
Shareholder Value weitere Steigerung	Aktienkurs der adidas AG steigt um 2,8 % | Dividende pro Aktie (vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung) 1,00 €	Shareholder Value weitere Steigerung

Finanz-Highlights
2011

01 / **Finanz-Highlights (IFRS)**

	2011	2010	Veränderung
Operative Highlights (in Mio. €)			
Umsatzerlöse	13.344	11.990	11,3 %
EBITDA	1.257	1.159	8,5 %
Betriebsergebnis	1.011	894	13,1 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn	671	567	18,2 %
Wichtige Kennzahlen (%)			
Bruttomarge	47,5 %	47,8 %	– 0,3 PP
Betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	41,4 %	42,1 %	– 0,7 PP
Operative Marge	7,6 %	7,5 %	0,1 PP
Steuerquote	27,7 %	29,5 %	– 1,8 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse	5,0 %	4,7 %	0,3 PP
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	20,8 %	20,8 %	– 0,0 PP
Eigenkapitalquote	46,8 %	43,5 %	3,3 PP
Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA	– 0,1	0,2	
Verschuldungsgrad	– 1,7 %	4,8 %	– 6,5 PP
Eigenkapitalrendite	12,6 %	12,3 %	0,3 PP
Bilanz- und Cashflow-Daten (in Mio. €)			
Bilanzsumme	11.380	10.618	7,2 %
Vorräte	2.482	2.119	17,1 %
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	2.558	2.324	10,0 %
Kurzfristiges Betriebskapital	2.154	1.972	9,3 %
Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten	90	– 221	140,7 %
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	5.327	4.616	15,4 %
Investitionen	376	269	39,5 %
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit	792	894	– 11,5 %
Kennzahlen je Aktie (in €)			
Unverwässertes Ergebnis	3,20	2,71	18,2 %
Verwässertes Ergebnis	3,20	2,71	18,2 %
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit	3,79	4,28	– 11,5 %
Dividende	1,00[1)]	0,80	25,0 %
Aktienkurs am Ende des Jahres	50,26	48,89	2,8 %
Sonstiges (am Ende des Jahres)			
Anzahl der Mitarbeiter	46.824	42.541	10,1 %
Anzahl der Aktien	209.216.186	209.216.186	–
Durchschnittliche Anzahl der Aktien	209.216.186	209.216.186	–

1) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

02 / **Umsatzerlöse**

13.344 Mio. € 2011

11.990 Mio. € 2010

03 / **Auf Anteilseigner entfallender Gewinn**

671 Mio. € 2011

567 Mio. € 2010

Unsere Marken

adidas GROUP

Großhandel / Einzelhandel

→ adidas

adidas Sport Performance

Das Leitprinzip von adidas Sport Performance lautet „Play to Win". Inspiriert von der Motivation des Gründers Adi Dassler entwickelt Sport Performance mit Leidenschaft Spitzenprodukte für Sportler aller Sportarten, damit sie schneller, stärker, smarter, cooler und natürlich werden. Der Fokus von adidas Sport Performance liegt auf fünf Kernkategorien: Fußball, Basketball, Running, Training und Outdoor.

adidas Sport Style

adidas Sport Style umfasst die Lifestyle-Submarken von adidas. adidas Originals ist das authentische, kultige Sportswear-Label für den Street-Look und baut auf die Kernaussage „Celebrate Originality". Die Fashion Group wird als „Zukunft von Sportswear" definiert und umfasst die Labels Y-3[1], Porsche Design Sport, adidas SLVR und adidas NEO. Mit diesen vier Labels präsentiert adidas authentische, vom Sport inspirierte Bekleidung für alle Lifestyle-Konsumenten. Das Credo von adidas Sport Style lautet „Style your Life".

→ Reebok

Reeboks Erfolg basiert seit jeher auf dem Mut, mit Konventionen zu brechen: Die Marke entwickelt kontinuierlich innovative Produkte, schafft neue Märkte und kreiert den neuesten sportlichen Style. Reebok ist eine globale Sportmarke, inspiriert von ihrer Tradition im Fitnessbereich, die ihre Konsumenten „fit fürs Leben" machen will.

1) In der Segmentberichterstattung wird Y-3 in den Anderen Geschäftssegmenten konsolidiert.

Andere Geschäftssegmente

→ TaylorMade-adidas Golf

TaylorMade

TaylorMade ist die führende Marke bei Metallhölzern und die meist gespielte Driver-Marke bei den wichtigsten Profi-Golfturnieren der Welt. Die Marke ist weltweit dafür bekannt, innovative und leistungsstarke Technologien für Driver, Fairwayhölzer, Hybrid-Schläger, Eisen, Putter und Bälle zu entwickeln.

adidas Golf

adidas Golf entwickelt Performance-Schuhe und -Bekleidung für aktive, ambitionierte Golfspieler, die sich zur Verbesserung ihrer Leistung Produkte wünschen, mit denen sie ihr Potenzial voll ausschöpfen können.

Ashworth

Ashworth ist eine authentische Golfbekleidungsmarke mit hohem Bekanntheitsgrad unter den passionierten Golfern, die nicht nur auf Golfplätzen und in Clubhäusern getragen werden kann.

→ Rockport

Die Marke Rockport blickt auf vier Jahrzehnte Erfahrung in der Schuhentwicklung zurück und fühlt sich heute wie damals der Innovation verpflichtet. Rockport entwirft und vermarktet Lederschuhe in den Bereichen Dress, Casual und Outdoor, bei denen Performance-Technologien eingesetzt werden, um urbanen Konsumenten einen modischen Schuh mit höchstem Tragekomfort zu bieten.

→ Reebok-CCM Hockey

Reebok-CCM Hockey ist einer der weltgrößten Designer, Hersteller und Vermarkter von Eishockey-Ausrüstung und -Bekleidung mit zwei der weltweit bekanntesten Eishockey-Marken: Reebok Hockey und CCM.

adidas GROUP

TOGETHER WE WIN

adidas Group Geschäftsbericht

2011

Leidenschaft, Disziplin und Hingabe sind wichtige Voraussetzungen für Erfolg. Entscheidend aber ist Teamwork. Wir motivieren uns gegenseitig, wir inspirieren einander, um weiterzukommen und mehr zu erreichen.

Unser Konzern, unsere Mitarbeiter, unsere Innovationen, unsere Marken – immer am Puls der Zeit, immer in Verbindung mit den Menschen in aller Welt. Auf dem Spielfeld, auf der Straße, auf dem Laufsteg. Gemeinsam – ein Team. Gemeinsame Momente erleben und Träume miteinander teilen.

Together we win.

TOGETHER WE WIN
2011

01 AN UNSERE AKTIONÄRE

01.1	Operative und Sport-Highlights 2011	24
01.2	Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden	28
01.3	Vorstand	34
01.4	Aufsichtsrat	38
01.5	Bericht des Aufsichtsrats	40
01.6	Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung	45
01.7	Vergütungsbericht	50
01.8	Unsere Aktie	54

02 UNSER KONZERN

KONZERNLAGEBERICHT

02.1	Konzernstrategie	60
02.2	Strategie Global Sales	62
	/ Großhandelsstrategie	62
	/ Einzelhandelsstrategie	64
	/ eCommerce-Strategie	67
02.3	Strategie Global Brands	68
	/ adidas Strategie	72
	/ Reebok Strategie	78
02.4	Strategie Andere Geschäftssegmente	82
	/ TaylorMade-adidas Golf Strategie	82
	/ Rockport Strategie	86
	/ Reebok-CCM Hockey Strategie	88
02.5	Global Operations	90
02.6	Forschung und Entwicklung	95
02.7	Mitarbeiter	101
02.8	Nachhaltigkeit	107

KONZERNLAGEBERICHT: Dieser Bericht fasst den Konzernlagebericht des adidas Konzerns, bestehend aus der adidas AG und ihren konsolidierten Tochtergesellschaften, sowie den Lagebericht der adidas AG zusammen.

03 UNSER FINANZJAHR

KONZERNLAGEBERICHT

03.1	Internes Konzern-Managementsystem	114
03.2	Geschäftsentwicklung des Konzerns	118
	/ Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche	118
	/ Gewinn- und Verlustrechnung	121
	/ Bilanz und Kapitalflussrechnung	126
	/ Treasury	129
	/ Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG	133
	/ Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB und § 289 Abs. 4 HGB	135
03.3	Geschäftsentwicklung nach Segmenten	138
	/ Geschäftsentwicklung Großhandel	138
	/ Geschäftsentwicklung Einzelhandel	140
	/ Geschäftsentwicklung Andere Geschäftssegmente	142
03.4	Risiko- und Chancenbericht	145
03.5	Nachtrag und Ausblick	163

04 KONZERNABSCHLUSS

04.1	Versicherung der gesetzlichen Vertreter	172
04.2	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	173
04.3	Konzernbilanz	174
04.4	Konzerngewinn- und Verlustrechnung	176
04.5	Konzerngesamtergebnisrechnung	177
04.6	Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	178
04.7	Konzernkapitalflussrechnung	180
04.8	Konzernanhang	181
	/ Erläuterungen zur Konzernbilanz	189
	/ Erläuterungen zur Konzerngewinn- und Verlustrechnung	208
	/ Sonstige Erläuterungen	211
04.9	Entwicklung der Vermögenswerte	216
04.10	Anteilsbesitz	218

05 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

05.1	Zehnjahresübersicht	224
05.2	Glossar	228
05.3	Index	234
05.4	Unterstützungserklärung	235
05.5	Impressum & Kontakt	236
05.6	Finanzkalender	237

Gemeinsam erreichen wir Großartiges:

Olympische Spiele London 2012

Die Olympischen und Paralympischen Spiele, das bedeutendste Sportereignis der Welt, gründen auf den Hoffnungen und Träumen von Millionen von Menschen rund um die Welt. Überragende Leistungen und unvergessliche Momente – Trainer, Familien, Fans und zahlreiche freiwillige Helfer machen das alles erst möglich. Durch ihren unermüdlichen Einsatz und ihr Engagement.

Together we win.

Einige der 70.000 freiwilligen Helfer, 6.000 Mitarbeiter und 4.500 technischen Hilfskräfte, die London 2012 möglich machen.

SALLY PEARSON

Weltmeisterin über 100m Hürden
und IAAF Sportlerin des Jahres 2011.

YOHAN BLAKE

Weltmeister über 100m Sprint 2011.

JESSICA ENNIS

Hallen-Weltmeisterin im Fünfkampf 2010.

Sie glauben an ihre Mannschaft. Die Fans, die die spanische Nationalmannschaft zum Titel trugen.

Gemeinsam siegen wir:

UEFA EURO 2012

Spaniens Nationalmannschaft wird auf der ganzen Welt nicht nur für ihre Spielkünste bewundert, sondern auch für die magischen Momente, die sie in die Stadien zaubert. Das ist aber nicht nur Verdienst eines Einzelnen. Es ist die Leistung des Teams – und zwar nicht nur der Elf auf dem Feld. Des Teams von Trainern, medizinischen Betreuern und Familienangehörigen sowie Anhängern und Fans der schönsten Nebensache der Welt.

Together we win.

IKER CASILLAS ⁄ FERNANDO LLORENTE ⁄ DAVID VILLA ⁄ XABI ALONSO ⁄ XAVI HERNÁNDEZ ⁄ DAVID SILVA
vom amtierenden Europa- und Weltmeister Spanien.

Gemeinsam setzen wir Trends:

Style Your Life

Bei Style und Mode dreht sich alles um Dinge, die uns inspirieren. Sie sind Ausdruck unseres Lebensgefühls – wer wir sind und was wir wollen. Was wird getragen und wer trägt was. Musiker, Sportler, Schauspieler, Idole – ihre Geschichte, ihr Look, ihre Art – sie inspirieren uns – unsere Geschichte, unseren Look, unsere Art. Immer up to date.

Together we win.

Vom Leben inspiriert, voneinander inspiriert.

SNOOP DOGG
Rapper, Sänger, Produzent und Schauspieler.

ANNIE THORISDOTTIR

Gewinnerin der
Reebok CrossFit Games 2011,
„Fittest Woman on Earth".

RICH FRONING JR.

Gewinner der
Reebok CrossFit Games 2011,
„Fittest Man on Earth".

Reebok CrossFit Games 2011, Kalifornien, USA.

Gemeinsam sind wir fit:

Reebok CrossFit Games

Fit werden und fit bleiben ist oft gar nicht so einfach. Aber wenn wir einander helfen, fühlen wir uns stärker, fühlen uns zugehörig. Eine Gemeinschaft, die sich gegenseitig anspornt und motiviert. Ein Gefühl, das Freude vermittelt und Mut gibt. So macht Fitness Spaß und jeder kann ein Teil davon sein.

Together we win.

Reebok und CrossFit – so macht Fitness jedem Spaß.

DUSTIN JOHNSON ⁄ KEITH SBARBARO

Dustin Johnson bespricht den nächsten Abschlag mit seinem Freund und Caddie – TaylorMade Mitarbeiter Keith Sbarbaro.

Gemeinsam kommen wir weiter:

Weite und Genauigkeit

Jeder Golfer weiß: Um das Maximum zu erreichen, muss man offen für Neues sein. Neue Wege gehen. Jeder Schlag eine neue Herausforderung, aber auch eine neue Chance. Immer besser werden – weiter, genauer. Schlag für Schlag, Runde für Runde. Immer wieder neue Ratschläge und Ideen. Freude und Enttäuschung. Gute und schlechte Tage. Gemeinsam lernt man dazu, gemeinsam wird man besser und gemeinsam kommt man weiter.

Together we win.

DUSTIN JOHNSON
Sieger des Barclays PGA Tour Turniers 2011.

RYAN NUGENT-HOPKINS

Western Hockey League 2010 Best Rookie und
Canadian Hockey League 2011 Top Draft Prospect.

Die nächste Generation von Eishockey-Enthusiasten.

Gemeinsam sind wir mutig:

Power auf dem Eis

Eishockey – eine der härtesten Sportarten der Welt. Spieler und Teams stehen für Mut und vollen Einsatz, für Dynamik und Geschwindigkeit. Einzigartig. Auch dank der unvergleichlichen und leidenschaftlichen Anhänger. Stolz auf ihr Team. Auf ihren Sport. Alles dreht sich um die Action auf dem Eis.

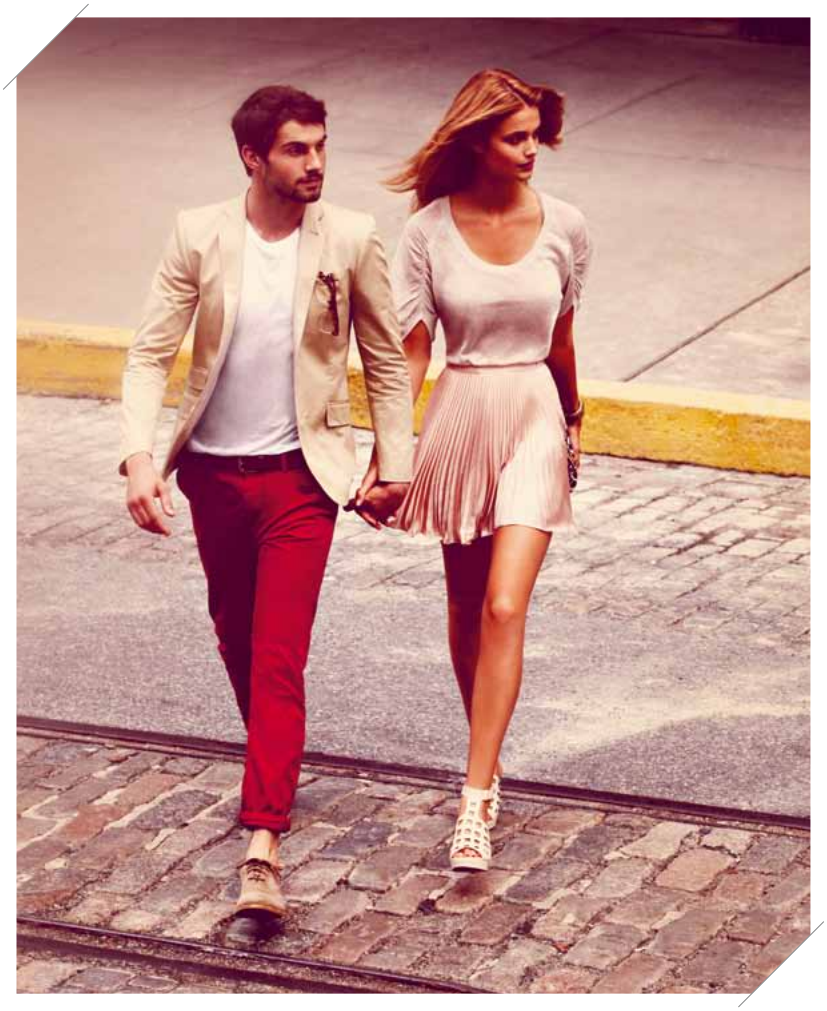
Together we win.

Gemeinsam machen wir keine Kompromisse:

So tritt man auf

Modernes Großstadtleben verlangt stets nach dem neuesten Look. Eine hektische Welt, geprägt von High Heels, schicken Anzügen und Coffee-to-go. Manchmal aber wird das alles zu viel. Man wünscht sich etwas mehr Komfort. Ohne Kompromisse beim Aussehen. Dank neuester Materialien und Technologien kann man beides haben: guten Stil und tolles Design, verbunden mit außergewöhnlichem Komfort. Einfach gut auftreten.

Together we win.



So geht man heute.

Stil und Komfort – ohne Kompromisse.

„Better Cotton"-Initiative zur nachhaltigen Baumwollproduktion.

Enge Zusammenarbeit mit Zulieferern und Herstellern.

Der Supernova Sequence 4 wurde im Rahmen des „Better Place"-Programms entwickelt.

Gemeinsam nehmen wir Rücksicht:

Nachhaltigkeit

Wir alle leben gemeinsam auf dieser Erde. Wir teilen uns ihre Ressourcen, das Wasser, die Luft. Alles hängt zusammen und voneinander ab. Wir alle können etwas verändern. Durch aufrichtiges Handeln und soziales Engagement. Lebensbedingungen verbessern. Umweltauswirkungen verringern. Rücksichtsvoll. Achtsam. Nachhaltig.

Together we win.

TOGETHER WE WIN

2011

adidas GROUP

TOGETHER WE WIN

2011

TOGETHER WE WIN

01 AN UNSERE AKTIONÄRE

01.1	Operative und Sport-Highlights 2011	24
01.2	Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden	28
01.3	Vorstand	34
01.4	Aufsichtsrat	38
01.5	Bericht des Aufsichtsrats	40
01.6	Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung	45
01.7	Vergütungsbericht	50
01.8	Unsere Aktie	54

/ adidas /

Der intelligente Fußballschuh

Der „intelligente" Fußballschuh adizero f50 miCoach bringt smarte Technologie aufs Spielfeld. Mit dem digitalen Trainingstool miCoach und der miCoach Speed_Cell Technologie in der Schuhsohle können Leistungsdaten und 360°-Bewegungen aufgezeichnet und hochgeladen werden.

Together we win.

01.1 /

Operative und Sport-Highlights 2011

Q1

JAN

07. TaylorMade-adidas Golf startet mit zwei neuen Partnerschaften ins Jahr 2011: Camilo Villegas und Jim Furyk („2010 PGA Tour Player of the Year").

10. Lionel Messi wird zum zweiten Mal in Folge zum FIFA Weltfußballer des Jahres gekrönt.

20. adidas Originals präsentiert seine erste eigene Jeanskollektion sowie eine Kollektion von Premium-Accessoires, die allen voran aus einer Reihe exquisiter Ledertaschen besteht / **BILD 01** .

23. Yohji Yamamoto und adidas feiern bei der Men's Fashion Week in Paris ihre zehnjährige Zusammenarbeit.

26. adidas nimmt den Manchester United Stürmer und portugiesischen Nationalspieler Nani unter Vertrag.

31. Das von adidas gesponserte Handballteam Frankreichs verteidigt nach einem 37:35-Sieg über Dänemark seinen Weltmeistertitel in Schweden. Frankreich gewinnt damit als erstes Land vier wichtige Titel im Handballsport in Folge (Olympisches Gold, Europameister, zweifacher Weltmeister) / **BILD 02**.

FEB

07. adidas und der spanische Fußballverband RFEF geben die Verlängerung ihrer Partnerschaft bis Dezember 2018 bekannt.

16. Reebok und Giorgio Armani S.p.A. präsentieren ihre Frühjahr/Sommer 2011 Kollektion, die die Verschmelzung der Dynamik von EA7 mit Reeboks Performance-DNA auf die nächste Stufe bringt.

17. Der bekannte Produzent, Künstler und Designer Swizz Beatz und Reebok Classics verkünden ihre Zusammenarbeit / **BILD 03**.

27. TaylorMade-adidas Golf Tour Staff Professional Martin Kaymer sichert sich bei der WGC Accenture World Match Play Championship den zweiten Platz und steigt somit zur Nummer eins der offiziellen Golf-Weltrangliste auf / **BILD 04**.

28. Die Stilikone und Schauspielerin Eva Mendes wird Reebok EasyTone Botschafterin.

MÄR

03. Der „adidas Finale London", offizieller Spielball für das UEFA Champions League Finale 2011 im Wembley Stadion, wird vorgestellt.

10. Y-3 eröffnet zusammen mit dem Luxusgüter-Einzelhandelspartner Hervia seinen ersten Flagship-Store in Mayfair, London.

16. adidas stellt „all adidas", die größte globale Markenkampagne in der Geschichte von adidas, vor. Sie bezieht jeden einzelnen Aspekt der verschiedenen Submarken mit ein und gewährt so den bisher umfassendsten Einblick in die Marke / **BILD 05**.

21. 100 Tage vor dem offiziellen Start der FIFA Frauen-Weltmeisterschaft 2011 präsentieren adidas und der Deutsche Fußballbund (DFB) in Frankfurt die neuen Trikots für die deutsche Frauennationalmannschaft / **BILD 06**.

22. Der adidas Konzern präsentiert seine Umweltstrategie („Environmental Strategy 2015") – einen Fünfjahresplan, mit dem der adidas Konzern sein Umweltmanagement neu formuliert.

28. Reebok und CrossFit, eine der größten Fitnessbewegungen in den USA, geben ihre Partnerschaft bekannt. Zusammen werden sie das CrossFit-Konzept weltweit weiter ausbauen.

Q2

APR

14. adidas präsentiert bei einem exklusiven Medienevent in New York City mit Streetball-Legende Bobbito García den leichtesten Basketballschuh aller Zeiten – den adizero Crazy Light.

14. Reeboks einzigartiger neuer Lauf- und Trainingsschuh RealFlex wird in Nordamerika und anderen wichtigen Märkten eingeführt. Seine 76 Sensoren sind so positioniert, dass sie den natürlichen Bewegungsablauf fördern / **BILD 07**.

18. Geoffrey Mutai läuft beim Boston Marathon mit 2:03:02 Stunden die schnellste Marathonzeit aller Zeiten und Caroline Kilel läuft die beste Zeit bei den Frauen. Beide Gewinner tragen adidas adizero Laufschuhe.

19. Der FC Bayern München und adidas geben die Verlängerung ihrer Partnerschaft bis 2020 bekannt und präsentieren in der Allianz Arena in München das neue Heimtrikot für die Saison 2011/2012 / **BILD 08**.

MAI

04. Derrick Rose, Basketballstar in Diensten der Chicago Bulls, wird zum jüngsten wertvollsten Spieler (MVP – Most Valuable Player) in der Geschichte der NBA gekürt / **BILD 09**.

06. Ashworth präsentiert vier neue Schuhmodelle: einen Schuh ohne Spikes, der sowohl auf dem Golfplatz als auch in der Freizeit getragen werden kann, sowie drei Schuhe für die Straße.

16. adidas und die Deutsche Fußball Liga (DFL) stellen die zweite Ausgabe des „Torfabrik" vor – den offiziellen Spielball der Bundesliga.

25. adidas Originals erreicht die Marke von zehn Millionen Anhängern auf seiner Facebook-Seite :// **FACEBOOK.COM/ADIDASORIGINALS** und hat allen Grund zum Feiern.

27. Herbert Hainer, Vorstandsvorsitzender des adidas Konzerns, bestätigt bei einem Medienevent in London, dass sich das Unternehmen auf einem guten Weg befindet, seine Ziele für die Olympischen und Paralympischen Spiele 2012 in London, bei denen adidas als offizieller Sportswear-Partner fungiert, zu erreichen.

JUN

10. adidas präsentiert den brandneuen adiPower Predator, den leichtesten und kraftvollsten Predator aller Zeiten für bessere Ballkontrolle und mehr Power bei geringem Gewicht / **BILD 10**.

20. TaylorMade bringt den neuen Ghost Spider Putter auf den Markt, der die Schlägerkopfkonstruktion, die Größe und das hohe Trägheitsmoment (MOI) des Monza Spider und das weiße Design des Corza Ghost vereint / **BILD 11**.

22. Der adidas Konzern gibt bekannt, 100 Mio. € in den Bau eines Distributionszentrums in der Nähe von Osnabrück zu investieren, durch das ganz Westeuropa beliefert werden soll. Die Eröffnung ist für 2013 geplant.

24. Reebok-CCM Hockey geht Partnerschaften mit fünf Top-Talenten der NHL Draft 2011 ein – Adam Larsson und Jonathan Huberdeau werden von Reebok Hockey und Ryan Nugent-Hopkins, Gabriel Landeskog und Sean Couturier von CCM unter Vertrag genommen.

26. Mit dem Eröffnungsspiel in Berlin startet die FIFA Frauen-Weltmeisterschaft 2011. adidas rüstet sechs Mannschaften aus und ist zudem offizieller Sponsor, Ausrüster und Lizenznehmer des Turniers / **BILD 12**.

Q1

01

03

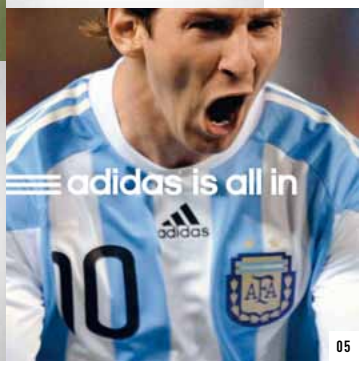
04

07

02

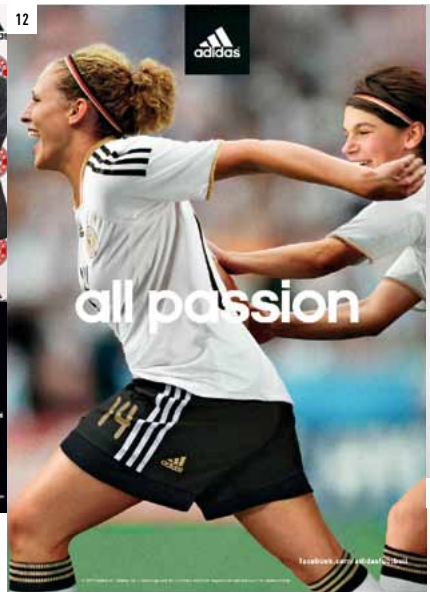
06

05



08

12



10

09

11

Q2

01.1 /

Q3

JUL

04. Rund 1.700 Mitarbeiter der Abteilungen Marketing, Design, Product Development und Global Operations beziehen das neue, hochmoderne Gebäude „Laces", das auf dem Gelände der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach, der World of Sports, errichtet wurde. Es erstreckt sich über sieben Stockwerke und hat eine Gesamtfläche von 61.900m² / **BILD 01**.

17. Die von adidas gesponserte japanische Frauennationalmannschaft gewinnt die FIFA Frauen-Weltmeisterschaft 2011 in Frankfurt / **BILD 02**.

17. Der TaylorMade Tour Staff Professional Darren Clarke gewinnt die British Open. Im Turnier spielt er u. a. den R11 Driver und den Penta TP Ball von TaylorMade.

19. Reebok stellt in New York City die neue Kampagne „Reethym of Lite" vor. Creative Director der Kampagne ist Swizz Beatz.

31. Das Finale der Reebok CrossFit Games 2011 findet in Carson, Kalifornien, vor 8.000 begeisterten Zuschauern statt. Gewinner sind die von Reebok gesponserten Rich Froning Jr. und Annie Thorisdottir. Beide erhalten damit den Titel „Fittest on Earth".

AUG

01. TaylorMade stellt nach dem herausragenden Erfolg des R11 Drivers nun die neuen R11 Eisen vor / **BILD 03**.

25. Die ersten Produkte mit Better-Cotton-Anteil kommen bei Reebok in den Handel. Der adidas Konzern hat sich dazu verpflichtet, bis 2018 100 % Better Cotton zu verwenden und gehört zu den Mitbegründern der „Better Cotton Initiative" (BCI). Diese hat sich zum Ziel gesetzt, die Umweltbedingungen in der konventionellen Baumwollindustrie nachhaltig zu verbessern.

27. Die 13. IAAF Leichtathletik-Weltmeisterschaft wird in Daegu, Korea, eröffnet. Insgesamt 33 Medaillen werden im Rahmen des Events an adidas Sportler verliehen.

28. Yohan Blake wird bei der Leichtathletik-Weltmeisterschaft Weltmeister über 100m Sprint. Er trägt den adizero Prime Laufschuh / **BILD 04**.

31. Der adidas Konzern wird im diesjährigen Ranking des manager magazins „Die besten Geschäftsberichte 2011" Zweitplatzierter in der DAX-Kategorie und Zweiter in der Gesamtwertung.

SEP

08. Die adidas AG wird zum zwölften Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) aufgenommen. In der Kategorie „Bekleidung, Accessoires & Schuhe" wird adidas zum achten Mal Branchenführer.

08. Rockport und die Markenbotschafterin Annabel Tollman sowie Dylan's Candy Bar veranstalten anlässlich der „Fashion's Night Out" gemeinsam das „May each step you take be sweet"-Event in New York City / **BILD 05**.

11. Y-3 stellt im Rahmen der Fashion Week in New York City seine Kollektion für Frühjahr/Sommer 2012 vor.

25. Patrick Makau läuft beim 38. BMW Berlin Marathon einen neuen Weltrekord – im Laufschuh adizero adios 2. adidas ist offizieller Partner des Laufevents, bei dem rund 40.000 Läufer an den Start gehen.

29. adidas stellt den Fußballschuh adizero f50 miCoach vor. Durch den integrierten miCoach Speed_Cell in der Außensohle wird der Schuh zum digitalen Training-Tool: Neben vielen anderen Features können u. a. die Anzahl an Sprints und die Geschwindigkeit des Spielers aufgezeichnet werden / **BILD 06**.

Q4

OKT

01. Der von adidas gesponserte Sam Sutton verteidigt seinen Weltmeistertitel bei der fünften adidas Sickline Extremkajak-Weltmeisterschaft und zeigt damit eindrucksvoll, dass er nach wie vor der schnellste Extremkajaker der Welt ist / **BILD 07**.

15. Reebok Hockey stellt den völlig neuen A.i 9 Hockeyschläger vor. Seine Kelle aus reinem Fiberglas ist die leichteste, die Reebok Hockey jemals hergestellt hat.

23. Die von adidas gesponserten All Blacks siegen beim Finale der Rugby-WM in Auckland. Damit gewinnen die Neuseeländer zum zweiten Mal nach 24 Jahren die Webb Ellis Trophy und wiederholen damit ihren Erfolg, den sie bei der allerersten Rugby-WM 1987, die ebenfalls in Neuseeland ausgetragen wurde, erreicht haben / **BILD 08**.

NOV

03. Der adidas Konzern gibt die Akquisition von Five Ten, einer führenden Performance-Marke im Bereich Outdoor-Action-Sport, bekannt. Durch die Übernahme wird der adidas Konzern noch besser aufgestellt sein, um ein führender Akteur im Outdoor-Performance-Markt zu werden / **BILD 09**.

06. Sechs Monate nachdem Geoffrey Mutai die beste Marathonzeit aller Zeiten aufgestellt hat, feiert er beim New York Marathon seinen zweiten großen Sieg des Jahres. Er erreicht in adizero adios 2 Laufschuhen nach 2:05:06 Stunden die Ziellinie und unterbietet damit den alten Streckenrekord um mehr als zweieinhalb Minuten.

08. adidas Originals by Jeremy Scott erhält in Berlin den „Musikexpress Style Award" in der Kategorie Sportswear. Mit dem Preis werden internationale Fashion-Labels und Künstler ausgezeichnet, die mit ihrer Arbeit die Popkultur und Modeszene in besonderem Maße prägen.

28. adidas bekommt bei den „25th Annual Footwear News Achievement Awards" den „2011 Marketer of the Year Award" für die „all adidas"-Kampagne verliehen. Somit geht der Award zum zweiten Mal in Folge an den adidas Konzern – im Jahr 2010 wurde Reebok damit ausgezeichnet.

DEZ

02. Bei der Endrundenauslosung für die UEFA EURO 2012 präsentieren adidas und die UEFA zusammen mit Sergey Bubka, dem ehemaligen olympischen Stabhochspringer aus der Ukraine, den offiziellen Spielball für die UEFA EURO 2012 – den „adidas Tango 12" / **BILD 10**.

09. Die Konzernzentrale in Herzogenaurach sowie das Vertriebszentrum in Indianapolis, USA, erhalten die ISO 14001-Zertifizierung. Dies ist ein weiterer wichtiger Meilenstein für die Umsetzung der Umweltstrategie sowie der „Green Company"-Initiative des Konzerns.

12. TaylorMade stellt eine revolutionäre Technologie und ein neues Produktangebot vor: RocketBallz. Die bahnbrechenden Eigenschaften von RocketBallz sorgen für mehr Ballgeschwindigkeit und längere Distanzen; RocketBallz stellt die bislang innovativste und hochwertigste Serie an Fairwayhölzern, Rescues und Eisen der Marke dar / **BILD 11**.

15. adidas und die UEFA geben die Verlängerung ihrer langfristigen Partnerschaft rund um die UEFA Champions League, die UEFA Europa League sowie den UEFA Super Cup und die UEFA Women's Champions League bekannt. Somit tritt adidas bis 2018 als Partner all dieser Turniere auf.

21. Reebok präsentiert „CLASSIC" von Jonathan Mannion auf der Kunstmesse Art Basel Miami. Der bekannte Fotograf stellte dort exklusiv seine erfolgreichsten Fotografien von Hip-Hop-Stars aus / **BILD 12**.

Q3

02

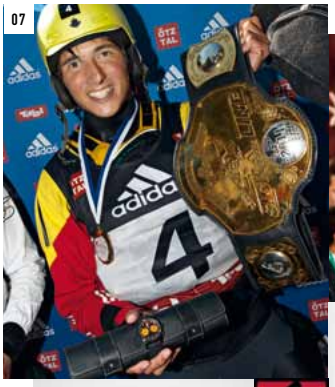
05

04

01

03

06



07

08

10

09

12

11

Q4

01.2 /

Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden

HERBERT HAINER
Vorstandsvorsitzender

Im Jahr 2011 hat der adidas Konzern mit der Realisierung seines Fünfjahresstrategieplans Route 2015 begonnen und ein eindrucksvolles Tempo vorgelegt, um die strategischen Ziele zu erreichen – die währungsbereinigten Umsatzerlöse stiegen 2011 um 13%, das Ergebnis je Aktie um 18% und zum Ende des Jahres hat der Konzern eine Netto-Cash-Position in Höhe von 90 Mio. € erreicht. Infolge dieser guten Ergebnisse wird das Management den Aktionären eine Dividende von 1,00 € vorschlagen, was einem Anstieg um 25% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Unterstützt durch die großen internationalen Sportereignisse und eine hochinteressante Produktpipeline verspricht das Jahr 2012 ein weiteres Rekordjahr für den adidas Konzern zu werden.

Im folgenden Interview blickt Herbert Hainer, Vorstandsvorsitzender des adidas Konzerns, auf das Jahr 2011 zurück und erörtert den strategischen und finanziellen Ausblick des Konzerns.

/ ? Herr Hainer, 2011 war das Jahr, in dem der adidas Konzern mit der Realisierung seines strategischen Geschäftsplans Route 2015 begann. Hat das Jahr Ihren Erwartungen entsprochen?

/ ! Bei der Umsetzung eines strategischen Plans ist es stets wichtig, gut zu starten und Erfolge zu zeigen, indem man die selbst gesteckten Ziele erreicht. In dieser Hinsicht haben die Geschäftsergebnisse 2011 meine Erwartungen definitiv erfüllt und in den meisten Bereichen sogar übertroffen. Mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum in Höhe von 13 % verzeichneten wir das höchste organische Wachstum seit 2006. So konnten wir den Umsatz im Jahr 2011 um 1,4 Mrd. € auf über 13,3 Mrd. € steigern. Gleichzeitig haben wir aber auch deutliche Fortschritte bei der Verbesserung unserer Profitabilität gemacht. Das Ergebnis je Aktie stieg um 18 % auf einen neuen Rekordwert von 3,20 €. Und wir haben das Jahr mit einer Bilanz in einem Top-Zustand abgeschlossen: Das operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz liegt weiterhin auf dem Rekordtief von 20,8 %, und wir haben eine Netto-Cash-Position in Höhe von 90 Mio. € erreicht. Summa summarum haben wir hervorragende Grundlagen geschaffen und sind nun auf dem besten Weg, um unsere Route 2015 Ziele zu erreichen.

/ ? Wenn Sie Ihre Geschäftsergebnisse anschauen, welche Bereiche haben maßgeblich zu diesem beeindruckenden Wachstum beigetragen?

/ ! Besonders hervorzuheben ist das breitgefächerte Umsatzwachstum in all unseren Märkten, bei allen Marken sowie in allen Vertriebskanälen. Wachstumsträger waren ganz klar unsere drei Fokusmärkte, die mehr als 50 % unseres Umsatzwachstums beisteuerten. So stieg in Nordamerika der währungsbereinigte Umsatz um 15 %, in Russland/GUS um 26 % und in China um 23 %. Noch bemerkenswerter sind jedoch meiner Meinung nach unsere starken Zuwächse in Westeuropa. Unser Umsatz in dieser Region, die mit großen gesamtwirtschaftlichen Problemen zu kämpfen hat, wuchs um 10 %. Das zeigt, dass sich Kunden und Konsumenten in schwierigen Zeiten für diejenigen Marken entscheiden, die durch Innovation und modernstes Design einen wirklichen, spürbaren Mehrwert bieten. All unsere Segmente verzeichneten 2011 zweistellige Umsatzzuwächse. Hervorzuheben ist hier insbesondere unser Einzelhandelssegment mit einer Umsatzsteigerung um 14 % auf vergleichbarer Basis. Nach einem Zuwachs um 11 % auf vergleichbarer Basis im Vorjahr ist dies eine tolle Leistung, und es sagt viel über die enormen Fortschritte aus, die wir derzeit in unserem Einzelhandelsgeschäft machen.

Unsere Produkte kommen über alle Kategorien hinweg bei Konsumenten in aller Welt gut an. Der Umsatz im Bereich Schuhe stieg währungsbereinigt um 18 % – mit Steigerungen um mehr als 20 % sowohl in der Kategorie Fußball als auch in der Kategorie Running und um fast 50 % in der Kategorie Outdoor. Im Bereich Bekleidung wuchs der währungsbereinigte Umsatz um solide 8 %, mit Zuwächsen in den Kategorien Training und Running. Hierdurch konnten Rückgänge bei Fußballbekleidung, resultierend aus dem schwierigen Vorjahresvergleich aufgrund der hohen Umsätze im Zusammenhang mit der FIFA WM 2010, mehr als ausgeglichen werden. Der Bereich Zubehör verzeichnete ebenfalls hervorragende Ergebnisse, insbesondere aufgrund der Entwicklung bei TaylorMade-adidas Golf, die für eine Umsatzsteigerung um 10 % sorgte. Auch adidas Sport Style glänzte erneut mit einer Steigerung von fast einer halben Milliarde Euro bzw. um 24 % auf über 2,6 Mrd. €. Verantwortlich hierfür waren die weltweite Popularität von adidas Originals sowie die Ausweitung des adidas NEO Labels in den Schwellenländern.

/ ? Ein zentrales Ziel der Route 2015 ist eine operative Marge von 11 %. Im Jahr 2011 konnten die Margen nur moderat gesteigert werden. Sind Sie darüber enttäuscht?

/ ! Nein, ganz im Gegenteil. Wenn ich auf das Jahr 2011 und auf das hervorragende Umsatzwachstum zurückblicke, zählt die Entwicklung unserer operativen Marge definitiv zu den Highlights unter den Finanzkennzahlen, auf die wir besonders stolz sind. Wie ich in den vergangenen 18 Monaten bereits mehrfach betont habe, hat der enorme Preisdruck bei der Produktbeschaffung unseren Fortschritt beeinträchtigt. Dies ist zum einen auf die extrem hohen Rohstoffpreise und zum anderen auf das stetig steigende Lohnniveau in unseren Beschaffungsmärkten in Asien zurückzuführen. Das hat uns allein im Jahr 2011 2,3 Prozentpunkte unserer Bruttomarge gekostet, und daher ist es umso beachtlicher, dass wir die negativen Auswirkungen auf gerade einmal 30 Basispunkte beschränken konnten. Und in einigen Bereichen konnten wir die Bruttomarge sogar steigern, z. B. im Einzelhandel um 80 Basispunkte und bei Reebok um 40 Basispunkte. Was die Kostenstruktur angeht, haben wir unsere Ziele erreicht und die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz um 70 Basispunkte gesenkt. Diese Ergebnisse können Sie also zuversichtlich stimmen. Denn sie zeigen, dass wir in der Lage sind, große Herausforderungen effektiv zu meistern. Und sie unterstreichen, dass wir dank einer disziplinierten Vorgehensweise innerhalb unserer Organisation die Kostenbasis bei gleichzeitigem Wachstum optimal nutzen.

/ ? In Nordamerika haben Sie mit der Marke adidas einen großartigen Turnaround geschafft. Noch ist aber nicht klar, ob dieser Erfolg von Dauer sein wird. Was ist Ihr Rezept, um im weltweit größten Sportartikelmarkt nachhaltig erfolgreich zu sein?

/ ! Letztendlich dreht sich alles um den langfristigen Erfolg, und den werden wir auch haben. Mit unserem Route 2015 Plan für den US-Markt schaffen wir die richtigen Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg der Marke adidas in Nordamerika. Dazu zählen: das Treffen zielgerichteter Entscheidungen sowie die konsistente und konsequente Umsetzung der Maßnahmen. Genau dies haben wir in den letzten beiden Jahren getan. Wir haben uns auf eine kleine Anzahl von zentralen Initiativen konzentriert, diese in den richtigen Vertriebskanälen unterstützt und unsere Marketingaktivitäten so ausgerichtet, dass wir damit die Konsumenten der nächsten Generation erreichen. Die Zahlen sprechen für sich: Der Umsatz der Marke adidas in Nordamerika ist in den vergangenen zwei Jahren um 41 % gestiegen. Das ist der größte Sprung, den wir als Managementteam vorzuweisen haben. Mit einem Plus von währungsbereinigt 21 % stellt das Jahr 2011 einen

01.2 /

neuen Rekord dar. All unsere wichtigen Kategorien – von Originals über Running und Basketball bis hin zu Training – verzeichnen solide Wachstumsraten. Darüber hinaus verbessert sich die Qualität unseres Vertriebs stetig, mit starken Marktanteilsgewinnen in den besonders wichtigen Vertriebskanälen, nämlich den Einkaufszentren und im Sportfachhandel, sowie mit einer höheren Vielfalt an regional vertretenen modeorientierten Anbietern. Angesichts dieser Entwicklungen, unserer hervorragenden Produktpipeline sowie der starken Resonanz der Marke bei unseren Konsumenten und Kunden bin ich fest davon überzeugt, dass wir den richtigen Ansatz verfolgen. Das werden Sie 2012 erneut sehen – wir wollen den Hattrick schaffen und zum dritten Mal in Folge mit der Marke adidas in Nordamerika zweistellig wachsen werden.

/ ? **Laut den lokalen Sportartikelanbietern wird sich der chinesische Markt 2012 voraussichtlich schwierig gestalten. Wie sehen Sie die Situation? Rechnen Sie trotzdem mit einer anhaltenden Dynamik?**

/ ! Der chinesische Konsument ist ausgesprochen anspruchsvoll und schätzt die Innovationsstärke und Qualität unserer Marken und Produkte. Außerdem haben wir hart daran gearbeitet, die Bestände im Einzelhandel auf einem optimalen Niveau zu halten und gleichzeitig ein umfassendes Angebot an neuen und aktuellen Produkten bereitzustellen. Darin unterscheiden wir uns von vielen inländischen Anbietern, die mit mangelnder Differenzierung und Überbeständen zu kämpfen haben. Zudem stärken wir kontinuierlich die Beziehungen zu und die Zusammenarbeit mit unseren Kunden in China, die uns täglich bzw. wöchentlich aufschlussreiche Daten liefern. So können wir eine noch schnellere und effizientere Koordination entlang der Beschaffungskette sicherstellen. Angesichts unserer Auftragsbücher und der deutlich sichtbaren, starken Dynamik unserer Marken in unseren fast 7.000 Franchisegeschäften bin ich vollends zuversichtlich, dass wir gemäß den Vorgaben von Route 2015 im Jahr 2012 erneut zweistellig wachsen werden.

/ ? **Reebok sieht sich mit einer Verlangsamung seiner Dynamik sowie mit einigen Herausforderungen aufgrund der Nichtverlängerung der NFL-Lizenzvereinbarung und des schwierigen Toning-Markts konfrontiert. Was sind Ihre Prioritäten, um die Marke auch im Jahr 2012 weiter voranzubringen?**

/ ! Reebok hat sich dank dreier äußerst erfolgreicher, kommerzieller Produktkonzepte wieder zurückgemeldet: EasyTone, ZigTech und RealFlex. Wir können stolz auf unsere Leistung bei Reebok sein, denn seit 2009 stieg nicht nur der Umsatz um mehr als 20 %, sondern auch die Bruttomarge verbesserte sich um mehr als 4 Prozentpunkte. Vor zwei Jahren hat der Toning-Markt für enormes Wachstum gesorgt. Die Tatsache, dass ZigTech und RealFlex nun den ebenso rasanten Abschwung in der Toning-Kategorie vollständig kompensiert haben, zeigt, dass es Reebok wieder gelingt, ein breit gefächertes, innovatives und äußerst attraktives Produktangebot zu entwickeln. Dennoch wissen wir aus unseren jahrelangen Erfahrungen beim Aufbau der Marke adidas, dass permanente Innovation zwar das wichtigste Element für den langfristigen, nachhaltigen Erfolg einer Marke ist, dies aber alleine nicht ausreicht. Es muss für den Konsumenten auch klar sein, wofür die Marke wirklich steht. Und genau darauf werden wir unser Augenmerk bei Reebok im Jahr 2012 richten.

Bei der Markenpositionierung von Reebok geht es um Fitness. Mit interessanten und mitreißenden Erlebnissen möchte Reebok vermitteln, dass Fitness nicht nur erstrebenswert ist, sondern auch Spaß machen kann. Wir verfügen nun über die richtigen Mittel, um diese Botschaft noch deutlicher und umfassender zu verbreiten. Hierzu starten wir eine neue weltweite Markenkampagne: „The Sport Of Fitness Has Arrived". Unsere Partnerschaft mit CrossFit ist fester Bestandteil dieser Initiative. CrossFit zählt zu den am schnellsten wachsenden Fitnessbewegungen der Welt und setzt auf Fitnesstraining in einer Community, die ihre Leidenschaft für einen gesunden Lebensstil entdeckt hat und das Gemeinschaftsgefühl beim Fitnesstraining schätzt. Mit der Unterstützung der CrossFit Community wollen wir die Art und Weise verändern, wie Menschen Fitness wahrnehmen, definieren und erleben. Wir wollen sie mit einem Training, das Spaß macht, fit fürs Leben machen. Genau das spiegelt die Werte von Reebok authentisch und real wider. Durch diese Kampagne wollen wir auch die Leistungsattribute von ZigTech und

RealFlex hervorheben, um deren kommerziellen Erfolg nachhaltig zu fördern. Die Nichtverlängerung der NFL-Lizenzvereinbarung und die Umgliederung des NHL-Lizenzgeschäfts in den USA von der Marke Reebok zum Segment Reebok-CCM Hockey werden im Jahr 2012 zwar zu einem Umsatzrückgang bei Reebok führen, wir erwarten allerdings, dass der Kern der Marke in diesem Jahr, das von Markenkonsolidierung gekennzeichnet ist, stabil bleiben wird. Da wir nun mit dem Aufbau unseres Fitnessimperiums beginnen sowie weiterhin an der Stärkung von Reebok Classics arbeiten, verfügen wir 2012 über eine gute Grundlage, um künftig ein robustes und nachhaltiges Geschäft aufbauen zu können.

/ ? Im Jahr 2011 erzielte TaylorMade-adidas Golf eine währungsbereinigte Umsatzsteigerung um 16 %. Wie konnten Sie trotz des schwierigen Golfmarkts solch gute Ergebnisse erreichen?

/ ! Der Star der Golfindustrie im Jahr 2011 war zweifelsohne TaylorMade-adidas Golf. Der Umsatz überschritt zum ersten Mal die Marke von 1 Mrd. €. Dank rasanter und spielverändernder Produktinnovationen und neuer Technologien in den letzten Jahren sind wir zum klaren Marktführer im Golf avanciert. Auch das vergangene Jahr war keine Ausnahme. Die weißen Driver der R11 Serie waren definitiv die Erfolgsstory des Jahres. Diese individuell anpassbaren Metallhölzer haben nicht nur die Farbe des Spiels verändert, sie haben unseren Marktanteil in dieser Kategorie in den USA über einen weiten Teil des Jahres hinweg auf über 40 % katapultiert. Darüber hinaus konnten wir dank der R11 Eisen unsere führende Position in dieser Kategorie seit nun mehr als einem Jahr halten.

Wir werden im Jahr 2012 diese neu hinzugewonnenen Marktanteile festigen und weiter ausbauen. Es zeichnet sich schon jetzt ab, dass auch unsere neuesten Innovationen – R11S und RocketBallz – ein voller Erfolg werden, denn sie erfüllen unseren Anspruch, den Golfern zu mehr Ballgeschwindigkeit, Weite und Genauigkeit zu verhelfen. Aber unser Erfolg beschränkt sich nicht nur auf Schläger und Bälle. Auch bei Performance-Golfbekleidung werden wir etliche Neuheiten präsentieren. Die attraktive, neue Fashion Performance Bekleidungslinie mit ihren auffälligen Farben und einzigartigen Mustern vereint unsere bewährten Technologien mit modernem, trendbewusstem Style. Und wir haben im Verlauf des Jahres noch einige weitere Überraschungen für Sie parat. Die schönsten Golfzeiten stehen uns also noch bevor.

/ ? Welche Innovationen planen Sie für das Jahr 2012, insbesondere im Hinblick auf die zwei großen Sportereignisse, die Olympischen Spiele in London und die UEFA EURO 2012?

/ ! Große Sportereignisse sorgen immer für viel Begeisterung und Spannung – auch was neue Produkte anbelangt. Wenn Top-Athleten ins Rampenlicht treten, werden sie stets von adidas Spitzeninnovationen auf dem Weg zu ihrer persönlichen Bestleistung unterstützt. Wir wären nicht adidas, wenn wir zu großen Sportereignissen nichts Neues bringen würden. In Sachen Innovation basiert unser Leitsatz auf fünf Performance-Vorteilen – schneller, cooler, stärker, smarter und natürlich – und wir werden noch nie da gewesene Produkt- und Konsumentenerlebnisse vorstellen. Aufbauend auf unserer führenden Position in einigen Kategorien mit Lightweight-Technologien, die den Performance-Vorteil „schneller" fördern, werden wir 2012 verschiedene Elemente unserer anderen technologischen Eckpfeiler miteinander verbinden, um ganzheitlichere und noch mitreißendere Erlebnisse für den Konsumenten zu schaffen. Bei Fußball und Running zum Beispiel haben wir bereits angefangen, dies umzusetzen – durch die Einführung der „smarten" neuen Speed_Cell Technologie und der erweiterten miCoach Plattform bei Produkten wie dem adizero f50 miCoach und dem adizero Feather. Diese technologische Kompetenz werden wir in diesem Jahr auch in anderen Kategorien wie Basketball, American Football und Tennis nutzen. Darüber hinaus werden wir neue, revolutionäre Produkte für den Performance-Vorteil „natürlich" präsentieren. Wir wollen das adipure Produktangebot, das 2011 mit dem adipure Trainer sein Debüt feierte, erweitern und beginnen in der Kategorie Running. Über einen Zeitraum von drei Jahren hat unser adidas Innovation Team umfangreiche Untersuchungen und Tests durchgeführt, deren Ergebnisse die Entwicklung der adipure Running Kollektion zur Folge hatten. Die Kollektion umfasst drei verschiedene Schuhmodelle mit jeweils unterschiedlichen Steigungsgraden im Fersenbereich. Dies fördert einen natürlichen Bewegungsablauf, indem der Auftritt mehr auf den Mittel- und Vorfuß verlagert wird. Anhand von 500 Sensoren, die am Fuß von Testpersonen angebracht wurden, konnten unsere Ingenieure exakt messen, in welchen Bereichen sich der Fuß bei Bewegungen am meisten dehnt und wo er der stärksten Belastung ausgesetzt ist. Basierend auf diesen Ergebnissen entwickelten wir ein neues TechFit Obermaterial und eine neue Außensohle, die es dem Läufer ermöglichen, seine Muskeln effizienter einzusetzen. Gleichzeitig können die Balance sowie das Abrollverhalten verbessert werden, ohne Abstriche bei der Stabilität machen zu müssen – für ein natürlicheres Laufgefühl.

/ ? Haben Sie für die sportlichen Großereignisse spezifische Ziele?

/ ! Für die UEFA EURO 2012 lautet das Ziel klar und deutlich: einen neuen Rekordumsatz von mehr als 1,5 Mrd. € in der Kategorie Fußball erreichen. Hier wollen wir insbesondere auch die Marktanteile, die wir seit der FIFA Fußball-WM 2010 neu hinzugewonnen haben, festigen. Als offizieller Sponsor und Partner des Turniers sowie als Ausrüster von sechs hochkarätigen Teams – Spanien, Deutschland, Russland, Ukraine, Dänemark und Griechenland – haben wir die besten Voraussetzungen hierfür. Für die Olympischen Spiele 2012 in London haben wir uns konkrete kommerzielle Ziele gesetzt, vor allem im Hinblick auf eine noch stärkere Präsenz in Großbritannien. Als offizieller Partner des Londoner Organisationskomitees (LOCOG) wird bei allen Wettkämpfen und wichtigen olympischen Wettkampfstätten ausschließlich unser Branding zu sehen sein. Zum ersten Mal überhaupt sind die offiziellen, in Zusammenarbeit mit Stella McCartney entworfenen Produkte von Team GB, wie sie von den Sportlern in den Sportarenen getragen werden, auch im Handel erhältlich. Was aber für uns noch viel wichtiger ist: Wir wollen sicherstellen, dass die Olympischen Spiele ihrem Geist gerecht werden. Wir setzen uns intensiv für die Nachhaltigkeitsziele des Organisationskomitees in Bezug auf

01.2 /

verantwortungsvolle Beschaffung und Produktentwicklung ein. 90 % aller von adidas für die Olympischen Spiele gefertigten Produkte enthalten nachhaltige Inhaltsstoffe, wobei 100 % der Produkte für das olympische Dorf und für die freiwilligen Helfer sowie 73 % der von den Sportlern beim Wettkampf getragenen Performance-Produkte gemäß den Kriterien von Better Place, dem adidas Programm zur nachhaltigen Produktentwicklung, entworfen und entwickelt wurden.

/ ? Haben Sie darüber hinaus noch weitere konkrete Nachhaltigkeitsziele für den Konzern?

/ ! Ja, im Rahmen unserer Umweltstrategie, die ein fester Bestandteil unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015 ist, haben wir zahlreiche Programme ins Leben gerufen, um Ressourcen effizienter zu nutzen. Wie auch unsere Konsumenten machen wir uns Sorgen um die Geschwindigkeit des Abbaus natürlicher Ressourcen. Wir müssen unsere Denkweise und unser Handeln infrage stellen sowie effiziente und umweltfreundliche Lösungen finden. Neben den eben erwähnten Initiativen in Verbindung mit den Olympischen Spielen wird unser Engagement bei der Better Cotton Initiative, die vom adidas Konzern mitbegründet wurde, auch auf der Produktseite deutlich. Unser Ziel ist es, bis zum Jahr 2018 bei all unseren Produkten ausschließlich Better Cotton zu verwenden. Dabei werden die negativen Umweltauswirkungen des herkömmlichen Baumwollanbaus reduziert. Außerdem haben wir uns zum Ziel gesetzt, bis 2015 innerhalb des adidas Konzerns die CO_2-Emissionen um 30 %, den Papierverbrauch um 50 % und den Wasserverbrauch um 20 % zu senken. Es gibt noch viel zu tun und wir haben noch einen weiten Weg bis zur „Ziellinie" vor uns. Unsere Initiativen zeigen jedoch deutlich, dass wir aktiv daran arbeiten, ein auf Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit ausgerichtetes Unternehmen zu sein, Ressourcen effizienter zu nutzen und bei unserer heutigen Geschäftstätigkeit die Bedürfnisse künftiger Generationen zu berücksichtigen.

/ ? Das adidas NEO Label zieht die Aufmerksamkeit der Medien auf sich. Welche Ziele verfolgen Sie mit dieser Submarke?

/ ! Nach eingehender Marktanalyse wurde deutlich, dass es junge Konsumenten gibt, die nach neuen, frischen Fashion-Optionen suchen. Für uns sind diese Konsumenten die 14- bis 19-jährigen Teenager weltweit. Um in diesem Markt Fuß zu fassen, haben wir das adidas NEO Label ins Leben gerufen. NEO steht für „neu": neu per Definition, für ein neues Konzept und einen neuen Spirit. Mit dem adidas NEO Label setzen wir auf unsere Erfahrung und Tradition im Bereich der Sportbekleidung, um modische Trendbekleidung zu entwerfen – zu Preisen, die für Teenager erschwinglich sind. Keine andere Marke hat die Tradition, die Glaubwürdigkeit und den Style, die dafür notwendig sind. Wie immer bei adidas werden wir dieser Zielgruppe etwas ganz Besonderes bieten – mit modischen Produkten, die aus ihren Vorlieben, Trends und Verhaltensweisen entstehen. Wenn ich mir die Größe des Fast-Fashion-Markts anschaue, so sehe ich beträchtliches Potenzial, und wir wollen im Laufe der Zeit mit dem adidas NEO Label einen Umsatz von 1 Mrd. € erreichen. Aus diesem Grund zählt das adidas NEO Label zu den ausgewählten Wachstumsprojekten der Route 2015.

/ ? Welche Bedeutung hat Ihre zunehmende Expertise im eigenen Einzelhandel für den Erfolg des adidas NEO Labels?

/ ! Sie ist von entscheidender Bedeutung, denn dieses Geschäft kann nur im Rahmen von kontrollierten Verkaufsflächen erfolgreich sein. Aus operativer Sicht ist das adidas NEO Label für unseren Konzern etwas Neues. Denn dieses Geschäftsmodell stellt zusätzliche Anforderungen an unsere Beschaffungskette. Wir müssen unsere Reaktionsfähigkeit während der Saison erhöhen, um schneller auf sich wandelnde Trends reagieren zu können. Wir haben hart gearbeitet, um die erforderlichen Kompetenzen aufzubauen, und wir werden sie in diesem Jahr nun umfangreich testen. Im Februar haben wir mit der Eröffnung unseres ersten eigenen NEO Einzelhandelsgeschäfts in Hamburg die Pilotphase des Projekts eingeläutet. Zusätzlich zu unseren 29 bestehenden eigenen NEO Einzelhandelsgeschäften in Russland werden wir in diesem Jahr insgesamt zehn Geschäfte in Deutschland mit einer Fläche von jeweils ca. 200 bis 250 m^2 eröffnen. In diesen Geschäften greifen wir auf neue Technologien, Prozesse und Verkaufstechniken wie zum Beispiel RFID (Radio Frequency Identification) zurück, mit denen wir den täglichen Produktnachschub unterstützen und optimieren können. Daneben wollen wir unseren Konsumenten ein interaktives Shoppingerlebnis bieten. Dazu setzen wir auf einzigartige Konzepte wie beispielsweise den „Social Mirror", der es den Kunden ermöglicht, Fotos und Videos von sich in den anprobierten Outfits zu machen und auf soziale Medien wie Facebook und Twitter hochzuladen.

/ ? Zum Ende des Jahres hat der adidas Konzern eine Netto-Cash-Position erreicht. Ändert dies Ihre Grundsätze in Bezug auf Kapitalmanagement oder Ihre Dividendenpolitik? Sehen Sie noch weitere Möglichkeiten, Ihre Aktionäre am Erfolg zu beteiligen?

/ ! Durch unsere kontinuierlichen Maßnahmen zur Optimierung unseres Cashflows konnten wir in den vergangenen drei Jahren unsere Nettofinanzverbindlichkeiten um 2,3 Mrd. € reduzieren. Dies verdeutlicht die Stärke unseres Geschäftsmodells und versetzt uns in eine hervorragende Lage, um in unsere Chancen und Wachstumsinitiativen zu investieren und diese weiter voranzutreiben. Wir haben mit Route 2015 einen großartigen Geschäftsplan, der ehrgeizig, jedoch realisierbar ist. Durch die Umsetzung dieses Plans werden wir auf lange Sicht eine hervorragende Rendite für unsere Aktionäre erwirtschaften. Und ich sehe keinen Grund, irgendetwas an unserem Kurs hinsichtlich des Kapitalmanagements zu verändern. Die derzeitige gesamtwirtschaftliche Lage bestärkt uns vielmehr in der Ansicht, auf eine konservative und kosteneffiziente Kapitalmanagementstrategie zu setzen. Trotz alledem bleibt noch immer genügend Spielraum, um die unmittelbare Rendite für unsere Aktionäre weiter zu steigern. Und wir sind fest entschlossen, dies zu tun. Aktuell liegt unser Fokus auf der jährlichen Dividende. Hier verfolgen wir das klare Ziel, den Ausschüttungssatz innerhalb unseres Zielbereichs von 20 % bis 40 % zu erhöhen. Für das Jahr 2011 beabsichtigen wir eine Dividende von 1,00 € je Aktie auszuschütten – das sind 25 % mehr als im Vorjahr. Der Ausschüttungssatz erhöht sich damit um 1,7 Prozentpunkte auf 31,2 %.

/ ? Werfen wir einen Blick nach vorn. Sind Sie noch genauso zuversichtlich wie im November, was die Entwicklung der finanziellen Kennzahlen des Konzerns angeht?

/ ! Absolut. Obwohl die wirtschaftliche Unsicherheit noch immer groß ist, bin ich überzeugt, dass 2012 ein weiteres Rekordjahr für den adidas Konzern werden wird. Aufgrund unserer unvergleichlichen Innovationskraft, unserer wegweisenden Produktpipeline sowie unserer Stärke im Bereich Marketing und am Point-of-Sale befinden wir uns in einer guten Position, die Dynamik bei der Umsetzung unseres Route 2015 Geschäftsplans aufrechtzuerhalten. Wir erwarten, dass der Umsatz dank des Wachstums in allen Regionen währungsbereinigt im mittleren bis hohen einstelligen Bereich wachsen wird. Der Druck auf die Bruttomarge wird vor allem in der ersten Jahreshälfte 2012 anhalten. Dennoch erwarten wir, dass die Bruttomarge in etwa auf dem Vorjahresniveau liegen wird und einen Wert von etwa 47,5 % erreichen wird. Wir werden unsere operative Kostenbasis erneut optimal nutzen und wir gehen davon aus, dass sich unsere operative Marge auf annähernd 8 % verbessern wird. Zudem wird das Ergebnis je Aktie um 10 % bis 15 % auf einen Wert zwischen 3,52 € und 3,68 € steigen.

/ ? Herr Hainer, abschließend noch eine Frage: Der Titel dieses Geschäftsberichts lautet „Together we win". Was bedeutet das für Sie und für den adidas Konzern?

/ ! Dieses Statement beinhaltet alles, was uns auszeichnet: unsere Einstellung, unsere Ziele, unsere Leidenschaft und unsere Verantwortung für den Sport und die Gesellschaft. Dieser Leitsatz begleitet uns durch Höhen und Tiefen, ermutigt uns, nie aufzugeben und stets besser zu werden. Dieses Statement galt damals, als die ersten Olympiateilnehmer 1928 Schuhe von Adi Dassler trugen, und es gilt auch heute noch im Zeitalter der schnelllebigen sozialen Medienlandschaft. Wir sind kreativ, innovativ und inspirierend, weil wir stets bestrebt sind, die Wünsche, Hoffnungen und Träume von Millionen von Menschen zu erfüllen – und zwar auf dem Spielfeld und auf der Straße gleichermaßen. Wir sind dabei, wenn großartige Athleten Großartiges leisten, und lassen uns von der Lebenslust und Kreativität der Jugend inspirieren. All dies motiviert uns, jeden Tag an uns zu arbeiten, und zeigt sich in all unseren Aktivitäten: im intelligenten Fußballschuh, in CrossFit, miCoach und RocketBallz, aber auch in unserem unermüdlichen Engagement in Sachen sozialer Verantwortung. All dies prägt unser Leben innerhalb des adidas Konzerns. Es dreht sich alles um Teamgeist. Ich bin stolz auf unser Team und ich möchte mich bei allen Mitarbeitern bedanken, dass sie diese Kultur leben und weitergeben. Wir haben im Jahr 2011 viel erreicht und ich bin überzeugt, dass wir gemeinsam mit Leidenschaft, Disziplin und Hingabe unsere Erfolgsgeschichte noch lange fortschreiben werden – „Together we win".

Herr Hainer, vielen Dank für das Gespräch.

01.3 /

Vorstand

Unser Vorstand setzt sich aus vier Mitgliedern zusammen, die die internationale Struktur unseres Konzerns reflektieren. Jedes Vorstandsmitglied ist für mindestens einen wichtigen Geschäftsbereich innerhalb des Konzerns verantwortlich.

HERBERT HAINER
Vorstandsvorsitzender

Herbert Hainer wurde 1954 in Dingolfing geboren. Nach dem Studium zum Diplom-Betriebswirt war Herbert Hainer acht Jahre in verschiedenen Vertriebs- und Marketingpositionen bei Procter & Gamble tätig. Er kam 1987 zu adidas Deutschland. Dort hatte er mehrere Managementpositionen innerhalb des Konzerns inne, u. a. Geschäftsführer Deutschland und Senior Vice President für Vertrieb und Logistik in Europa, Afrika und dem Nahen Osten. Herbert Hainer kam 1997 in den Vorstand und wurde 2001 Vorstandsvorsitzender der adidas AG. Er ist verheiratet, hat zwei Töchter und lebt in Herzogenaurach.

Herbert Hainer ist auch:
– Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, FC Bayern München AG, München
– Mitglied des Aufsichtsrats, Allianz Deutschland AG, München
– Mitglied des Aufsichtsrats, Deutsche Lufthansa AG, Köln

Bis 28. Februar 2011:
– Mitglied des Aufsichtsrats, Engelhorn KGaA, Mannheim

GLENN BENNETT
Global Operations

Glenn Bennett wurde 1963 in New Hampshire, USA, geboren. Als Diplom-Informatiker begann er seine berufliche Laufbahn 1983 bei Reebok International Ltd., wo er zehn Jahre in verschiedenen Positionen im operativen Bereich und im Produktbereich tätig war, zuletzt als Director of Footwear Development. 1993 kam Glenn Bennett zur adidas AG und begann als Head of Worldwide Footwear Development. Dort wurde er wenige Monate später zum Senior Vice President of Footwear Operations ernannt. Er wurde 1997 in den Vorstand berufen und übernahm kurz darauf die Verantwortung für alle Aktivitäten bei Global Operations in den Bereichen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör. Glenn Bennett lebt in Boston/Massachusetts, USA.

ROBIN J. STALKER
Finanzvorstand

Robin J. Stalker wurde 1958 in Palmerston North, Neuseeland, geboren. Nach seinem Betriebswirtschaftsstudium startete er 1982 seine berufliche Laufbahn und erhielt seine Qualifikation als Chartered Accountant. Er war bei Arthur Young in Neuseeland und London tätig und hatte danach verschiedene Positionen im Finanz- und Controllingbereich in der Unterhaltungsindustrie inne, darunter United International Pictures und Warner Bros. International. Des Weiteren arbeitete er als selbstständiger Berater. Robin J. Stalker kam 1996 zur adidas AG. Seit Februar 2000 ist er Chief Financial Officer der adidas AG. Er wurde 2001 für den Bereich Finanzen in den Vorstand berufen. Im Jahr 2005 übernahm er zusätzlich Verantwortung als Arbeitsdirektor. Robin J. Stalker ist verheiratet und lebt in der Nähe von Herzogenaurach.

Robin J. Stalker ist auch:
– Mitglied des Aufsichtsrats der Schaeffler AG (vormals Schaeffler GmbH), Herzogenaurach

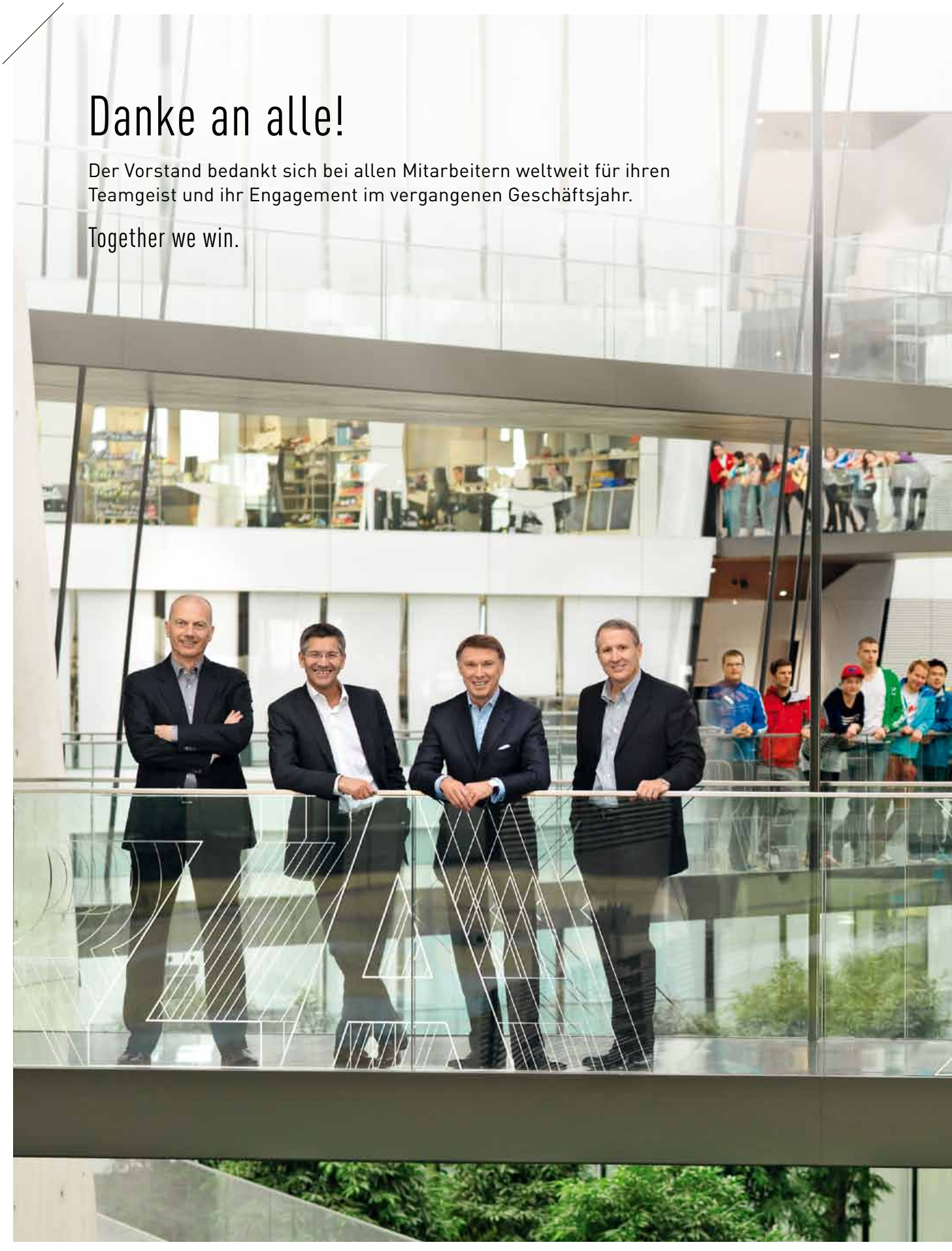
ERICH STAMMINGER
Global Brands

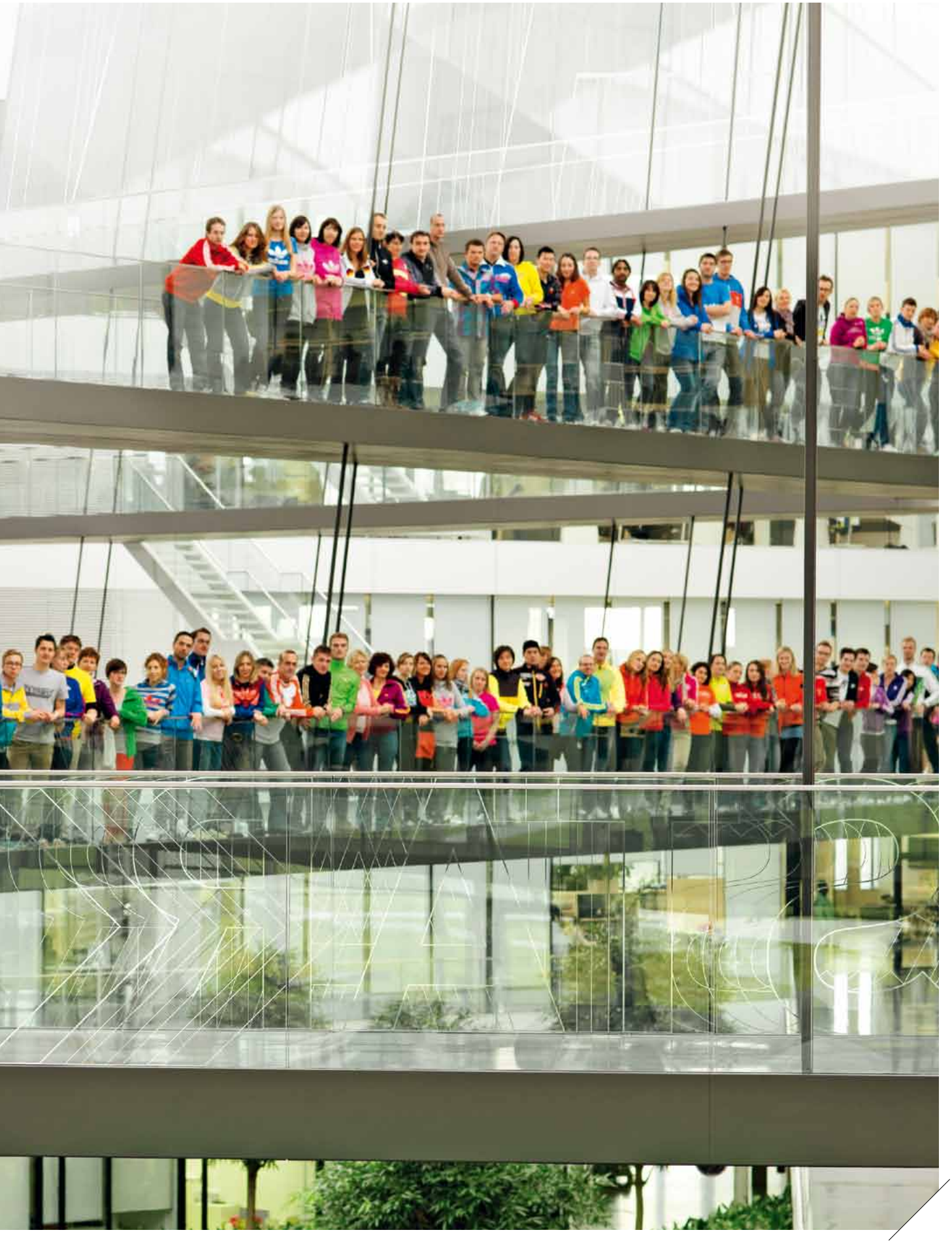
Erich Stamminger wurde 1957 in Rosenberg geboren. Nach dem Studium zum Diplom-Betriebswirt begann er seine Karriere bei dem Marktforschungsinstitut GfK. 1983 kam Erich Stamminger zu adidas Deutschland. Er war in mehreren Marketingpositionen tätig, bevor er Geschäftsführer für Deutschland und später für Europa und Asien/Pazifik wurde. Erich Stamminger ist seit 1997 Mitglied des Vorstands und wurde im Jahr 2000 zum Head of Global Marketing ernannt. Vier Jahre später wurde er President von adidas Nordamerika und war gleichzeitig weiterhin für den Bereich Marketing weltweit verantwortlich. Im Jahr 2006 wurde er President der Marke adidas und ist seit 2010 für Global Brands verantwortlich. Erich Stamminger ist verheiratet und lebt in Nürnberg.

Danke an alle!

Der Vorstand bedankt sich bei allen Mitarbeitern weltweit für ihren Teamgeist und ihr Engagement im vergangenen Geschäftsjahr.

Together we win.





01.4 /

Aufsichtsrat

Mitglieder des Aufsichtsrats

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Ständige Ausschüsse

Präsidium: Igor Landau (Vorsitzender), Sabine Bauer, Willi Schwerdtle / **Präsidialausschuss:** Igor Landau (Vorsitzender), Sabine Bauer, Roland Nosko, Willi Schwerdtle / **Prüfungsausschuss:** Herbert Kauffmann (Vorsitzender), Dr. Wolfgang Jäger, Dr. Stefan Jentzsch, Hans Ruprecht / **Vermittlungsausschuss:** Igor Landau, Sabine Bauer, Willi Schwerdtle, Heidi Thaler-Veh / **Nominierungsausschuss:** Igor Landau (Vorsitzender), Willi Schwerdtle, Christian Tourres

IGOR LANDAU
Vorsitzender

Ehemaliger Vorstandsvorsitzender
der Aventis S.A., Paris, Frankreich

- Mitglied des Aufsichtsrats,
  Allianz SE, München
- Mitglied des Verwaltungsrats,
  Sanofi-Aventis S.A., Paris, Frankreich
- Mitglied des Verwaltungsrats,
  HSBC France S.A., Paris, Frankreich

01

SABINE BAUER [1]
Stellvertretende Vorsitzende

Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats,
adidas AG

02

WILLI SCHWERDTLE
Stellvertretender Vorsitzender

Unternehmensberater,
Hofheim am Taunus [2]

- Mitglied des Aufsichtsrats,
  Eckes AG, Nieder-Olm [3]

03

DIETER HAUENSTEIN [1]

Mitglied [4] des Betriebsrats
Herzogenaurach, adidas AG

04

DR. WOLFGANG JÄGER [1]

Geschäftsführer,
Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

05

DR. STEFAN JENTZSCH

Partner,
Perella Weinberg Partners UK LLP,
London, Großbritannien

- Mitglied des Aufsichtsrats,
  Sky Deutschland AG, Unterföhring

06

HERBERT KAUFFMANN

Unternehmensberater, Stuttgart

- Vorsitzender des Aufsichtsrats,
  Uniscon universal identity control GmbH,
  München [5]

07

ROLAND NOSKO [1]

Bezirksleiter, IG BCE,
Bezirk Nürnberg, Nürnberg

- Stellvertretender Vorsitzender des
  Aufsichtsrats, CeramTec GmbH
  (vormals CeramTec AG), Plochingen

08

ALEXANDER POPOW

Vorsitzender, RFSO „Lokomotiv",
Moskau, Russland

09

HANS RUPRECHT [1]

Vertriebsdirektor Customer Service
Central, adidas AG

10

HEIDI THALER-VEH [1]

Mitglied des Gesamtbetriebsrats,
adidas AG

11

CHRISTIAN TOURRES

Ehemaliges Vorstandsmitglied
der adidas AG

12

Sonstige Ausschüsse

Ausschuss für Grundstücksprojekte: Herbert Kauffmann (Vorsitzender), Dr. Wolfgang Jäger, Dr. Stefan Jentzsch

1) Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin. 2) Seit 1. Oktober 2011; zuvor Geschäftsführer, Procter & Gamble GmbH, Schwalbach am Taunus.
3) Seit 19. Dezember 2011. 4) Seit 1. November 2011; zuvor Vorsitzender des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG. 5) Seit 28. Januar 2011.

01.5 /

Bericht des Aufsichtsrats

IGOR LANDAU
Vorsitzender des Aufsichtsrats

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

wir blicken auf ein äußerst erfolgreiches Geschäftsjahr 2011 zurück. Es ist dem Konzern gelungen, dank starker Marken sowie innovativer Produkte und Marketingkampagnen in allen Regionen zu wachsen und sein Ergebnis maßgeblich zu steigern. Die vom Vorstand bereits im Lauf des Geschäftsjahres mehrmals erhöhte Umsatz- und Gewinnprognose wurde sogar noch übertroffen.

Überwachung und Beratung im Dialog mit dem Vorstand

Auch im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig beraten und seine Tätigkeit sorgfältig und kontinuierlich überwacht. Insbesondere haben wir die Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung geprüft.

Der Vorstand hat uns in den Aufsichtsratssitzungen und zwischen den Sitzungen durch schriftliche und mündliche Berichte über die Geschäftspolitik, alle relevanten Aspekte der Unternehmensplanung einschließlich der Finanz-, Investitions- und Personalplanung, den Gang der Geschäfte, die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft und des Konzerns (einschließlich der Risikolage und des Risikomanagements), die Finanzlage und die Rentabilität des Konzerns sowie über alle für den Konzern wichtigen Entscheidungen und Geschäftsvorgänge regelmäßig, zeitnah und umfassend informiert.

In sämtliche Entscheidungen, die für das Unternehmen von wesentlicher Bedeutung waren, wurden wir unmittelbar eingebunden. Zustimmungspflichtigen Geschäften haben wir nach eingehender Beratung und Prüfung der uns vom Vorstand übergebenen ausführlichen Unterlagen zugestimmt.

Im Berichtsjahr 2011 haben wir fünf Sitzungen abgehalten und einen Beschluss im schriftlichen Verfahren gefasst. Zusätzlich tagten wir im Februar 2012 zu Themen, die das Geschäftsjahr 2011 betrafen. Abgesehen von zwei Sitzungen, an denen jeweils ein Aufsichtsratsmitglied aufgrund anderer, nicht aufschiebbarer dienstlicher Termine nicht teilnehmen konnte, waren alle Mitglieder des Aufsichtsrats in allen Sitzungen des Berichtsjahres anwesend. Der externe Abschlussprüfer, die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (KPMG), hat an allen Sitzungen des Aufsichtsrats, soweit nicht Vorstandsangelegenheiten behandelt wurden, und an allen Sitzungen des Prüfungsausschusses teilgenommen. Zusätzlich zu den Sitzungen ließen sich der Aufsichtsratsvorsitzende und der Prüfungsausschussvorsitzende regelmäßig von dem Vorstandsvorsitzenden und dem Finanzvorstand über die aktuelle Entwicklung der Geschäftslage und die wesentlichen Geschäftsvorfälle schriftlich oder mündlich

unterrichten. Zur Vorbereitung unserer Sitzungen erhielten wir vom Vorstand regelmäßig ausführliche Berichte. Wir hatten somit stets die Möglichkeit, uns mit den Berichten und Beschlussvorlagen in den Ausschüssen und im Plenum kritisch auseinanderzusetzen und gegebenenfalls Anregungen einzubringen, bevor wir nach sorgfältiger Prüfung und Beratung Beschlüsse zu den Vorstandsvorlagen fassten. Dabei ergaben sich keine Zweifel an der Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung des Vorstands. Als Schwerpunkt unserer Beratungen und Prüfungen im Aufsichtsratsplenum sind die folgenden Themenkreise aufzuführen:

Umsatz- und Ergebnisentwicklung
Gegenstand regelmäßiger Erörterungen im Plenum waren die Umsatz-, Ergebnis- und Beschäftigungsentwicklung, die Finanzlage des Konzerns sowie die Geschäftsentwicklung einzelner Märkte, die uns der Vorstand in jeder nach Abschluss des Quartals stattfindenden Aufsichtsratssitzung detailliert erläuterte und die von uns jeweils anschließend gemeinsam diskutiert wurden. Den von der KPMG jeweils mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehenen Jahres- und Konzernabschluss 2010 mit den entsprechenden Lageberichten sowie den Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns erörterten und prüften wir in Anwesenheit unseres Vorstands und des Abschlussprüfers am 1. März 2011.

Zustimmungsbedürftige Geschäfte
Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen bedürfen nach den Geschäftsordnungen des Aufsichtsrats und des Vorstands unserer vorherigen Zustimmung bzw. aufgrund gesetzlicher Vorgaben einer Beschlussfassung.

Im Hinblick auf diesen Zustimmungsvorbehalt beschlossen wir nach umfassenden Präsentationen des Vorstands und ausführlichen Erörterungen in unserer Sitzung am 9. Februar 2011 bzw. am 2. November 2011 die Budget- und Investitionsplanungen für das Berichtsjahr bzw. das Geschäftsjahr 2012 unter Berücksichtigung der sich für den Konzern ergebenden Risiken und Chancen. Außerdem befassten wir uns in unserer Sitzung am 9. Februar 2011 mit dem geplanten Verkauf von Grundstücken auf der Herzo-Base sowie einigen in diesem Zusammenhang gegründeten Immobiliengesellschaften und stimmten diesen Transaktionen zu. Über die der Hauptversammlung zu unterbreitenden Beschlussvorschläge berieten und beschlossen wir in unserer Sitzung am 1. März 2011.

Darüber hinaus haben wir uns in unserer Sitzung am 11. Mai 2011 mit der möglichen Teilnahme an einem Bieterverfahren befasst. In der gleichen Sitzung haben wir auch den Vorschlag des Vorstands, das konzernweit größte Distributionszentrum im Niedersachsenpark, in der Nähe von Osnabrück, zu errichten, ausführlich mit ihm erörtert und sodann diesem Projekt mit einer Investitionssumme von insgesamt bis zu 100 Mio. € zugestimmt. Die Errichtung dieses Distributionszentrums unterstützt die vom Vorstand im Rahmen des strategischen Geschäftsplans Route 2015 geplanten Wachstumsziele.

In unserer Sitzung am 2. November 2011 diskutierten wir intensiv die Möglichkeit des Erwerbs von Five Ten, einer führenden Marke im Bereich Outdoor-Action-Sport, und stimmten diesem aufgrund von detaillierten Unterlagen und Präsentationen zu. Diese Transaktion unterstreicht das deutliche Engagement des adidas Konzerns im Outdoor-Bereich.

Vorstandsangelegenheiten
Wesentliches Thema unserer Sitzungen am 9. Februar 2011 und am 1. März 2011 war die Festlegung der an unseren Vorstand für das Geschäftsjahr 2010 zu zahlenden variablen Vergütung. Nach ausführlichen Diskussionen beschlossen wir den vom Präsidialausschuss erarbeiteten Vorschlag über den den Vorstandsmitgliedern jeweils zu gewährenden Performance-Bonus 2010. Des Weiteren berieten wir über seinen Vorschlag zu den für die Gewährung des Performance-Bonus 2011 maßgeblichen Kriterien mit den entsprechenden kurzfristigen Zielen sowie die individuellen Performance-Bonus-Zielbeträge für das Geschäftsjahr 2011. Wir achteten bei der Beschlussfassung entsprechend den Empfehlungen des Präsidialausschusses darauf, dass der mit dem Performance-Bonus-Plan verbundene Vergütungsanreiz nicht den der auf Nachhaltigkeit ausgelegten variablen Vergütungskomponente, den LTIP 2009/2011, überwiegt.

Nachdem wir in unserer Maisitzung die erneute Bestellung von Herrn Bennett und Herrn Stalker zu Mitgliedern des Vorstands beschlossen hatten, haben wir in unserer Novembersitzung Herrn Stalker abermals als Arbeitsdirektor ernannt.

01.5 /

Die Höhe des dem jeweiligen Vorstandsmitglied zu gewährenden Performance-Bonus 2011 beschlossen wir nach eingehender Diskussion auf Vorschlag des Präsidialausschusses in unserer Sitzung am 8. Februar 2012 auf Basis der ermittelten individuellen Zielerreichung. Ferner legten wir nach ausführlicher Erörterung den für die Geschäftsjahre 2009 bis 2011 zu gewährenden LTIP-Bonus im Hinblick auf die überragende Zielerreichung durch den Vorstand fest. Anschließend diskutierten wir den Vorschlag des Präsidialausschusses bezüglich des Performance-Bonus-Plans 2012 sowie eines neuen, den Dreijahreszeitraum 2012 bis 2014 abdeckenden Vergütungsplans mit langfristiger Anreizwirkung.

Zu den Einzelheiten der Vergütung für das Geschäftsjahr 2011 wird auf den Vergütungsbericht verwiesen / SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 50.

Corporate Governance

Wie bereits in den Vorjahren ist der Bereich Corporate Governance stets ein Themenschwerpunkt unserer Februarsitzungen. In diesem Zusammenhang haben wir uns eingehend mit der künftigen Zusammensetzung des Aufsichtsrats befasst und konkrete Ziele entsprechend Ziffer 5.4.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex formuliert. Die bereits bestehende Internationalität unserer Aufsichtsratsmitglieder, die für ein erfolgreiches, global tätiges Unternehmen unerlässlich ist, soll im bisherigen Umfang beibehalten werden. Wir beabsichtigen, den Anteil der im Aufsichtsrat vertretenen Frauen anlässlich der im Jahr 2014 stattfindenden Aufsichtsratswahl von derzeit zwei auf drei Frauen zu erhöhen.

Die Entsprechenserklärung 2011 haben wir im Februar 2011, die Entsprechenserklärung 2012 im Februar 2012 jeweils nach ausführlicher Beratung durch den auch für Corporate Governance Themen zuständigen Prüfungsausschuss auf dessen Empfehlung abgegeben. Die Entsprechenserklärungen wurden den Aktionären auf der Internetseite unter ://WWW.ADIDAS-GROUP.DE/CORPORATE_GOVERNANCE dauerhaft zugänglich gemacht. Weitere Informationen zu Corporate Governance im Unternehmen enthält der Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung / SIEHE CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, S. 45. In unserer Sitzung am 11. Mai 2011 befassten wir uns ausgiebig mit wesentlichen, aus Gesetz und Rechtsprechung resultierenden Neuerungen zum Thema „Rechte und Pflichten von Aufsichtsratsmitgliedern". Mit dieser Präsentation, die von einem externen Berater gehalten wurde, unterstützte uns der Vorstand bei den im Übrigen von uns eigenverantwortlich wahrgenommenen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen.

Es bestehen keine unmittelbaren Beratungs- oder sonstigen Dienstleistungsbeziehungen zwischen der Gesellschaft und einem Aufsichtsratsmitglied. Im Geschäftsjahr 2011 bestand jedoch ein nicht exklusiver, projektbezogener Beratervertrag mit einem Finanzberatungsunternehmen, dem Herr Dr. Jentzsch als Partner angehört. Der Präsidialausschuss, dem Herr Dr. Jentzsch nicht angehört, hat sich vor Abschluss des Beratervertrags in seiner Aprilsitzung eingehend mit dem Abschluss befasst und diesem sodann zugestimmt. Auf diesen Ausschuss hat der Aufsichtsrat die Prüfungs- und Zustimmungsbefugnis für derartige Fälle delegiert. Den Aufsichtsrat informierte der Aufsichtsratsvorsitzende über den Abschluss sodann in der Aufsichtsratssitzung im Mai, in der auch eingehend das Projekt, das Gegenstand des Beratervertrags war, erörtert wurde. Um jegliche Interessenkonflikte zu vermeiden, nahm Herr Dr. Jentzsch an den Beratungen und der Beschlussfassung nicht teil.

Im Geschäftsjahr 2011 sind darüber hinaus bei den Mitgliedern des Aufsichtsrats und des Vorstands keine Interessenkonflikte aufgetreten.

Zur Vorbereitung der in diesem Jahr turnusmäßig geplanten Effizienzprüfung haben wir uns in unserer Sitzung am 2. November 2011 mit der Effizienz unserer Tätigkeit befasst.

Effiziente Arbeit in den Ausschüssen

Zur effizienten Wahrnehmung unserer Aufgaben haben wir neben dem projektbezogenen, im Jahr 2009 ad hoc gebildeten Ausschuss für Grundstücksprojekte insgesamt fünf ständige Aufsichtsratsausschüsse eingerichtet / SIEHE AUFSICHTSRAT, S. 38. Ihre Aufgabe ist es nicht nur, Themen und Beschlüsse des Aufsichtsrats vorzubereiten, sondern zum Teil auch an Stelle des Aufsichtsrats Entscheidungen zu treffen.

Die Arbeit der Ausschüsse im Berichtsjahr kann wie folgt zusammengefasst werden:

– Das **Präsidium**, das in besonders eilbedürftigen Fällen Beschlüsse anstelle des Gesamtaufsichtsrats fassen kann, tagte im Berichtsjahr nicht. Vielmehr konnten alle Aufsichtsratsbeschlüsse vom Plenum gefasst werden.

– Der **Präsidialausschuss**, der die Beschlussfassungen des Aufsichtsrats in Vorstandsangelegenheiten vorbereitet, hielt im Geschäftsjahr 2011 drei Sitzungen ab, eine davon in Form einer Telefonkonferenz. Eine weitere Sitzung, die auch die den Vorstandsmitgliedern für das Berichtsjahr zu gewährende variable Vergütung betraf, fand im Februar 2012 statt.

In seiner Sitzung am 9. Februar 2011 bzw. am 8. Februar 2012 beriet der Ausschuss die Beschlussvorschläge für die Festsetzung der jedem Vorstandsmitglied für das Geschäftsjahr 2010 bzw. für das Berichtsjahr zu zahlenden Performance-Boni auf der Basis der ermittelten Zielerreichungen. Außerdem befasste er sich in seiner Sitzung am 8. Februar 2012 mit der Erreichung der dem Vorstand gesetzten Ziele für den Performance-Bonus 2011 und den LTIP-Bonus 2009/2011 und erarbeitete sodann die dem Aufsichtsrat zu unterbreitenden detaillierten Beschlussvorschläge hinsichtlich der Höhe des Performance-Bonus 2011 und des LTIP-Bonus 2009/2011. Gegenstand dieser Sitzung war auch die Beratung des Performance-Bonus-Plans 2012 sowie eines neuen, ab dem Geschäftsjahr 2012 geltenden, den Dreijahreszeitraum 2012 bis 2014 abdeckenden Vergütungsplans mit langfristiger Anreizwirkung. Dem Abschluss eines nicht exklusiven, projektbezogenen Beratervertrags stimmte der Präsidialausschuss im April 2011 zu.

– Der **Prüfungsausschuss** hielt im Geschäftsjahr 2011 fünf Sitzungen ab sowie eine weitere Sitzung im März 2012, die Themen des Berichtsjahres betraf. An allen Sitzungen nahmen der Finanzvorstand und der Abschlussprüfer teil. Schwerpunkte der Tätigkeit des Ausschusses im Berichtsjahr waren die Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses 2010 und der Lageberichte, die ausführliche Erörterung der Prüfungsberichte mit dem Abschlussprüfer sowie die detaillierte Behandlung des Halbjahresfinanzberichts und der Quartalsfinanzberichte vor der jeweiligen Veröffentlichung. Des Weiteren holte der Prüfungsausschuss die erforderliche Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers ein und befasste sich mit der Empfehlung an den Aufsichtsrat für den Vorschlag zur Wahl des Abschlussprüfers für das Geschäftsjahr 2011. Er legte gemeinsam mit dem Abschlussprüfer die Prüfungsschwerpunkte für die Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses 2011 fest, beschloss die Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer sowie die Vergütung und überprüfte dessen Unabhängigkeit gemäß den Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Er ließ sich darlegen, welche Maßnahmen der Abschlussprüfer zur Gewährleistung der Unabhängigkeit durchführt und überzeugte sich davon, dass beim Abschlussprüfer keine Interessenkonflikte vorliegen. Schwerpunkt der Septembersitzung war, wie im Vorjahr, die Prüfung der Wirksamkeit des konzernweiten Risikomanagement- und internen Kontrollsystems sowie des internen Revisionssystems und der Compliance-Organisation. Im Rahmen dieser Prüfung haben sich die Ausschussmitglieder ausführlich über angewandte Methoden und Systeme sowie deren Effizienz schriftlich und mündlich unterrichten lassen. In den anschließenden kritischen Diskussionen unter anderem mit dem Abschlussprüfer haben sie sich so von der Wirksamkeit der Systeme überzeugt.

Der Prüfungsausschuss ließ sich regelmäßig über aktuelle Compliance-Fälle informieren. Im November beschäftigte er sich mit dem Bericht der internen Revision 2011, der keine wesentlichen Unrechtmäßigkeiten in den Geschäftsabläufen aufdeckte, und nahm sodann die Planungen der internen Revision für das Geschäftsjahr 2012 zur Kenntnis.

Darüber hinaus beriet der Ausschuss, der nach der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats auch für Fragen der Corporate Governance zuständig ist, jeweils in seiner Sitzung im Februar 2011 bzw. im November 2011 über den Inhalt der vom Aufsichtsrat für das Geschäftsjahr 2010 bzw. für das Berichtsjahr abzugebenden Entsprechenserklärungen.

– Der nach dem Mitbestimmungsgesetz gebildete **Vermittlungsausschuss** hatte auch im Jahr 2011 keinen Anlass, tätig zu werden.

– Gleiches gilt für den **Nominierungsausschuss**.

– Der im Jahr 2009 für **Grundstücksprojekte gebildete Ad-hoc-Ausschuss** ist ebenfalls nicht einberufen worden.

Die Vorsitzenden der Ausschüsse berichteten dem Aufsichtsrat – zum Teil auch schriftlich – zeitnah und regelmäßig über die Ergebnisse der Sitzungen.

01.5 /

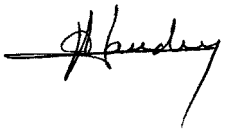
Jahres- und Konzernabschlussprüfung

Die KPMG hat den vom Vorstand gemäß § 315a HGB nach IFRS aufgestellten Konzernabschluss 2011 geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Dies gilt auch für den nach den Vorschriften des HGB aufgestellten Jahresabschluss 2011 der adidas AG und den zusammengefassten Lagebericht. Die Abschlussunterlagen und den Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands sowie die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers hat der Vorstand allen Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig zugeleitet. Sie wurden von uns in der Sitzung des Prüfungsausschusses am 2. März 2012 und in unserer Bilanzsitzung am 6. März 2012, in der uns der Vorstand die Abschlüsse umfassend erläuterte, in Gegenwart des Abschlussprüfers eingehend geprüft. Der Abschlussprüfer berichtete uns in beiden Sitzungen über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung mit den vom Prüfungsausschuss für das Berichtsjahr festgelegten Prüfungsschwerpunkten und stand für Fragen und ergänzende Auskünfte zur Verfügung. Er hat uns keine wesentlichen Schwachstellen hinsichtlich des Risikofrüherkennungs- und internen Kontrollsystems mitgeteilt. Wir haben mit dem Vorstand auch den Gewinnverwendungsvorschlag im Hinblick auf die Dividendenpolitik erörtert und diesem im Hinblick auf die gute Finanzlage des Unternehmens sowie die Erwartungen unserer Aktionäre zugestimmt. Nach unseren eigenen Prüfungen des Jahres- und des Konzernabschlusses sind wir zu dem abschließenden Ergebnis gekommen, dass keine Einwendungen zu erheben sind. Wir haben daher in Übereinstimmung mit der Empfehlung des Prüfungsausschusses dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer zugestimmt und die vom Vorstand aufgestellten Abschlüsse in unserer Bilanzsitzung gebilligt. Der Jahresabschluss der adidas AG ist damit festgestellt.

Dank

Der Aufsichtsrat dankt dem Vorstand, den Unternehmensleitungen der Konzerngesellschaften, dem Betriebsrat sowie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren hohen persönlichen Einsatz, ihre Leistungen und das fortwährende Engagement, die für die Erreichung der ausgezeichneten Ergebnisse maßgeblich waren.

Für den Aufsichtsrat



IGOR LANDAU
Aufsichtsratsvorsitzender
März 2012

01.6 /

Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung [1)]

Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste, transparente und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensführung und -kontrolle. Die Grundsätze umfassen sämtliche Unternehmensbereiche und sind eine wesentliche Grundlage für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Wir sind davon überzeugt, dass gute Corporate Governance das Vertrauen unserer Aktionäre, Geschäftspartner und Mitarbeiter sowie der Finanzmärkte in unser Unternehmen stärkt.

Der nachfolgende Bericht enthält den Corporate Governance Bericht und die Erklärung zur Unternehmensführung von Vorstand und Aufsichtsrat.

Duales Führungssystem

Entsprechend den gesetzlichen Vorgaben besteht bei der adidas AG ein duales Führungssystem, das dem Vorstand die Leitung des Unternehmens und dem Aufsichtsrat die Beratung und Überwachung des Vorstands zuweist. Diese beiden Gremien sind sowohl hinsichtlich Mitgliedschaft als auch in ihren Kompetenzen streng voneinander getrennt.

Zusammensetzung und Arbeitsweise des Vorstands

Unserem Vorstand gehören vier Mitglieder an / SIEHE VORSTAND, S. 34. Vorstandsausschüsse bestehen nicht. Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung, entwickelt die strategische Ausrichtung des Unternehmens, stimmt diese mit dem Aufsichtsrat ab und sorgt für deren Umsetzung. Darüber hinaus ist er verantwortlich für die Einrichtung und Überwachung eines effizienten Risikomanagementsystems. Er ist an das Unternehmensinteresse gebunden und der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts verpflichtet.

Unbeschadet der Gesamtverantwortung des Vorstands führen die einzelnen Mitglieder die ihnen zugeordneten Geschäftsbereiche in eigener Verantwortung. Dem Vorstandsvorsitzenden obliegt insbesondere die Leitung des Gesamtvorstands sowie die Federführung in der Geschäftspolitik des Konzerns. Darüber hinaus trägt er die Verantwortung für verschiedene Bereiche, wie z. B. Global Sales, die Interne Revision, Soziales und Umwelt sowie Compliance. Die Bereiche Finanzen, Global Brands und Global Operations sind jeweils einem weiteren Vorstandsmitglied zugewiesen. Die Geschäftsordnung des Vorstands und der Geschäftsverteilungsplan regeln die Aufgaben und Zuständigkeiten des Vorstands. Insbesondere sind ihnen auch Regelungen zu Sitzungen und Beschlussfassungen sowie zur Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat zu entnehmen.

In den Aufsichtsratssitzungen berichtet der Vorstand schriftlich und mündlich zu den Tagesordnungspunkten und Beschlussvorlagen und beantwortet die Fragen der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder. Des Weiteren berät der Vorstandsvorsitzende zusammen mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden regelmäßig über die Strategie und die Geschäftsentwicklung des Konzerns.

1) Der Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung ist Bestandteil des Konzernlageberichts.

Weiterführende Informationen zum Thema Corporate Governance

Zu den Themen in diesem Bericht sind auf unserer Internetseite unter ://WWW.ADIDAS-GROUP.DE/CORPORATE_GOVERNANCE mehr Informationen nachzulesen, einschließlich:

- Satzung
- Geschäftsordnung des Vorstands
- Geschäftsverteilungsplan (Auszug)
- Geschäftsordnung des Aufsichtsrats
- Geschäftsordnung des Prüfungsausschusses

Zusammensetzung und Arbeitsweise des Aufsichtsrats

Unser Aufsichtsrat besteht in Übereinstimmung mit dem deutschen Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) aus jeweils sechs Vertretern der Anteilseigner und Arbeitnehmer / SIEHE AUFSICHTSRAT, S. 38. Ihm gehören gegenwärtig zwei Frauen an. Fünf Mitglieder des Aufsichtsrats verfügen über langjährige internationale Erfahrung. Aufgrund der unterschiedlichen Werdegänge der Mitglieder zeichnet sich die Zusammensetzung des Aufsichtsrats durch eine hohe Vielfalt und umfassende Branchenkenntnisse aus. Die Mitglieder unseres Aufsichtsrats üben keine Organfunktionen oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern des Unternehmens aus. Abgesehen von einem projektbezogenen und bereits beendeten Beratervertrag zwischen der Gesellschaft und einem Finanzberatungsunternehmen, dem ein Aufsichtsratsmitglied als Partner angehört, stehen sie in keiner geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zur adidas AG oder deren Vorstand / SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S. 40.

Der Aufsichtsrat hat in seiner Sitzung am 9. Februar 2011 entsprechend den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex folgende Ziele für seine Zusammensetzung beschlossen:

- Beibehaltung der Besetzung des Aufsichtsrats mit Mitgliedern mit internationalem Hintergrund im bisherigen Umfang
- Beibehaltung der Anzahl von zwei Frauen im Aufsichtsrat bis zur Neuwahl des Aufsichtsrats im Jahr 2014
- Erhöhung der Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat ab der Neuwahl der Anteilseigner- und der Arbeitnehmervertreter im Jahr 2014; der Aufsichtsrat strebt die Mitgliedschaft von mindestens drei Frauen an, davon mindestens eine auf der Seite der Anteilseigner
- Beibehaltung der Unabhängigkeit sämtlicher Aufsichtsratsmitglieder unter Berücksichtigung der Arbeitsverhältnisse der Arbeitnehmervertreter
- Berücksichtigung der Altersgrenze von in der Regel 72 Jahren zum Zeitpunkt der Wahl

01.6 /

Im Geschäftsjahr 2011 hat sich die Zusammensetzung des Aufsichtsrats nicht verändert. Die derzeitige Besetzung des Aufsichtsrats entspricht der vorgenannten Zielsetzung. Eine Erhöhung des Frauenanteils wird mit den nächsten turnusmäßigen Aufsichtsratswahlen bei der Hauptversammlung 2014 angestrebt. Darüber hinaus werden bei den Wahlvorschlägen auch weitere Kriterien herangezogen, die wir für die Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder für bedeutsam erachten, z. B. die Berücksichtigung von Fach- und Branchenkenntnissen sowie besonderen Kenntnissen und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollsystemen.

Ungeachtet der Berücksichtigung der genannten Ziele und Kriterien werden sich die Wahlvorschläge des Aufsichtsrats weiterhin am Wohl des Unternehmens orientieren. Dem Nominierungsausschuss wurden die oben genannten Ziele zur Berücksichtigung bei von ihm zu unterbreitenden Wahlvorschlägen vorgegeben. Auch den Arbeitnehmervertretern empfiehlt der Aufsichtsrat bei den Wahlvorschlägen der Arbeitnehmer eine Berücksichtigung der beschlossenen Ziele unter gleichzeitiger Beachtung der bei der Wahl der Arbeitnehmervertretung zugrunde liegenden Wahlgrundsätze.

Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand bei der Geschäftsführung. Der Vorstand berichtet dem Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über die Geschäftsentwicklung, die Planung sowie die Risikolage des Unternehmens und stimmt mit dem Aufsichtsrat die Unternehmensstrategie und deren Umsetzung ab. Ebenso legt er dem Aufsichtsrat die Jahresabschlüsse der adidas AG und des adidas Konzerns unter Berücksichtigung der Berichte des Abschlussprüfers zur Billigung vor. Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen des Vorstands bedürfen der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats.

Der Aufsichtsrat hat zur Steigerung der Effizienz seiner Arbeit aus dem Kreis seiner Mitglieder fünf ständige Ausschüsse gebildet, die u. a. seine Beschlüsse vorbereiten bzw. zum Teil an seiner Stelle beschließen. Dabei handelt es sich um das Präsidium, den Präsidialausschuss, den Prüfungsausschuss, den Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Absatz 3 MitbestG sowie den Nominierungsausschuss. Ferner besteht der 2009 ad hoc für die Behandlung von Grundstücksangelegenheiten gebildete Ausschuss für Grundstücksprojekte.

Die Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an den Gesamtaufsichtsrat über die Arbeitsergebnisse der Ausschüsse. Die Zusammensetzung der Ausschüsse und ihre Aufgaben können unserer Internetseite entnommen werden.

Die Geschäftsordnungen für den Aufsichtsrat und den Prüfungsausschuss regeln neben den Aufgaben und Zuständigkeiten die persönlichen Anforderungen an die Mitglieder sowie das Prozedere der Sitzungen und Beschlussfassungen. Sie sind auf unserer Internetseite öffentlich zugänglich. Die Tätigkeiten des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse werden im Bericht des Aufsichtsrats erläutert / SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S. 40.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr. Die Gesellschaft unterstützt den Aufsichtsrat durch ein auf ihn zugeschnittenes Fortbildungsprogramm, informiert ihn regelmäßig über aktuelle Gesetzesänderungen sowie externe Weiterbildungsmöglichkeiten und stellt einschlägige Fachliteratur zur Verfügung.

Alle zwei Jahre überprüft der Aufsichtsrat die Effizienz seiner Tätigkeit. Die letzte Effizienzprüfung fand im Geschäftsjahr 2010 statt. Erstmals wurde auch für den Prüfungsausschuss eine separate Effizienzprüfung vorgenommen. Die Auswertung beider Prüfungen erfolgte durch einen externen Berater. Die Ergebnisse wurden in der Aufsichtsratssitzung im November 2010 bzw. in der Sitzung des Prüfungsausschusses im Februar 2011 präsentiert und diskutiert. Auf Grundlage der Diskussion wurden Verbesserungsmöglichkeiten erörtert, die jedoch keinen Zweifel an der Effizienz sowohl der Aufsichtsrats- als auch der Ausschusstätigkeit ließen. Die nächste Effizienzprüfung ist für 2012 geplant.

Vermeidung von Interessenkonflikten

Die Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats legen etwaige Interessenkonflikte gegenüber dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats in seiner Funktion als Vorsitzender des Präsidialausschusses unverzüglich offen. Der Aufsichtsrat berichtet der Hauptversammlung über etwaige Interessenkonflikte und deren Behandlung. Im Berichtsjahr sind weder bei den Vorstands- noch bei den Aufsichtsratsmitgliedern Interessenkonflikte aufgetreten, abgesehen von dem im Bericht des Aufsichtsrats beschriebenen Sachverhalt / SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S. 40.

adidas GROUP

Erklärung von Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG gemäß § 161 Aktiengesetz (AktG) zum Deutschen Corporate Governance Kodex

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben die letzte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG am 11. Februar 2011 abgegeben. Die nachfolgende Erklärung bezieht sich für den Zeitraum ab Veröffentlichung der letzten Entsprechenserklärung auf den Deutschen Corporate Governance Kodex (im Folgenden „Kodex") in der Fassung vom 26. Mai 2010, die am 2. Juli 2010 im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht wurde.

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG erklären, dass den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex" mit den folgenden Abweichungen entsprochen wurde und wird:

Vereinbarung von Abfindungs-Caps bei Abschluss von Vorstandsverträgen (Ziffer 4.2.3 Absatz 4)
Für Verträge mit einer Laufzeit von über drei Jahren ist ein Abfindungs-Cap gemäß den Kodexempfehlungen vorgesehen. Für Verträge mit einer Laufzeit von bis zu drei Jahren sind wir der Auffassung, dass bereits die vereinbarte kurze Vertragsdauer im Zusammenhang mit weiteren Vertragsbestimmungen ausreichenden Schutz vor unangemessenen Abfindungszahlungen bietet. Es ist deshalb kein förmliches Abfindungs-Cap vorgesehen.

Anzahl der Mandate für ein Vorstandsmitglied (Ziffer 5.4.5 Satz 2)
Der Vorstandsvorsitzende Herbert Hainer hielt in der Vergangenheit vier konzernexterne Mandate in Aufsichtsräten oder Aufsichtsgremien mit vergleichbaren Anforderungen. Mit Wirkung zum 28. Februar 2011 hat Herbert Hainer sein Mandat bei der Engelhorn KGaA niedergelegt. Seit 1. März 2011 entsprechen alle Vorstandsmitglieder der Empfehlung des Kodex.

Vergütung des Aufsichtsrats (Ziffer 5.4.6 Absatz 2)
Die Mitglieder unseres Aufsichtsrats erhalten keine erfolgsorientierte Vergütung, um die erforderliche unabhängige Kontrollfunktion des Aufsichtsrats zu gewährleisten.

Angabe des von einzelnen Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern gehaltenen Besitzes von Aktien oder sich darauf beziehender Finanzinstrumente (Ziffer 6.6 Satz 1)
Soweit nicht weitergehende gesetzliche Verpflichtungen bestehen, geben wir den Aktienbesitz, wenn er 1% der von der adidas AG ausgegebenen Aktien übersteigt, nicht für die einzelnen Organmitglieder an. Stattdessen veröffentlichen wir den Gesamtbesitz aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder lediglich getrennt nach Gruppen, um die schutzwürdigen Interessen der Organmitglieder zu wahren.

Herzogenaurach, 13. Februar 2012

Für den Aufsichtsrat	Für den Vorstand
IGOR LANDAU	HERBERT HAINER
Aufsichtsratsvorsitzender	**Vorstandsvorsitzender**

Die vorstehende Entsprechenserklärung vom 13. Februar 2012 ist unter
:// **WWW.ADIDAS-GROUP.DE/CORPORATE_GOVERNANCE** veröffentlicht und als Download verfügbar.

01.6 /

Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex weitestgehend erfüllt

Die adidas AG erfüllt die Anregungen des Kodex bis auf eine Ausnahme: Gemäß Ziffer 3.6 des Kodex sollte eine gesonderte Vorbereitung von Aufsichtsratssitzungen durch Vertreter der Aktionäre und Arbeitnehmer erfolgen. Die Mitglieder unseres Aufsichtsrats treffen sich zu solchen Vorbereitungssitzungen nach Bedarf.

Relevante Unternehmensführungspraktiken

Leistung, Leidenschaft, Integrität und Vielfalt sind die Werte unseres Konzerns. Sie werden von Vorstand, Aufsichtsrat und den Mitarbeitern aktiv gelebt und haben Eingang in unseren Verhaltenskodex (Code of Conduct) gefunden. Unser unternehmerisches Handeln orientiert sich an den Rechtsordnungen der verschiedenen Länder und Märkte, in denen wir tätig sind. Wir tragen eine große Verantwortung für die Menschen in diesen Regionen und die gesamte Umwelt.

Compliance im adidas Konzern: Unser Compliance-System schafft die organisatorischen Voraussetzungen dafür, dass das jeweils geltende Recht sowie unsere internen Regelungen und Richtlinien konzernweit bekannt sind und ihre Einhaltung sichergestellt wird. Wir betrachten Compliance umfassend und bezogen auf den Produktzyklus von der Beschaffungskette bis zum Endverbraucher.

Um ein einheitliches, vorbildliches Handeln und Verhalten zu gewährleisten, wurde im Jahr 2006 im adidas Konzern der Code of Conduct, ein in allen Regionen und Unternehmensbereichen geltender Verhaltenskodex, eingeführt. Darin sind Leitlinien für das tägliche Verhalten im Arbeitsalltag festgeschrieben. Der Code of Conduct ist sowohl auf unserer Internetseite als auch im konzerneigenen Intranet einsehbar.

Das auf dem Code of Conduct beruhende interne Compliance-Programm beinhaltet u.a. ein webbasiertes Training, das allen Mitarbeitern weltweit zur Verfügung steht. Außerdem haben wir weltweit lokale Compliance-Beauftragte als Ansprechpartner eingesetzt, denen Beschwerden und Hinweise auf mögliche Compliance-Verstöße gemeldet werden können und die direkt an den Chief Compliance Officer des Konzerns berichten. Im Bereich Datenschutz haben wir ebenfalls ein webbasiertes Training für alle Mitarbeiter eingeführt. Zusätzlich existiert ein „Marketing Guide", um unsere Mitarbeiter für datenschutzrechtliche Themen im Umgang mit unseren Kunden zu sensibilisieren. Die im Verkauf tätigen Mitarbeiter werden regelmäßig in wettbewerbsrechtlichen Themen geschult. Bevor unsere Produkte in den Markt eingeführt werden, überprüft der Marken- und Patentbereich die verwendeten Technologien, Marken, Logos und Geschmacksmuster hinsichtlich etwaiger Verletzungen der Rechte Dritter.

Weiterführende Informationen zu den Prinzipien unserer Unternehmensführung

Zu den Themen in diesem Bericht sind auf unserer Internetseite unter :// **WWW.ADIDAS-GROUP.DE** mehr Informationen nachzulesen, einschließlich:

- Code of Conduct
- Nachhaltigkeit
- Gesellschaftliches Engagement
- Informationen und Unterlagen zur Hauptversammlung
- Directors' Dealings
- Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Der Chief Compliance Officer des Konzerns berichtet regelmäßig an den Vorstand über die Umsetzung des Compliance-Programms sowie über Erkenntnisse aus dem Unternehmensgeschehen. Zudem berichtet er dem Prüfungsausschuss jährlich mindestens in einer seiner Sitzungen über Inhalt und Umsetzung des Compliance-Programms.

Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards: Die Entwicklung von Unternehmensleitlinien bezüglich sozialer Mindeststandards, der Arbeitssicherheit sowie des Gesundheits- und Umweltschutzes und deren Überwachung in den Produktionsstätten des adidas Konzerns und seiner Geschäftspartner ist fester Bestandteil unserer Unternehmenspolitik. Unser Konzern verfügt über einen eigenen Verhaltenskodex für die Beschaffungskette, die Workplace Standards („Arbeitsplatzstandards") :// **WWW.ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT**. Diese Standards orientieren sich an den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und folgen dem Verhaltenskodex des Weltverbands der Sportartikelindustrie (WFSGI). Sie helfen uns nur solche Geschäftspartner auszuwählen, die mit unseren Werten übereinstimmende Arbeitsplatzstandards und Geschäftspraktiken erfüllen. Für die Koordinierung der Einhaltung und Überwachung der Arbeitsplatzstandards haben wir eigens ein Expertenteam bestellt. Wir berichten in diesem Geschäftsbericht über unser Nachhaltigkeitsprogramm und veröffentlichen regelmäßig Nachhaltigkeitsberichte / **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 107**.

Umweltverantwortung und gesellschaftliches Engagement: Nachhaltiges Handeln ist für den adidas Konzern die maßgebliche Voraussetzung für eine langfristig erfolgreiche Unternehmensführung, die insbesondere soziale und ökologische Verantwortung für gegenwärtige und zukünftige Generationen umfasst. Der Bereich Soziales und Umwelt nimmt sich mit einem weltweiten Team seit vielen Jahren der Arbeitnehmerrechte in der Beschaffungskette an und koordiniert die Produktsicherheitsnormen.

Im Rahmen des konzernweiten Nachhaltigkeitsprogramms hat der adidas Konzern die Umweltstrategie 2015 entwickelt. Gegenstand der Strategie ist, die Prozessabläufe auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette effizienter zu gestalten. Dies reicht von den Bereichen Produktdesign, Entwicklung und Beschaffung, Logistik und IT-Systeme bis zur Effizienzsteigerung unternehmenseigener Standorte. Die Optimierung der Wertschöpfungskette ermöglicht es dem adidas Konzern, zukünftig nachhaltigere Produkte anzubieten und eine verbesserte Umweltleistung zu erzielen.

Mit unserer „Green Company"-Initiative vereinen wir alle Ansätze zu Klimaschutz und Ressourcenschonung an unseren Standorten unter einem Dach, um so das langfristige Ziel eines emissionsneutralen Unternehmens auf globaler Ebene zu verwirklichen. Wesentlicher Bestandteil der „Green Company"-Initiative ist die Einführung einheitlicher Umweltmanagementsysteme an eigenen Standorten des adidas Konzerns nach ISO 14001 :// WWW.ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT.

Wir fördern die positive Entwicklung der Regionen, in denen unser Konzern tätig ist, indem wir mit Wohltätigkeitsorganisationen kooperieren, um mithilfe des Sports die Lebensqualität von Menschen zu verbessern. Darüber hinaus engagieren wir uns für Bildung, Wissenschaft und humanitäre Initiativen in verschiedenen Projekten weltweit.

Mit dem Ziel, den Ärmsten der Armen bezahlbare Schuhe zur Verfügung zu stellen, haben wir im Rahmen unserer Kooperation mit dem Friedensnobelpreisträger Professor Muhammad Yunus ein „Social Business"-Projekt in Bangladesch begonnen. Das Projekt basiert auf den Kernkompetenzen des adidas Konzerns und ist unter der Marke Reebok positioniert. Aktuell wird geprüft, inwieweit die Umsetzung des Projekts in ein funktionierendes „Social Business" angelehnt an die Prinzipien von Professor Yunus auch in Indien realisierbar ist.

Transparenz und Wahrung der Aktionärsinteressen

Unser Ziel ist es, institutionelle Investoren, Privataktionäre, Finanzanalysten, Mitarbeiter sowie die interessierte Öffentlichkeit durch regelmäßige, offene und aktuelle Kommunikation gleichzeitig und gleichberechtigt über die Lage des Unternehmens zu informieren. Alle wesentlichen Informationen, wie z. B. Presse-, Ad-hoc- und Stimmrechtsmitteilungen, sowie sämtliche Finanzberichte veröffentlichen wir im Internet. Darüber hinaus stehen dort auch sämtliche Dokumente und Informationen zu unserer Hauptversammlung zur Verfügung. Bei unserer nächsten Hauptversammlung, die am 10. Mai 2012 in Fürth (Bayern) stattfinden wird, werden wir unseren Aktionären erneut einen bestmöglichen Service bieten. So haben alle Aktionäre die Möglichkeit, die Hauptversammlung live und in vollem Umfang im Internet zu verfolgen. Unsere Investor-Relations-Abteilung bietet dem Finanzmarkt und unseren Aktionären eine umfassende Palette an Dienstleistungen / SIEHE UNSERE AKTIE, S. 54.

Angemessenes Risikomanagement

Der adidas Konzern verfügt über ein unternehmensweites Risikomanagementsystem, das im Jahr 2010 einer umfassenden Analyse unterzogen und im Jahr 2011 weiterentwickelt wurde. Im Rahmen dieses Systems werden sowohl strategische und operative Risiken, Risiken im Zusammenhang mit der Nichteinhaltung von Standards als auch finanzielle Risiken unternehmensweit und bereichsübergreifend von den wichtigsten Entscheidungsträgern erfasst, bewertet und an den Vorstand berichtet. Diese Vorgehensweise soll sicherstellen, dass wesentliche Risiken rechtzeitig zur Kenntnis der Unternehmensleitung gebracht und entsprechende Maßnahmen zur Risikominimierung entwickelt und eingeleitet werden / SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 145.

Aktienbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat

Der Gesamtbesitz aller Vorstandsmitglieder an Aktien der adidas AG betrug am Ende des Geschäftsjahres 2011 weniger als 1 % der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats hielten zum selben Zeitpunkt insgesamt 1,92 % der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien.

Eine Darstellung der im Jahr 2011 getätigten Directors' Dealings ist auf unserer Internetseite unter :// WWW.ADIDAS-GROUP.DE/DIRECTORS_DEALINGS veröffentlicht.

Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Die adidas AG erstellt den Jahresabschluss nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) und des AktG. Der Konzernabschluss wird nach den Grundsätzen der International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt / SIEHE BESTÄTIGUNGSVERMERK DES ABSCHLUSSPRÜFERS, S. 173.

Als Abschlussprüfer für den Jahresabschluss und den Konzernabschluss 2011 wurde die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft von der Hauptversammlung gewählt. Der Aufsichtsrat hatte sich zuvor von der Unabhängigkeit des Prüfers überzeugt.

01.7 /

Vergütungsbericht [1)]

Die transparente und verständliche Berichterstattung über die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat stellt für den adidas Konzern ein wesentliches Element guter Corporate Governance dar. Im Folgenden fassen wir die Grundsätze des Vergütungssystems zusammen und erläutern die Struktur und Höhe der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung. Ebenso beschreiben wir die Leistungen, die den Mitgliedern unseres Vorstands für den Fall der Beendigung ihrer Tätigkeit, bzw. für ihren Ruhestand, zugesagt wurden.

Vergütungssystem für den Vorstand

Das Vergütungssystem für unseren Vorstand und die Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder werden vom Aufsichtsratsplenum nach entsprechender Vorbereitung durch den Präsidialausschuss festgelegt und regelmäßig überprüft. Das Vergütungssystem ist darauf ausgerichtet, einen Anreiz für eine erfolgreiche, nachhaltige Unternehmensentwicklung zu schaffen.

Die Vergütung der Mitglieder des Vorstands soll der Größe und globalen Ausrichtung des Unternehmens, seiner wirtschaftlichen Lage und den Zukunftsaussichten Rechnung tragen. Besondere Leistungen sollen angemessen honoriert werden, Zielverfehlungen zur Verringerung der Zielgesamtvergütung führen. Schließlich soll sich die Vergütung an der üblichen Struktur und Höhe der Vorstandsvergütung vergleichbarer Unternehmen orientieren. Die Aufgaben und der Beitrag des jeweiligen Vorstandsmitglieds zum Unternehmenserfolg, seine individuelle Leistung sowie die Leistung des Gesamtvorstands werden bei der Vorstandsvergütung unter Heranziehung der Vergütungsstruktur des adidas Konzerns berücksichtigt. Hierdurch soll die Angemessenheit der Vergütung gewährleistet werden.

Bestandteile des Vergütungssystems

Das Zieljahreseinkommen unserer Vorstandsmitglieder setzt sich bei einem Zielerreichungsgrad von 100 % aus einer fixen Vergütung in Höhe von etwa 35 % und einer variablen, d. h. erfolgsbezogenen, Vergütung in Höhe von etwa 65 % zusammen. Die einzelnen Vergütungskomponenten werden wie folgt erläutert:

- Die fixe Vergütung besteht aus dem vertraglich vereinbarten, erfolgsunabhängigen Jahresgehalt, das in zwölf gleichen monatlichen Teilbeträgen ausgezahlt wird. Es wird bei Abschluss der Vorstandsbestellung festgelegt und bleibt für drei Jahre unverändert.

- Die variable Vergütung setzt sich aus einem Performance-Bonus und einer Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung, die aus dem über einen Dreijahreszeitraum bemessenen Long-Term Incentive Plan 2009/2011 (LTIP 2009/2011) resultiert (LTIP-Bonus), zusammen. Die variablen Vergütungskomponenten sind so ausgestaltet, dass der Anreiz, die für die Gewährung des LTIP-Bonus zu erfüllenden nachhaltigen Ziele zu erreichen, deutlich höher ist, als die für die Gewährung des Performance-Bonus. Entsprechende vertragliche Regelungen stellen sicher, dass diese Gewichtung auch künftig erhalten bleibt. Mehr als 50 % der variablen Zielvergütung werden auf der Grundlage von mehrjährigen Performancekriterien festgesetzt.

Die variablen Vergütungskomponenten weisen folgende Kriterien auf:

- Der Performance-Bonus vergütet im Einklang mit der kurzfristigen Unternehmensentwicklung die Leistungen des Vorstands im abgelaufenen Geschäftsjahr. Zu Beginn des Geschäftsjahres setzt der Aufsichtsrat die Höhe des Performance-Bonus, bezogen auf eine Zielerreichung von 100 % (Bonus-Zielbetrag), für jedes Vorstandsmitglied fest sowie die Performancekriterien mit den jeweiligen eindeutigen Zielen. Als Kriterien für den Performance-Bonus 2011 hat er sowohl die unternehmensbezogenen Kriterien (Steigerung des Konzerngewinns und des Operating Free Cashflows) als auch die individuelle Leistung des Vorstandsmitglieds festgelegt. Die Zielerreichung der unternehmensbezogenen Kriterien kann mit maximal 150 % bewertet werden. Nach Ablauf des Geschäftsjahres beschließt der Aufsichtsrat für jedes Vorstandsmitglied den konkreten Bonusbetrag in Abhängigkeit des jeweiligen Zielerreichungsgrads.
- Der LTIP-Bonus vergütet im Einklang mit der Unternehmensplanung die langfristige Leistung des Vorstands.
  Bei der Ausgabe des LTIP 2009/2011 hat der Aufsichtsrat nachfolgende unterschiedlich gewichtete Performancekriterien bestimmt:
  - die Steigerung des Konzerngewinns
  - die Reduzierung der Nettoverschuldung (bereinigt um nicht-operative Effekte)
  - die Steigerung des Umsatzwachstums der Marken Reebok, Rockport und Reebok-CCM Hockey
  - die absolute und relative Entwicklung des Aktienkurses

  Für die Berechnung des nach Ablauf des Dreijahreszeitraums zu zahlenden LTIP-Bonus werden die gewichteten Zielerreichungsgrade der Performancekriterien akkumuliert und mit dem bei Ausgabe des LTIP 2009/2011 vom Aufsichtsrat für jedes Vorstandsmitglied beschlossenen individuellen LTIP-Zielbetrag multipliziert. Die Auszahlung aus dem LTIP 2009/2011 ist auf maximal 150 % des individuellen LTIP-Zielbetrags begrenzt (Cap). Bei einem Zielerreichungsgrad von insgesamt weniger als 50 % steht dem Mitglied des Vorstands kein LTIP-Bonus zu. Nach Beschlussfassung des Aufsichtsrats über die Höhe des dem jeweiligen Vorstandsmitglied zu gewährenden LTIP-Bonus wird dieser nach der Feststellung des Jahresabschlusses 2011 ausgezahlt.

1) Dieser Vergütungsbericht ist Bestandteil des Konzernlageberichts und bildet zugleich einen Teil des Corporate Governance Berichts mit Erklärung zur Unternehmensführung.

01 / Gesamtvergütung des Vorstands im Geschäftsjahr 2011 (in Tsd. €)

	Erfolgsunabhängige Vergütungskomponenten		Erfolgsbezogene Vergütungskomponente	Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung[1]	Gesamt
	Jahresfestgehalt	Nebenleistungen	Performance-Bonus	LTIP-Bonus 2009/2011	
Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender)	1.400	27[2]	1.320	3.220	5.967
Glenn Bennett[3]	474	13	367	1.741	2.595
Robin J. Stalker	550	16[2]	418	1.610	2.594
Erich Stamminger	757	38[2]	770	2.070	3.635
Gesamt	**3.181**	**94**	**2.875**	**8.641**	**14.791**

1) Der angegebene Betrag entspricht der für das Geschäftsjahr 2011 neu gebildeten Rückstellung aufgrund der Zielerreichung zum Bilanzstichtag. Die Auszahlungsbeträge der Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung sind dem nachstehenden Text zu entnehmen.
2) Nebenleistungen sind Zuschüsse zur Rentenversicherung und geldwerte Vorteile aus der Bereitstellung von Dienstwagen.
3) Die Bestandteile der Vergütung von Glenn Bennett wurden in US-Dollar gewährt: Jahresfestgehalt 660.000 $, Zuschuss Pkw-Nutzung 18.000 $, Performance-Bonus 510.400 $. Es wurde ein Kurs von 1,3922 $/€ (Jahresdurchschnittskurs 2011) zugrunde gelegt.

02 / Gesamtvergütung des Vorstands im Geschäftsjahr 2010 (in Tsd. €)

	Erfolgsunabhängige Vergütungskomponenten		Erfolgsbezogene Vergütungskomponente	Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung[1]	Gesamt
	Jahresfestgehalt	Nebenleistungen	Performance-Bonus	LTIP-Bonus 2009/2011	
Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender)	1.373	28[2]	1.752	1.680	4.833
Glenn Bennett[3]	497	14	510	840	1.861
Robin J. Stalker	550	16[2]	555	840	1.961
Erich Stamminger	700	37[2]	1.022	1.080	2.839
Gesamt	**3.120**	**95**	**3.839**	**4.440**	**11.494**

1) Der angegebene Betrag entspricht der für das Geschäftsjahr 2010 neu gebildeten Rückstellung aufgrund der Prognose der Zielerreichung zum Bilanzstichtag. Die Höhe einer etwaigen Auszahlung ist damit nicht vorgegeben. Die Auszahlung erfolgt erst bei Erreichen der Ziele nach der Billigung des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2011.
2) Nebenleistungen sind Bewirtungen, Zuschüsse zur Rentenversicherung und geldwerte Vorteile aus der Bereitstellung von Dienstwagen.
3) Die folgenden Bestandteile der Vergütung von Glenn Bennett wurden vertragsgemäß in US-Dollar gewährt: Jahresfestgehalt 660.000 $, Zuschuss Pkw-Nutzung 18.000 $, Performance-Bonus 677.000 $. Es wurde ein Kurs von 1,3279 $/€ (Jahresdurchschnittskurs 2010) zugrunde gelegt.

Der LTIP-Bonus, der aus dem sich über einen Dreijahreszeitraum erstreckenden LTIP 2009/2011 resultiert, wird nach Feststellung des Jahresabschlusses 2011 entsprechend der erreichten Ziele wie folgt ausgezahlt: Herbert Hainer 6.300.000 €, Glenn Bennett 4.567.500 $[2], Robin J. Stalker 3.150.000 €, Erich Stamminger 4.050.000 €.

Eine aus einem Aktienoptionsprogramm resultierende Vergütungskomponente besteht nicht und ist nicht geplant.

Die Gesamtvergütung unseres Vorstands im Geschäftsjahr 2011 belief sich auf 14,791 Mio. € (2010: 11,494 Mio. €) / TABELLEN 01 UND 02.

Ab 2012 wird unserem Vorstand als Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung ein neuer, ebenfalls einen Dreijahreszeitraum abdeckender, Long-Term Incentive Plan gewährt werden.

Leistungen für den Fall der Beendigung der Vorstandstätigkeit

Alle Mitglieder des Vorstands haben einzelvertragliche Pensionszusagen erhalten, die im Wesentlichen folgende Regelungen beinhalten:

- Pensionszusagen
  - Die Pensionen der aktiven Vorstandsmitglieder beruhen auf einem Bausteinsystem, d. h., ausgehend von einem gewährten Grundbetrag in Höhe von 10 % der rentenfähigen Bezüge wird für jedes volle Jahr der Vorstandstätigkeit ein Pensionsbaustein in Höhe von 2 % der rentenfähigen Bezüge gebildet.[3] Die Basis für die Berechnung der jeweiligen Pensionsbausteine, die rentenfähigen Bezüge, entspricht dem in der Tabelle angegebenen Jahresfestgehalt des jeweiligen Vorstandsmitglieds. Die Pension kann sich

2) Dies entspricht 3.150.000 €. Für die Umrechnung wurde der vom Aufsichtsrat beschlossene Kurs von 1,45 US-$/€ zugrunde gelegt.
3) Erstbestellung von Herbert Hainer und Erich Stamminger: 1. April 1997; Erstbestellung von Robin J. Stalker: 1. Januar 2001; abweichende Regelung für Glenn Bennett: Statt dem Zeitpunkt der Erstbestellung (1. April 1997) gilt der 1. Januar 2000 als maßgeblicher Zeitpunkt für die Berechnung der Pensionsansprüche. Ferner beträgt der Grundbetrag 20 % der rentenfähigen Bezüge.

01.7 /

auf maximal 40 % der rentenfähigen Bezüge belaufen. Sie wird ab Vollendung des 65. Lebensjahres gezahlt, es sei denn, es handelt sich um einen Berufs- oder Erwerbsunfähigkeitsfall oder eine Hinterbliebenenversorgung im Todesfall.
- Im Falle der Berufs- oder Erwerbsunfähigkeit eines Vorstandsmitglieds vor Erreichen des Renteneintrittsalters erhält dieses eine Invalidenrente in Höhe des bis zu jenem Zeitpunkt erreichten Pensionsanspruchs.
- Im Falle des Todes eines Vorstandsmitglieds während der Vorstandstätigkeit oder nach Erreichen des Renteneintrittsalters sieht die Hinterbliebenenversorgung eine Witwenrente in Höhe von 50 % des Pensionsanspruchs und eine Halbwaisenrente in Höhe von 15 % bzw. eine Vollwaisenrente in Höhe von 30 % für jedes unterhaltsberechtigte Kind vor. Die Hinterbliebenenversorgung beträgt maximal 100 % der Pensionsansprüche. Im Todesfall während der Vorstandstätigkeit erhält der Ehepartner, ersatzweise erhalten die unterhaltsberechtigten Kinder, zusätzlich das zeitanteilige Jahresfestgehalt für den Sterbemonat sowie für die drei folgenden Monate, längstens bis zum im Dienstvertrag vereinbarten Vertragsende.

Die laufenden Rentenzahlungen erhöhen sich ab dem zweiten Rentenbezugsjahr jeweils zum Stichtag der erstmaligen Rentenzahlung um mindestens 1 % des Betrags der Vorjahresrente und zusätzlich um etwaige dem jeweiligen Vorstandsmitglied zurechenbare Erträge aus der Unterstützungskasse.

Im Falle des Ausscheidens eines Vorstandsmitglieds vor Erreichen des Renteneintrittsalters richtet sich die Unverfallbarkeit der Pensionsanwartschaften nach den gesetzlichen Bestimmungen.

- Zusagen für den Fall der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit

Für den Fall der vorzeitigen, einvernehmlichen Beendigung des Dienstverhältnisses, ohne dass ein zur Kündigung berechtigender wichtiger Grund vorliegt, sehen die Dienstverträge mit Glenn Bennett, Robin J. Stalker und Erich Stamminger angesichts der relativ kurzen Vertragslaufzeit von jeweils drei Jahren kein Abfindungs-Cap vor, d. h., es erfolgt jeweils eine Ausgleichszahlung in Höhe der für die Restlaufzeit des Vertrags vorgesehenen Zahlungsansprüche. Der Dienstvertrag mit Herbert Hainer hingegen, der eine Laufzeit von mehr als drei Jahren aufweist, sieht für diesen Fall der Vertragsbeendigung eine Abfindung in Höhe von maximal zwei Gesamtjahresvergütungen (Abfindungs-Cap) vor, begrenzt auf die Vergütungsansprüche für die Restlaufzeit des Vertrags. Als Gesamtjahresvergütung gilt in diesem Zusammenhang die ihm für das letzte volle Geschäftsjahr vor dem Ausscheiden aus dem Vorstand ausgezahlte Gesamtvergütung wie sie im Vergütungsbericht ausgewiesen ist, unter Berücksichtigung der voraussichtlichen Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr. Erfolgt die Beendigung des Dienstvertrags von Herbert Hainer anlässlich eines Kontrollwechsels, so ist eine etwaige Abfindung auf 150 % des Abfindungs-Caps begrenzt.

- Zusagen für den Fall der regulären Beendigung der Tätigkeit

Im Falle der regulären Beendigung des Dienstvertrags, d. h. bei Nichtverlängerung des Dienstvertrags oder bei Beendigung aufgrund des Erreichens des Renteneintrittsalters, steht dem jeweiligen Vorstandsmitglied ein einzelvertraglich festgelegter Nachlaufbonus zu. Dieser beträgt für Glenn Bennett 75 %, für Robin J. Stalker 100 % und für Herbert Hainer und Erich Stamminger jeweils 125 % des dem jeweiligen Vorstandsmitglied für das letzte volle Geschäftsjahr gewährten Performance-Bonus. Der Nachlaufbonus wird in zwei Tranchen 12 bzw. 24 Monate nach Vertragsende ausgezahlt.

Nebenleistungen und sonstige Zusagen

- Abgesehen von den in der Tabelle aufgeführten Nebenleistungen erhielten die Vorstandsmitglieder keine Leistungen.
- Für die Übernahme von Mandaten in Konzerngesellschaften erhielten sie keine zusätzliche Vergütung.
- Die Mitglieder unseres Vorstands erhielten von der adidas AG keine Darlehen oder Vorschusszahlungen.
- Die adidas AG unterhält eine Vermögensschadenhaftpflichtversicherung für Organmitglieder des adidas Konzerns (D&O-Versicherung). Sie deckt das persönliche Haftungsrisiko für den Fall ab, dass Vorstandsmitglieder bei Ausübung ihrer Tätigkeit für Vermögensschäden in Anspruch genommen werden. Für Schadensfälle, die ab dem 1. Juli 2010 eintreten, besteht entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex ein Selbstbehalt. Dieser beträgt 10 % des Schadens bis zum Eineinhalbfachen des Jahresfestgehalts für sämtliche Schadensfälle innerhalb eines Geschäftsjahres.

Zahlungen an ehemalige Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene

Die Pensionszahlungen an ehemalige Vorstandsmitglieder, bzw. deren Hinterbliebene, beliefen sich im Jahr 2011 auf 3,261 Mio. € (2010: 3,235 Mio. €). Die Rückstellungen für Pensionsansprüche dieses Personenkreises betrugen zum 31. Dezember 2011 insgesamt 46,150 Mio. € (2010: 45,884 Mio. €). Die Dynamisierung der Renten erfolgt nach den gesetzlichen oder tarifvertraglichen Regelungen, es sei denn etwaige Überschussanteile aus dem Pensionsfonds werden nach Rentenbeginn für eine Erhöhung der Rentenleistungen verwendet.

Vergütung des Aufsichtsrats

Die von der Hauptversammlung festgelegte Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder ist in § 18 der Satzung der adidas AG geregelt. Sie orientiert sich an der Unternehmensgröße sowie an der Verantwortung und dem Tätigkeitsumfang der Aufsichtsratsmitglieder. Die Mitglieder erhalten nach Ablauf des jeweiligen Geschäftsjahres für ihre Tätigkeit eine Festvergütung sowie entsprechend dem Deutschen Corporate Governance Kodex zusätzlich eine Vergütung für Vorsitz- bzw. Ausschusstätigkeiten. Eine variable Vergütung wird nicht zusätzlich gewährt / SIEHE CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, S. 45. Mitglieder des Aufsichtsrats, die nicht während des gesamten Geschäftsjahres dem Aufsichtsrat angehören, erhalten eine zeitanteilige Vergütung.

Als jährliche Festvergütung erhält jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied 40.000 €, der Aufsichtsratsvorsitzende das Dreifache und die beiden Stellvertreter jeweils das Doppelte des Betrags. Die Mitglieder des Präsidialausschusses bzw. des Prüfungsausschusses erhalten eine zusätzliche Vergütung in Höhe von 20.000 € bzw. 40.000 €. Zusätzlich zur Festvergütung werden dem Vorsitzenden des Präsidialausschusses jährlich 40.000 € bzw. dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses 60.000 € vergütet. Mit der für einen Ausschussvorsitz gezahlten Vergütung ist auch die Mitgliedschaft in diesem Ausschuss abgegolten. Die Mitglieder des Präsidiums, des Vermittlungsausschusses, des Nominierungsausschusses und der ad hoc gebildeten Ausschüsse erhalten keine zusätzliche Vergütung.

Gehört ein Aufsichtsratsmitglied mehreren Ausschüssen an, so wird nur die Ausschusstätigkeit vergütet, für die betragsmäßig die höchste Vergütung gewährt wird. Den Mitgliedern des Aufsichtsrats werden zudem sämtliche Auslagen, die im Zusammenhang mit der Ausübung ihres Mandats stehen, sowie die auf ihre Vergütung entfallende Umsatzsteuer, soweit sie diese gesondert in Rechnung stellen, erstattet.

Die Gesamtvergütung unseres Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2011 belief sich auf 0,92 Mio. € (2010: 0,92 Mio. €) / TABELLE 03.

Nebenleistungen und sonstige Zusagen

- Die Mitglieder des Aufsichtsrats haben von der adidas AG keine Darlehen oder Vorschusszahlungen erhalten.
- Die adidas AG unterhält eine Vermögensschadenhaftpflichtversicherung für Organmitglieder des adidas Konzerns (D&O-Versicherung). Sie deckt das persönliche Haftungsrisiko für den Fall ab, dass Aufsichtsratsmitglieder bei Ausübung ihrer Tätigkeit für Vermögensschäden in Anspruch genommen werden. Für ab dem 1. Juli 2010 eintretende Schadensfälle besteht entsprechend den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex ein Selbstbehalt in Höhe von 10 % des Schadens bis zu einer Höhe des Eineinhalbfachen der jährlichen Festvergütung des Aufsichtsratsmitglieds für sämtliche Schadensfälle innerhalb eines Geschäftsjahres.

03 / **Vergütung des Aufsichtsrats** (in €)

	2011	2010
Mitglieder des Aufsichtsrats zum 31. Dezember 2011		
Igor Landau (Vorsitzender des Aufsichtsrats, Vorsitzender des Präsidialausschusses)	160.000	160.000
Sabine Bauer (Stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats, Mitglied des Präsidialausschusses)	100.000	100.000
Willi Schwerdtle (Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, Mitglied des Präsidialausschusses)	100.000	100.000
Dieter Hauenstein	40.000	40.000
Dr. Wolfgang Jäger (Mitglied des Prüfungsausschusses)	80.000	80.000
Dr. Stefan Jentzsch (Mitglied des Prüfungsausschusses)	80.000	80.000
Herbert Kauffmann (Vorsitzender des Prüfungsausschusses)	100.000	100.000
Roland Nosko (Mitglied des Präsidialausschusses)	60.000	60.000
Alexander Popow	40.000	40.000
Hans Ruprecht (Mitglied des Prüfungsausschusses)	80.000	80.000
Heidi Thaler-Veh	40.000	40.000
Christian Tourres	40.000	40.000
Gesamt	**920.000**	**920.000**

01.8 /

Unsere Aktie

Im Jahr 2011 entwickelten sich die internationalen Aktienmärkte sehr uneinheitlich. Insbesondere die Schuldenkrise in der Eurozone sowie ein schwächer werdender gesamtwirtschaftlicher Ausblick gaben Grund zur Sorge und waren das ganze Jahr hindurch der Auslöser für volatile Aktienmärkte. Auch die politischen Unruhen im Nahen Osten und Nordafrika sowie die verheerenden Auswirkungen des Erdbebens und des Tsunamis in Japan belasteten die Finanzmärkte. Infolgedessen gaben der DAX und der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index 15 % bzw. 4 % nach. Die Aktie der adidas AG hingegen entwickelte sich im Verlauf des Jahres 2011 deutlich besser als diese beiden Indizes und stieg um 3 %. Gründe hierfür waren die guten Geschäftsergebnisse während des gesamten Zeitraums sowie das wachsende Vertrauen in den strategischen Geschäftsplan des Konzerns, Route 2015. Dank der weiteren Verbesserung der Konzernbilanz und der deutlichen Steigerung des auf Anteilseigner entfallenden Konzerngewinns im Jahr 2011 beabsichtigen wir, der Hauptversammlung im Jahr 2012 eine im Vergleich zum Vorjahr um 25 % höhere Dividende vorzuschlagen.

01 / Die adidas AG Aktie

Anzahl Aktien	
Durchschnitt im Jahr 2011	209.216.186
zum Jahresende 2011 [1]	209.216.186
Aktienart	Auf den Namen lautende nennwertlose Stückaktien (Namensaktien)
Free Float	100 %
Börsengang	17. November 1995
Aktiensplit	6. Juni 2006 (im Verhältnis 1:4)
Börsenplatz	Alle deutschen Börsen
Wertpapiercode (ISIN)	DE000A1EWWW0
Börsenkürzel	ADS, ADSGn.DE
Wichtige Indizes	DAX; MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods; Deutsche Börse Prime Consumer; Dow Jones STOXX; Dow Jones EURO STOXX; Dow Jones Sustainability Indizes; FTSE4Good Europe Index; Ethibel Sustainability Index Excellence Europe; ASPI Eurozone Index; ECPI Ethical Index EMU; STOXX Global ESG Leaders

1) Alle Aktien sind voll dividendenberechtigt.

Uneinheitliche Entwicklung der internationalen Aktienmärkte in 2011

Im Jahr 2011 entwickelten sich die internationalen Aktienmärkte uneinheitlich. Während die europäischen und asiatischen Indizes Verluste verzeichneten, zeigten sich US-Aktien trotz diverser negativer Einflüsse robust. Der Aktienkurs der adidas AG stieg im Jahresverlauf um 3 % und übertraf somit sowohl die Entwicklung des DAX als auch die des MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index, die um 15 % bzw. 4 % zurückgingen / GRAFIK 02. Der Dow Jones Index befand sich mit einem Plus von 6 % ebenfalls in der Gewinnzone. Zu Beginn des Jahres verliehen den Aktienmärkten weltweit erfreuliche Unternehmensnachrichten während der Berichtssaison zum Geschäftsjahr 2010 sowie sich verbessernde Konjunkturdaten aus den USA positive Impulse. Allerdings wurde die Stimmung unter den Anlegern gegen Ende des ersten Quartals infolge der politischen Unruhen im Nahen Osten sowie der verheerenden Auswirkungen des Erdbebens und des Tsunamis in Japan getrübt. Trotz schwieriger Rahmenbedingungen, insbesondere aufgrund der sich verschärfenden Schuldenkrise in der Eurozone und infolge des steigenden Inflationsdrucks, zeigten sich die internationalen Aktienmärkte im zweiten Quartal robust. Verantwortlich hierfür waren allen voran die guten Unternehmensergebnisse für das erste Quartal sowie lebhafte M&A-Aktivität. Im dritten Quartal brachen dann jedoch die meisten internationalen Indizes ein. Der DAX verlor 25 %, der höchste Quartalsverlust seit dem dritten Quartal 2002, was auf die eskalierende Schuldenkrise, vor allem in Griechenland, Spanien und Italien, zurückzuführen war. Anfang August verschlechterte sich die Lage zunehmends. Die Herabstufung der US-Bonität durch die Ratingagentur Standard & Poor's sowie die deutliche Verschlechterung führender Konjunkturindikatoren verschärften die Rezessionsängste und erschütterten die Aktienmärkte. Im vierten Quartal erholten sich diese jedoch von den massiven Verlusten. Nach Regierungswechseln in Spanien, Griechenland und Italien wuchs die Zuversicht der Investoren dahingehend, dass die politischen Entscheidungsträger in der Lage sein würden, die Krise zu überwinden. Darüber hinaus lieferten überraschend robuste US-Konjunkturdaten zusätzliche positive Impulse. Trotz alledem waren die Finanzmärkte in den letzten Wochen des Jahres von starken Schwankungen geprägt. Gründe hierfür waren Anzeichen einer Verlangsamung des Wirtschaftswachstums in Schwellenländern, insbesondere in China, und wachsende Sorgen hinsichtlich der Konjunkturentwicklung der Eurozone sowie weniger positive Kommentare im Zusammenhang mit Unternehmensergebnissen.

Aktienkurs der adidas AG übertrifft Marktentwicklung

Nach den deutlichen Gewinnen im Jahr 2010 entwickelte sich die Aktie der adidas AG Anfang 2011 im Vergleich zu eher zyklischen Unternehmen unterdurchschnittlich. Zudem belasteten schnell steigende Rohstoffpreise, wie z. B. für Baumwolle, die gesamte Sportartikel- und Bekleidungsindustrie. Ab Februar zeichneten sich dann jedoch zunehmend positive Umsatztrends bei Sportschuh- und Bekleidungshändlern ab, die allmählich das Vertrauen der Investoren in unsere Aktie stärkten. Die Veröffentlichung der Geschäftsergebnisse des adidas Konzerns für das Gesamtjahr 2010 und die erhöhte Umsatzprognose für das Jahr 2011 wirkten sich Anfang März positiv auf den Aktienkurs aus. Allerdings wurde die Kursentwicklung gegen Ende des Quartals von den tragischen Ereignissen in Japan negativ beeinflusst. Nach einer Seitwärtsbewegung, und analog zur allgemeinen Marktentwicklung zu Beginn des zweiten Quartals, sorgten positive Analystenerwartungen hinsichtlich der Ergebnisse für das

02 / Historische Performance der adidas AG Aktie und wichtiger Indizes zum 31. Dezember 2011 (in %)

	1 Jahr	3 Jahre	5 Jahre	10 Jahre	Seit Börsengang
adidas AG	3	85	33	138	420
DAX	– 15	23	– 11	14	169
MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods	– 4	110	32	203	228

Quelle: Bloomberg.

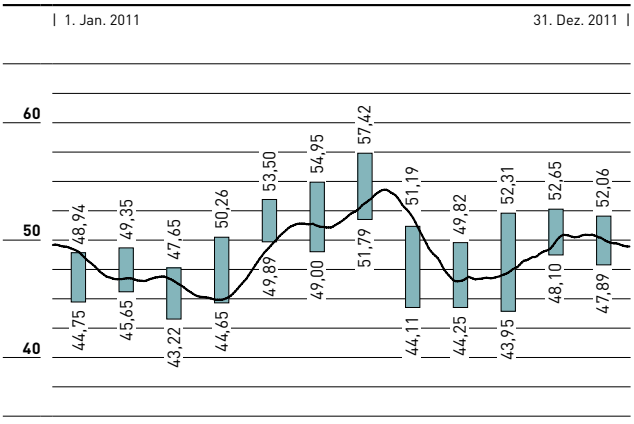
erste Quartal für einen Auftrieb unserer Aktie. Am 5. Mai, dem Tag der Ergebnisveröffentlichung, schloss die Aktie der adidas AG mit einem zu diesem Zeitpunkt Allzeithoch, das die besser als erwarteten Umsatz- und Gewinnzahlen widerspiegelte. Im weiteren Verlauf des Quartals trugen Heraufstufungen und Kurszielanhebungen seitens mehrerer Analysten dazu bei, den positiven Trend in einem sonst eher schwachen Markt aufrechtzuerhalten. Diese Entwicklung setzte sich auch zu Beginn des dritten Quartals fort und am 15. Juli erreichte die Aktie der adidas AG mit 57,42 € einen neuen Höchststand / GRAFIK 03. Die Anfang August veröffentlichten Geschäftsergebnisse für das erste Halbjahr sowie der optimistischere Ausblick für das Gesamtjahr 2011 begünstigten die Kursentwicklung in den darauf folgenden Wochen weiter. Die Aktie der adidas AG gab nur leicht nach, während internationale Indizes herbe Verluste verzeichneten. Angesichts fehlender Impulse musste unsere Aktie im September jedoch einen deutlicheren Rückgang hinnehmen. Zu Beginn des vierten Quartals veranstalteten wir einen Investor-Field-Trip nach Moskau, um Investoren und Analysten einen tieferen Einblick in einen unserer drei Fokusmärkte – Russland/GUS – zu geben; diese Maßnahme wirkte sich sehr positiv auf die Aktienkursentwicklung aus. Die Veranstaltung stärkte das Vertrauen der Analysten in den adidas Konzern und vermittelte Zuversicht, dass der Konzern in diesem Markt seine dominante Position weiter ausbauen und seine Ziele der Route 2015 erreichen kann. Die Anfang November veröffentlichten Ergebnisse für das dritte Quartal, die weitere Anhebung der Prognose für das Gesamtjahr 2011 sowie der Ausblick für die Umsatz- und Gewinnentwicklung im Jahr 2012 stießen bei Marktteilnehmern auf positive Resonanz. In einem insgesamt schwachen Markt hatte dies allerdings zum Jahresende hin keinen weiteren positiven Effekt auf den Aktienkurs. Nichtsdestotrotz beendete die Aktie der adidas AG das Jahr 2011 bei 50,26 €. Das bedeutet ein Plus von 3 % und eine wesentlich bessere Entwicklung im Vergleich zum Gesamtmarkt. Damit lag unsere Marktkapitalisierung am Jahresende bei 10,5 Mrd. € (2010: 10,2 Mrd. €) / GRAFIK 04.

Im Verlauf des Jahres 2011 blieb das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen der adidas AG Aktie an allen deutschen Börsenplätzen (ohne Bankumsätze) mit 1,2 Millionen Aktien nahezu unverändert (2010: 1,2 Millionen). Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen der adidas AG Aktie über alternative Handelssysteme, wie z. B. CHI-X, Turquoise und BATS Europe, blieb – wie auch im Jahr 2010 – mit 0,7 Millionen Aktien pro Handelstag auf einem hohen Niveau.

ADR entwickelt sich in etwa wie die Aktie

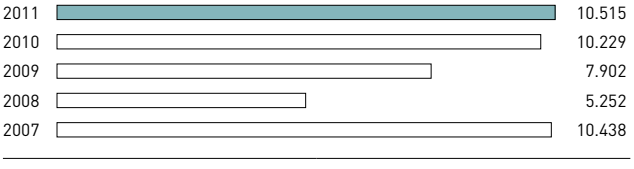
Seit der Einführung am 30. Dezember 2004 erfreut sich unser Level 1 American Depositary Receipt (ADR-)Programm unter US-amerikanischen Anlegern großer Beliebtheit. Die Deutsche Bank Trust Company Americas fungiert als Depotbank für unser Level 1 ADR Programm. Das Level 1 ADR schloss das Jahr 2011 mit 32,61 US-$ und blieb damit nahezu unverändert gegenüber dem Vorjahresniveau (2010: 32,60 US-$). Der unveränderte Kurs des Level 1 ADR gegenüber dem Kursanstieg der Aktie ist auf die Aufwertung des US-Dollars im Jahr 2011 zurückzuführen. Die Anzahl der ausstehenden Level 1 ADRs stieg deutlich von 6,4 Millionen Ende 2010 auf 10,0 Millionen zum Jahresende 2011. Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen erhöhte sich 2011 ebenfalls, und zwar um 143 % auf 36.000 ADRs (2010: 15.000 ADRs). Seit November 2007 wird das ADR der adidas AG am OTCQX International Premier Markt notiert, dem Premium-Sektor des US-amerikanischen Over-the-Counter-Markts. Diese elektronische Handelsplattform umfasst führende internationale Unternehmen mit einem entsprechend umfangreichen operativen Geschäft sowie glaubwürdigen Veröffentlichungsgrundsätzen. Weitere Informationen zu unserem ADR-Programm sind auf unserer Internetseite zu finden :// WWW.ADIDAS-GROUP.DE/ADR.

03 / adidas AG Aktie monatliche Höchst- und Tiefstkurse[1] (in €)



1) Basierend auf Xetra-Tagesschlusskursen.

04 / adidas AG Marktkapitalisierung zum Jahresende (in Mio. €)



01.8 /

Historische Entwicklung der Aktie der adidas AG überflügelt Benchmark-Indizes

Der adidas Konzern ist der kontinuierlichen Verbesserung des Shareholder Values verpflichtet. Die langfristige Entwicklung unseres Aktienkurses zeigt das Vertrauen der Anleger und das Wachstumspotenzial unseres Konzerns. Unsere Aktie hat in den letzten zehn Jahren 138 % zugelegt. Sie hat damit den DAX, der im gleichen Zeitraum um 14 % stieg, deutlich übertroffen.

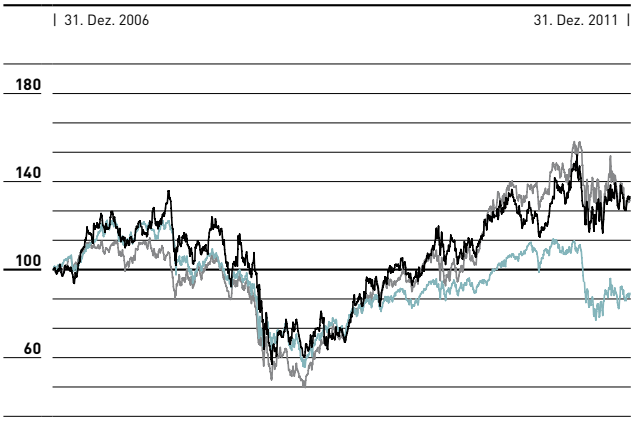
Aktie der adidas AG in wichtigen Indizes vertreten

Die Aktie der adidas AG ist in verschiedenen angesehenen Indizes weltweit vertreten, beispielsweise im DAX und im MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index. Der deutsche Spitzenindex DAX enthält die Aktien der 30 wichtigsten Unternehmen, die an der Frankfurter Wertpapierbörse gehandelt werden. Im MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index sind die Hauptwettbewerber unseres Konzerns vertreten. Am 31. Dezember 2011 betrug unsere Gewichtung im DAX, die auf Basis der Marktkapitalisierung nach Streubesitz und des Handelsvolumens der letzten zwölf Monate berechnet wird, 2,05 % (2010: 1,69 %). Verantwortlich für die höhere Gewichtung im Vergleich zum Vorjahr war in erster Linie die höhere Marktkapitalisierung der adidas AG; die meisten anderen in diesem Index vertretenen Unternehmen hingegen erlitten Verluste. Im DAX lagen wir zum Jahresende gemessen an der Marktkapitalisierung auf Platz 16 (2010: 16) und gemessen am Umsatz auf Platz 21 (2010: 23).

Indexnotierungen unterstreichen gute Nachhaltigkeitsarbeit

In Anerkennung unserer Leistungen im Sozial- und Umweltbereich ist die adidas AG in mehreren Nachhaltigkeitsindizes gelistet. Zum zwölften Mal in Folge wurde die adidas AG in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen. Diese Indizes analysieren und bewerten weltweit die Performance von mehr als 300 Unternehmen in den Bereichen Soziales, Umwelt und Finanzen. Zudem ist die adidas AG zum wiederholten Mal im FTSE4Good Europe Index, im Ethibel Sustainability Index Excellence Europe sowie im ASPI Eurozone Index der Vigeo Group vertreten. Darüber hinaus wurde der adidas Konzern im Jahr 2011 zum siebten Mal in Folge in die Liste der „Global 100 Most Sustainable Corporations in the World" (100 nachhaltigste Unternehmen der Welt) aufgenommen. Dieses Projekt wurde von Corporate Knights Inc. zusammen mit Innovest Strategic Value Advisors Inc. initiiert, einem Forschungsunternehmen, das sich auf die Analyse nicht-finanzieller Indikatoren für Unternehmensrisiken und Shareholder Value spezialisiert hat. Die jährliche Liste der „Global 100 Most Sustainable Corporations in the World" wurde 2005 erstmals zusammengestellt und wird jedes Jahr im Rahmen des Weltwirtschaftsforums in Davos, Schweiz, veröffentlicht. Zudem wurde die adidas AG im September 2011 in die STOXX Global ESG Leaders Indizes aufgenommen. Diese Indexfamilie besteht aus drei Subindizes für die Kategorien Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG) sowie einem breiten Hauptindex, in dem diese spezialisierten Indizes zusammengefasst sind: STOXX Global ESG Environmental Leaders, STOXX Global ESG Social Leaders, STOXX Global ESG Governance Leaders sowie der STOXX Global ESG Leaders. Die Indexfamilie basiert auf relevanten, wichtigen Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators – KPIs), die vom Indexpartner Sustainalytics, einem weltweit führenden Anbieter für ESG-Forschung und -Analyse, bereitgestellt werden / TABELLE 01.

05 / **Fünfjahresaktienkursentwicklung 1)**



1) Index: 31. Dezember 2006 = 100.

Dividendenvorschlag von 1,00 € je Aktie

Der Vorstand und der Aufsichtsrat der adidas AG werden der Hauptversammlung am 10. Mai 2012 für das Geschäftsjahr 2011 eine Dividende in Höhe von 1,00 € je Aktie vorschlagen (2010: 0,80 €). Sofern die Hauptversammlung ihre Zustimmung erteilt, wird die Dividende am 11. Mai 2012 ausgezahlt. Dies bedeutet eine Erhöhung um 25 %; zum Vergleich: Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn stieg um 18 %. Die Gesamtausschüttung in Höhe von 209 Mio. € (2010: 167 Mio. €) entspricht einem Ausschüttungssatz von 31 % des auf Anteilseigner entfallenden Konzerngewinns (2010: 30 %). Dieser Vorschlag steht im Einklang mit der Dividendenpolitik des Konzerns, die einen Ausschüttungssatz zwischen 20 % und 40 % des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns vorsieht.

Ausgeprägte internationale Investorenbasis

Basierend auf unserem Aktienregister schätzen wir die Gesamtzahl der Aktionäre der adidas AG auf derzeit rund 55.000. Gemäß unserer letzten Aktienbesitzanalyse vom Februar 2012 konnten wir 90 % unserer ausstehenden Aktien zuordnen. In Nordamerika ansässige Investoren halten 37 % unserer gesamten ausstehenden Aktien. Auf deutsche, institutionelle Investoren entfallen 10 %. Der Anteilsbesitz

06 / **Aktionärsstruktur 1)**

1 / **37 %** Nordamerika
2 / **33 %** Europa (ohne Deutschland)
3 / **11 %** Nicht näher bekannte Investoren
4 / **10 %** Deutschland
5 / **7 %** Rest der Welt
6 / **2 %** Management

1) Stand: Februar 2012.

von Investoren aus anderen europäischen Ländern ohne Deutschland beläuft sich auf 33 %. Institutionelle Investoren in anderen Regionen der Welt halten 7 %. Das Management des adidas Konzerns, d. h. die derzeitigen Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat, hält insgesamt 2 % / SIEHE CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, S. 45. Der Anteil der Aktien, die sich im Besitz von uns nicht näher bekannten Investoren befinden, beträgt demnach 11 % / GRAFIK 06. In dieser Gruppe sind auch Privatanleger enthalten.

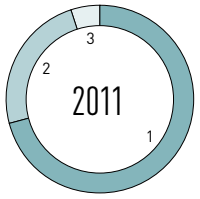
Stimmrechtsmitteilungen erhalten

Im Jahr 2011 erhielt die adidas AG neun Stimmrechtsmitteilungen gemäß § 21 Abs. 1 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG). Alle Stimmrechtsmitteilungen, die im Jahr 2011 und danach erhalten wurden, sind auf unserer Internetseite zu finden :// WWW.ADIDAS-GROUP.DE/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN. Informationen zu Stimmrechtsanteilen, die eine bestimmte Schwelle über- oder unterschritten haben, sind zudem den Erläuterungen in diesem Bericht zu entnehmen / SIEHE ERLÄUTERUNG 25, S. 198.

Erneut starke Analystenunterstützung für die Aktie der adidas AG

Die Unterstützung der Analysten für den adidas Konzern und die Aktie der adidas AG war im Jahr 2011 weiterhin stark. Rund 35 Analysten von Investmentbanken und Brokerfirmen veröffentlichten regelmäßig Studien über unseren Konzern. Die Mehrheit der Analysten ist in Bezug auf das mittel- und langfristige Potenzial unseres Konzerns zuversichtlich. Dies zeigt die Aufteilung der Analystenempfehlungen hinsichtlich unserer Aktie zum 31. Dezember 2011. 71 % der Analysten sprachen in ihrem letzten Bericht im Zwölfmonatszeitraum eine „Kauf"-Empfehlung für unsere Aktie aus (2010: 55 %). 24 % empfahlen das „Halten" unserer Aktie (2010: 28 %), und 5 % der Analysten stuften unsere Aktie zum „Verkauf" ein (2010: 17 %) / GRAFIK 07.

07 / Empfehlungen von Analysten[1)]



1 / **71 %** Kaufen
2 / **24 %** Halten
3 / **5 %** Verkaufen

1) Am Jahresende 2011. Quelle: Bloomberg.

Auszeichnungen für Investor-Relations-Aktivitäten

Die adidas AG strebt danach, einen kontinuierlichen Dialog mit institutionellen und privaten Anlegern sowie Analysten aufrechtzuerhalten. Das Management und das Investor-Relations-Team verbrachten im Jahr 2011 ca. 30 Tage auf Roadshows und präsentierten während weiterer 20 Tage zusätzlich auf 13 nationalen und internationalen Konferenzen. Um einen besseren Einblick in einen unserer drei wichtigen Fokusmärkte – Russland/GUS – zu gewähren, veranstalteten wir vom 10. bis 11. Oktober 2011 einen Investor-Field-Trip nach Moskau, an dem mehr als 35 Investoren und weitere Vertreter der Finanzmärkte teilnahmen. Wir arbeiten kontinuierlich daran, unseren Investoren und Analysten einen hervorragenden Service zu bieten. Dies wurde in einer Investor-Relations-Umfrage, die von Thomson Reuters durchgeführt wurde, bestätigt. In dieser Umfrage wurde der adidas Konzern im Bereich Consumer/Luxury Goods von den Buy-Side-Analysten auf Platz zwei gewählt. Die Printversion unseres Geschäftsberichts 2010 erhielt ebenfalls hohe Anerkennung: Sie erreichte den zweiten Platz im Ranking des manager magazins „Die besten Geschäftsberichte 2011". Dieser Wettbewerb gilt als der umfassendste Vergleich in Deutschland und als einer der umfangreichsten weltweit. Das manager magazin analysiert die Geschäftsberichte von rund 160 Unternehmen aus DAX, MDAX, SDAX und TecDAX. Der adidas Konzern erreichte hervorragende Ergebnisse in mehreren Kategorien und wurde Erstplatzierter in den Bereichen Inhalt und Sprache.

Ausführliche Finanzinformationen online erhältlich

Unter :// WWW.ADIDAS-GROUP.DE/INVESTOREN stellen wir ausführliche Informationen rund um unsere Aktie sowie die Strategie und Ergebnisse des adidas Konzerns zur Verfügung. Unser Veranstaltungskalender zeigt alle Konferenzen und Roadshows, an denen wir teilnehmen, und ermöglicht den Download sämtlicher Präsentationen. Zusätzlich zu den Live-Webcasts aller wichtigen Veranstaltungen, wie z. B. unserer Analystenkonferenzen, der Hauptversammlung und unserer Investorentage, bieten wir auch Podcasts unserer Telefonkonferenzen zu den Quartalsergebnissen an. Darüber hinaus erhalten unsere Aktionäre und sonstige Vertreter der Finanzwelt auf Wunsch einen vierteljährlichen Investor-Relations-Newsletter, in dem wir sie über Neuigkeiten zum adidas Konzern sowie zur Aktie der adidas AG aktuell informieren.

08 / Kennzahlen zur Aktie auf einen Blick

		2011	2010
Unverwässertes Ergebnis je Aktie	€	3,20	2,71
Verwässertes Ergebnis je Aktie	€	3,20	2,71
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit je Aktie	€	3,79	4,27
Jahresendkurs	€	50,26	48,89
Jahreshoch	€	57,42	51,48
Jahrestief	€	43,22	35,01
Dividende	€	1,00[1)]	0,80
Dividendensumme	Mio. €	209[2)]	167
Ausschüttungsquote	%	31,2	29,5
Dividendenrendite	%	2,0	1,6
Eigenkapitel pro Aktie	€	25,46	22,06
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende		15,7	18,0
Durchschnittliches Handelsvolumen je Handelstag[3)]	Aktien	1.153.246	1.170.523
Rang im DAX am Jahresende[4)]			
nach Marktkapitalisierung		16	16
nach Handelsvolumen		21	23

1) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.
2) Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Jahresende.
3) Basierend auf der Anzahl der an allen deutschen Börsen gehandelten Aktien.
4) Wie von der Deutschen Börse veröffentlicht.

TOGETHER WE WIN

02 UNSER KONZERN

KONZERNLAGEBERICHT

02.1	Konzernstrategie	60
02.2	Strategie Global Sales	62
	⁄ Großhandelsstrategie	62
	⁄ Einzelhandelsstrategie	64
	⁄ eCommerce-Strategie	67
02.3	Strategie Global Brands	68
	⁄ adidas Strategie	72
	⁄ Reebok Strategie	78
02.4	Strategie Andere Geschäftssegmente	82
	⁄ TaylorMade-adidas Golf Strategie	82
	⁄ Rockport Strategie	86
	⁄ Reebok-CCM Hockey Strategie	88
02.5	Global Operations	90
02.6	Forschung und Entwicklung	95
02.7	Mitarbeiter	101
02.8	Nachhaltigkeit	107

KONZERNLAGEBERICHT: Dieser Bericht fasst den Konzernlagebericht des adidas Konzerns, bestehend aus der adidas AG und ihren konsolidierten Tochtergesellschaften, sowie den Lagebericht der adidas AG zusammen.

/ Reebok /

The Sport Of Fitness Has Arrived

Reebok startet zusammen mit CrossFit die Kampagne „The Sport Of Fitness Has Arrived", die unterschiedlichste Werbekanäle nutzt. Dabei bringt Reebok die Leidenschaft und das Gemeinschaftsgefühl von Fitness zum Ausdruck. Die Kampagne unterstreicht, dass Fitness für jeden geeignet ist und dabei der Spaßfaktor im Vordergrund steht.

Together we win.

02.1 /

Konzernstrategie

Der adidas Konzern strebt danach, der weltweit führende Anbieter der Sportartikelbranche zu sein – mit Marken, die auf Leidenschaft für den Sport sowie sportlichem Lifestyle basieren. Durch unsere langjährige Tradition konnten wir ein umfassendes Wissen über unsere Kunden und Konsumenten aufbauen. Dieses ist für die Erreichung unseres Ziels unabdingbar. Um immer nahe am Kunden zu sein und Konsumentenbedürfnisse zu befriedigen, ist Innovation integraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Dabei brechen wir mit Konventionen und sind offen für Veränderungen. Unser Streben nach Innovation lässt uns neue Maßstäbe bei Produkten, beim Service und bei Prozessen setzen. So stärken wir unsere Wettbewerbsfähigkeit und maximieren die operative und finanzielle Stärke des Konzerns, was der langfristigen Wertschöpfung für unsere Aktionäre dient. Um diese Ziele zu erreichen, haben wir strategische Entscheidungen getroffen und die Prioritäten für unsere Investitionen unter sechs strategischen Säulen zusammengefasst / GRAFIK 01.

Langfristige Wertschaffung

Im Mittelpunkt unserer unternehmerischen Entscheidungen steht das Schaffen langfristiger Wertzuwächse für unsere Aktionäre durch das Erzielen eines starken operativen Cashflows / SIEHE INTERNES KONZERNMANAGEMENTSYSTEM, S. 114. Daher konzentrieren wir uns darauf, diejenigen Faktoren, die wir selbst steuern können, strikt zu managen und strategische Entscheidungen zu treffen, die nachhaltiges Wachstum von Umsatz und Gewinn ermöglichen und letztendlich auch der Steigerung des operativen Cashflows dienen. In unserer gesamten Geschäftstätigkeit treiben wir diejenigen Projekte voran, von denen wir erwarten, dass sie am meisten zur Wertsteigerung beitragen. Dabei hat die Verbesserung der Profitabilität des Konzerns höchste Priorität. Weitere Schwerpunkte sind die strikte Kontrolle des kurzfristigen Betriebskapitals und die Optimierung unserer Kapitalstruktur. Gleichzeitig streben wir danach, die Rendite für unsere Aktionäre durch eine in der Branche überdurchschnittliche Aktienkurs- und Dividendenentwicklung zu steigern / SIEHE UNSERE AKTIE, S. 54.

Vielfältiges Markenportfolio

Konsumenten erwarten ein vielfältiges Produktangebot. Dies reicht vom Spitzensportler, der die bestmögliche Ausrüstung verlangt, bis hin zum Konsumenten von Freizeitbekleidung, der dem neuesten Modetrend folgt: Wir wollen Erlebnisse schaffen, um so eine langjährige Bindung zwischen den Konsumenten und unseren Marken aufzubauen. Um unsere Konsumentenreichweite zu maximieren, verfolgen wir eine Mehrmarkenstrategie. So haben wir die Möglichkeit, als Massen- oder Nischenanbieter aufzutreten und eine große Palette genau abgestimmter Produkte für ein breites Konsumentenspektrum bereitzustellen. Auf diese Weise kann sich jede Marke ihre eigene Identität bewahren und sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Gleichzeitig bietet uns dies die Möglichkeit zur Schaffung eines breiten Produktangebots, um so unsere Marktstellung zu stärken / SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 68.

Investitionen in Märkte und Vertriebskanäle mit größtem Potenzial

Unser Ziel ist es, in allen Märkten, in denen wir weltweit vertreten sind, mit unseren Marken führende Positionen einzunehmen. Allerdings konzentrieren wir unsere Investitionen auf Märkte, die mittel- und langfristig die besten Wachstums- und Profitabilitätschancen bieten. Dabei sind der Ausbau unserer Aktivitäten in den Schwellenländern, insbesondere in China und Russland, sowie die Hinzugewinnung von Marktanteilen in Märkten wie den USA, in denen wir weniger stark vertreten sind, Schwerpunkte unseres Handelns / SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 163.

Wir wissen, dass das Kaufverhalten und das Einzelhandelsumfeld in den Märkten, in denen wir tätig sind, sehr unterschiedlich sind. Unsere Vertriebsstrategie zielt darauf ab, unsere Marken in optimaler Art und Weise zu präsentieren, um so Marktchancen in vollem Umfang auszuschöpfen. Hierbei verfolgen wir in puncto Vertrieb einen differenzierten aber abgestimmten Ansatz. Wir sind bestrebt, unseren Kunden einen hervorragenden Service zu bieten, um so die besten Regalflächen für unsere Marken zu sichern. Gleichzeitig wollen wir unsere strategische Kompetenz im eigenen Einzelhandel und E-Commerce weiter stärken / SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 62.

Aufbau einer flexiblen Beschaffungskette

Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit sind unsere entscheidenden Wettbewerbsvorteile. Um die gesamte Bandbreite an Kunden- und Konsumentenwünschen zu erfüllen, stellen wir sicher, dass unsere Produkte stets in den richtigen Größen und Farben verfügbar sind. Zudem liefern wir wegweisende technologische Innovationen und bieten die neuesten Modeprodukte mit den höchsten Qualitätsstandards an.

Als wichtige strategische Priorität wollen wir die Entwicklung und Produktion unserer Produkte beschleunigen, indem wir unsere Infrastruktur, Prozesse und Systeme kontinuierlich verbessern. Durch den gegenseitigen Informationsaustausch zwischen dem Point-of-Sale und dem Ausgangspunkt werden wir die einzelnen Elemente unserer Beschaffungskette miteinander verbinden und stärker integrieren, sodass wir schneller auf sich wandelnde Konsumententrends reagieren können. Ein Schwerpunkt unserer Anstrengungen ist daher die Schaffung maximaler Flexibilität. Der Konzern wird einerseits die Effizienzvorteile gemeinsamer Infrastrukturen und Prozesse ausschöpfen, andererseits aber auch maßgeschneiderte Lösungen für alle Geschäftsmodelle anbieten, ob im Großhandel oder Einzelhandel, ob in den Performance- oder Lifestyle-orientierten Geschäftsbereichen / SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 90.

Führend durch Innovation sein

Jeder Mitarbeiter im adidas Konzern ist dafür verantwortlich, Innovation zu fördern. Daher unterstützen wir eine Unternehmenskultur, die mit Konventionen bricht und offen für Veränderungen ist.

Wir erwarten von allen Konzernbereichen mindestens eine Innovation oder bedeutende Verbesserung pro Jahr. Insbesondere sind wir überzeugt, dass technologische Weiterentwicklungen und wegweisende Designs unserer Produkte von grundlegender Bedeutung sind, um eine langfristige Führungsposition in unserer Branche einzunehmen / SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 95. Zu den weiteren Bereichen, in denen wir nach Innovation streben, zählen die Optimierung von Dienstleistungen für unsere Geschäftspartner und die Implementierung effizienterer und effektiverer interner Abläufe / SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 62.

Förderung eines Teams, das auf unsere Tradition setzt

Unsere Unternehmenskultur ist von Einflüssen aus Vergangenheit und Gegenwart sowie von unseren Zielen für die Zukunft geprägt. Wir leben die Hingabe unseres Gründers gegenüber Sportlern und Konsumenten fort, wir sind stolz auf unsere Arbeit, schätzen Qualität und lieben Sport. Teamgeist wird bei uns großgeschrieben, ebenso wie offene Kommunikation, gute Zusammenarbeit und unsere gemeinsamen Werte aus der Welt des Sports / GEMEINSAME WERTE. Daher pflegen wir eine Unternehmenskultur, die die Werte Leistung, Leidenschaft, Integrität und Vielfalt in den Mittelpunkt rückt. Wir wollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das – basierend auf starken Führungsqualitäten und Mitarbeiterengagement – Innovation, Teamgeist und Leistung fördert / SIEHE MITARBEITER, S. 101.

Nachhaltigkeit als wichtiges Ziel des Unternehmens

Wie jedes weltweit tätige Unternehmen ist auch der adidas Konzern einem weitreichenden Geschäfts- und Wettbewerbsdruck ausgesetzt, um höhere Finanzerträge und Wachstum zu erreichen. Gleichzeitig tragen wir ein hohes Maß an Verantwortung für unsere Mitarbeiter, für die Arbeiter in den Zulieferbetrieben und auch für die Umwelt. Wir wollen ein nachhaltiges Unternehmen sein, indem wir gezielt eine Balance zwischen den Interessen unserer Aktionäre, den Bedürfnissen und Belangen unserer Mitarbeiter und Arbeitnehmer sowie der Umwelt schaffen / SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 107. Wir stellen der Öffentlichkeit stets ausführliche Informationen über Maßnahmen zur positiven Einflussnahme auf Gesellschaft und Umwelt zur Verfügung :// WWW.ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT.

Gemeinsame Werte

Mit unseren Werten schaffen wir glaubwürdige Marken für unsere Konsumenten und verpflichten uns, uns so zu verhalten, wie es die Gesellschaft von einem verantwortungsbewussten Unternehmen erwartet:
- Leistung
- Leidenschaft
- Integrität
- Vielfalt

/ SIEHE BEILIEGENDE BROSCHÜRE ADIDAS GROUP AUF EINEN BLICK, CORPORATE MISSION STATEMENT, S. 2.

Strategischer Geschäftsplan Route 2015

Im November 2010 stellte der Konzern Route 2015, seinen strategischen Geschäftsplan, der die Strategien und Ziele des Konzerns bis zum Jahr 2015 festlegt, der Öffentlichkeit vor. Es ist der umfassendste Strategieplan, den der Konzern je erstellt hat und umfasst alle Marken, Vertriebskanäle und Konzernfunktionen weltweit. Die wichtigsten Ziele dieses Geschäftsplans werden im Abschnitt Nachtrag und Ausblick detailliert dargestellt / SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 163, sowie in verschiedenen anderen Abschnitten dieses Geschäftsberichts. Zudem initiierten wir Anfang 2011 das Projekt Driving Route 2015, das entscheidend dazu beitragen wird, die Ziele von Route 2015 zu erreichen. Im Rahmen dieses Projekts werden Lösungsansätze zur Optimierung unserer Organisationsstruktur, die über die Jahre zu komplex und uneinheitlich geworden ist, erarbeitet. Die Ziele von Driving Route 2015 sind klar formuliert: Schnelligkeit, Einheitlichkeit und Konsumentenfokus.
- Schnelligkeit – durch die Implementierung einer schlankeren Organisation, die die Entscheidungsfindung beschleunigt
- Einheitlichkeit – durch den Aufbau einer Organisation, die über die verschiedenen Funktionen und Regionen hinweg besser abgestimmt ist und effizienter arbeitet
- Konsumentenfokus – durch die Reduzierung der internen Komplexität werden wir uns mehr auf das wirklich Wichtige konzentrieren können: den Konsumenten.

In der ersten Phase von Driving Route 2015 haben wir bereits wichtige Entscheidungen getroffen und die Rollen und Aufgaben der jeweiligen Marken, Märkte, Vertriebskanäle und Konzernfunktionen klar festgelegt.

01 / Strategische Säulen des adidas Konzerns

02.2 /

Strategie Global Sales

Der Bereich Global Sales trägt die Verantwortung für die kommerziellen Aktivitäten der Marken adidas und Reebok und ist in drei Vertriebskanäle gegliedert: Großhandel, Einzelhandel und eCommerce. Diese Aufteilung ermöglicht es uns, vielfältige Kunden- und Konsumentenanforderungen zu erfüllen, um das Potenzial unserer Marken optimal auszuschöpfen, uns schneller auf Marktentwicklungen einzustellen und durch die weltweite Implementierung von „Best-Practice"-Methoden Synergien in den Vertriebskanälen zu nutzen.

Global Sales definiert strategische Prioritäten bis 2015

Der Bereich Global Sales steuert alle lokalen Organisationen in unseren Märkten, die für den Vertrieb der Marken adidas und Reebok verantwortlich sind. Der Fokus in diesem Bereich liegt auf der Entwicklung und Umsetzung zeitgemäßer Vertriebsstrategien, die den Konsumenten am Point-of-Sale lohnende Einkaufserlebnisse bereiten.

Im Rahmen unseres konzernweiten strategischen Geschäftsplans Route 2015 hat der Bereich Global Sales drei strategische Prioritäten definiert:
- Erhöhung des Anteils selbst kontrollierter Verkaufsflächen auf 45 % des Konzernumsatzes bis zum Jahr 2015
- Implementierung einer integrierten Vertriebsstrategie, um in wichtigen Regionen weiteres Wachstum zu gewährleisten und das maximale Potenzial der Marken auszuschöpfen
- Unterstützung von Wachstumsinitiativen in den drei Fokusmärkten des Konzerns (Nordamerika, China und Russland/GUS)

Fokus auf selbst kontrollierte Verkaufsflächen

Unsere Marken müssen am Point-of-Sale wettbewerbsfähig sein, also dort, wo Konsumenten ihre Kaufentscheidungen aufgrund von Verfügbarkeit, Nutzen und Breite des Produktangebots treffen. Aus diesem Grund verfeinern wir kontinuierlich unsere Vertriebsstrategien. Von besonderer Bedeutung sind dabei insbesondere unsere selbst kontrollierten Verkaufsflächen.

Zu diesen zählen:
- Eigener Einzelhandel
- eCommerce
- Markenspezifische Geschäfte auf Franchise-Ebene (so genannte Mono-Branded-Franchise-Stores)
- Shop-in-Shops
- Joint Ventures mit Einzelhandelspartnern
- Co-Branded-Stores mit Sportorganisationen und anderen Marken, d. h. Geschäfte, die zusätzlich zu unserer Marke noch mindestens eine weitere im Angebot haben.

Diese Formate bieten uns ein hohes Maß an Kontrolle über unsere Marken, da wir die Geschäfte entweder selbst führen (Einzelhandel und eCommerce) oder eng mit unseren Partnern zusammenarbeiten (z. B. Mono-Branded-Franchise-Stores, Shop-in-Shops, Joint Ventures und Co-Branded-Stores, verwaltet durch unser Großhandelssegment). Damit stellen wir sicher, dass am Point-of-Sale das passende Produktangebot adäquat präsentiert wird. Wir beabsichtigen, bis zum Jahr 2015 den Umsatzanteil selbst kontrollierter Verkaufsflächen auf 45 % des Konzernumsatzes zu steigern (2011: 36 %). Wir möchten dabei vor allem in unserem Einzelhandelssegment wachsen und den Ausbau unserer eigenen Stores weiter vorantreiben. Daneben setzen wir auf Wachstumsinitiativen in unserem Großhandelssegment, z. B. die Ausweitung unseres Franchise-Geschäfts.

Erhöhung von Markenpräsenz und Marktanteil durch integrierten Vertriebsplan (Integrated Distribution Roadmap – IDR)

Um unsere globale Markenpräsenz zu erhöhen und das zukünftige Wachstum unseres Geschäfts sicherzustellen, hat der Bereich Global Sales eine breit angelegte Initiative ins Leben gerufen, die so genannte „Integrated Distribution Roadmap". Im Rahmen dieses Projekts gehen unsere drei Vertriebskanäle nach einem gemeinsamen Ansatz vor. Auf diese Weise können wir ermitteln, wie wir die Konsumenten in den größten und attraktivsten Städten der Welt am besten ansprechen, ohne unserem Marken- und Vertriebsmix durch Kannibalisierungseffekte zu schaden. Darüber hinaus soll uns diese Initiative dabei helfen, weitere Marktanteile in Metropolen mit hoher Kaufkraft, aber geringer Marktdurchdringung (wie z. B. New York City), hinzuzugewinnen. Mithilfe der IDR konnten wir mehrere Orte, an denen wir unsere Markenpräsenz noch verbessern können, klar herausfiltern; dort beginnen wir nun mit der Umsetzung dieses Vertriebsplans.

Drei Fokusmärkte stehen im Mittelpunkt

Der Bereich Global Sales hat folgende wichtige Wachstumsmärkte ermittelt: Nordamerika, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan und Großbritannien / SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 163. Von diesen Märkten sollen im Rahmen von Route 2015 die drei Fokusmärkte Nordamerika, China und Russland/GUS mehr als 50 % der anvisierten Umsatzzuwächse bis 2015 beitragen.

Großhandelsstrategie

Das Hauptziel des Großhandelssegments ist es, die effektivste und effizienteste Vertriebsorganisation der Sportartikelbranche zu werden, um so eine profitable Steigerung der Marktanteile zu gewährleisten. Dazu setzt das Großhandelssegment innerhalb eines definierten Rahmens die vom Bereich Global Brands vorgegebenen „Go-to-Market"-Strategien mit unseren wichtigsten Vertriebspartnern um.

Zu diesen zählen Sporthandelsketten, Kaufhäuser, unabhängige Sportartikeleinkaufsgruppen, Lifestyle-Einzelhandelsketten und Online-Händler. Hier strebt das Großhandelssegment nach starken Partnerschaften mit den jeweils dynamischsten Händlern. Ziel ist es, diesen Partnern einen erstklassigen, individuell zugeschnittenen

Service zu bieten. Dies soll u.a. durch die Umsetzung folgender Prinzipien erreicht werden / GRAFIK 01:

- Stärkung unserer Markenpräsenz am Point-of-Sale (POS) in allen relevanten Vertriebskanälen
- Aufbau starker Partnerschaften mit den führenden und dynamischsten Einzelhändlern
- Aufbau eines hoch motivierten und hoch qualifizierten Vertriebsteams
- Implementierung branchenführender Verkaufsmaßnahmen, um den Durchverkauf zu fördern
- Setzen neuer Maßstäbe durch erstklassige und effiziente Serviceleistungen gegenüber Einzelhändlern

Um die Ziele unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015 zu erreichen, haben wir verschiedene Schwerpunktbereiche identifiziert, die auf diesen Prinzipien aufbauen.

Stärkung unserer Markenpräsenz am POS durch das Management von Verkaufsflächen

Das Management von Verkaufsflächen (Retail Space Management, RSM) umfasst alle Geschäftsmodelle, die der Bereich Global Sales beim Ausbau selbst kontrollierter Verkaufsflächen im Einzelhandel anwendet. Unter der Prämisse, dass der Verkaufsprozess erst dann abgeschlossen ist, wenn ein Artikel vom Konsumenten gekauft wurde, arbeitet das Großhandelssegment entlang der gesamten Beschaffungskette eng mit den Einzelhändlern zusammen, um einen erstklassigen Service bis hin zum Point-of-Sale zu bieten. Indem wir versuchen, die Profitabilität pro Quadratmeter zu steigern und zugleich die Produktverfügbarkeit für unsere Einzelhandelspartner zu verbessern, können wir eine höhere Zufriedenheit unserer Geschäftspartner erreichen und dadurch unseren Anteil an Regalfläche im Einzelhandel ausbauen.

Die zwei wichtigsten Modelle des adidas Konzerns für ein erfolgreiches Management von Verkaufsflächen sind Franchising und „Never-out-of-stock" (NOOS – „niemals ausverkauft").

– Franchising: Markenspezifische Geschäfte auf Franchise-Ebene (so genannte Mono-Branded-Stores) stellen eine der wichtigsten Wachstumschancen für den Konzern dar, da sie eine optimale Präsentation der Marke ermöglichen und dabei gleichzeitig Investitionsaufwand und Kosten minimieren. Franchise-Stores werden von Franchise-Partnern finanziert und betrieben. Der adidas Konzern beteiligt sich normalerweise an den Kosten für die markenspezifische Ausstattung der Geschäfte. Zudem unterstützen wir unsere Franchise-Partner durch ein umfassendes Franchise-Konzept, darunter Sortimentsangebot, Verkaufsförderung, Schulungskonzepte sowie Leitlinien für Ladenbau und -betrieb. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass sowohl die Präsentation der Marke als auch der Kundenservice jederzeit höchsten Qualitätsansprüchen genügen und mit unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften vergleichbar sind.

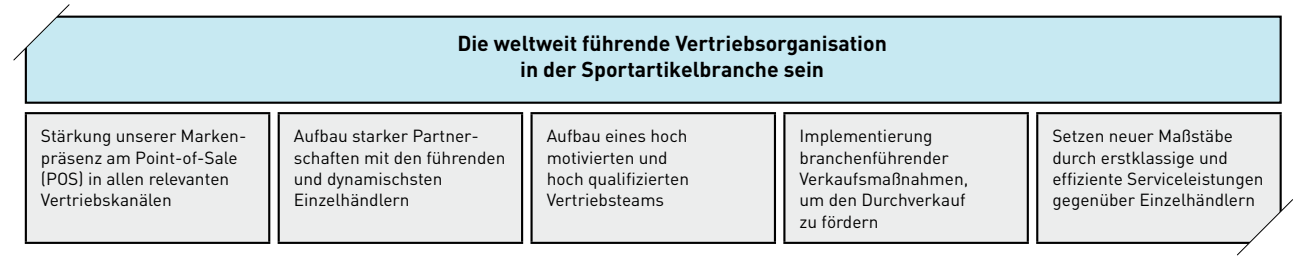
– NOOS: Das NOOS-Nachschubprogramm umfasst ein Kernsortiment von Hauptartikeln, zumeist mit einem Lebenszyklus von 18 bis 24 Monaten, die in allen Vertriebskanälen und Märkten angeboten werden. Dieses Nachschubprogramm sorgt für höchste Produktverfügbarkeit während einer Saison und ermöglicht eine schnelle Anpassung an das Nachfrageverhalten der Konsumenten. Um an diesem Programm teilnehmen zu können, müssen Einzelhändler spezielle Verkaufsflächen bereitstellen, Kosten für die Ladenausstattung mittragen und sich zur Abnahme einer Erstlieferung verpflichten, die etwa 25% der erwarteten Gesamtnachfrage einer Saison entspricht. Im Gegenzug profitieren Kunden von einem deutlich reduzierten Lagerbestandsrisiko bei diesen Produkten. Die meisten NOOS-Artikel sind Teil einer durchgehenden („End-to-End"-) Beschaffungskette, die auch das Lagerbestandsrisiko für den adidas Konzern begrenzt und die Verfügbarkeit von Produkten zu optimalen Preispunkten erhöht, da wir Nachschubprodukte nur auf Kundennachfrage produzieren.

Harmonisierung und Standardisierung von Prozessen zur Realisierung von Skaleneffekten

Unser Großhandelssegment arbeitet kontinuierlich daran, operative „Best-Practice"-Methoden übergreifend für die gesamten Großhandelsaktivitäten zu implementieren. Dabei wollen wir die Größe des Konzerns ausnutzen und die Komplexität reduzieren. Insbesondere die Harmonisierung und Standardisierung von nachgelagerten Prozessen ermöglicht zusätzliche Kostensenkungen durch vereinfachte IT-Systeme und -Prozesse.

Zudem sind wir dabei, eine globale Richtlinie für Handelskonditionen einzuführen, durch die Kunden in Form von Effizienzsteigerungen (z.B. in der Logistik), Kosteneinsparungen oder vermehrter Verkaufsunterstützung (z.B. durch Mittel zur verbesserten Produkt-

01 / **Strategische Säulen Großhandel**



02.2 /

präsentation) profitieren. In diesem Zusammenhang haben wir eine regelmäßige Berichterstattung eingeführt, die uns aussagefähige Richtwerte („Benchmarks") liefert, mit denen wir unsere Maßnahmen zur Unterstützung des Durchverkaufs bei unseren Geschäftspartnern präziser steuern können.

Mitarbeiterweiterentwicklungsprogramm PEAK zum Aufbau eines hervorragenden Vertriebsteams

Im geschäftlichen Bereich ist es wie im Sport: Um Gold zu holen, ist die Qualität und Leistung des gesamten Teams entscheidend, damit die höchstmögliche Punktzahl erreicht werden kann. Aus diesem Grund werden wir Anfang 2012 ein neues Programm zur Weiterentwicklung unserer Großhandelsvertriebsorganisation einführen: PEAK (Performance, Excellence, Activation, Knowledge). Ziel des Programms ist es, die Grundlage für eine gut geschulte und effiziente Vertriebsorganisation zu schaffen. Um dies zu erreichen, haben wir die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse unseres Vertriebsteams in einem funktionalen Kompetenzrahmenwerk definiert. Mit den richtigen Kompetenzen und Fähigkeiten können unsere Mitarbeiter unsere speziell für den Vertrieb entwickelten Pläne zur Karriereentwicklung realisieren. Darüber hinaus bietet PEAK auch eine Richtlinie für gewünschte Verhaltensweisen und Maßnahmen, die unsere Mitarbeiter dabei unterstützen, sich zu erfolgreichen Führungspersönlichkeiten in der Großhandelsorganisation des Konzerns weiterzuentwickeln.

Ausschöpfen des Marktpotenzials durch Segmentierung von Kundengruppen und Produktangebot

Die Einführung weltweit standardisierter Sortimentspakete stellt ein wichtiges Element unserer Großhandelsstrategie dar. Dies wurde zuerst in Europa umgesetzt. Dabei werden vergleichbare Kunden in Gruppen eingeteilt, denen jeweils differenzierte Produktpakete angeboten werden. Bei weltweit 40.000 verschiedenen Partnern mit insgesamt mehr als 100.000 Points-of-Sale basiert die Segmentierung im Wesentlichen auf einer Unterscheidung zwischen Sport- und Lifestyle-Händlern, die entweder eine hochpreisige, imagegetriebene Positionierung anstreben oder eine eher preisorientierte, kommerzielle Ausrichtung haben. Die optimale Abstimmung auf die jeweiligen Kundenanforderungen macht es möglich, das Marktpotenzial besser auszuschöpfen und zugleich Komplexität und Kosten zu reduzieren. Darüber hinaus kann unser Großhandelssegment in Zusammenarbeit mit seinen Einzelhandelspartnern den Umfang der regelmäßig bereitgestellten Durchverkaufsinformationen optimieren und deren Qualität verbessern. Die so gewonnenen Erkenntnisse über ihre spezifischen Bedürfnisse sind für beide Parteien von Vorteil. Unser Konzern wird dadurch zu einem noch attraktiveren und zuverlässigeren Geschäftspartner. Gleichzeitig können wir hierdurch Wachstumschancen realisieren und eine weltweit einheitliche Vertriebslogik gewährleisten.

Innovation als Schlüssel zu kürzeren Markteinführungszeiten

Wenn wir unseren Wettbewerbsvorsprung sichern und letztendlich mehr Regalfläche bei unseren Kunden gewinnen möchten, ist es von entscheidender Bedeutung, unseren Produktentwicklungsprozess zu beschleunigen und gleichzeitig die Komplexität zu reduzieren. Aus diesem Grund haben wir eine virtuelle Applikation für den Hineinverkauf unserer Produkte in den Einzelhandel entwickelt, mit der wir unseren Einzelhandelspartnern ständig ein komplettes Sortiment an Mustern zur Verfügung stellen können. Dabei profitieren unsere Kunden dahingehend, dass sie jederzeit und überall Zugriff auf das gesamte Sortiment haben. Da mit der Applikation weniger Muster während des Hineinverkaufsprozesses erforderlich sind und zugleich der Bilderstellungsprozess rationalisiert wird, können wir einerseits die Markteinführungszeiten verkürzen und andererseits Kosten senken. Die neue Applikation wurde bereits in mehreren Märkten und Produktkategorien eingeführt. Bis zum Jahr 2013 soll sie 60 % aller Vorbestellungen im Großhandelssegment abdecken.

Einzelhandelsstrategie

Unsere Vision für das Einzelhandelssegment des Konzerns ist, durch gesundes und nachhaltiges Wachstum mit hervorragenden Kapitalrenditen einer der weltweit führenden Einzelhändler zu werden. Unser eigener Einzelhandel gewinnt für die zukünftige Entwicklung unseres Konzerns und unserer Marken zunehmend an Bedeutung und spielt bei der Erreichung der Ziele unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015 eine wichtige Rolle. Die Gründe hierfür sind vielfältig:

- Möglichkeit zur erstklassigen Präsentation unserer Marken und ihrer Vielfalt (d. h. in Brand Centers)
- Aufbau von Vertriebsaktivitäten in Märkten, die keine traditionellen Großhandelsstrukturen besitzen
- Bestreben, einen weiteren profitablen Vertriebskanal zu etablieren
- Nutzen der Erfahrungen aus dem eigenen Einzelhandel für die gesamte Organisation
- Möglichkeit, Lagerräumungsverkäufe über einen eigenen Vertriebskanal zu tätigen (d. h. Factory Outlets)

02 / **adidas Brand Center in Schanghai**

Im Laufe der letzten fünf bis zehn Jahre hat sich der adidas Konzern mit weltweit 2.401 Läden der Marken adidas und Reebok zu einem bedeutenden Einzelhandelsunternehmen entwickelt / SIEHE GESCHÄFTSENTWICKLUNG EINZELHANDEL, S. 140.

03 / Strategische Säulen Einzelhandel

Durch gesundes, nachhaltiges Wachstum mit hervorragenden Kapitalrenditen einer der führenden Einzelhändler werden

Fokussierung auf den Konsumenten	Festigung der operativen Stärke	Ausschöpfung des Markenportfolios	Nutzung der globalen Präsenz und Größe

Um die Struktur unserer Ladenkette zu vereinfachen, haben wir sie in drei Formate eingeteilt: Brand Centers, Concept Stores und Factory Outlets.

- Brand Centers sind groß angelegte Geschäfte, die das komplette Spektrum der adidas Submarken unter einem Dach vereinen. Sie repräsentieren auf eindrucksvolle Art die Stärke, Vielfalt und Fülle der Marke adidas. Dieses Format gibt es nur in begrenzter Anzahl und an exklusiven Standorten wie z. B. New York, Paris oder Schanghai / BILD 02.
- Concept Stores sind der wirtschaftliche Motor für Umsatz und Gewinn innerhalb unserer Einzelhandelsorganisation und maßgeblich dafür verantwortlich, der Stärke der einzelnen Marken Nachdruck zu verleihen. Es gibt Concept Stores der Marke adidas sowie Originals Concept Stores und Reebok Concept Stores.
- Unsere Factory Outlets ermöglichen den kontrollierten Verkauf von Überbeständen unserer verschiedenen Großhandelskunden und Franchise-Partner sowie unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte und des Bereichs eCommerce. Ergänzt werden diese Überbestände mit einem gewissen Anteil von planmäßig produzierten Waren, sodass ein ausgewogenes Produktangebot entsteht, mit dem die Profitabilität maximiert werden soll.

Das globale, strategische Rahmenkonzept und die Richtlinien für unsere eigenen Einzelhandelsaktivitäten werden von einem zentralen Team erstellt, dem „Franchisegeber" des Konzerns. Dieses zentrale Team arbeitet eng mit den Teams in unseren Märkten zusammen, um die Strategie umzusetzen und die wirtschaftliche Stärke des weltweiten Einzelhandels von adidas und Reebok zu steigern.

Um die Entwicklung zu einem erstklassigen Einzelhändler voranzutreiben, wurden vier strategische Grundpfeiler definiert / GRAFIK 03:

- Fokussierung auf den Konsumenten
- Festigung der operativen Stärke
- Ausschöpfung des Markenportfolios
- Nutzung unserer globalen Präsenz und Größe

Durch eine klare Ausrichtung auf diese vier strategischen Grundpfeiler sind wir auf dem besten Weg, zu einem der weltweit führenden Einzelhändler zu werden. Im Rahmen unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015 werden wir weiter in unsere eigenen Einzelhandelsaktivitäten investieren und bis zum Jahr 2015 bis zu 400 zusätzliche Geschäfte eröffnen.

Wir planen, die meisten dieser neuen Geschäfte in Schwellenländern, insbesondere in Russland, zu eröffnen / BILD 04.

Zudem werden wir weitere adidas Originals Concept Stores eröffnen, um die Anzahl der Vertriebsstellen für unser Lifestyle-Angebot zu erhöhen. Wir werden uns 2012 auch darauf konzentrieren, die Anzahl unserer adidas NEO Label Geschäfte – dem vertikalen Geschäftsmodell des Konzerns – weiter auszubauen / SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 68. Darüber hinaus werden wir in unserem Bestreben, das Portfolio unserer Geschäfte zu erweitern, den Erfolg von neuen Geschäften testen, die lediglich Produkte einer einzigen Kategorie verkaufen (z. B. Running-Produkte).

Für die praktische Umsetzung wurden unsere strategischen Prioritäten im Einzelhandelssegment auf die so genannten „5 Ps" aufgegliedert: People, Product, Premises, Processes und Profit.

04 / Reebok
Concept Store in Moskau

Menschen („People")

Der Konsument und unsere Einzelhandelsmitarbeiter sind die primären Bezugspunkte für unseren Erfolg. Einer der Eckpfeiler unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015 lautet: stärkere Fokussierung auf den Konsumenten. Folglich ist unser Einzelhandelssegment ständig bestrebt, seinen Fokus auf den Konsumenten zu intensivieren. In unseren Geschäften versuchen wir, Konsumentenwünsche zu interpretieren und uns auf die sich

02.2 /

ständig ändernden Bedürfnisse einzustellen, um so eine Mischung aus neuen und treuen Konsumenten – ob sportlich aktiv, vom Sport inspiriert oder freizeitorientiert – anzusprechen. Deshalb bauen wir sowohl im Backoffice-Bereich als auch in den Läden einen Stab von kaufmännisch ausgerichteten und serviceorientierten Mitarbeitern auf, die im Sinne eines vertikalen Einzelhändlers denken und handeln und die dabei den Konsumenten stets in den Mittelpunkt stellen.

2010 führten wir die neue Personalstrategie SHINE ein, um bestehende „Best-Practice"-Methoden zu nutzen und einen einheitlichen globalen Standard für die Einzelhandelsgeschäfte zu schaffen. Damit werden vielfältige und umfassende wirtschaftliche Kompetenzen sowie Expertise im vertikalen Einzelhandel sichergestellt, mit denen sich unsere weltweite Belegschaft weiterentwickeln kann. Die Implementierung und Umsetzung von SHINE in unseren Märkten hat im Laufe des Jahres 2011 gute Fortschritte gemacht und die globale Einführung ist bereits mehr als zur Hälfte abgeschlossen. Darüber hinaus haben wir begonnen, ein global einheitliches Trainingsprogramm für unsere Backoffice-Mitarbeiter im Einzelhandel zu entwickeln, das in den nächsten 12 bis 18 Monaten vorgestellt werden wird.

Produkte („Product")

Die Produktstrategie unseres Einzelhandelssegments soll in erster Linie sicherstellen, dass in den diversen Einzelhandelsformaten des Konzerns die für das jeweils angesprochene Konsumentenprofil relevanten Produkte präsentiert werden. Das Produktangebot muss preislich wettbewerbsfähig, klar verständlich, leicht zu finden und vor allem zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar sein. Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir bereits 2010 mehrere strategische Initiativen gestartet, u. a. in den Bereichen Produktsortiment und Produktpräsentation. Die Analyse unserer Handelsinformationen anhand von relevanten KPIs ist 2011 dementsprechend präziser und umfassender geworden. So können wir unsere Produkte besser im richtigen Verhältnis und unsere „Bestseller" in größerer Vielfalt präsentieren und letztendlich den Durchverkauf zum vollen Preis erhöhen.

Zudem haben wir in einer gemeinsamen Initiative von Global Sales und Global Brands eine „Global Foundation"-Kollektion definiert, welche Produkte umfasst, die durch all unsere weltweiten Vertriebskanäle verkauft werden müssen. Somit wird sichergestellt, dass ein gewisser Anteil der Produkte in allen unseren 2.401 Concept Stores gleich ist und somit allen Konsumenten dieselbe Botschaft präsentiert wird.

Verkaufsflächen („Premises")

Ein angenehmes Einkaufserlebnis beginnt im Laden, wo sich Konsument und Marke begegnen. Daher ist es von höchster Wichtigkeit, dass unsere Einzelhandelsgeschäfte nicht nur ansprechend, sportlich, unterhaltsam und interaktiv, sondern auch übersichtlich und logisch gestaltet sind, sodass sie das Einkaufen erleichtern.

Um den Absatz pro Quadratmeter zu steigern, hat das Einzelhandelssegment die Optimierung des eigenen Immobilienmanagements in den Mittelpunkt gerückt.

Dabei wurden auf Immobilien spezialisierte Teams aufgebaut, die Folgendes sicherstellen sollen:

- Standort und Größe eines Geschäfts sind auf die Anforderungen des lokalen Markts abgestimmt.
- Der Laden ist so ausgelegt, um den Absatz pro Quadratmeter zu maximieren.
- Die Steigerung der Marktanteile und die höhere Präsenz im Markt stehen im Einklang mit unserem integrierten Vertriebsplan. Dieser wurde erarbeitet, um – basierend auf verschiedenen Faktoren wie Konsumentenprofil und Wettbewerbsumfeld – Standorte in den weltweit 100 wichtigsten Städten zu bewerten.

Prozesse („Processes")

Damit der adidas Konzern zu einem weltweit führenden Einzelhändler wird, ist es von grundlegender Bedeutung, über Systeme und Prozesse zu verfügen, die für ein Einzelhandelsgeschäftsmodell geeignet sind. Deshalb flossen in den letzten zwölf Monaten beträchtliche Investitionen in Einzelhandelssysteme, von denen derzeit bereits mehrere auf globaler Ebene eingeführt werden.

Unsere Abläufe in den Geschäften werden ständig weiterentwickelt, damit eine reibungslose Umsetzung und herausragende operative Stärke erreicht werden. Wir haben Standards zur Warenpräsentation festgelegt und weltweit gültige Leitlinien eingeführt. Zudem wird derzeit ein globales Handbuch zu den Abläufen in den Geschäften verfasst. Eine weitere wichtige Priorität bleibt die Entwicklung gemeinsamer Verfahren für die Kommunikation zwischen unseren Backoffice-Teams und den Store-Mitarbeitern, um sicherzustellen, dass es klar und präzise formulierte, kommerzielle Richtlinien und Standards gibt.

Ebenso haben wir 2011 unsere Abläufe entlang der Beschaffungskette weiter verbessert. Dies war allen voran durch den Ausbau des adidas NEO Labels bedingt, der einen Perspektivwechsel vom Hineinverkauf in den Handel (Push-Modell) zum Durchverkauf an den Konsumenten (Pull-Modell) erforderlich machte. Ziel war es, die Flexibilität während der Saison zu erhöhen sowie besser auf sich ändernde Trends reagieren zu können, um somit im schnelllebigen Fast-Fashion-Geschäft wettbewerbsfähig zu sein. Auf lange Sicht werden durch die Nutzung von „Best-Practice"-Methoden des Pull-Modells Größenvorteile für alle Aktivitäten des Konzerns erzielt werden.

2012 werden all diese Aktivitäten weiter fortgeführt; besonderer Fokus wird dabei auf Russland liegen, wo zum global gültigen Standardsystem übergegangen wird.

Gewinn („Profit")

Für alle Einzelhandelsteams besteht das Hauptziel darin, die Wirtschaftlichkeit und Profitabilität der vorhandenen eigenen Einzelhandelsgeschäfte zu steigern, vor allem angesichts der Schlüsselrolle, die der Einzelhandel bei der Erreichung der Ziele von Route 2015 spielt. Aus diesem Grund haben wir eine Reihe operativer Leistungsindikatoren eingeführt, die einen Vergleich mit branchenweit führenden Einzelhändlern ermöglichen, um die derzeitige Geschäftsentwicklung zu messen und potenzielle Investitionen zu bewerten.

Läden, die ihr Potenzial nicht erfüllen, wurden und werden auch in Zukunft geschlossen werden. Neue Läden müssen einem klaren Geschäftsplan folgen, der die im Vorfeld definierten Kriterien erfüllt. Wir werden neu eröffnete und umgestaltete Läden genau überwachen, um sicherzustellen, dass die Vorgaben hinsichtlich Profitabilität und Kapitalrendite erreicht werden. Darüber hinaus werden wir weiterhin unsere Strategien zu den „5 Ps" verfolgen, um den Gewinn zu maximieren.

eCommerce-Strategie

Anfang 2010 übernahm ein Führungsteam die Aufgabe, die strategische Ausrichtung der eCommerce-Aktivitäten des Konzerns für die Marken adidas und Reebok zu erarbeiten und festzulegen. Beide Marken haben in den letzten Jahren mit ihren jeweiligen Plattformen Fortschritte erzielt. Dennoch glauben wir, dass dieser Vertriebsweg dem Konzern noch beträchtliches Potenzial bietet.

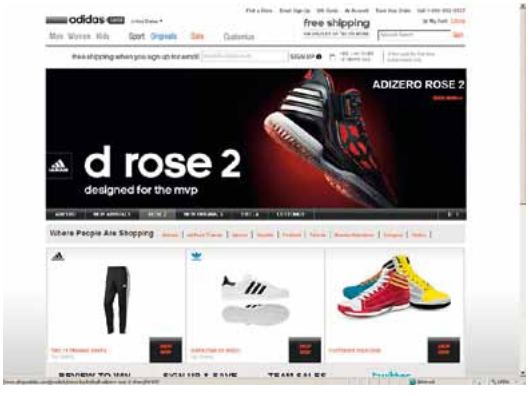
Im Rahmen von Route 2015 haben wir die strategischen Prioritäten von eCommerce definiert. Diese umfassen u. a.:
- Etablierung von eCommerce als dritter Vertriebssäule
- Abstimmung von Großhandels- und eCommerce-Aktivitäten durch Umsetzung einer neuen Distributionsrichtlinie
- Schaffung einer einzigen Anlaufstelle für Konsumenten durch Verknüpfung der Marken- und Shop-Internetseiten mit denen zur personalisierten Produktgestaltung
- Aufbau einer branchenweit führenden Technologieplattform
- Aufbau verbesserter E-Marketing-Kompetenzen, um Konsumenten anzuziehen, zu gewinnen und zu binden

Der Erfolg unserer eCommerce-Strategie ist eng mit unserer Fähigkeit verknüpft, in einem umkämpften Markt neue Konsumenten anzuziehen, für uns zu gewinnen und schließlich an uns zu binden. Um Konsumenten anzuziehen, müssen wir die Sichtbarkeit unserer Internetseite sowie deren Ranking in den verschiedenen Suchmaschinen verbessern.

Darüber hinaus müssen wir unser Management bezahlter Internetplatzierungen optimieren und unsere Internetseite mit sozialen Medien verlinken, um für eine größere Anzahl geeigneter Konsumententypen attraktiv zu werden. Um die Kaufraten zu erhöhen, wollen wir unsere eCommerce-Plattformen verbessern und vereinfachen und zu „Best-in-Class"-Einkaufserlebnissen weiterentwickeln. Um die neu gewonnenen Konsumenten nachhaltig an uns zu binden, wollen wir sie gezielt ansprechen. Dabei setzen wir auf optimierte CRM-Lösungen, die eine verstärkte Interaktion mit unseren Konsumenten ermöglichen. In diesem Zusammenhang spielen soziale Medien eine wesentliche Rolle, da sie die Vertiefung des Dialogs mit unseren Konsumenten erleichtern und eine intensivere Beziehung mit ihnen unterstützen / SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 68.

2011 sind wir bei unseren strategischen Prioritäten im Bereich eCommerce gut vorangekommen; dazu zählt auch die Etablierung von eCommerce als drittem Vertriebskanal. Hierfür haben wir auf externes Know-how zurückgegriffen, unser Team um junge und talentierte Experten aus den Bereichen digitale Medien/Online-Medien ergänzt und unsere Managementexpertise sowohl global als auch auf Marktebene gestärkt. Zudem haben wir in Nordamerika eine neue intern entwickelte eCommerce-Plattform vorgestellt, die mehr Flexibilität bringt und unseren Konsumenten langfristig ein verbessertes Produkterlebnis liefern wird / BILD 05. Im Jahr 2012 werden wir die Marke Reebok ebenfalls in diese Plattform integrieren, damit beide Marken von den Vorteilen profitieren können. Zudem wird die Beschleunigung unserer globalen Expansion in neue Märkte oberste Priorität haben: Wir wollen unserer eCommerce-Plattform mindestens zehn weitere globale Märkte hinzufügen, darunter Lateinamerika, wo für 2012 die Liveschaltung unserer ersten Online-Shops vorgesehen ist. Damit unsere Konsumenten auf lediglich eine einzige Plattform zugreifen müssen, werden wir im ersten Halbjahr 2012 eine überarbeitete, vollständig integrierte Marken- und eCommerce-Plattform in Westeuropa starten und hochmoderne, individualisierte Produkterlebnisse (mi adidas/miTeam) implementieren. Somit können wir die personalisierte Interaktion mit dem Konsumenten noch weiter vertiefen.

05 / **adidas**
www.shopadidas.com



Alles in allem ist unser eCommerce-Geschäft mit den bereits gestarteten strategischen Initiativen, auf die wir weiter aufbauen werden, gut aufgestellt, um das Umsatzziel von 500 Mio. € bis 2015 zu erreichen.

02.3 /

Strategie Global Brands

Der Bereich Global Brands ist für alle Produkt- und Marketingfunktionen sowie für die langfristige Entwicklung der Marken adidas und Reebok verantwortlich. Zu den Hauptzielen des Bereichs gehört es sicherzustellen, dass unsere Marken die sich bietenden Chancen in einzelnen Märkten und Kategorien über gut strukturierte und koordinierte Marketingstrategien nutzen. Jede Marke ist für die Umsetzung ihrer eigenen Strategie verantwortlich. Hierfür werden ständig innovative und ansprechende Produkte entwickelt sowie Kommunikationsstrategien entworfen, die unsere Marken auf überzeugende und authentische Art präsentieren.

Förderung der langfristigen Entwicklung von adidas und Reebok

Um das langfristige, nachhaltige Wachstum des Konzerns zu sichern, konzentriert sich der Bereich Global Brands darauf, die Entwicklung der Marken adidas und Reebok weiter voranzutreiben. Das übergreifende strategische Ziel ist, ein qualitatives, nachhaltiges Wachstum zu erreichen, indem wir Marken aufbauen, die von Kunden und Konsumenten gleichermaßen als begehrenswert erachtet werden. Global Brands spielte eine wesentliche Rolle bei der Erarbeitung von Route 2015, dem fünfjährigen strategischen Geschäftsplan des Konzerns, der 2010 vorgestellt wurde. Die Marken adidas und Reebok werden innerhalb dieser fünf Jahre schätzungsweise 90% des geplanten Konzernwachstums beisteuern.

Die nachfolgenden Ziele von adidas und Reebok wurden als entscheidende Erfolgsfaktoren für den adidas Konzern identifiziert:

- Steigerung von Umsatz und Marktanteilen bei adidas Sport Performance in den weltweit wichtigsten Kategorien Running und Basketball
- Ausbau von adidas Sport Style im Fast-Fashion-Bereich durch das adidas NEO Label
- Etablierung von Reebok als die führende Fitnessmarke
- Übernahme einer kategorieübergreifenden, branchenweiten Führungsrolle in den Bereichen Personalisierung und Interaktivität

Darüber hinaus spielt Global Brands eine wichtige Rolle bei unserem Driving Route 2015 Programm. Im Mittelpunkt stehen hierbei Schnelligkeit, Einheitlichkeit und Konsumentenfokus. Wir wollen u. a. adidas und Reebok in puncto Produktsortiment und Preisgestaltung weltweit noch einheitlicher präsentieren. Langfristig dürfte dies zu Effizienzsteigerungen hinsichtlich Sortimentsgröße und Optimierung der Bruttomarge führen. Ein Beispiel hierfür ist die Etablierung einer „Global Foundation"-Kollektion, die in all unseren Märkten und Vertriebskanälen verkauft werden muss.

Fokussierung auf den Konsumenten

Der Konsument steht im Mittelpunkt unseres unternehmerischen Handelns. Dies ist unsere oberste Maxime zur Sicherstellung unseres langfristigen Erfolgs. Im Rahmen seiner Tätigkeit hat der Bereich Global Brands eine Übersicht über unsere Zielkonsumenten erarbeitet. Ausgehend von unserer Verwurzelung im Sport – und damit vom rein leistungsorientierten Konsumenten – reicht das Spektrum bis zu den heutigen Trendsettern in Sachen Mode, die die Sportartikelmarken für sich entdeckt haben / GRAFIK 01.

Wir sind uns bewusst, dass es heutzutage nicht mehr um Massenprodukte und Massenmarketing geht, sondern vielmehr darum, Beziehungen möglichst individuell aufzubauen. Erst wenn wir Kaufgewohnheiten und Fitnesszustand der Konsumenten kennen sowie ihre Ziele und Motivation für den Sport oder einen bestimmten Lebensstil verstehen, können wir relevante Produkte, Dienstleistungen und Erlebnisse anbieten, die den Aufbau einer nachhaltigen Beziehung zu den Konsumenten ermöglichen. In diesem Zusammenhang haben wir fünf wesentliche globale Trends identifiziert, die über den Zeitraum von Route 2015 hinweg für unsere Marken und Submarken von großer Bedeutung sind:

– Fit fürs Leben: Beim Sport geht es mittlerweile um weit mehr, als im Wettkampf gegeneinander anzutreten und zu gewinnen. Sport ist immer stärker im Alltag und Leben der Konsumenten verankert. Motivation und Ziele sind nicht mehr nur auf die sportliche Leistung beschränkt, sondern schließen Spaß, Kontaktfreudigkeit und Lebensqualität mit ein.

– Du bist, was du weißt und was du tust: Der Gedanke des lebenslangen Lernens gewinnt mehr und mehr an gesellschaftlicher Bedeutung. Während Besitz und Herkunft zusehends in den Hintergrund rücken, treten unser Wissen und Handeln immer deutlicher in den Vordergrund.

– Individualität wird großgeschrieben: Konsumenten möchten sich zunehmend voneinander unterscheiden. Sie wollen ihrer Kreativität freien Lauf lassen – einerseits durch die individuelle Kombination der Produkte und Dienstleistungen, die sie in Anspruch nehmen, andererseits durch die Wahl personalisierter Angebote, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind.

– Lieber gemeinsam: Das Bedürfnis nach sozialer Interaktion, sowohl online als auch offline, verstärkt sich zusehends. Dies liegt daran, dass Konsumenten immer mobiler werden und dass das Aufkommen digitaler Technologien es ihnen ermöglicht, leichter mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten.

– Back to the Basics: Produkte und Dienstleistungen für den Alltag sollen schlicht und authentisch sein und das Leben der Konsumenten vereinfachen, statt es komplizierter zu machen. Gemäß dem Wunsch nach Rückbesinnung auf Natürlichkeit und auf ein Leben im Einklang mit der Natur steigt das Interesse an Aktivitäten im Freien.

Um diesen Trends nachzukommen und die entsprechende Nachfrage der Konsumenten erfüllen zu können, halten die Teams von Global Brands nachfolgende Prinzipien ein:
– Schaffung unerwarteter Produkt- und Markenerlebnisse
– Schaffung einer möglichst starken emotionalen Bindung zwischen unseren Marken und Konsumenten
– Bereit sein für die nächste Generation – Veränderungen vorhersehen
– Reduzierung auf das Wesentliche
– Umsetzungsstärke zeigen, d. h. einheitlich handeln, bei allem was wir tun – von der Idee bis zur Kommunikation am Point-of-Sale und in der digitalen Welt

Markenarchitektur und Differenzierung

Wir sind davon überzeugt, dass die Mehrmarkenstruktur unseres Konzerns einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bietet. Über unsere Markenarchitektur decken wir nahtlos die von uns definierten Konsumentensegmente ab. Wir erfüllen dadurch nicht nur mehr Konsumentenbedürfnisse, sondern vermitteln gleichzeitig klare Markenbotschaften und Werte. Die Positionierung von adidas, Reebok und deren jeweiligen Submarken basiert stets auf ihrer einzigartigen DNA – ihrer Tradition und ihren Werten.

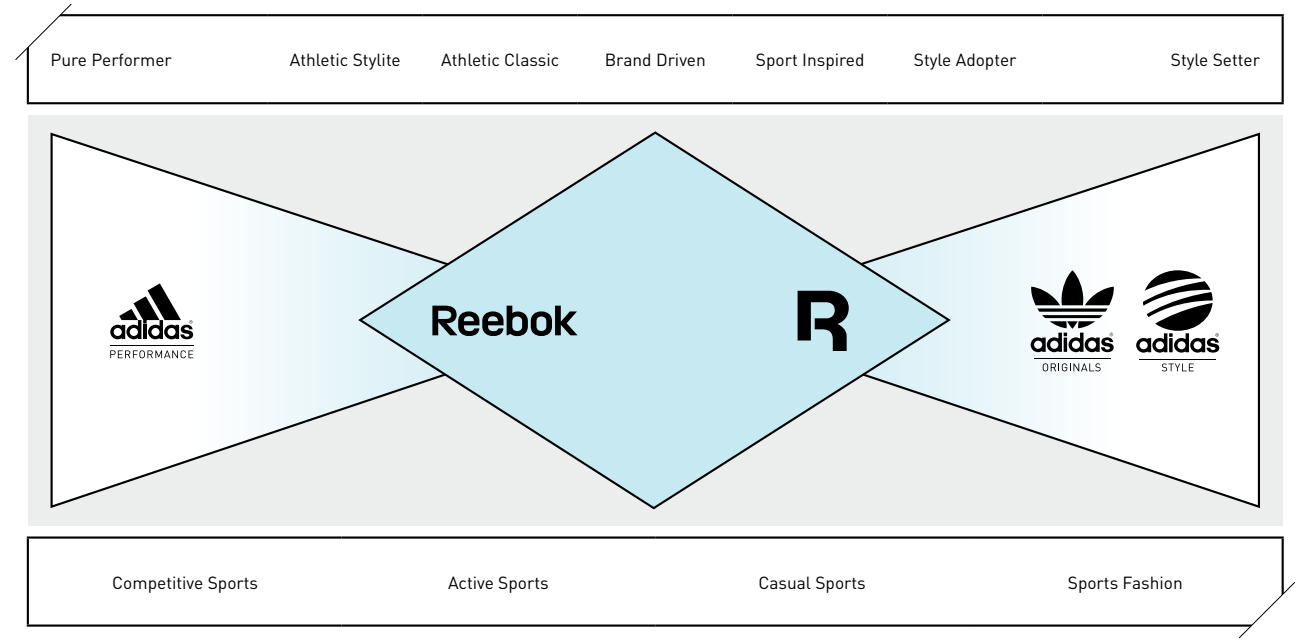
Als durch und durch globale Marke mit deutschen Wurzeln konzentriert sich adidas auf den Wettkampfsport. Der Fokus von adidas Sport Performance richtet sich dabei auf Innovation und Technologie: Diese Submarke präsentiert sich als Multisport-Spezialist. Ziel ist es zunächst, die besten Produkte für einzelne Sportarten, wie z. B. Fußball, Basketball oder Running anzubieten. Anschließend möchten wir die Markentreue und Innovationskraft in weitere Kategorien übertragen. Die beiden anderen Submarken, adidas Originals und adidas Sport Style, wollen die einzigartige Tradition und Führungsrolle der Marke hinsichtlich Design nutzen, um weiteres Potenzial in den Sport-Lifestyle- und Fashion-Märkten auszuschöpfen.

Im Gegensatz dazu präsentiert sich Reebok als eine globale Marke mit amerikanischen Wurzeln. Rückgrat der globalen Positionierung der Marke bildet die Kategorie Fitness. Mit Reebok wollen wir unsere Konsumenten „fit fürs Leben" machen. Die innovativen Produkte der Marke basieren auf Technologien und Konzepten, die es den Konsumenten ermöglichen, jeden Tag ihr Bestes beim Training zu geben – ganz egal, ob sie sich durch das Lauftraining fit halten möchten, ins Fitnessstudio gehen oder andere Workouts absolvieren. Reebok Classics nutzt die langjährige Erfahrung und Verwurzelung der Marke in Fitness für den Bereich Lifestyle. Damit konzentriert sich Reebok auf den mittleren Bereich des Konsumentenspektrums / GRAFIK 01.

Durch diese unterschiedlichen Positionierungen stehen unsere Marken nicht im direkten Konkurrenzkampf miteinander. Vielmehr fordern und unterstützen sie sich als „freundschaftliche" Wettbewerber mit unterschiedlichen Zielgruppen gegenseitig.

Jede Marke und Submarke ist dafür verantwortlich, ihre jeweilige Positionierung zu verwirklichen. Dazu entwickelt sie Produkte und nutzt Kommunikationsmöglichkeiten, die nicht nur den Vertrieb im Tagesgeschäft unterstützen, sondern auch eine Plattform und ein Gerüst für langfristige Steigerungen von Marktanteil und Profitabilität bilden. adidas und Reebok verfügen jeweils über eine eigene Identität

01 / **Markenarchitektur – Portfoliostrategie**



02.3 /

und Tradition, über eigene Technologien und Designs sowie ein eigenes Image. Die strategischen Prinzipien und Methoden, über die Umsatzwachstum und Profitabilität künftig gesteigert werden sollen, sind für beide Marken jedoch gleich und umfassen u. a.:

- Führungsrolle bei Produktinnovation zur Inspiration und Begeisterung von Konsumenten
- Vorreiterrolle in Marketing und Kommunikation
- Aktivierung und Akzeptanzbildung über relevante Promotion-Partnerschaften
- Ausbau der Reichweite und Steigerung der Attraktivität der Marken durch strategische Partnerschaften

Führungsrolle bei Produktinnovation zur Inspiration und Begeisterung von Konsumenten

Durch Global Brands streben wir danach, jeden Konsumenten individuell und auf besondere Art anzusprechen. Dazu setzt der Bereich Produktinitiativen ein, die das Interesse des Handels und unserer Konsumenten wecken.

Wir sind davon überzeugt, dass technologische Innovationen die Grundvoraussetzung für eine langfristige Führungsposition in unserer Branche sind. adidas und Reebok setzen bei ihren Produkten in puncto Funktionalität und Leistungsfähigkeit immer wieder neue Maßstäbe, indem sie ihre umfangreichen Kompetenzen und Erfahrungen in Forschung und Entwicklung optimal einbringen. Darüber hinaus ist Innovation ein wichtiger Faktor, durch den sich die Produkte von adidas und Reebok im Auge des Konsumenten von denjenigen der Wettbewerber abheben.

Bei adidas ist beispielsweise das Thema Personalisierung eines der Kernthemen in puncto Innovation. Die Marke hat sich das Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2015 die Sportmarke mit dem individuellsten Angebot zu sein. Bei Reebok liegt der Innovationsfokus auf Fitness. Hier liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung von Produkten, die den Konsumenten wesentliche Vorteile während ihres Fitnesstrainings bieten (z. B. Flexibilität, geringes Gewicht) / SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 95.

Durch die Schaffung von inspirierenden Produkt- und Markenerlebnissen streben adidas und Reebok danach, ihre Positionen als Premium-Marken auszubauen. Dies wiederum leistet einen bedeutenden Beitrag zur nachhaltigen Steigerung der Bruttomargen. Aus diesem Grund ist kontinuierliche Innovation ein wichtiger Weichensteller für zukünftige Profitabilitätssteigerungen des Konzerns.

Vorreiterrolle in Marketing und Kommunikation

Um in der Sportartikelbranche wettbewerbsfähig zu sein, müssen Marken über ein klares Profil bei ihren Zielkonsumenten verfügen. Aus diesem Grund konzentrieren sich adidas und Reebok auf die Entwicklung inspirierender und innovativer Marketingkampagnen und Kommunikationsinstrumente, um so Markenwert zu schaffen und die Erreichung der wirtschaftlichen Ziele des Konzerns zu unterstützen.

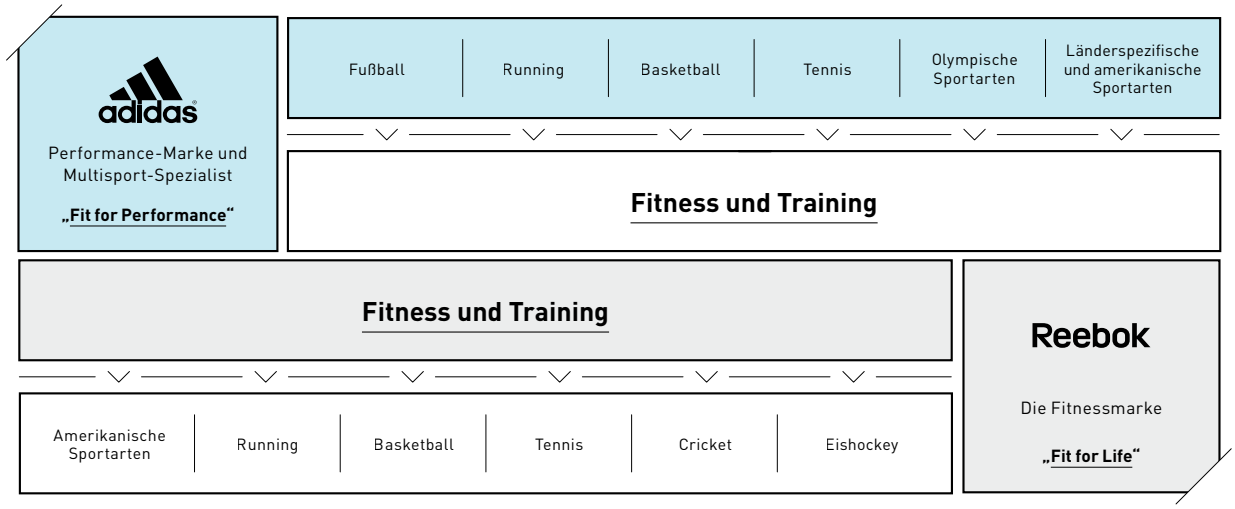
Ein wichtiger Grundsatz unserer Marketing- und Kommunikationsstrategie ist es, die Emotionen des Sports sowie die Vorteile eines sportlichen Lebensstils über alle Kommunikationskanäle hinweg zu nutzen. Sowohl adidas als auch Reebok stellen regelmäßig neue globale Marketingkonzepte vor, die leicht verständliche und überzeugende Markenbotschaften vermitteln und ein breites Produktsortiment bewerben. Im Jahr 2011 wurde beispielsweise die bisher größte Marketingkampagne der Marke adidas vorgestellt. Die „all adidas"-Kampagne unterstreicht den Facettenreichtum der Marke über alle wichtigen Kategorien und Submarken hinweg und erreichte bisher geschätzte 370 Millionen Menschen und damit 80 % der Konsumenten der nächsten Generation. Im Jahr 2012 werden wir die Kampagne fortsetzen und dabei auf Promotion-Partner sowie Produktinitiativen und Sportereignisse auf lokaler und globaler Ebene sowie kategorieübergreifend setzen. Zentrales Ziel ist es, die Wahrnehmung der Konsumenten durch die Interaktion über soziale Medien zu stärken. Reebok wird im Jahr 2012 damit beginnen, Konsumenten auf der ganzen Welt „The Sport of Fitness" näherzubringen. Mit einer umfassenden ganzjährigen Kampagne wird die Marke den Konsumenten aufzeigen, dass Fitness auch die Elemente vereint, die man mit traditionellen Sportarten verbindet: Wettkampf, Spaß und Gemeinschaftssinn.

Darüber hinaus möchte der Bereich Global Brands sicherstellen, dass alle seine Marken eine Vorreiterrolle bei der Nutzung neuer Kommunikationsmedien spielen – ein besonders wichtiger Aspekt, denn der Informationsfluss wird heute zunehmend schneller. Damit unsere Markenkommunikation noch schneller und relevanter wird, ist mittlerweile digitales Marketing zum Rückgrat aller Marketingaktivitäten geworden. Ob Personalisierungsplattformen in den Geschäften oder online, ob soziale Netzwerke, mobile Apps oder digitale Übertragungsmedien – diese kosteneffizienten Methoden schaffen neuartige Konsumentenerlebnisse mit Echtzeitcharakter. adidas und Reeboks Strategien zur digitalen Kommunikation ermöglichen es den Marken, nicht nur Kampagnen-basierte Kommunikation einzusetzen, sondern auch engere Beziehungen zu den jeweiligen Zielkonsumenten – die immer mehr Zeit online verbringen – aufzubauen. Digitales Marketing und soziale Interaktion mit Konsumenten machen unsere Kommunikationsbemühungen nicht nur effektiver, sie liefern den Marken auch Einblicke, Erkenntnisse und messbare Ergebnisse, die wiederum der Förderung des langfristigen Markenwerts dienen.

Aktivierung und Akzeptanzbildung über relevante Promotion-Partnerschaften

Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Promotion-Partnern wie Verbänden, Mannschaften, Ligen, Sportveranstaltungen und Einzelpersonen ist ein wichtiges Mittel zur Unterstützung der Markenpositionierung. Der adidas Konzern stellt hierfür erhebliche Ressourcen bereit. Mithilfe dieser Partnerschaften können adidas und Reebok gezielt die Vorzüge ihrer Produkte im Leistungssport herausstellen und die Marken auf den vom Sport inspirierten Lifestyle-Markt ausweiten. Sowohl adidas als auch Reebok verfolgen mit ihren Partnerschaften eine Strategie, die darauf ausgerichtet ist, ihre jeweilige Positionierung im Markt optimal wiederzugeben.

02 / **Markendifferenzierung**



Eines der Leitprinzipien von adidas ist es, alle Athleten dabei zu unterstützen, das „Unmögliche" möglich zu machen. Hierfür präsentiert adidas seine hervorragenden Produkte auf den größten Bühnen dieser Welt – durch Sponsorenverträge für die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft, die NBA, den European Rugby Cup sowie die Olympischen Spiele 2012 in London. Darüber hinaus unterhält adidas unzählige Partnerschaften: mit herausragenden Sportmannschaften (z. B. AC Mailand, FC Chelsea, FC Bayern München und Real Madrid im Fußball und die neuseeländische Rugby-Nationalmannschaft All Blacks), verschiedenen amerikanischen Universitäten (wie der UCLA und Notre Dame) sowie mit bedeutenden Sportpersönlichkeiten (darunter der dreimalige FIFA Weltfußballer des Jahres Lionel Messi, Fußballidol David Beckham, die Basketballgrößen Derrick Rose und Dwight Howard, die Langstreckenlegende Haile Gebrselassie, die Leichtathletikstars Yohan Blake und Tyson Gay sowie die Tennisstars Caroline Wozniacki und Andy Murray).

Um seine zentralen Konzepte nachhaltig voranzutreiben, hat Reebok ebenfalls Partnerschaften mit Top-Sportlern – sowohl aus traditionellen Sportarten als auch aus dem immer attraktiver werdenden Fitnessbereich – vorzuweisen. Im Bereich Women's arbeitet Reebok mit einigen der weltbesten Fitnesstrainerinnen zusammen, die für ihren mitreißenden und motivierenden Trainingsansatz bekannt sind. Im Bereich Men's wird Reebok von einigen der bekanntesten Sportler unterstützt, darunter Peyton Manning, John Wall sowie Lewis Hamilton. Im Jahr 2011 ist Reebok neben Sponsoringverträgen für lokale und nationale Veranstaltungen auch einen langfristigen Sponsoringvertrag für die CrossFit Games eingegangen. Darüber hinaus hat die Marke exklusive, langfristige Lizenzvereinbarungen mit der National Lacrosse League in Nordamerika. Dadurch hält Reebok Exklusivrechte zur Herstellung und Vermarktung von Original- und Replika-Trikots sowie Bekleidung für Trainerstab und Auswechselspieler.

Ausbau der Reichweite und Steigerung der Attraktivität der Marken durch strategische Partnerschaften

adidas und Reebok verfolgen erfolgreiche Design- und Co-Branding-Strategien mit geeigneten Partnern. So kann adidas auf Partnerschaften wie beispielsweise mit Yohji Yamamoto, Stella McCartney und Porsche Design zurückgreifen, die sportlich inspirierte Mode, hochwertige funktionale Kollektionen und sogar Luxus-Sportbekleidung entwerfen. adidas Originals setzt weiterhin auf einzigartige Kooperationen mit bekannten Marken wie Vespa und Star Wars, über die adidas bei stilbewussten Streetwear-Konsumenten verstärkt wahrgenommen wird.

Im Jahr 2011 ist Reebok eine Partnerschaft mit CrossFit eingegangen, um die Fitnesswelt zu revolutionieren. CrossFit ist das am schnellsten wachsende funktionale Trainingsprogramm. Es nutzt einen neuartigen Trainingsansatz, der auf den Elementen Spaß und Gemeinschaftssinn aufbaut. Genau dies ist auch die Philosophie von Reebok. Darüber hinaus ist Reebok im Jahr 2011 eine vielseitige Partnerschaft mit Swizz Beatz eingegangen. Der mit Platin ausgezeichnete Musikproduzent wird Reebok bei der Neuausrichtung der Kategorie Classics unterstützen und an kreativen Inhalten aus den Bereichen Tanz, Musik, Kunst und Style mitarbeiten.

02.3 /

adidas Strategie

03 / adidas auf einen Blick

Über adidas	**adidas Sport Performance:** Das Leitprinzip von adidas Sport Performance ist, Athleten besser zu machen: schneller, stärker, smarter, cooler und natürlich. Der Hauptfokus liegt hierbei auf fünf Kernkategorien: Fußball, Basketball, Running, Training und Outdoor. **adidas Originals:** adidas Originals ist das authentische, kultige Sportswear-Label für den Street-Look. Seine Philosophie lautet „Celebrate Originality". **adidas Sport Style:** adidas Sport Style wird als Zukunft von Sportswear definiert und umfasst die Labels Y-3, Porsche Design Sport, adidas SLVR und adidas NEO. Das Credo von adidas Sport Style lautet „Style your Life".
Mission	Die weltweit führende Sportartikelmarke sein.
Markenwerte	Authentisch, leidenschaftlich, innovativ, inspirierend, engagiert, aufrichtig
Motto	Impossible Is Nothing
Weltweite Präsenz	Eine durch und durch globale Marke mit deutschen Wurzeln
Schwerpunktbereiche	Fußball, Basketball, Running, Training, Outdoor, adidas Originals, adidas NEO Label, Individualisierung, Interaktivität
Strategische Grundpfeiler	– Steigerung von Umsatz und Marktanteilen bei adidas Sport Performance mithilfe der wichtigsten Wachstumskategorien, wie z. B. Running und Basketball – Kategorieübergreifende, branchenweite Führungsrolle in den Bereichen Individualisierung und Interaktivität – Ausbau von adidas Sport Style im Fast-Fashion-Bereich durch das adidas NEO Label
Umsatzerlöse 2011	9,867 Mrd. €

adidas: Performance-Marke und Multisport-Spezialist

adidas hat eine klare Mission: Die Marke möchte die weltweit führende Sportartikelmarke werden. Einer der wichtigsten Faktoren auf dem Weg dorthin ist die breit gefächerte, einzigartige Produktpalette – von Bekleidung und Schuhen für Profisportler bis hin zu hochwertiger Mode. Dadurch kann adidas unterschiedlichste Konsumentenbedürfnisse erfüllen und Marktchancen in verschiedenen Bereichen nutzen. Gleichzeitig ist adidas dadurch weniger anfällig für eindimensionale Marktrisiken. Die Marke hat sich der Produktinnovation verschrieben. In Verbindung mit ihrer langen Tradition hebt sich adidas dadurch von anderen Wettbewerbern ab, was eine solide Basis für künftiges Wachstum bietet.

adidas Sport Performance: „Play to Win" (Spielen, um zu siegen)

Keine andere Marke ist stärker im Sport verwurzelt als adidas. adidas ist nicht nur dort präsent, wo sich – wie bei der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft oder bei den Olympischen Spielen – die weltbesten Athleten versammeln, sondern überall auf der Welt, wo Sport getrieben, gesehen, gelebt und zelebriert wird.

Der Geist unseres Unternehmensgründers Adi Dassler ist bei adidas Sport Performance immerzu präsent. Das oberste Ziel ist klar: Wir möchten Athleten besser machen. Daher steht Innovation im Mittelpunkt aller adidas Sport Performance Produkte.

Zu den Zielkonsumenten der Submarke zählen jene, die sich selbst als Sportler sehen, die aktiv Sport treiben oder die Sport einfach mögen bzw. sich von Sport inspirieren lassen.

Im Bewusstsein der 20- bis 29-Jährigen ist adidas bereits stark vertreten. In Zukunft richten wir den Fokus aber auch verstärkt auf den Schulsport („High School Kids") und die Gruppe der 14- bis 19-Jährigen.

adidas Sport Performance bietet Produkte für fast jede Sportart an. Das Hauptaugenmerk liegt jedoch auf folgenden Kategorien:
– Fußball
– Basketball
– Running
– Training
– Outdoor

Als ultimativer Multisport-Spezialist der Branche ist adidas auch in zahlreichen anderen Sportarten, wie z. B. American Football, Rugby, Tennis, Baseball, Handball, Badminton, Tischtennis, Boxen oder Ringen, vertreten. Der Rugby World Cup 2011 verlief für die Marke äußerst erfolgreich: 43 % aller Spieler trugen Schuhe von adidas und mit den All Blacks aus Neuseeland wurde zudem ein Team Weltmeister, dessen Ausrüster adidas ist. Im Jahr 2012 stellen die Olympischen Sommerspiele in London zweifelsohne eine wichtige Plattform für die Marke dar, um neue Innovationen einzuführen und die führende Position von adidas in nahezu jeder Sportart zu untermauern. Bei diesen Spielen wird adidas Produkte für 25 der 26 verschiedenen olympischen Disziplinen stellen.

Darüber hinaus setzt adidas Sport Performance auf Interaktivität und Individualisierung als kategorieübergreifende Hauptwachstumstreiber. Ein gutes Beispiel dafür ist adidas miCoach, das weltweit erste webbasierte individuelle Trainingsprogramm. adidas miCoach kombiniert modernstes Training mit einer interaktiven Internetplattform sowie akustischen Trainingsanweisungen in Echtzeit.

Im Jahr 2011 wurde das miCoach Angebot durch die Einführung des revolutionären „Speed Cell" erweitert. Mit miCoach Speed_Cell können Sportler aller Leistungsebenen ihre persönlichen Daten aufzeichnen – darunter Durchschnittsgeschwindigkeit, maximale Geschwindigkeit, Anzahl der Sprints, Distanz bei unterschiedlicher Belastungsintensität sowie Schritt- und Sprungfrequenz.

Fünf Performance-Vorteile für den Konsumenten

Um uns als Performance-Marke bei unseren Zielkonsumenten zu positionieren, hat adidas fünf Performance-Vorteile für den Konsumenten identifiziert, die das Fundament der Innovationspipeline der Marke bilden. adidas wird seine führende Marktposition durch die Ausrichtung auf diese fünf Vorteile sichern können. Gleichzeitig werden wir dadurch das Markenimage verbessern und unsere Technologien und Positionierung in allen Kategorien optimal nutzen.

- **Schneller:** adidas möchte Sportlern helfen, schneller zu sein. Daher konzentriert sich die Marke darauf, das Gewicht der Produkte zu verringern und die leichtesten Produkte auf den Markt zu bringen. Das Angebot wird auf Grundlage der adizero Plattform aufgebaut. Dieser bereits vor zwei Jahren gestarteten Initiative kommt auch 2012 eine Schlüsselrolle in allen wichtigen Kategorien zu.
- **Stärker:** Über adiPower möchte adidas ein Produktangebot aufbauen, das führend im Bereich Kräftigung ist. Hierzu zählen u. a. Produkte wie der Barricade in der Kategorie Tennis oder auch TechFit Bekleidung.
- **Smarter:** Durch interaktive Produkte hilft adidas Sportlern und Konsumenten aller Fitnesslevels dabei, „smarter" zu trainieren und Bestleistungen zu erzielen. Dabei arbeitet die Marke mit den besten Athleten und Trainern auf der ganzen Welt zusammen. Über Konzepte wie miCoach macht adidas das dabei gewonnene Wissen allen Konsumenten zugänglich, sodass diese ihre persönlichen Ziele besser definieren und erreichen können.
- **Cooler:** Diese Produkte sorgen durch die Nutzung modernster Materialien und Technologien für eine optimale Körpertemperaturregelung. Dabei gibt es Produkte, die den Körper kühlen, wärmen, vor Wind schützen usw. Erreicht wird dieses Ziel über das Clima Produktsortiment, die sich bereits zu einer der bekanntesten Technologien von adidas weltweit entwickelt hat.
- **Natürlich:** Die Orientierung an natürlichen Bewegungen ist ein wesentlicher Trend in unserer Branche. Basierend auf unserer Geschichte, unseren Erfahrungswerten und Erkenntnissen hinsichtlich Fußform und Körperbewegungen kreiert adidas ein neues Produktkonzept, in dessen Mittelpunkt natürliche Bewegungen stehen. Hierbei werden Produkte spezifisch für einzelne Sportarten entwickelt.

Im Jahr 2012 wird adidas weitere Innovationen rund um diese fünf Vorteile vorstellen sowie die Produkttechnologien und -konzepte, die in den letzten 18 Monaten entwickelt wurden, ergänzen und weiter ausbauen.

Fußball: Ausbau der starken Marktposition

Als populärster Sport der Welt spielt Fußball für die Marke adidas eindeutig eine strategische Schlüsselrolle. Seit mehr als 50 Jahren hat adidas alle wichtigen technologischen Entwicklungen bei Schuhen, Fußbällen und Bekleidung entscheidend geprägt. Aufbauend auf dem Erfolg im Zusammenhang mit wichtigen Sportereignissen strebt die Marke an, ihre starke Marktposition weiter auszubauen. Dies soll über die kontinuierliche Entwicklung branchenführender Produkte und mithilfe eines hervorragenden Portfolios an Sport-Marketingpartnern erreicht werden.

Das Partnerschaftsportfolio umfasst im Fußball führende Dachverbände (z. B. die FIFA und die UEFA), Sportereignisse (FIFA Fußball-Weltmeisterschaft, UEFA Europameisterschaft, UEFA Champions League), nationale Verbände (z. B. den amtierenden Welt- und Europameister Spanien, Deutschland, Argentinien, Russland, Mexiko, China, Griechenland, Japan), Ligen (z. B. Major League Soccer in den USA), Vereine (z. B. Real Madrid, AC Mailand, FC Chelsea, FC Bayern München) und Spieler (dreifacher FIFA Weltfußballer des Jahres Lionel Messi, Thomas Müller, David Villa, Nani, Steven Gerrard und David Beckham).

04 / **adidas Sport Performance adizero f50 miCoach**

2011 zählte zweifelslos zu den erfolgreichsten Jahren in der Geschichte von adidas Fußball. Der Höhepunkt des Jahres war die Einführung des ersten smarten Fußballschuhs, des adizero f50 miCoach / BILD 04. Hierbei handelt es sich um den ersten „intelligenten" Fußballschuh. Auch die Vorstellung des adiPower Predator, die UEFA Champions League, die Copa América und die FIFA Frauen-Weltmeisterschaft 2011, bei der mit Japan ein von adidas gesponsertes Team den Titel errang, waren weitere Highlights im Jahr 2011.

Im Jahr 2012 bietet die UEFA EURO 2012 die perfekte Bühne zur Präsentation der Kerninitiativen der Marke. Wir erwarten einen neuen Umsatzrekord von mehr als 1,5 Mrd. € für die Kategorie.

02.3 /

Basketball: Ausweitung der weltweiten Präsenz über Innovation und Idole

adidas verfolgt das Ziel, seine Position im Basketball zu stärken, indem die Marke ihre Präsenz in den wichtigen nordamerikanischen und chinesischen Märkten ausbaut sowie von der wachsenden Popularität der Sportart in Schwellenländern profitiert.

Um dieses Ziel zu erreichen und den Markenwert zu steigern, wird adidas Basketball seinen Status als offizieller Ausrüster der NBA sowie seine Partnerschaften mit einigen der talentiertesten NBA-Stars wie Derrick Rose (Most Valuable Player der Saison 2011) und Dwight Howard (dreimaliger Defensive Player of the Year) nutzen. Darüber hinaus möchte adidas Basketball die besten Produkte in dieser Kategorie anbieten – sowohl für das Spielfeld als auch für die Straße.

05 / **adidas Sport Performance**
adizero Crazy Light

In der aktuellen Saison richtet adidas Basketball seinen Fokus insbesondere auf das Angebot von adizero Produkten – den leichtesten Produkten im Basketball. Mit der Einführung der Lightweight NBA Revolution 30 Bekleidung – der leichtesten Basketballbekleidung, die adidas jemals entwickelt hat –, und dem 278g leichten adizero Crazy Light Schuh hat sich adidas als Basketballmarke positioniert, die die leichtesten und schnellsten Produkte in dieser Kategorie anbietet / BILD 05.

Running: Stärkung der Glaubwürdigkeit bei ambitionierten Läufern, jungen urbanen Läufern sowie Sportlern der nächsten Generation

Running hat bei adidas weiterhin eine hohe Priorität und spielt auch für den zukünftigen Erfolg der Marke eine wichtige Rolle. adidas folgt der Philosophie, Läufer aller Leistungsniveaus anzusprechen, mit dem Ziel, weltweit die vertrauenswürdigste, begehrteste und beliebteste Marke im Bereich Running zu sein. In den letzten Jahren lag der Fokus der Marke darauf, die Glaubwürdigkeit bei ambitionierten, leistungsorientierten Läufern zu erhöhen. Diese Glaubwürdigkeit bildet nun eine gute Grundlage, auf der adidas begeisterte Läufer weltweit ansprechen möchte.

06 / **adidas Sport Performance**
adizero Feather

adidas sieht beträchtliche Chancen, seinen Marktanteil bei jungen urbanen Läufern sowie Sportlern der nächsten Generation deutlich zu steigern. Um Wachstums- und Marktanteilssteigerungen in dieser Kategorie zu erreichen, wird adidas Running weiterhin verstärkt Produkte für junge Multisport-Läufer anbieten. Im Mittelpunkt stehen dabei die Produkte adizero und Climacool, mit denen Läufer „schneller" und „cooler" ihren Sport ausüben können / BILD 06. Die Produktfamilien adiStar und Supernova werden weiterhin die adidas Angebote für ambitionierte und für junge urbane Läufer anführen / BILD 07.

07 / **adidas Sport Performance**
Supernova Glide 4

Darüber hinaus wird adidas Running die adipure Reihe einführen. Die Produkte dieser Reihe stehen ganz im Zeichen eines natürlichen Bewegungsgefühls und sollen die Effizienz jedes Läufers steigern. miCoach bleibt im Rahmen der „smarteren" Angebote weiterhin integraler Bestandteil aller Produkte im Bereich Running. Zu den Neuerungen bei miCoach zählen die Speed_Cell Technologie, Herzfrequenzmesser und mobile Systeme, mit denen wir allen Läufern optimale Lösungen im Bereich individuelle Trainingsinstrumente anbieten.

Training: Neue Konsumentenerlebnisse schaffen

Bei adidas ist Training die größte Kategorie für Männer und Frauen gleichermaßen. Training ist die größte Bekleidungskategorie der Branche und umfasst Produkte, die passionierte Sportler aller Sportdisziplinen sowohl bei ihren Trainingsvorbereitungen als auch in ihren Erholungsphasen unterstützen. adidas verfolgt dabei die Philosophie „wer trainiert, gewinnt". Die Marke möchte mit Konzepten und Produkten für sportspezifische Kategorien alle Athleten dabei unterstützen, Bestleistungen zu erreichen.

Ein wichtiger strategischer Schwerpunkt für zukünftiges Wachstum in der Kategorie Training ist die Verknüpfung eines erstklassigen Produktangebots mit revolutionär neuen Konsumentenerlebnissen. Dabei möchte adidas seine Vision realisieren, die weltweit führende Marke bei personalisierten Produkten zu sein. Erkenntnisse aus der intensiven Zusammenarbeit von adidas Training mit Sportlern und führenden Experten haben zu bedeutenden Neuerungen bei den digitalen Initiativen von miCoach und adidas Core Performance geführt. Ziel ist es, die digitale Präsenz von adidas kontinuierlich zu überarbeiten, um in direkter Verbindung mit den Konsumenten zu stehen und ihnen Trainingstipps sowie einen erstklassigen Service zu bieten.

08 / adidas Sport Performance adipure Trainer

In diesem Zusammenhang hat adidas im Jahr 2011 verschiedene neue Technologien und Produktaktualisierungen auf den Markt gebracht. Im Bereich Schuhe stellte die Marke mit Erfolg den neuen „natürlichen" adipure Trainingsschuh in den USA und in Japan vor / BILD 08. Im Bereich Bekleidung wurde Clima 365 im Rahmen unserer „cooleren" Angebote neu aufgelegt. Ferner brachten wir in der Kategorie „schneller" eine ganzheitliche adizero Trainingskollektion auf den Markt. All diese Produkte sollen Sportlern aller Leistungsebenen dabei helfen, maximalen Nutzen aus ihrem Training zu ziehen.

Im Jahr 2012 wird adidas Training einige neue Trainingskonzepte und -produkte vorstellen, darunter Studio Power, eine neue Bekleidungskollektion – inklusive Bra-Top und Pant – für Spitzensportlerinnen. Außerdem kommt 2012 der adipure Trainer 360 auf den Markt, der uneingeschränkte Bewegungsfreiheit und -flexibilität bietet. Dieser Trainingsschuh soll der Marke helfen, sich in der Kategorie „natürlich" zu etablieren. Der Fokus wird sich zudem auf Qualitätsverbesserungen, ein umfangreiches Farbangebot sowie eine verstärkte Marketingpräsenz in den Läden richten. So wird mithilfe eines voll integrierten „Never-out-of-stock"-Geschäftsmodells eine neue und kommerziell relevante Performance Essentials Kollektion eingeführt werden / SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 62.

Outdoor: Die Sportmarke für Outdoor-Sportarten

adidas hat eine lange Tradition im Outdoor-Bereich, die bis ins Jahr 1978 zurückreicht. Damals entwickelten adidas und die Bergsteigerlegende Reinhold Messner eine neue Generation von Schuhen, die der Alpinist auf seinem Weg zum Basislager des Mount Everest trug, bevor er den Gipfel als erster Mensch ohne künstlichen Sauerstoff bestieg. Vor dem Hintergrund dieser Tradition und aufgrund des erwarteten Wachstums im Outdoor-Sektor hat adidas in den Aufbau einer authentischen und Performance-orientierten Position im Outdoor-Markt investiert. Inzwischen bietet adidas eine ganzheitliche Produktpalette für Bergsteiger, Kletterer, Wanderer und andere Outdoor-Sportler an. Die Kollektion umfasst funktionale Schuhe, Bekleidung, Rucksäcke und Brillen, in die die neuesten adidas Entwicklungen sowie anerkannte Technologien zahlreicher Partner (z. B. Gore-Tex, Windstopper, Primaloft und Continental) integriert sind.

Starke Partnerschaften mit aktiven Bergsteigern, Kletterern und anderen Outdoor-Sportlern stellen einen wesentlichen Faktor bei der Entwicklung von Produkten dar, die an die Bedürfnisse von Outdoor-Liebhabern angepasst sind. adidas betreibt deshalb einen erheblichen Aufwand, um enge Beziehungen aufzubauen, darunter mit den Bergführern des Alpin Center Zermatt sowie mit Sportlern wie Alexander und Thomas Huber (auch bekannt als die „Huberbuam"), Reinhold Messner und Sasha DiGiulian, eine der derzeit besten Kletterinnen der Welt.

02.3 /

09 / **adidas Sport Performance**
Terrex Active Shell Jacke

adidas Outdoor wird 2012 auf der zunehmenden Dynamik des Bereichs aufbauen und sich dabei insbesondere auf die technologisch hochwertigen und sportlichen Terrex Produkte konzentrieren, zu denen Produkt-Highlights wie die Terrex Active Shell Jacke / BILD 09 und der preisgekrönte Terrex Fast R / BILD 10 zählen. Für diesen neuen, leichten Wanderschuh wurde adidas mit dem Editor's Choice Award 2012 der bedeutendsten Outdoor-Zeitschrift Deutschlands ausgezeichnet. Außerdem erhielt die Marke zum dritten Mal in Folge für drei verschiedene Schuhmodelle den angesehenen Outdoor Industry Award. Daneben startet adidas im Jahr 2012 eine sportlich ausgerichtete Kollektion für Kinder sowie die Everyday Outdoor Reihe mit Schuhen und Bekleidung für die jungen Outdoor-Konsumenten.

10 / **adidas Sport Performance**
Terrex Fast R Mid GTX

Darüber hinaus wird adidas im Jahr 2012 seinen Ruf als Outdoor-Marke mit einer umfassenden Marketingkampagne unterstreichen, in deren Zentrum Produkte, Technologien und außergewöhnliche Bilder von Sportlern in Aktion stehen. Darüber hinaus finden Kooperationen mit wichtigen Partnern im Sportartikel- und Outdoor-Sportfachhandel statt, die eine große Rolle dabei spielen, Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit zu erhöhen sowie den eigenen Marktanteil weiter auszubauen.

adidas Originals: „Celebrate Originality"

Da der Markt für Streetwear und Lifestyle-Sportmode größer und vielschichtiger ist als der für reine Sportprodukte, bietet er Sportartikelherstellern eine große Chance. Hinzu kommt, dass die Profitabilität im Sport-Lifestyle-Markt wegen geringerer Produktkomplexität üblicherweise höher ist. adidas schaffte es als erste Marke, auf glaubwürdige Weise die Erfolge aus dem Sport- in den Lifestyle-Bereich zu übertragen, und gilt damit zu Recht als echte Sport-Lifestyle-Marke. adidas Originals mit seinem kultigen Dreiblatt-Logo spielt eine bedeutende Rolle im Leben vieler Menschen – ganz egal, welchen Lebensstil sie pflegen: Skater, Rocker, Künstler, Musiker, Sportschuhfans, Sportbegeisterte usw. / BILDER 11 UND 12.

11 / **adidas Originals**
Mega Torsion Flex Mid

Mit einem ganzheitlichen Produktangebot und umfassenden Kommunikationsmaßnahmen konzentriert sich adidas Originals vor allem auf die Konsumentengruppe der 16- bis 24-Jährigen, wobei die Marke beide Geschlechter und alle Gesellschaftsschichten ansprechen will.

Um die Bedürfnisse verschiedener Konsumentengruppen zu erfüllen und Geschäftschancen bestmöglich zu nutzen, verfolgt adidas Originals eine dreistufige Strategie in puncto Markenkommunikation und Produktmarketing:

- Erstens investiert die Marke in neue Konzepte und strebt nach Innovation – ob bei Street-Fashion-Kollektionen wie der von Jeremy Scott oder von Opening Ceremony, einer US-amerikanischen Mode- und Concept Store-Marke – oder widmet sich über ihre neue Division Action Sports grundlegend neuen Kategorien wie z. B. Skate & Surf.
- Zweitens können wir durch diese ständigen Neuheiten Begeisterung rund um adidas Originals erzeugen, was uns hilft, unsere Botschaften weiterzuverbreiten und in weitere Geschäftssegmente, wie z. B. Denim, Blue oder unsere Women's Kollektion, vorzudringen.
- Drittens vermarkten wir die Submarke an ein möglichst breites Publikum und arbeiten dabei mit Konzepten wie adicolor, bei dem wir unseren Konsumenten die beliebtesten und trendigsten Modelle aus den Bereichen Schuhe, Bekleidung und Accessoires in einer Vielzahl an Farben und Ausführungen anbieten.

12 / **adidas Originals**
College Hoody

Um mit seinen jugendlichen Konsumenten in Verbindung zu bleiben, setzt adidas Originals auf einen kontinuierlichen digitalen Dialog, der 365 Tage im Jahr den Nerv der jugendlichen Konsumenten trifft. Auf diese Weise hat adidas Originals bei digitalen Medien, wie z. B. Facebook, inzwischen über zwölf Millionen Fans gewonnen :// WWW.FACEBOOK.COM/ADIDASORIGINALS. adidas Originals nimmt damit im digitalen Markt gegenwärtig eine führende Position ein.

adidas Sport Style: „Style your Life"

adidas Sport Style hat sich vom Nischengeschäft zu einer festen Größe entwickelt und bietet auch in Zukunft weiteres Wachstumspotenzial. Um die Chancen im Sport-Fashion-Markt bestmöglich auszuschöpfen, setzt adidas Sport Style hier auf eine klare Mehrmarkenstrategie.

Y-3: Wegweisendes Sportswear-Label

Das „Y" steht für Yohji Yamamoto, die „3" für das adidas Logo mit den drei Streifen und der Bindestrich „-" für die Verbindung zwischen den beiden Akteuren. Y-3 zielt auf den anspruchsvollen, trendbewussten Konsumenten ab. Das Label ermöglichte adidas, im gehobenen Sport-Fashion-Marktsegment Fuß zu fassen. Mit seinen nun mehr als zehn Jahren Marktpräsenz bleibt Y-3 auch in Zukunft das wegweisende Sportswear-Label, bei dem Sport und avantgardistisches Design miteinander verschmelzen. Der für Yohji Yamamoto charakteristische Stil wird bei jeder Kollektion mit der Erfahrung von adidas im Bereich Funktionalität kombiniert / BILD 13.

13 / **Y-3**
Y-3 Oriah

Angesichts der steigenden Konsumentennachfrage hat Y-3 eigene Mono-Branded-Stores eröffnet, die heute in zahlreichen Metropolen wie New York, Los Angeles, Miami, Las Vegas, Tokio, Paris, Mailand, Dubai, Singapur, Schanghai und Peking zu finden sind. In den kommenden Jahren werden weitere Y-3 Läden in anderen bedeutenden Städten in den USA, Asien und Europa eröffnet. Darüber hinaus wird Y-3 sein Geschäft durch die Weiterentwicklung der globalen E-Commerce-Plattform :// WWW.Y-3STORE.COM ausbauen.

adidas SLVR: Smartes Design

Seit seiner Einführung im Februar 2009 hat adidas SLVR durch seine einzigartige Eleganz den Bereich Casualwear neu definiert. adidas SLVR steht für smarte, moderne Casualwear mit lässigem Chic und schafft sich damit eine Nische für innovativen Style, der mit der Dynamik des Lebens im 21. Jahrhundert Schritt hält / BILD 14.

14 / **adidas SLVR**
Desert Buckle

02.3 /

Seit der Einführung von adidas SLVR hat adidas Mono-Branded-Stores in New York und Berlin eröffnet. adidas SLVR ist außerdem in allen größeren adidas Brand Center in Paris, New York und Peking sowie in den adidas Online-Shops in den USA, in Asien und in Europa erhältlich. adidas SLVR kann zudem in führenden Kaufhäusern, Boutiquen und Concept Stores auf der ganzen Welt erworben werden.

adidas NEO Label: Frisch und lebendig

Das adidas NEO Label soll modebewusste Teenager zwischen 14 und 19 Jahren ansprechen, die über soziale Netzwerke, Freunde und Familie, über ihre Freizeit oder ihre sportlichen Aktivitäten einen aktiven Lebensstil pflegen. Das adidas NEO Label bietet stylische Produkte für preisbewusste Konsumenten, die im Sports-Casual-Bereich nach den Modetrends der Saison suchen, nicht auf Neues verzichten möchten und ihre Persönlichkeit so zum Ausdruck bringen, dass ihr Lebensstil und ihre Werte repräsentiert werden / BILD 15.

15 / **adidas NEO Label NEO SC RVS WB**

Das adidas NEO Produktangebot umfasst Schuhe, Bekleidung und Accessoires. Diese Produkte werden zu erschwinglicheren Preisen angeboten, sind aber dennoch preislich höher angesetzt als bei Wettbewerbern. Dabei zielt adidas NEO vornehmlich auf junge weibliche Konsumenten ab, die im Laufe der Zeit etwa zwei Drittel des Umsatzes mit diesem Label ausmachen sollen. Beim weiteren Ausbau des Labels betrachten wir ein vertikales Geschäftsmodell als effektivste Lösung, um die Zielgruppe zu erreichen. Wir berücksichtigen dabei das Wettbewerbsumfeld und die zukünftigen Anforderungen erfolgreicher Modemarken und Einzelhändler. Daher wurde ein vollkommen neues Geschäftsmodell entwickelt. Dieses ist auf kürzere Vorlaufzeiten, schnellere Markenkommunikations-, Produktmarketing- und Designprozesse sowie schnellere Store-Abläufe ausgerichtet. Im Jahr 2012 werden wir durch die Eröffnung von insgesamt 10 Geschäften damit beginnen, unsere eigene Einzelhandelslösung in Deutschland zu testen. In diesen Pilot-Stores werden neue Technologien, Prozesse und Merchandising-Maßnahmen wie z. B. RFID (Radio Frequency Identification) genutzt, um tägliche Produktlieferungen zu unterstützen und optimieren.

Reebok Strategie

16 / **Reebok auf einen Blick**

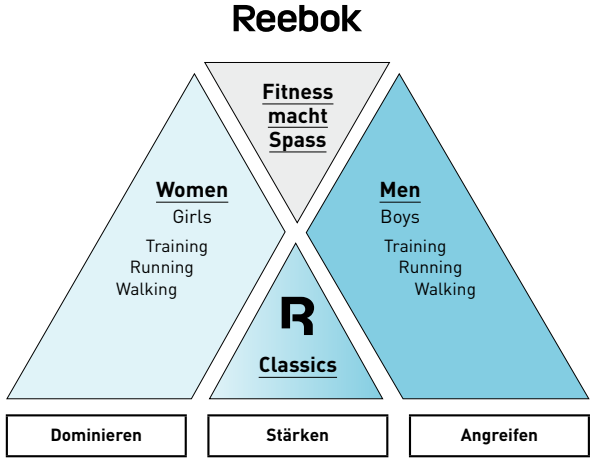
Über Reebok	Reeboks Erfolg basiert seit jeher auf dem Mut, mit Konventionen zu brechen: Die Marke entwickelt kontinuierlich innovative Produkte, schafft neue Märkte und kreiert den neuesten sportlichen Style. Reebok ist eine globale Sportmarke, inspiriert von ihrer Tradition im Fitnessbereich, die ihre Konsumenten „fit fürs Leben" machen will.
Mission	Durch Kreativität die Fitnesswelt herausfordern und führen.
Markenwerte	Authentisch, stark, individuell, innovativ, mutig und greifbar
Motto	Fit fürs Leben Frech, provokativ und erfrischend anders
Weltweite Präsenz	Eine amerikanisch geprägte globale Marke
Schwerpunktbereiche	Training, Running, Walking, ausgewählte Teamsportarten, Classics.
Strategische Grundpfeiler	– Die Kategorie Women's Fitness dominieren – In der Kategorie Men's Fitness angreifen – Classics stärken
Umsatzerlöse 2011	1,962 Mrd. €

Die Marke Reebok konnte im Jahr 2011 mit der Strategie, die Führungsposition im Bereich Fitness durch Premium-Angebote bei Sport und Lifestyle zu übernehmen, weiter an Dynamik gewinnen. Reeboks Zielgruppe sind Konsumenten, die durch Fitness ein gesundes Leben führen und gleichzeitig Spaß haben wollen. Im Bereich Sports sind dies die über 25-Jährigen, die Wert auf Style und Performance legen. Im Bereich Classics zielen wir auf die über 21-Jährigen ab, für die vom Sport inspirierte Schuhe und Bekleidung ein Muss im Kleiderschrank sind.

Fitness ist der zentrale Schwerpunkt von Reebok, insbesondere die wichtigen Kategorien Training, Running und Walking sowie weitere ausgewählte, in bestimmten Regionen besonders relevante Sportarten. Daneben verfolgt Reebok die neuesten Fitnesstrends ganz genau, um so sicherzustellen, dass die Marke mit neuen und innovativen Produkten führend ist.

Aufbauend auf den Wurzeln und der langen Tradition der Marke im Bereich Fitness macht Reebok anhand seines Strategieplans weiterhin Fortschritte innerhalb der wichtigsten Geschäftsfelder: die Kategorie Women's Fitness dominieren, in der Kategorie Men's Fitness angreifen und die Kategorie Classics stärken / GRAFIK 17.

17 / **Reebok Strategie und Schwerpunkte**



Fitness: Den Spaßfaktor in den Vordergrund rücken

Im Gegensatz zu vielen anderen Marken möchte Reebok, dass bei Fitness der Spaßfaktor für alle im Mittelpunkt steht. Zur Erreichung dieses Ziels arbeitet die Marke daran, Konsumenten zu inspirieren und Erlebnisse und Produkte zu schaffen, die sie fit fürs Leben machen.

Um die Fitnessphilosophie lebendig werden zu lassen und den Konsumenten einen völlig neuen Fitnessansatz zu präsentieren, hat sich Reebok mit CrossFit zusammengeschlossen. Mit dieser einzigartigen Partnerschaft möchte Reebok ein Erlebnis schaffen, das die derzeitigen Produkt- und Programmangebote der Marke vertieft und erweitert. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit unterstützt Reebok die CrossFit Games – einen Wettbewerb, bei dem der fitteste Mann („Fittest Man on Earth") und die fitteste Frau der Welt („Fittest Woman on Earth") gesucht werden.

Außerdem führte Reebok im Zusammenhang mit dieser Partnerschaft die Reebok CrossFit Kollektion ein – eine Produktreihe, an deren Entwicklung die besten Top-Athleten von CrossFit mitgewirkt haben / BILD 18. Konzipiert als beste auf dem Markt verfügbare funktionelle Trainingsausrüstung, wird diese Produktlinie derzeit nur begrenzt über ausgewählte Einzelhändler sowie online vertrieben. Reebok wird die Angebote 2012 und darüber hinaus erweitern und die wichtigsten Einflüsse in breiter angelegten Produktlinien übernehmen.

18 / **Reebok**
CrossFit Long Sleeve 1/4 Zip

02.3 /

Ausrichtung der Kommunikationsstrategie an der langfristigen Markenpositionierung

Um die Positionierung im Bereich Fitness zu unterstreichen, startet Reebok im Jahr 2012 die Kampagne „The Sport Of Fitness Has Arrived" / BILD 19. Diese Kampagne beinhaltet vielfältige Berührungspunkte mit den Konsumenten und wird dabei traditionelle Medien wie Fernsehen und Printmedien sowie Läden nutzen, den Schwerpunkt jedoch auf digitale und soziale Medien (darunter eine überarbeitete Reebok.com Internetseite) setzen. Auch verschiedene lokale und Grassroots-Veranstaltungen werden in die Kampagne eingebunden. Im Laufe des Jahres 2012 erfahren die Konsumenten mehr über Reeboks Leidenschaft für Fitness, die Partnerschaft der Marke mit CrossFit sowie darüber, wie die Produkte die Bedürfnisse fitnessorientierter Konsumenten weltweit erfüllen. Reebok bringt die Leidenschaft und das Gemeinschaftsgefühl von Fitness zum Vorschein und macht den Konsumenten dadurch wieder bewusst, was sie am Sport so lieben.

19 / **Reebok**
CrossFit „The Sport Of Fitness Has Arrived"-Kampagne

Performance-Produktplattform erfüllt die Bedürfnisse von Fitnessanhängern

Mit einem ganzheitlichen Fitnessansatz bietet Reebok seinen Konsumenten eigene Technologien, die auf den drei Kernelementen des gesamten Fitnessspektrums aufbauen: Kraft, Ausdauer und Beweglichkeit. Aufbauend auf diesen Elementen hat Reebok drei bedeutende Produktkonzepte entwickelt:

– EasyTone: Grundlage für das 2009 eingeführte EasyTone Konzept bildet Reeboks „Moving Air" Technologie. Durch zwei Balanceelemente unter Ferse und Vorfuß entsteht bei jedem Schritt eine natürliche Instabilität. Reebok setzt auch zukünftig auf das EasyTone Konzept. Erst kürzlich hat die Marke Ergebnisse einer Studie veröffentlicht, die erneut unterstreichen, dass EasyTone wirksam dabei helfen kann, die Muskulatur zu aktivieren und den Körper zu kräftigen. Reebok wird seinen Konsumenten auch 2012 wertvolle Produktinnovationen auf Grundlage des EasyTone Konzepts bieten, wobei auch elegante Produkte mit mehr Lifestyle-Komponenten entwickelt werden.

– ZigTech: ZigTech sorgt seit der Einführung im Jahr 2010 überall auf der Welt für enorme Begeisterung. Charakteristisch für diesen einzigartigen Lauf- und Trainingsschuh ist die ungewöhnliche Sohlenkonstruktion, die eine erstklassige Dämpfung bietet und dabei die Energie speichert und zurückgibt / BILD 20. Das Angebot von ZigTech Schuhen und Bekleidung wird auch 2012 erweitert, wobei das auffällige Zickzackdesign weiterhin als Grundlage dient.

20 / **Reebok**
ZigTech

– RealFlex: RealFlex wurde 2011 in mehreren Märkten eingeführt und begeistert angenommen. Dieser Lauf- und Trainingsschuh erfüllt das Bedürfnis der Konsumenten nach einem ultraleichten Schuh, der Bewegungsfreiheit in allen Richtungen und ein optimales Fußgefühl bietet / BILD 21. Im Jahr 2012 richtet sich der Fokus auf die Einführung der Produktlinie in allen übrigen Märkten weltweit. Ferner steht die Erweiterung des Produktangebots im Mittelpunkt, um so ein breiteres Spektrum an Konsumentenbedürfnissen abdecken zu können.

21 / **Reebok**
RealFlex Train

Diese Produktkonzepte werden sowohl für Männer als auch für Frauen entwickelt und entsprechend geschlechtsspezifisch angeboten. Durch die drei Konzepte ist Reebok in der Lage, den unterschiedlichen Bedürfnissen seiner Konsumenten in den Schwerpunktbereichen Training, Running und Walking Rechnung zu tragen. Darüber hinaus wird Reebok diese Konzepte 2012 auch dazu nutzen, weitere Produktinnovationen in den Bereichen Schuhe und Bekleidung auf den Markt zu bringen. Außerdem ist die Einführung neuer Produkte geplant, die die Wünsche und Anforderungen unserer Konsumenten hinsichtlich Fitness noch besser erfüllen.

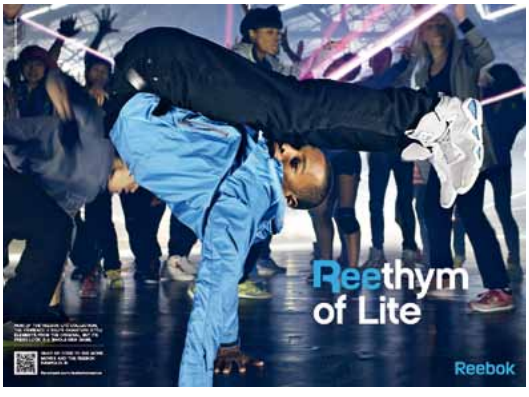
Classics stärken

Reebok Classics nutzt die langjährige Erfahrung und Verwurzelung der Marke in Fitness für den Bereich Lifestyle. Reebok Classics spricht Konsumenten an, die „fit für die Straße" sein wollen und modische Produkte schätzen, die zu ihrem mobilen Lebensstil passen.

Reebok Classics konzentriert sich auf drei Schwerpunkte:
- Always Classic: zeitlose, vom Sport inspirierte Modelle, die den Grundstein des Geschäfts von Reebok bilden und aufgrund einer ausgewogenen Mischung aus Mode und Tradition aus keinem Kleiderschrank wegzudenken sind
- New Classics: Retromodelle, entweder echte Bringbacks (d. h. Überarbeitungen früherer Modelle) oder von traditionsreichen Reebok Modellen der 1980er- und 1990er-Jahre inspiriert
- Heritage: neue Modelle, die am Design der Reebok Classics Modelle angelehnt und mit aktuellen Trendeinflüssen auf den Fashion-Konsumenten von heute zugeschnitten sind

Classics entwickelte 2011 eine integrierte globale Marketingkampagne namens „Reethym of Lite" / BILD 22. Zusammen mit dem renommierten Musikproduzenten Swizz Beatz als Creative Director feierte Classics mit dieser Kampagne die Einführung der Reebok Lite Kollektion.

22 / **Reebok**
Classics „Reethym of Lite" Kampagne



Im Jahr 2012 setzt Reebok mit einigen seiner legendärsten Fitnessschuhe wichtige Meilensteine: Der Workout Plus wird 25 und der Freestyle 30 Jahre alt. Zudem wird die Marke sowohl Always Classic als auch New Classics Produkte in der neuen Kampagne „It Takes A Lot To Make A Classic" präsentieren. Die Kampagne zeigt Parallelen auf zwischen Reeboks Streben, jeden Classics Schuh zu einem echten Kultobjekt zu machen, und dem Traum eines jeden, Kultstatus zu erlangen. Da Reebok Classics sowohl die Musikwelt als auch Street- und Pop-Kultur vereint, sind bekannte Musiker und Künstler aus der ganzen Welt an der Kampagne beteiligt.

02.4 /

Strategie Andere Geschäftssegmente

Die Anderen Geschäftssegmente umfassen in erster Linie die Segmente TaylorMade-adidas Golf, Rockport und Reebok-CCM Hockey. Jedes dieser Segmente hat eine eigene Strategie implementiert, um seine jeweiligen Zielgruppen gezielt anzusprechen und seine Marktanteile entsprechend weiter auszubauen. So tragen sie gemeinsam dazu bei, das übergeordnete Ziel des Konzerns zu erreichen: der weltweit führende Anbieter der Sportartikelindustrie zu sein.

TaylorMade-adidas Golf Strategie

TaylorMade-adidas Golf verfolgt die Mission, das weltweit führende Unternehmen für Performance-Golfprodukte hinsichtlich Umsatz und Profitabilität zu sein. Das Unternehmen vereint drei der bekanntesten und angesehensten Golfmarken unter einem Dach: TaylorMade, adidas Golf und Ashworth. Zu den wichtigsten strategischen Säulen in diesem Segment zählen die konsequente Weiterentwicklung und Vermarktung höchst innovativer und technologisch hochwertiger Produkte. Gleichzeitig ist der Fokus stets darauf gerichtet, die Glaubwürdigkeit der Marken durch eine hohe Präsenz und Sichtbarkeit bei den wichtigsten Profi-Golfturnieren der Welt aufzubauen. Darüber hinaus sind neue Marketing- und Einzelhandelsinitiativen zur Unterstützung der eigenen Markenwerte sowie die Optimierung des globalen Vertriebs entscheidende Prioritäten, um langfristiges Wachstum zu gewährleisten.

Drei angesehene und etablierte Marken mit starken Markenpositionen

TaylorMade-adidas Golf setzt auf eine Mehrmarkenstrategie und vereint drei Golfmarken mit klarem Profil unter einem Dach. TaylorMade ist Marktführer in der Kategorie Metallhölzer. Im Jahr 2011 ist TaylorMade in den USA zum Marktführer für Eisen avanciert und gehört seitdem auch insgesamt zu den führenden Marken in dieser Kategorie. Darüber hinaus steigert TaylorMade seinen Marktanteil in den Kategorien Putter und Golfbälle. adidas Golf entwickelt hochtechnologische Performance-Schuhe und -Bekleidung für Golfer, die zur Verbesserung ihrer Leistung ihr Potenzial voll ausschöpfen möchten. Ashworth ist eine eher traditionelle Golfmarke, die das sportlich ausgerichtete Produktportfolio von adidas Golf ideal ergänzt. Durch den Zusammenschluss mit adidas Golf und Ashworth hat sich TaylorMade-adidas Golf zu einem der weltweit führenden Unternehmen für Golfbekleidung und zur Nummer zwei im Bereich Schuhe entwickelt.

Kontinuierlicher Fokus auf Innovation und Technologie

Das wichtigste Ziel von TaylorMade-adidas Golf ist die Entwicklung der besten Performance-Golfprodukte auf dem Markt / SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 95. Dies beginnt mit einem klaren Bekenntnis zu Innovation und Technologie. Das Segment strebt deshalb fortlaufend danach, seine Führungsposition weiter auszubauen und dabei alle 12 bis 18 Monate mindestens zwei bedeutende Produktinnovationen oder -weiterentwicklungen auf den Markt zu bringen. Im Jahr 2011 hat TaylorMade beispielsweise den neuen R11 Driver vorgestellt. Damit können Golfspieler die Einstellung des Schlagflächenwinkels, der Schlägerblattneigung und des Schwerpunkts unabhängig voneinander anpassen.

01 / TaylorMade-adidas Golf auf einen Blick

Über TaylorMade-adidas Golf	TaylorMade-adidas Golf setzt auf eine Mehrmarkenstrategie und vereint drei Golfmarken mit klarem Profil unter einem Dach: TaylorMade, adidas Golf und Ashworth. Die Strategie dieses Segments ist einerseits die konsequente Weiterentwicklung und Vermarktung innovativer, technologisch hochwertiger Produkte. Andererseits ist der Fokus darauf gerichtet, die Glaubwürdigkeit der Marken durch eine hohe Präsenz und Sichtbarkeit bei Profi-Golfturnieren weltweit aufzubauen.
Mission	Das weltweit führende Unternehmen für Performance-Golfprodukte hinsichtlich Umsatz und Profitabilität zu sein.
Motto	TaylorMade, adidas Golf und Ashworth sind allesamt bestrebt, authentisch, leidenschaftlich, wettbewerbsfähig und innovativ zu bleiben, um somit stets bessere Produkte für unsere Golfkunden zu entwickeln.
Fokusmärkte	Nordamerika, Großbritannien, Japan
Schwerpunktbereiche	Golfschläger, Bälle, Zubehör, Schuhe und Bekleidung
Strategische Grundpfeiler	– Auch zukünftig technologisch hochwertige Metallhölzer, Eisen, Wedges, Putter, Bälle, Schuhe und Bekleidung entwickeln und vermarkten und damit Golfern aller Leistungsstufen einen Wettbewerbsvorteil bieten – Die Stellung von TaylorMade als die Driver-Marke Nummer eins auf den wichtigsten Profi-Golfturnieren der Welt sichern – Eine hohe Präsenz der Marke adidas Golf bei den wichtigsten Profi-Golfturnieren der Welt sichern – Die Präsenz und Sichtbarkeit von Ashworth auf der PGA Tour erhöhen und Performance-Materialien in das Produktangebot der Marke, die für Qualität, Komfort und angenehmes Tragegefühl bekannt ist, mitaufnehmen
Umsatzerlöse 2011	1,044 Mrd. €

Tourpräsenz ist weiterhin eine wichtige strategische Säule

Golfer aller Leistungsstufen lassen sich oft davon beeinflussen, mit welcher Ausrüstung die besten Golfprofis der Welt spielen und was sie tragen. Deshalb ist eine führende Stellung und eine hohe Präsenz von TaylorMade-adidas Golf bei den wichtigsten Profi-Golfturnieren der Welt unerlässlich, um TaylorMade-adidas Golf für Konsumenten sichtbar und attraktiv zu machen.

Im Rahmen der Bemühungen, die talentiertesten Spieler für sich zu gewinnen, stellt TaylorMade-adidas Golf Spitzengolfern einen umfassenden Service bereit. Beispielsweise sind die Servicewägen von TaylorMade bei jedem Event der PGA und European Tour dabei und bieten in ihren Sattelzügen eine voll ausgestattete, hochmoderne Servicewerkstatt, in der jedes Jahr Tausende von Schlägern, Bällen, Schuhen und Kleidungsstücken für die Markenbotschafter von TaylorMade-adidas Golf nach Maß angefertigt werden.

Heute gehört der TaylorMade-adidas Golf Tour Staff mit bekannten Größen wie Sergio García, Dustin Johnson, Martin Kaymer, Darren Clarke, Justin Rose, Jason Day, Sean O'Hair, Y.E. Yang, Camilo Villegas, Retief Goosen, Greg Norman, Nick Faldo, Paula Creamer und Natalie Gulbis zu den stärksten der Welt. In China, einem Golfmarkt mit hervorragenden Wachstumschancen, hat TaylorMade-adidas Golf eine Vereinbarung mit der China Golf Association geschlossen, die das Unternehmen zum exklusiven Ausrüster der chinesischen Golf-Nationalmannschaft ernannt hat.

Erstklassiges Marketing als zentraler Erfolgsfaktor

Überzeugende, konsumentenorientierte und gut koordinierte Marketingstrategien sind Voraussetzung, um die Marktführerschaft nachhaltig zu sichern. Daher arbeiten Produktmarketing, Markenkommunikation und Einzelhandelsmarketing eng zusammen und setzen eine breite Palette an Marketinginstrumenten ein, um die Ziele von TaylorMade-adidas Golf zu erreichen. Zur Förderung des Durchverkaufs werden Produkteinführungen durch umfangreiche PR-, Marketing- und Social-Media-Kampagnen, in denen wichtige Vertragsspieler auftreten, sowie durch hervorragende begleitende Maßnahmen am Point-of-Sale unterstützt.

02 / **TaylorMade**
Sergio García beim „White Out"-Event in New York

Genauso beschreitet TaylorMade-adidas Golf neue und innovative Wege, um seine Produkte zu vermarkten und die Aufmerksamkeit seitens der Konsumenten zu wecken. TaylorMade hat z. B. im Februar 2011 gemeinsam mit einem Einzelhandelspartner eine Driving Range ganz in Weiß in einer Straße in New York aufgebaut, wo Sergio García und Martin Kaymer Penta TP Golfbälle mit R11 Drivern auf ein Ziel schlugen / BILD 02. Ferner veranstaltete TaylorMade bei der Endrunde der U.S. Open 2011 ein Gewinnspiel und verloste alle 11 Minuten einen neuen R11 Driver. Im August wurde für die Vermarktung der R11 Eisen eine neue Facebook-Anwendung mit dem Namen „Raise Your Game" veröffentlicht. Mithilfe des bekannten Golflehrers Hank Haney unterstützt die Anwendung die Teilnehmer, Fehler bei ihrem Schwung zu erkennen und ein Trainingsprogramm zur Verbesserung ihrer Ballführung zu starten.

Intelligente und effektive Strategien für Einzelhandel und E-Commerce

TaylorMade-adidas Golf arbeitet mit Einzelhandelspartnern, die in der Lage sind, die Performance-Vorteile und modernen Designmerkmale der Produkte von TaylorMade, adidas Golf und Ashworth effektiv zu vermitteln. Zur Förderung des Durchverkaufs im Einzelhandel bietet jede Marke eine breite Palette nützlicher Hilfsmittel, um die Produkte auf ansprechende Weise zu präsentieren und die wichtigsten Informationen zu Produktmerkmalen und Vorteilen sowohl im Laden als auch online zu kommunizieren. Zu den wichtigsten Vertriebskanälen zählen dabei Golfshops auf Golfplätzen („Pro-Shops"), reguläre Golf-Fachgeschäfte sowie Sportfachhändler mit eigener Golfabteilung.

TaylorMade-adidas Golf wird auch 2012 eng mit seinen wichtigsten Großhandelskunden zusammenarbeiten und die Anstrengungen zum Ausbau seiner Präsenz bei kleineren Einzelhändlern und Golfshops auf Golfplätzen fortführen. In Schwellenländern weltweit setzt das Unternehmen auf die vorhandene Infrastruktur des adidas Konzerns, um den Vertrieb der Produkte zu unterstützen, das Bewusstsein für die Produkte zu schärfen und das dortige Wachstum zu fördern.

TaylorMade-adidas Golf konzentriert sich außerdem darauf, den Ausbau seines E-Commerce-Geschäfts offensiv anzugehen. Zu diesem Zweck werden aktuell die TaylorMade Internetseite und die TaylorMade E-Commerce-Internetseite zu einem Internetauftritt zusammengefasst. Dadurch gestaltet sich der Kaufvorgang für Konsumenten einfacher.

Strategische Preisgestaltung zur Erhöhung des Marktanteils

Eine Steigerung des Marktanteils im Golfsport kann primär durch Spitzenprodukte in unterschiedlichen Preiskategorien erzielt werden. Die Preispolitik von TaylorMade-adidas Golf spiegelt demnach die Positionierung der drei Marken wider. Bei TaylorMade zielt die Preisstrategie darauf ab, im Hochpreissegment eine marktbeherrschende Stellung zu erlangen und im hochvolumigen mittleren Preissegment offensiv im Wettbewerb zu agieren. adidas Golf bietet Produkte vor allem im hochpreisigen Segment an und unterstreicht so sein Markenimage als Innovationsführer. Ashworth positioniert seine Produkte sowohl im mittleren als auch im hohen Preissegment.

02.4 /

TaylorMade: Auf dem Weg zur führenden Golfmarke in jeder wichtigen Ausrüstungskategorie

Oberstes Ziel von TaylorMade ist die Sicherung der Marktführerschaft in jeder einzelnen Golf-Ausrüstungskategorie. Dazu gehört die Festigung seiner Position als führende Marke für Metallhölzer, der Ausbau der Führungsposition bei Eisen sowie der Aufstieg zum Marktführer bei Wedges, Puttern, Bällen und Zubehör.

– Metallhölzer: TaylorMade ist klarer Marktführer bei Metallhölzern (Driver, Fairwayhölzer und Hybridschläger). Diese Position wird insbesondere durch die starke Präsenz in den USA unterstützt, wo TaylorMade im März 2011 einen Rekordmarktanteil von 45 % erreichen konnte. In Zukunft wird sich die Marke vor allem auf zwei Schwerpunkte konzentrieren: die Festigung ihrer Marktstellung als Innovationsführer und den Ausbau des Geschäfts mit Metallhölzern außerhalb der USA.

03 / **TaylorMade**
RocketBallz Driver

Im Produktbereich wird die Marke im Jahr 2012 die neuen R11S Driver und Fairwayhölzer sowie die neue Linie RocketBallz einführen / BILD 03. Im Vergleich zum R11 bietet der R11S Driver einen größeren und aerodynamischeren Schlägerkopf mit zusätzlichen Anpassungsmöglichkeiten. Der RocketBallz Driver verbindet geringes Gewicht mit der Flight Control Technologie von TaylorMade und sorgt damit für höhere Ballgeschwindigkeiten und längere Distanzen. Alle neuen Metallhölzer von TaylorMade sind mit einem weißen Schlägerkopf und einer schwarzen Schlagfläche ausgestattet.

– Eisen: Im Jahr 2011 festigten die Tour Preferred MB, MC und CB Eisen die Positionierung von TaylorMade als führende Marke bei Eisen in den USA. Zwei Markteinführungen werden 2012 einen wichtigen Beitrag für weiteres Wachstum in dieser Kategorie leisten: RocketBallz Eisen und RocketBallz Max Eisen. Beide Produktlinien bauen auf der Erfahrung von TaylorMade bei der Entwicklung dünner und schneller Schlagflächen für längere Distanzen auf. RocketBallz Eisen wurden für eine optimale Kombination aus Geschwindigkeit, Fehlertoleranz, Spielbarkeit und Spielgefühl konzipiert. In den RocketBallz Max Eisen wurden mehrere Performance-Technologien integriert, wie die Hohlkopfkonstruktion, die auf TaylorMades langjähriger Expertise in der Herstellung von Metallhölzern basiert.

– Wedges: TaylorMade ist bestrebt, seinen Erfolg bei Metallhölzern und Eisen auch auf andere Kategorien, wie z. B. Wedges, auszuweiten. Dies ist nach wie vor eine strategische Priorität der Marke. In diesem Zusammenhang ist Innovation von entscheidender Bedeutung. Im Jahr 2011 hat TaylorMade seine Innovationsstärke mit der Einführung der neuen All Terrain Versatility (ATV) Wedges einmal mehr unter Beweis gestellt. Dank des einzigartigen Sohlendesigns können Golfer unterschiedlichste Schläge mit einem Wedge ausführen. Der ATV Wedge verfügt außerdem über ein neues Groove-Design für viel Spin und die flachen Bereiche der Schlagfläche sind für mehr Backspin mit einer Mikrostruktur versehen.

04 / **TaylorMade**
Penta TP5 Ball

– Putter: TaylorMade konnte bei Puttern in den letzten Jahren auch dank der Performance-Vorteile der weißen Putterköpfe in Produkten wie dem Tour-erprobten Corza Ghost und dem Ghost Spider ein hervorragendes Wachstum erzielen. Um diese Dynamik auch im Jahr 2012 fortzusetzen, wird TaylorMade die Ghost Linie um zusätzliche Putter erweitern. Alle werden in weißem Farbdesign gehalten und mit der Schlagflächentechnologie PureRoll für ein sanftes, exaktes Rollen des Balls ausgestattet sein.

– Golfbälle: Erfolg in der Kategorie Golfbälle hängt vor allem von drei Faktoren ab, nämlich der Expertise in der Entwicklung von Golfbällen höchster Qualität, der richtigen Markteinführung und dem Ansehen bei Tour-Profispielern. Im Jahr 2011 wurde der Penta TP Golfball mit fünf Schichten vermehrt von Tour-Profis und Konsumenten eingesetzt. So konnte TaylorMade seinen Status als Hersteller von Premium-Golfbällen festigen. Im Jahr 2012 soll der Marktanteil bei Golfbällen erhöht werden: einerseits durch die Einführung des Penta TP5 / BILD 04, der noch schneller und weicher als der Penta TP ist, und andererseits durch den preisgünstigeren Penta TP3, einen dreischichtigen Urethanball. Diese beiden Modelle sollen den Anteil von TaylorMade am Tour-Golfballmarkt steigern. Ferner wird ein zweiteiliger Distance-Ball mit dem Namen RocketBallz eingeführt.

– Zubehör: Golfer brauchen nicht nur die richtige Ausrüstung, um Leistungen auf höchstem Niveau zu erreichen. Sie brauchen auch Zubehör wie Handschuhe, Taschen, Kopfbedeckungen, Handtücher und Regenschirme. TaylorMade arbeitet engagiert an der Verbesserung seiner Position im Markt für Golfzubehör. Zu diesem Zweck soll das Geschäft für Zubehör wieder unter eigener Regie geführt werden, nachdem die Marke in den letzten sechs Jahren Lizenzrechte an ein externes Unternehmen vergeben hatte. Somit übernimmt TaylorMade wieder die direkte Kontrolle über das Design und kann der Marke einen größeren Marktanteil in einer Kategorie mit ausgezeichneten Wachstumschancen sichern.

adidas Golf: Neue Maßstäbe bei Performance-Schuhen und -Bekleidung

adidas Golf entwickelt Performance-Schuhe und -Bekleidung für Golfer, die sich zur Verbesserung ihrer Leistung Produkte wünschen, mit denen sie ihr Potenzial voll ausschöpfen können. Bei den Schuhen bietet der Einsatz unternehmenseigener Technologien aus anderen adidas Kategorien, wie z. B. adiPrene+ oder das Torsion System, zusammen mit golfspezifischen Technologien einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber Marken, die sich ausschließlich auf Golfschuhe spezialisiert haben.

05 / **adidas Golf**
Tour360 ATV

Im Jahr 2011 konnte adidas Golf erneut innovative Produkte auf den Markt bringen, darunter den Tour360 ATV / BILD 05. Dieser Schuh bietet Golfern laterale Stabilität in Verbindung mit einer verbesserten Anpassungsfähigkeit durch eine neue Sohle – konzipiert für jede Lage, jeden Hang und jedes Terrain, bei allen Bedingungen. Für 2012 ist die Einführung der PureMotion Schuhe von adidas Golf geplant. Dieser leichte und flexible Schuh ermöglicht eine bessere Fußarbeit zur Unterstützung einer optimierten Ballführung.

adidas Golf ist im Bereich Bekleidung als führendes Unternehmen anerkannt, das dank modernster Technologien und modernstem Design bei Oberteilen und Hosen Golfern zu besseren Leistungen verhilft. Sehr präsente adidas Golf Linien wie Climacool, Climawarm, Climaproof und Formotion werden sowohl von Tour-Profis wie auch von Hobbygolfern gleichermaßen getragen. Durch die Einführung der neuen Fashion Performance Linie im Jahr 2012 wird adidas Golf für eine ganz neue Spielergruppe attraktiv. Diese neue Linie verbindet markante Farben und auffällige Muster mit Tour-erprobter Performance-Technologie und modernstem, trendbewusstem Style / BILD 06. Jedes Teil bietet eine bequeme Passform ohne dabei die Performance-Eigenschaften zu vernachlässigen. So entsteht eine dynamische, selbstbewusste neue Bekleidungslinie.

06 / **adidas Golf**
Fashion Performance 3-Stripes Rugby Polo

Ashworth: Schwerpunkt auf Performance-Materialien und Tour-Präsenz

Ashworth ist eine authentische Golfmarke mit einem hohen Bekanntheitsgrad unter den passionierten Golfern, die ihren Sport leben. Das klassische Golfman-Logo von Ashworth symbolisiert Authentizität, Qualität und Stil. Zu den Highlights 2011 gehörte die Rückkehr auf den Schuhmarkt mit dem Cardiff, einem sehr erfolgreichen Schuh ohne Spikes, der auf und abseits des Golfplatzes getragen werden kann.

Im Jahr 2012 wird sich Ashworth darauf konzentrieren, bequeme Performance-Materialien in eine Kollektion von Golf-Polohemden mit einem klaren, modernen Design in vielen attraktiven Farben zu integrieren.

Für mehr Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit bei Turnieren wurde die Präsenz von Ashworth bei der PGA Tour für die Saison 2012 von einer Handvoll auf mittlerweile mehr als 20 Spieler deutlich verstärkt. Zum neuen Ashworth Tour Staff gehören die langjährigen Markenbotschafter Fred Couples, Sean O'Hair, Ryan Palmer und Justin Leonard. So wird Ashworth zu einer der sichtbarsten Marken der Tour. Die Steigerung des Bekanntheitsgrads der Marke Ashworth ist ebenfalls ein wichtiger Teil der Marketingaktivitäten und soll mithilfe von Anzeigenkampagnen in Print- und sozialen Medien sowie Online-Aktionen erreicht werden.

02.4 /

Rockport Strategie

Rockport, ein Hersteller von Lederschuhen, wurde 1971 gegründet und hat seinen Sitz in Canton/Massachusetts, USA. Seitdem verkauft Rockport erfolgreich bequeme Walking- und Straßenschuhe aus Leder für Männer und Frauen. Rockport verfolgt das Ziel, durch die Kombination aus modernem Stil und ausgereiftem Tragekomfort zu einer der weltweit führenden Lederschuhmarken zu avancieren. Der Markt für Lederschuhe gilt als ausgesprochen groß und attraktiv, und nur wenige Akteure konnten bislang bedeutende Marktanteile erobern. Die Tradition von Rockport sowie seine Markenpositionierung in ausgewählten Märkten bilden ein starkes Fundament für zukünftiges Wachstum.

07 / Rockport auf einen Blick

Über Rockport	Die Marke Rockport blickt auf vier Jahrzehnte Erfahrung in der Schuhentwicklung zurück und fühlt sich heute wie damals der Innovation verpflichtet. Rockport entwirft und vermarktet Lederschuhe in den Bereichen Dress, Casual und Outdoor, bei denen Performance-Technologien eingesetzt werden, um urbanen Konsumenten einen modischen Schuh mit höchstem Tragekomfort zu bieten.
Mission	Durch die innovative Kombination aus modernem Stil und ausgereiftem Tragekomfort zu einer der weltweit führenden Lederschuhmarken avancieren.
Motto	Sexy, clever, modern, amerikanisch, urban
Fokusmärkte	USA, Russland, Kanada, Japan, Südkorea
Schwerpunktbereiche	Dress, Dress Casual, Relaxed Casual, Active Casual
Strategische Grundpfeiler	Internationale Expansion, Women's, Einzelhandel, operative Fähigkeiten
Umsatzerlöse 2011	261 Mio. €

Lederschuhmarkt bietet großes Potenzial

Die Lederschuhbranche ist in Bezug auf Volumen, Wachstum und Gewinnpotenzial höchst attraktiv. Der globale Markt ist gegenwärtig stark fragmentiert und seine Größe wird auf über 70 Mrd. US-$ geschätzt. Rockport hat eine starke Markentradition und genießt vor allem im Heimatmarkt USA einen hohen Wiedererkennungswert. Durch die Sicherung kontinuierlichen, profitablen Wachstums hat Rockport die Möglichkeit, in dieser Branche nachhaltig erfolgreich zu sein.

Ausrichtung der Marke auf Zielkunden

Die Markenpositionierung von Rockport ist auf „Walkability" („Gehbarkeit") ausgerichtet und setzt dabei auf das Prinzip „Fortschrittliche Technologien für Stil mit Komfort". Diese Ausrichtung baut auf dem vorhandenen Markenwert in Bezug auf Komfort und technologische Innovation auf, beinhaltet aber zugleich die Schaffung einer modischen und modernen Marke. Dazu setzt Rockport seine internationale Designkompetenz ein, die einen breiten Konsumentenkreis anspricht.

Die Kombination dieser Markenelemente soll Rockport für seine globale Hauptzielgruppe attraktiv machen – die berufstätigen Konsumenten in Großstädten. Rockport fokussiert sich derzeit nahezu ausschließlich auf den Bereich Schuhe.

Produktangebot für Frauen weiter ausgebaut

Rockport hat sich zum Ziel gesetzt, Frauen Schuhe zu bieten, die Mode mit Komfort verbinden. Im Einklang mit diesem Versprechen hat die Marke bequeme und modische High-Heels auf den Markt gebracht, in denen berufstätige Konsumentinnen in Großstädten länger gut aussehen. Im Jahr 2011 konnte Rockport die Fortschritte im Bereich Women's weiter beschleunigen.

Die im Jahr 2011 weltweit vorgestellte Janae Schuhkollektion mit dem Janae Boat Pump als Highlight-Produkt setzte neue Maßstäbe in puncto Style und Komfort in der Branche / BILD 08.

08 / Rockport
Janae Boat Pump

Wichtige strategische Produktinitiativen und Innovationen

Im Jahr 2011 hat Rockport seinen Fokus auf Produktdesign weiter verstärkt. Die Marke integriert fortlaufend innovative Konzepte und führende Technologien in ihre Produkte und liefert gleichzeitig stylische, bequeme Schuhe für berufstätige Konsumenten in Großstädten. Die DresSports Kollektion mit truWalk Technologie z. B. kombiniert alle Vorzüge von stylischen und sehr bequemen Lederschuhen / BILD 09.

Im Frühjahr 2012 wird Rockport mit dem Konzept truWalk Zero seine neueste Innovation für Männer- und Frauenschuhe weltweit einführen. truWalk Zero nimmt eine zentrale Rolle ein, um der Marke eine Führungsposition auf dem Markt für leichte Lederschuhe zu sichern.

09 / **Rockport**
DresSports Männerschuh mit truWalk

Fortsetzung der internationalen Expansion

Angesichts der starken globalen Präsenz des adidas Konzerns hat Rockport beträchtliches Potenzial, die Infrastruktur des Unternehmens zu nutzen, um so die Präsenz der Marke und das Produktangebot schneller auf internationaler Ebene weiter auszubauen. Rockports internationale Expansion wird sich im Jahr 2012 und darüber hinaus fortsetzen und die Umsätze außerhalb der USA werden weiter ansteigen. In Europa und Asien wurden bereits regionale Niederlassungen geschaffen, um das Wachstum in diesen Regionen weiter zu unterstützen.

Ausweitung des profitablen Einzelhandelskonzepts

Eigene Einzelhandelsgeschäfte, die Produkte zum vollen Verkaufspreis anbieten, sollen der Marke in den kommenden Jahren als wichtigster Wachstumstreiber dienen und bis 2014 ein Fünftel des Gesamtumsatzes ausmachen.

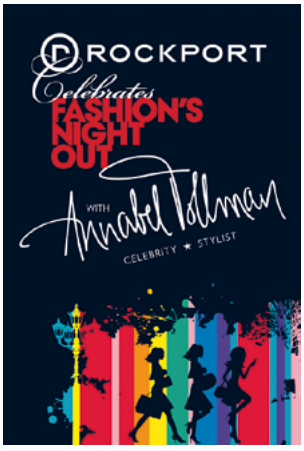
Im Jahr 2011 hat Rockport mehr als 80 Verkaufsstellen in Russland, China und Südkorea sowie anderen Märkten weltweit eröffnet, wobei der Großteil als Mono-Brand-Concept-Stores betrieben wird / BILD 10. Angesichts der vielversprechenden Ergebnisse bestehender Geschäfte wird Rockport die globale Erweiterung seines Einzelhandelskonzepts für Rockport Exklusiv-Shops in den wichtigsten Märkten auch 2012 fortsetzen.

10 / **Rockport**
Concept Store in London

Fokussierung der Marketingaktivitäten auf Mode

Im Bereich Marketing setzt Rockport weiterhin auf Mode. Dabei untermauert die Marke ihre Position durch modeorientierte Marketingkampagnen sowie durch eine enge Zusammenarbeit mit verschiedenen Stylisten und Stilikonen.

11 / **Rockport**
Fashion's Night Out



Im Jahr 2011 nahm Rockport an der von der Zeitschrift Vogue veranstalteten „Fashion's Night Out" teil. Sowohl Star-Designer und Prominente als auch modebegeisterte Konsumenten besuchen diese exklusiven Events, die im Rahmen dieser weltweiten, extravaganten Shopping-Nacht stattfinden / BILD 11. Durch Initiativen wie diese will Rockport die Glaubwürdigkeit der Marke im Bereich Mode bei Medien und Konsumenten weiter verbessern. Auch für 2012 und darüber hinaus sind ähnliche Mode-Events sowie exklusive von Rockport veranstaltete Aktivitäten für Konsumenten geplant.

02.4 /

Reebok-CCM Hockey Strategie

Reebok-CCM Hockey ist einer der weltgrößten Designer, Hersteller und Vermarkter von Eishockey-Ausrüstung und -Bekleidung mit zwei der bekanntesten Marken im Eishockey-Sport: Reebok Hockey und CCM. Reebok-CCM Hockey rüstet mehr Eishockey-Profis als jeder andere Anbieter aus, darunter NHL-Superstars wie Sidney Crosby und Pawel Dazjuk. Reebok-CCM Hockey ist zudem offizieller Ausrüster namhafter Ligen wie der NHL und mehrerer NCAA-Teams und Nationalmannschaften. Die Strategie von Reebok-CCM Hockey zielt darauf ab, durch einen Mehrmarkenansatz unterschiedliche Konsumentengruppen anzusprechen und so den Marktanteil weiter auszubauen. Zudem hat Reebok-CCM Hockey den Anspruch, Spitzensportler stets mit innovativen Produkten auszurüsten.

12 / Reebok-CCM Hockey auf einen Blick

Über Reebok-CCM Hockey	Reebok-CCM Hockey ist einer der weltgrößten Designer, Hersteller und Vermarkter von Eishockey-Ausrüstung und -Bekleidung mit zwei der weltweit bekanntesten Eishockey-Marken: Reebok Hockey und CCM.
Mission	Marktführer im Segment für hochwertige Performance-Produkte im Eishockey werden.
Motto	Reebok Hockey: Your Move CCM: Performance Within
Fokusmärkte	Kanada, USA, Skandinavien, Russland
Schwerpunktbereiche	Schlittschuhe, Schläger, NHL-Lizenzbekleidung, Schutzausrüstung und Helme
Strategische Grundpfeiler	– Produktinnovation – Partnerschaften mit Profispielern – Zweimarkenstrategie
Umsatzerlöse 2011	210 Mio. €

Fokus auf Spitzenleistung

Reebok-CCM Hockey umfasst zwei Marken: Reebok Hockey und CCM. Reebok Hockey ist eine globale Eishockey-Marke. Bei den Produkten stehen innovative, auffällige Technologien im Vordergrund, die einen markenaffinen Konsumenten ansprechen. CCM existiert seit 1899 und ist damit eine der traditionsreichsten Marken im Eishockey. Sie verkörpert den Leistungsgedanken des Sports und spricht Konsumenten an, die Wert auf Performance und Qualität legen.

Die Vision von Reebok-CCM Hockey ist es, Marktführer im Segment für hochwertige Performance-Produkte im Eishockey zu werden. Um diese Vision zu verwirklichen, wird der Fokus konsequent auf Produktinnovation gerichtet. Dabei nutzt Reebok-CCM Hockey Partnerschaften mit Top-Profispielern, um seine Spitzenprodukte im sportlichen Wettbewerb einem breiten Publikum zu präsentieren. Zudem sind differenzierte Marketing- und Markenkampagnen jeweils auf klare Konsumentensegmente zugeschnitten, z. B. Spieler oder Fans.

Marketinginitiativen sowohl in Stadien als auch mit Partnern, Werbekampagnen und internetbasierte Initiativen zielen darauf ab, die Markenpräsenz zu stärken, um dadurch die Nachfrage nach den Produkten von Reebok-CCM Hockey zu steigern.

13 / CCM
U+ Crazy Light Schutzausrüstung

Produktinnovation passend zur Markenpositionierung

Reebok-CCM Hockey hat den Anspruch, Produkte zu entwickeln und zu vermarkten, die sich von der Konkurrenz abheben. Vorrangiges Ziel ist es, Spitzensportler mit den bestmöglichen Produkten auszurüsten. Mit dem Fokus auf Produktinnovation werden kontinuierlich neue Produkte mit patentierten fortschrittlichen Technologien auf den Markt gebracht / SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 95. Der Eishockey-Schlittschuh Pump, die KFS Schutzausrüstung, die Schläger Sickick und A.i, der 11K Helm mit 5-Punkte-Sicherheitssystem und das Edge Uniform System von Reebok Hockey sind gute Beispiele für innovative Technologien der Marke. Ein Beispiel für Produktinnovationen bei CCM ist die High-Performance-Ausrüstung der U+ Serie, darunter der CCM U+ Crazy Light Skate (ein Schlittschuh, der sich der Fußform anpasst), der CCM U+ Stick und die CCM U+ Crazy Light Schutzausrüstung (die leichteste Hochleistungs-Schutzausrüstung der Welt) / BILD 13.

Unterstützung durch Profispieler

Der Erfolg von Reebok-CCM Hockey beim Konsumenten wird stark von der Sichtbarkeit der Marke in den Profiligen beeinflusst. Die Verwendung der Produkte durch die besten Spieler bestätigt die Hochwertigkeit der Produkte von Reebok-CCM Hockey – und beide Marken haben in den Eishockey-Profiligen rund um den Globus eine hohe Präsenz.

– Reebok-CCM Hockey unterhält die wertvollsten Liga-Partnerschaften der gesamten Branche – als exklusiver Lizenznehmer für Trikots der National Hockey League (NHL), der American Hockey League (AHL), der Canadian Hockey League (CHL) sowie vieler europäischer Nationalmannschaften (8) und Teams der Elite League

(60). Reebok-CCM Hockey ist zudem offizieller Ausrüster der United States Hockey League (USHL), der East Coast Hockey League (ECHL) sowie zahlreicher Teams der National Collegiate Athletic Association (NCAA) Division 1.

– Reebok-CCM Hockey hat Sponsoringverträge mit vielen der weltweit besten Eishockey-Spieler abgeschlossen. Dank ihrer Produktentwicklungsstätten in der Nähe der größten Ligen können beide Marken schnell maßgeschneiderte Lösungen liefern und genießen dadurch einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil, wenn es darum geht, Spitzenprofis unter Vertrag zu nehmen. NHL-Spieler wie Sidney Crosby, Pawel Dazjuk, Patrice Bergeron, Dion Phaneuf, Matt Duchene, Roberto Luongo und Marc-André Fleury sind Markenbotschafter für Reebok Hockey. CCM hat Spieler wie Joe Thornton, Vincent Lecavalier, John Tavares, Marián Hossa und die Entdeckungen der Saison 2011/2012 Ryan Nugent-Hopkins, Gabriel Landeskog und Sean Couturier unter Vertrag.

Wichtigste strategische Wachstumskategorien

Reebok-CCM Hockey beabsichtigt, Wachstum durch kontinuierliche Produkteinführungen in seinen Hauptkategorien voranzutreiben: Schlittschuhe, Schläger, Schutzausrüstung und Helme sowie Lizenzbekleidung.

14 / **Reebok Hockey A.i 9 Schläger**

– Schlittschuhe: Das Ziel in der Kategorie Schlittschuhe ist es, mithilfe von erstklassigen Produkten in puncto Passform, Gewicht und Strapazierfähigkeit den Marktanteil zu steigern. Ein Beispiel dafür ist die Produktplattform U+. Dazu gehört auch der CCM U+ Crazy Light – der beste thermisch formbare und an die Fußform anpassbare Schlittschuh in der Geschichte der Marke. Darüber hinaus wurde dem Einzelhandel im September 2011 mit Erfolg eine neue, durch den 20K Pump angeführte Serie an Schlittschuhen der Marke Reebok Hockey präsentiert. Zu den Merkmalen dieser Serie zählen eine optimierte Passform sowie besonders leichte, dennoch robuste Materialien. Die komplette Serie wird im Frühjahr 2012 auf den Markt gebracht.

– Schläger: Um das Wachstum in der Kategorie Eishockey-Schläger fortzusetzen, konzentriert sich Reebok-CCM Hockey auf die Entwicklung neuer Technologien, die Schlagkraft, Handhabung, Flexibilität und Gewicht der Schläger verbessern. Die im vierten Quartal 2011 eingeführten A.i Schläger verfügen über die neue 2:1 Power Taper Ratio für maximale Kraftübertragung sowie die Xlerated Blade Technologie, die eine bessere Reaktionszeit mit dem Puck ermöglicht / BILD 14. Im Jahr 2011 hat CCM den neuen CCM U+ Crazy Light Schläger, den leichtesten Hochleistungsschläger auf dem Markt, eingeführt. Außerdem feierte im gleichen Jahr mit dem Schläger U+ Crazy Strong ein neuer und höchst robuster Hochleistungsschläger seine Premiere.

– Schutzausrüstung: Im Sommer 2011 wurde der 11K Helm mit 5-Punkte-Sicherheitssystem eingeführt. Dieser Helm ist der erste einer ganzen Produktserie, die auf den verbesserten Schutz der Spieler ausgerichtet ist. Sie wurde in enger Zusammenarbeit mit verschiedenen Hochschulen und medizinischen Experten entwickelt. Im September 2011 präsentierte CCM den Einzelhändlern die leichteste Schutzausrüstung, U+ Crazy Light, welche im Frühjahr 2012 auf den Markt kommen wird.

– Lizenzbekleidung: Reebok-CCM Hockey wird weiterhin seine Liga-Partnerschaften und seinen Status als exklusiver Ausrüster nutzen, um das Wachstum voranzutreiben. Neben der Bereitstellung der offiziellen Ausrüstung wird Reebok-CCM Hockey seinen Status als offizieller Ausrüster für NHL Locker Room Performance-Bekleidung sowie die Exklusivrechte der NHL Players' Association für Bekleidung und Kopfbedeckungen mit Spielernamen und -nummern voll ausschöpfen. Reebok-CCM Hockey baut seine Kapazitäten ebenfalls aus, um in einem reaktiven Markt erfolgreich zu sein und das Umsatzpotenzial in Verbindung mit besonderen Veranstaltungen wie der Finalserie um den Stanley Cup, dem All-Star Game oder dem Winter Classic zu maximieren.

Gesteigerte Profitabilität durch effizientere Beschaffungskette

Eine weitere strategische Priorität für Reebok-CCM Hockey besteht darin, die Umstellung von der eigenen Fertigung auf die Beschaffung von Produkten durch Dritte weiterzuverfolgen. So wurde 2011 z. B. der Transfer der Helmproduktion von Nordamerika nach China abgeschlossen. Des Weiteren wurde für das Jahr 2012 die Verlagerung der Produktion von hochwertigen Schlittschuhen von Kanada nach Thailand bekannt gegeben. Eigene Fertigungsaktivitäten werden hauptsächlich beibehalten, um Hochleistungsprodukte für Sportler auf Profiniveau zu entwickeln und herzustellen.

Preisstrategie unterstreicht Produktpositionierung

Die Preisstrategie von Reebok-CCM Hockey entspricht der Positionierung als Premium-Eishockey-Marke. Im Einklang mit dem klaren Bekenntnis zu Produktinnovation ist die Preisstrategie von Reebok-CCM Hockey darauf ausgelegt, zum einen in den Hochpreissegmenten eine dominante Marktposition zu erlangen und zum anderen im mittleren Preissegment als starker Wettbewerber aufzutreten.

02.5 /

Global Operations

Global Operations steuert die Entwicklung, Fertigungsplanung, Beschaffung und Logistik für den Großteil unserer Produkte. Der Bereich Global Operations arbeitet kontinuierlich daran, die Effizienz innerhalb unserer Beschaffungskette zu optimieren und für unsere Kunden sowie für unsere eigenen Einzelhandels- und eCommerce-Aktivitäten eine gleichbleibend hohe Produktqualität und Liefertreue bei wettbewerbsfähigen Kosten zu gewährleisten.

Die Vision von Global Operations lautet, maximale Nähe zum Konsumenten zu erreichen. Ziel ist es, den Konsumenten die richtigen Produkte (hinsichtlich Größe, Farbe und Ausführung) zur richtigen Zeit und am richtigen Ort sowie in allen Vertriebskanälen und für alle Marken des Konzerns bereitzustellen.

Global Operations kann viele Erfolge bei der Einführung hochmoderner Infrastruktur, Prozesse und Systeme vorweisen. Bestehende Strukturen wurden erfolgreich konsolidiert und optimiert, wodurch Komplexität und Kosten für den Konzern reduziert werden konnten. Mit unserem Fokus auf Qualität, Kosten und Produktverfügbarkeit haben wir bewiesen, dass wir den sich schnell ändernden Anforderungen unserer Konsumenten und Kunden gewachsen sind.

Zur Unterstützung unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015 konzentriert sich Global Operations auf fünf strategische Prioritäten, die durch mehrere Kerninitiativen umgesetzt werden / TABELLE 01. Die Realisierung dieser Initiativen ist bereits in vollem Gange, wobei wir drei Vorhaben im Jahr 2011 abschließen konnten: adidas NEO Label, Fast and Lean Creation sowie FlexPLM. Global Operations wird auch weiterhin die Umsetzung der Kerninitiativen vorantreiben und so dazu beitragen, dass die Konzernziele erreicht werden. Gleichzeitig werden wir dadurch den Wettbewerbsvorteil, den unsere Beschaffungskette bietet, sicherstellen, um somit der bevorzugte Partner für unsere Konsumenten und Kunden zu sein.

Sicherung wettbewerbsfähiger Kostenstrukturen

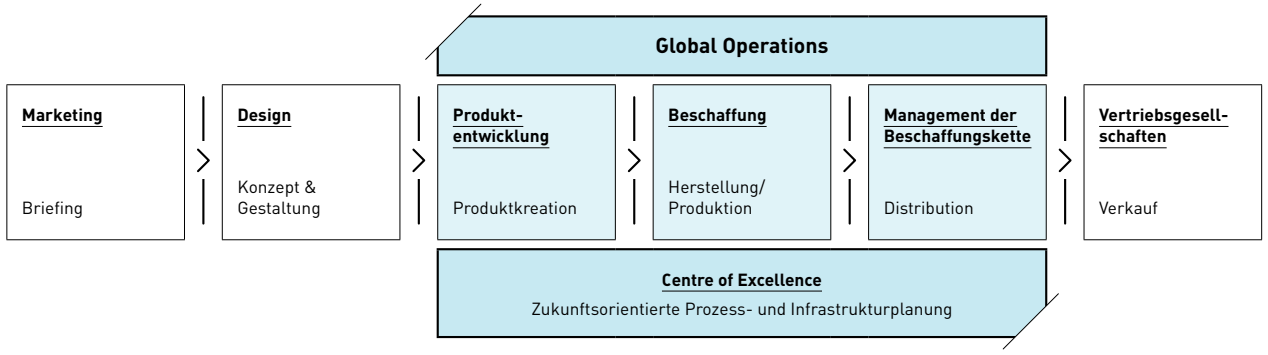
Global Operations konzentriert sich darauf, unsere Produktentwicklung durch einen effizienten Auswahlprozess für Materialien und Farben weiter zu optimieren. Zudem werden wir den Automatisierungsgrad bei unseren Fertigungsprozessen erhöhen. Dadurch werden wir die Produktivität steigern, Vorlaufzeiten verkürzen und die Qualität insgesamt verbessern. Diese Maßnahmen sollen die Profitabilität des Konzerns erhöhen und sicherstellen, dass wir unseren Konsumenten höchsten Wert bieten.

Im Jahr 2011 konnte Global Operations in Zusammenarbeit mit Global Brands erste Erfolge bei der Konsolidierung der verwendeten Materialien und Farben verzeichnen. Dies wird sich bereits im Frühjahr/Sommer 2013 positiv auswirken. In Sachen Automatisierung

01 / Fünf strategische Prioritäten für Global Operations

Strategische Prioritäten	Konkrete Ziele	Umsetzung durch strategische Initiativen
Sicherung wettbewerbsfähiger Kostenstrukturen	Senkung der Produktkosten und der Kosten in der Beschaffungskette	– Optimierung der Produktentwicklung durch effiziente Material- und Farbauswahl – Steigerung des Automatisierungsgrads unserer Fertigungsprozesse – Bündelung der Aktivitäten in unserer Beschaffungskette auf zentraler Ebene
Branchenweit führend sein hinsichtlich Produktverfügbarkeit	Verbesserung bestehender Logistikdienste, um eine flexible und kosteneffiziente Beschaffungskette zu bilden	– Verbesserte Planungsprozesse und -systeme mit dem Ziel, unseren Kunden maßgeschneiderte Liefermodelle zu bieten – Entwicklung flexibler Planungs- und Produktionsmodelle – Planung und Aufbau von Bestandspuffern an verschiedenen Standorten innerhalb der Beschaffungskette
Ermöglichung kurzfristiger Bestellungen	Möglichkeit für Kunden, Produkte später, d. h. näher am Verkaufszeitpunkt, zu bestellen	– Verkürzung der Produktionsvorlaufzeiten für Schuhe und Bekleidung auf 60 Tage – Aufbau eines regionalen Beschaffungsnetzes
Unterstützung der Wachstumsprojekte des Konzerns	Unterstützung der Konzernprioritäten im Rahmen der Route 2015	– Aufbau von Produktentwicklung, Beschaffung und Distribution speziell für den Fast-Fashion-Bereich – Einführung weiterer Prozesse und Systeme – Produktionsmodelle mit kurzen Vorlaufzeiten
Modernisierung der Infrastruktur des Konzerns	Bereitstellung des benötigten operativen Grundgerüsts, um die Wachstumspläne des Konzerns zu unterstützen	– Konsolidierung bestehender Systeme und Vertriebsstrukturen – Entwicklung und Bau modernster Systeme, Prozesse und Logistikzentren

02 / **Global Operations im Prozess der Produktentstehung bis zur Markteinführung**



und Fertigungseffizienz wurden in mehreren Fabriken für die meisten Kategorien Pilotlinien eingeführt. Bei diesen Linien konnte die Anzahl der pro Stunde gefertigten Teile in einigen Fällen um fast 40 % gesteigert werden. Global Operations wird auch in Zukunft nach Möglichkeiten suchen, um die Teilautomatisierung der Prozessschritte in der Fertigung weiter voranzutreiben. Dieses Vorhaben soll durch die Einführung von Grundlagen einer schlanken Fertigung innerhalb des Zuliefernetzes unterstützt werden.

Die Abteilung für Profitabilitätsmanagement innerhalb von Global Operations spielt eine zentrale Rolle bei der Realisierung unserer preislichen Wettbewerbsfähigkeit, da sie unsere strategischen Kostenkalkulationsmaßnahmen vorantreibt und unsere Einkaufsstrategien optimiert. Im Jahr 2011 hat der Funktionsbereich ein Modell zu Profit- und Produktivitätsanreizen entwickelt, das innerhalb unseres Zuliefernetzes als Grundlage für Verhandlungen zur Produktivitätssteigerung dient. Im Rahmen dieser Initiative wurden die Daten- und Dokumentationsprozesse der Marken adidas und Reebok analysiert, um Unterschiede in der Kostenpolitik aufzuzeigen und diese langfristig zu vereinheitlichen.

Branchenweit führend sein hinsichtlich Produktverfügbarkeit

Global Operations hat eine solide Grundlage geschaffen, um die Produktverfügbarkeit sicherzustellen. Darauf aufbauend werden unsere Vorlaufzeiten von der Bestellung bis zur Auslieferung weiter verkürzt. Durch verbesserte Planungssysteme und -prozesse wird Global Operations für unsere Kunden und unseren eigenen Einzelhandel durchdachte, maßgeschneiderte Liefermodelle entwickeln und anbieten. Das übergreifende Ziel dieser Initiativen besteht darin, Entscheidungen über kundenspezifische Bestellvorgänge auf den spätestmöglichen Zeitpunkt hinauszuzögern. Damit können wir unsere Flexibilität bei der Planung, Produktion, Lieferung und Lagerung der Produkte steigern. Im Rahmen dieser Priorität schafft Global Operations fünf neue, auf SAP basierende Systemlösungen mit dem Ziel der Standardisierung, Automatisierung, Bündelung sowie Ausführung von Marktprozessen und Systemfunktionen. Die Einführung dieser Systeme und Prozesse ist eine Voraussetzung dafür, dass wir unseren Kunden in unseren Fabriken und Logistikzentren verbesserte Dienstleistungen mit Mehrwert bereitstellen können, z. B. Kennzeichnung, Preisschilder und RFID-Tags. Daneben spielen sie eine entscheidende Rolle hinsichtlich der Realisierung der flexiblen Lagerfertigung. Hierbei sollen durch die Planung und Anlegung von Bestandspuffern entlang der Beschaffungskette Produktverfügbarkeit und Bestandsnutzung verbessert werden.

Global Operations arbeitet außerdem darauf hin, die Transparenz hinsichtlich Vorlaufzeiten in unserer Beschaffungskette zu steigern. Dies ermöglicht genauere und proaktivere Angaben zu Lieferzeiten, Planung und Beschaffung, was wiederum das Arbeitspensum verringert und zu einer höheren Kundenzufriedenheit führt. Ein weiterer wichtiger Aspekt wird die Möglichkeit sein, künftig Bestände zwischen Standorten in verstärktem Maße automatisiert zu transferieren.

Ermöglichung kurzfristiger Bestellungen

Die Ermöglichung kurzfristiger Bestellungen gehört zu den funktionsübergreifenden Prioritäten von Global Operations. Wir wollen unseren Kunden sowie unserem eigenen Einzelhandel die Möglichkeit bieten, Produkte näher am Verkaufszeitpunkt bestellen zu können. Dadurch können sie ihre Einkaufsentscheidungen basierend auf besseren Marktkenntnissen treffen.

Mit dieser Priorität möchten wir insbesondere die Produktionsvorlaufzeiten für Schuhe, und letztendlich auch für Bekleidung, auf 60 Tage verkürzen. Dies ist uns im Jahr 2011 für 70 % der Schuhe von Reebok bereits gelungen. Für adidas Schuhe liegen die Vorlaufzeiten schon größtenteils bei 60 Tagen. Durch diese Reduzierung können wir die Vertriebsabläufe der beiden Marken besser aufeinander abstimmen und unsere Effizienz steigern. Global Operations hat nun ein Konzept entwickelt, mit dem die Vorlaufzeit für Bekleidung ebenfalls auf 60 Tage verkürzt werden soll. Dieses Konzept wird in drei Phasen, beginnend im zweiten Halbjahr 2013, eingeführt.

Zur weiteren Verkürzung der Vorlaufzeit, von der Bestellung bis zur Auslieferung, wollen wir ein größeres regionales Beschaffungsnetz aufbauen. Dadurch werden wir näher an unseren Schlüsselmärkten produzieren und Produkte schneller nachliefern können. Heute bezieht Global Operations bereits einen wesentlichen Teil der

02.5 /

Bekleidung für den US-Markt aus der Region selbst. Die Wirtschaftlichkeit dieses Konzepts für weitere Länder und spezielle Geschäftskategorien wird derzeit geprüft.

Auf Konzernebene trägt Global Operations ebenfalls in erheblichem Maße zum Projekt „Integrated Business Planning" (IBP) bei / SIEHE INTERNES KONZERN-MANAGEMENTSYSTEM, S. 114. IBP ist Teil des Projekts Driving Route 2015. Im Mittelpunkt steht der Aufbau eines ganzheitlichen, durchgehenden Prozesses („End-to-End") zur Nachfrage- und Beschaffungsplanung in den Bereichen Finanzen, Marketing und Operations.

Unterstützung der Wachstumsprojekte des Konzerns

Global Operations unterstützt die wesentlichen Wachstumsprojekte, die im strategischen Geschäftsplan Route 2015 des Konzerns dargelegt sind. Dazu zählen insbesondere das adidas NEO Label, Programme verschiedener Märkte und Vertriebskanäle sowie Markenprogramme, wie z. B. die Individualisierung / SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 68 / SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 62.

Mit der Entwicklung von „Concept-to-Shelf"-Prozessen über drei bzw. zehn Monate sowie einem speziell ausgerichteten Beschaffungsnetz haben wir den Rahmen für unser Fast-Fashion-Label adidas NEO erfolgreich abgesteckt und 2011 mit der Umsetzung begonnen. Der Fokus wird im Jahr 2012 nun auf der Bereitstellung einer entsprechenden Beschaffungskette für alle adidas NEO Stores liegen.

Im Jahr 2011 trug Global Operations zudem zur weiteren Harmonisierung von Individualisierungsprozessen und -systemen bei. Dabei wurden klare Kompetenzen für die Beschaffungskette festgelegt, die der steigenden Nachfrage im Bereich Individualisierung bis 2015 Rechnung tragen. Weiterhin wurden bestehende Prozesse zur Individualisierung von Schuhen der Marken adidas und Reebok analysiert.

Im Einzelhandel setzt Global Operations weiterhin auf kurze Vorlaufzeiten. Das Ziel besteht letztendlich darin, eine nachfrageorientierte Beschaffungskette zu gewährleisten, die bestehende Produktionsmodelle mit kurzer Vorlaufzeit besser nutzt, um eine Produktverfügbarkeit ohne Überbestände zu optimieren.

Modernisierung der Infrastruktur des Konzerns

Zur Unterstützung der Wachstumspläne des Konzerns konzentriert sich Global Operations weiterhin auf den Aufbau der erforderlichen Infrastruktur, Prozesse und Systeme. Hierzu zählen die weitere Vereinfachung von Prozessen, die Konsolidierung bestehender Systeme und Vertriebsstrukturen sowie die Entwicklung modernster Systeme zur Unterstützung der neuen Geschäftsbedürfnisse.

In diesem Zusammenhang hat Global Operations den Bau eines modernen Distributionszentrums in der Nähe von Osnabrück zur Belieferung des europäischen Markts bekannt gegeben. Das Distributionszentrum wird 2013 in Betrieb gehen. Bis 2015 können dann in Spitzenzeiten bis zu 35 Millionen Produkte gelagert werden, und der jährliche Durchlauf für die Marken adidas, Reebok und Rockport in allen Vertriebskanälen wird die 100-Millionen-Stück-Grenze übersteigen. Im Jahr 2011 hat Global Operations zudem verschiedene Logistikabläufe für TaylorMade-adidas Golf und Rockport in das Vertriebszentrum Spartanburg (USA) verlagert und integriert. Des Weiteren führte Global Operations das Lagerverwaltungssystem „Manhattan" als Standard in den Logistikzentren in Panama und China ein. „Manhattan" soll auch auf andere Vertriebszentren, die Global Operations neu baut, z. B. in Mexiko und Südkorea, ausgeweitet werden.

Weitere wichtige Meilensteine 2011 waren die Fertigstellung und Übergabe des neuen, schlanken Entwicklungsprozesses Fast and Lean Creation (FLC) sowie des neuen Produktlebenszyklus-Managementsystems für Bekleidung (FlexPLM). Das FLC-Programm wurde im Februar 2009 eingeführt und hatte zum Ziel, die Produktentwicklungsprozesse des Konzerns in den Bereichen Operations, Beschaffung und Zuliefernetz zu vereinfachen. Darüber hinaus wurden durch das Programm die Prozesse zwischen den Marken adidas und Reebok harmonisiert. Auch unterstützt Global Operations weiterhin die Ambitionen des Konzerns, Virtualisierungstechnologien für 3D-Design, Produktprototypen und Produktmuster einzusetzen. Ein Erfolg dieser Bemühungen ist der erste vollständig virtuelle Hineinverkaufsprozess für den französischen Markt, der im Jahr 2011 getestet wurde. Dabei wurde eine komplett virtuelle Produktpräsentation mit nur einem physischen Farbmuster für alle Artikel durchgeführt. Mit der zunehmenden Akzeptanz der Technologie bei internen und externen Kunden können wir langfristig die Produktion von Mustern reduzieren und somit Kosten einsparen / SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 62. Global Operations steht außerdem kurz davor, die Implementierung der Global Procurement Solution (GPS) abzuschließen. Die letzte Systemversion beinhaltet eine verbesserte Integration und Konnektivität von Zulieferern und externen Logistikanbietern. Pilotsysteme sind bereits für Fabriken in China, Vietnam und Kambodscha in Betrieb gegangen; die weltweite Einführung des Systems ist für 2012 vorgesehen. In der abschließenden Projektphase werden Rockport und die Sports Licensed Division in den USA Ende 2012 mit dem Einsatz von GPS beginnen.

Unterstützung der Driving Route 2015 Initiativen

Mit der Umsetzung des Programms Driving Route 2015 des adidas Konzerns / SIEHE KONZERNSTRATEGIE, S. 60 wird die Strategie von Global Operations bis 2015 um drei neue Initiativen erweitert.

– Bevorzugte Behandlung für Basissortiment der Marke adidas: Global Operations wird Produkten des weltweiten Basissortiments „Global Foundation" eine bevorzugte Behandlung hinsichtlich Verfügbarkeit und Nachschub gewähren / SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 68.

– Aufbau einer marktübergreifenden Beschaffungskette in Europa: Global Operations wird Teile seiner Beschaffungskette zentralisieren, darunter Einkauf und Lagerbestandsmanagement. Das Ziel ist, allen europäischen Märkten einen zentralen Logistikdienst anzubieten. Die marktübergreifende Bündelung dieser Logistikkompetenzen soll die mit der Beschaffungskette verbundenen Kosten reduzieren und zugleich die Produktverfügbarkeit verbessern.

– Organisatorische Integration: Global Operations wird die durchgehende („End-to-End"-)Verantwortung für die Beschaffungskette des adidas Konzerns übernehmen. Dabei werden sämtliche für die operative Geschäftstätigkeit der Märkte und die lokale Beschaffung verantwortlichen Funktionsbereiche bis 2013 in Global Operations eingegliedert. Lokale Systeme und Prozesse werden gegenwärtig analysiert und harmonisiert, um sie letztendlich in globale Strukturen zu integrieren.

Der Funktionsbereich wird zudem eine spezielle Fashion Group für die Marke adidas aufstellen. Ziel ist die Bereitstellung der richtigen Prozesse und Organisationsstrukturen für diesen wichtigen Geschäftsbereich. Darüber hinaus wird sich Global Operations mit der Bündelung der Entwicklung von Basic-Produkten beschäftigen. Die erzielten Einsparungen werden dann in die Entwicklung technischer Produkte reinvestiert.

Es wurden bereits Projektteams ins Leben gerufen, um die Implementierung dieser neuen Initiativen voranzutreiben. Die Fortschritte werden dabei auf Konzernebene überwacht.

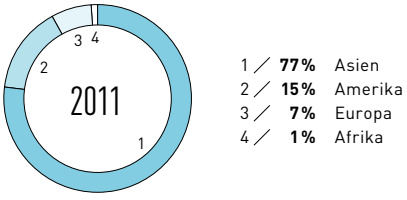
Großteil der Produktion erfolgt durch unabhängige Zulieferer

Um unsere Herstellungskosten möglichst gering zu halten, werden fast 100 % unserer Produkte von unabhängigen Vertragslieferanten hergestellt, die vorrangig in Asien angesiedelt sind. Unsere Zulieferer erhalten detaillierte Spezifikationen hinsichtlich der Produktion und Lieferung und verfügen zudem über fundierte Kenntnisse in der kosteneffizienten Massenproduktion von Schuhen, Bekleidung und Zubehör. Eine regelmäßig aktualisierte Liste unserer Zulieferer ist unserer Internetseite zu entnehmen :// WWW.ADIDAS-GROUP.COM/DE/SUSTAINABILITY/SUPPLIERS_AND_WORKERS.

Wir betreiben jedoch auch einige wenige eigene Produktions- und Montagestätten in Deutschland (1), Schweden (1), Finnland (1), den USA (4), Kanada (3) und China (1). Um die hohen Qualitätserwartungen der Konsumenten an unsere Produkte zu erfüllen, führen wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei unseren Zulieferern und in unseren eigenen Werken durch. Darüber hinaus setzen wir uns in unserer kompletten Beschaffungskette sehr stark für die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards ein / SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 107.

Der Bereich Global Operations koordiniert die Entwicklung, Kommerzialisierung und Logistik für unsere Produkte und verantwortet den Beschaffungsprozess für adidas und Reebok sowie für adidas Golf / GRAFIK 02. Aufgrund der unterschiedlichen Beschaffungsanforderungen in ihren jeweiligen Geschäftsbereichen fallen TaylorMade, Rockport, Reebok-CCM Hockey sowie die Sports Licensed Division nicht in den Zuständigkeitsbereich von Global Operations, sondern arbeiten mit eigenen Beschaffungsteams. Außerdem beziehen einzelne Konzerngesellschaften ohne Beteiligung von Global Operations Produkte von Zulieferern vor Ort, um kurzfristige Chancen in ihrem Heimatmarkt zu nutzen oder bestimmte Handelsbestimmungen zu erfüllen. Solche lokalen Einkäufe machen jedoch nur einen geringen Teil unseres gesamten Beschaffungsvolumens aus.

03 / Zulieferer nach Regionen[1)]



1) Angaben beinhalten Zulieferer der Marken adidas, Reebok und adidas Golf, ohne lokale Zulieferer, Handelsmakler, Subunternehmer, Materiallieferanten und Zulieferbetriebe der Lizenznehmer.

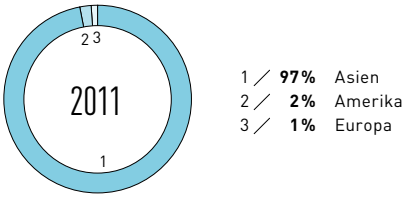
Anzahl der Zulieferpartner insgesamt steigt

Im Jahr 2011 arbeitete Global Operations mit 308 unabhängigen Herstellern zusammen (2010: 270). Dies stellt einen Anstieg um 38 gegenüber dem Vorjahr dar. Die Anzahl der Hersteller hat sich in allen Produktkategorien (Schuhe, Bekleidung und Zubehör) erhöht. Dies ist in erster Linie auf die erheblichen Volumensteigerungen und die Ausweitung in neue Beschaffungsländer (z. B. Kambodscha) zurückzuführen. 77 % unserer unabhängigen Zulieferer waren in Asien, 15 % auf dem amerikanischen Kontinent, 7 % in Europa und 1 % in Afrika ansässig / GRAFIK 03. 30 % aller Zulieferbetriebe befanden sich in China.

Geringerer Anteil Chinas an der Schuhproduktion

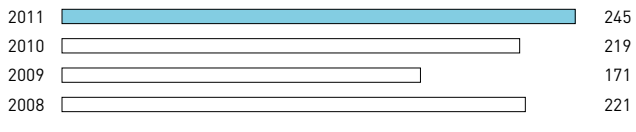
Im Jahr 2011 wurden 97 % der Schuhe unserer Marken adidas, Reebok und adidas Golf in Asien produziert (2010: 97 %). Auf Europa und den amerikanischen Kontinent entfielen insgesamt 3 % des Beschaffungsvolumens (2010: 3 %) / GRAFIK 04. Das wichtigste Beschaffungsland war China mit einem Anteil von ca. 35 % am Gesamtvolumen, gefolgt von Vietnam (29 %) und Indonesien (26 %). Im Zuge unserer Strategie, die

04 / Schuhproduktion nach Regionen[1)]



1) Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

05 / Schuhproduktion[1)] (in Millionen Paar)



1) Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

02.5 /

regionale Vielfalt unserer Zulieferbasis zu erweitern, ging der Anteil Chinas in unserem Beschaffungsmix um 4 Prozentpunkte zurück. Gleichzeitig hat sich 2011 der Anteil Kambodschas an unserer Schuhproduktion von einer niedrigen Vergleichsbasis mehr als verdreifacht. Im Jahr 2011 stellten unsere Zulieferer rund 245 Millionen Paar Schuhe her (2010: ca. 219 Millionen Paar) / GRAFIK 05. Dieser Anstieg im Vorjahresvergleich erklärt sich durch das starke Umsatzwachstum 2011. Unser größter Zulieferbetrieb produzierte etwa 9 % unseres Gesamtvolumens an Schuhen (2010: 9 %).

Rockport kaufte 2011 etwa 9 Millionen Paar Schuhe ein, was einem Anstieg in Höhe von 6 % gegenüber dem Vorjahr entspricht. Die Produkte stammten zum Großteil aus Fabriken in China (66 %), Vietnam (23 %), Indien (8 %) und Indonesien (2 %). Der größte Zulieferbetrieb trug 31 % zum gesamten Beschaffungsvolumen von Rockport bei.

Steigerung der Bekleidungsproduktion

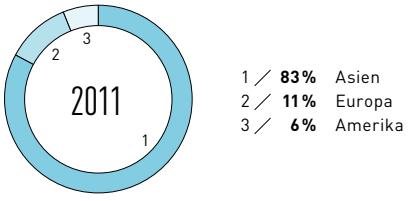
Im Jahr 2011 stammten 83 % unserer Gesamteinkäufe an Bekleidung für die Marken adidas, Reebok und adidas Golf aus Asien (2010: 82 %). Europa ist mit 11 % des Gesamtvolumens nach wie vor die zweitgrößte Einkaufsregion für Bekleidung (2010: 12 %), während 6 % auf den amerikanischen Kontinent entfielen (2010: 6 %) / GRAFIK 06. China war mit 35 % der Gesamtproduktion das wichtigste Zulieferland, gefolgt von Thailand mit 14 % und Indonesien mit 11 %. Insgesamt stellten unsere Zulieferer im Jahr 2011 rund 321 Millionen Textilien her (2010: ca. 301 Millionen Textilien) / GRAFIK 07. Der größte Zulieferbetrieb produzierte im Jahr 2011 etwa 8 % dieser Bekleidungsstücke (2010: 9 %). Darüber hinaus kaufte Reebok-CCM Hockey im Jahr 2011 ca. 4 Millionen Textilien ein. Der Großteil davon stammte aus asiatischer Produktion, während kleine Anteile in Amerika (insbesondere Kanada) und Europa hergestellt wurden. Die Sports Licensed Division kaufte ca. 31 Millionen Textilien und 21 Millionen Kopfbedeckungsprodukte ein (2010: 23 Millionen bzw. 15 Millionen). Die Textilien (meist halbfertige Erzeugnisse, die anschließend in unseren eigenen Siebdruck-Einrichtungen in den USA fertiggestellt wurden) stammten vor allem aus Lateinamerika (58 %), Asien (28 %) und den USA (13 %). Die Mehrzahl der Kopfbedeckungsprodukte wurde bereits fertig eingekauft, vor allem in Asien (97 %) und den USA (3 %).

Etwa 66 % der Zubehörartikel der Marken adidas und Reebok kommen aus China

Mit 98 % wurde im Jahr 2011 der Großteil der Zubehörprodukte, wie Bälle und Taschen der Marken adidas und Reebok, in Asien hergestellt (2010: 98 %). China blieb mit 66 % des Beschaffungsvolumens unser wichtigstes Einkaufsland, gefolgt von Vietnam mit 21 % und Pakistan mit 10 %. Die verbleibenden 2 % enfielen auf europäische Länder / GRAFIK 08. Das gesamte Beschaffungsvolumen belief sich im Jahr 2011 auf rund 51 Millionen Stück (2010: ca. 48 Millionen Stück), wovon 23 % auf den größten Zulieferbetrieb entfielen / GRAFIK 09.

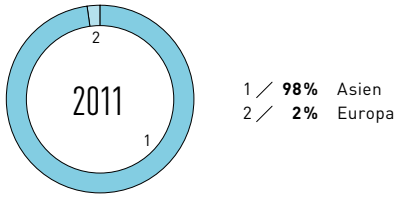
Bei TaylorMade und Reebok-CCM Hockey stammten 98 % bzw. 81 % der Zubehörprodukte aus Asien (2010: 98 % bzw. 72 %). Beide Marken bezogen zudem einen Anteil der Produkte aus Amerika. Die Mehrzahl der Komponenten von TaylorMade Golfschlägern wurde von Zulieferern in Asien (China, Vietnam und Taiwan) hergestellt und dann in Asien, den USA und Europa zusammengesetzt.

06 / Bekleidungsproduktion nach Regionen[1)]



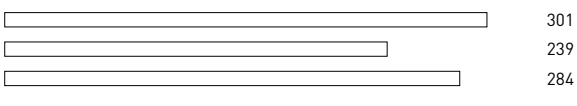
1) Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

08 / Produktion von Sportzubehör nach Regionen[1)]



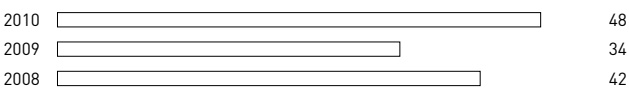
1) Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

07 / Bekleidungsproduktion[1)] (in Millionen Stück)



1) Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

09 / Produktion von Sportzubehör[1)] (in Millionen Stück)



1) Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

02.6 /

Forschung und Entwicklung

Die Schaffung innovativer Produkte, die die Bedürfnisse der Konsumenten und Sportler aller Leistungsstufen befriedigen, ist die Voraussetzung dafür, dass wir unsere Marktposition in der Sportartikelbranche stärken können. In einer sich schnell verändernden Welt nimmt Forschung und Entwicklung (F&E) eine zentrale Rolle ein, um neue Produktkonzepte, Prozesse und Produktionsmethoden zu erarbeiten, die einerseits unser Unternehmen voranbringen und andererseits unsere ehrgeizigen Ziele im Bereich Nachhaltigkeit unterstützen. Aus diesem Grund investieren wir jedes Jahr erhebliche Ressourcen in die Weiterentwicklung und Vermarktung technologischer Innovationen und neuartiger Designideen, um so unseren Konsumenten das bestmögliche Erlebnis zu bieten. Unsere F&E-Teams verfügen über vielfältige berufliche Kompetenzen und Erfahrungen. Ihre Aktivitäten sind in vollem Umfang integriert und darüber hinaus funktionsübergreifend, was durch ein hohes Maß an Standortkonzentration unterstützt wird. Dadurch sollen Synergien geschaffen und Effizienzsteigerungen bei Innovationen erzielt werden. Im Jahr 2012 wird der Fokus der F&E-Aktivitäten auf Individualisierung, digitalen Sporttechnologien und nachhaltiger Produktinnovation liegen.

Forschung und Entwicklung als integraler Bestandteil der Produktentwicklung

Forschung und Entwicklung ist innerhalb des adidas Konzerns dezentral organisiert. Forschungsergebnisse sowie Know-how und Kompetenzen im Bereich der nachhaltigen Produktentwicklung werden jedoch konzernweit allen Beteiligten zugänglich gemacht. Jede Marke betreibt entsprechend ihrer strategischen und langfristigen Visionen sowie ihrer jeweiligen Positionierung ihre eigene Forschungs-, Design- und Entwicklungsarbeit. Der Schwerpunkt dieser Teams liegt in der Regel entweder auf einer bestimmten Kategorie oder einer spezifischen Technologie. Forschung und Entwicklung ist eng in die Bereiche Beschaffung, Design und Produktmarketing integriert. Zu Beginn der Produktentwicklung legt die Marketingabteilung den Entwicklungsschwerpunkt fest, der auch bestimmte Nachhaltigkeitsziele beinhalten kann. Dieser ergibt sich fallweise aus einer Kombination von Konsumentenstudien und -feedback, Wettbewerbsanalysen und eigenen Produkttests.

Darüber hinaus sind unsere Innovationsteams stets auf der Suche nach Ideen für potenzielle Produktinnovationen und fördern einen regen Ideenaustausch. Sie analysieren unabhängig von speziellen Entwicklungsaufträgen neue Materialien, Herstellungsprozesse und wissenschaftliche Untersuchungen, oft sogar aus anderen Branchen. Bei der Produktentwicklung arbeiten Beschaffungs-, Innovations- und Materialteams eng mit unseren Zulieferern zusammen, um neuartige Materialien zu identifizieren und Nachhaltigkeits- und Kostenaspekte sowie Produktionsprozesse bereits in der Entwicklungsphase miteinzubeziehen. Nach der Konzepterstellung werden neue Technologien unter Einsatz von modernsten Systemen entwickelt. Jede einzelne Technologie wird zuerst anhand virtueller Prototypen umfangreich getestet und so Schritt für Schritt optimiert. Dadurch können die Produktentwicklung beschleunigt, Konzepte und Qualität verbessert und gleichzeitig der Bedarf an Materialien und Ressourcen reduziert werden. Sobald eine neue Technologie marktfähig erscheint, werden Muster produziert. Diese werden dann durch verschiedene Nutzer, darunter auch Spitzensportler, eingehenden Tests unterzogen. Nur wenn diese Tests erfolgreich verlaufen, werden die neuen Technologien an das Produktmarketing übergeben und im Endprodukt kommerzialisiert.

Ausgewählter Zukauf externer F&E-Expertise

Neben den internen F&E-Aktivitäten kauft der adidas Konzern in begrenztem Umfang auch F&E-Expertise etablierter Forschungspartner ein. Diese Strategie ermöglicht uns eine höhere Flexibilität und einen schnelleren Zugriff auf spezifisches Know-how, dessen Aufbau innerhalb unseres Konzerns sehr viel Zeit und Ressourcen in Anspruch nehmen würde. Um effizient zu arbeiten und die Forschungsergebnisse zu schützen, sind diese meist exklusiven Kooperationen in der Regel langfristig angelegt. Alle Projekte, die gemeinsam mit externen Partnern durchgeführt werden, beruhen auf einem klar definierten Auftrag, der den Projektumfang vorgibt. So wird die Übereinstimmung mit den F&E-Schwerpunkten des Konzerns gewährleistet. adidas unterhält bedeutende Beziehungen zur University of Loughborough in England, zur University of Calgary in Kanada, zur University of Michigan in den USA, zur Universität Erlangen-Nürnberg, zur Universität Freiburg sowie zur Waseda University in Tokio, Japan. Im Jahr 2011 haben wir unsere Forschungsinitiativen im Bereich „digitaler Sport" intensiviert und eine Professur an der Universität Erlangen-Nürnberg gestiftet. adidas ist zudem eine Partnerschaft mit dem deutschen Reifenhersteller Continental eingegangen. Ziel dieser Kooperation ist die Entwicklung branchenführender, griffiger Gummimaterialien, die ein Höchstmaß an Sicherheit und Stabilität bei minimalem Gewicht bieten. Ein solch griffiger Gummi wurde bereits in der Sohle des Terrex Fast R GTX Outdoor-Schuhs sowie im Laufschuh adizero adios 2, mit dem Patrick Makau im September 2011 beim Berlin-Marathon einen neuen Weltrekord aufstellte, eingesetzt. Mit der Universität Freiburg wurden im Jahr 2011 Studien zu Gelenkbelastung und Verletzungsprävention im Zusammenhang mit dem adidas f50 adizero Fußballschuh durchgeführt. Darüber hinaus wurden 2011 an der University of Calgary in Kanada spezifische Leistungsstudien mit Basketball- und Running-Produkten durchgeführt. Diese Studien spielten bei der Entwicklung des adizero Crazy Light Basketballschuhs sowie des adizero adios Laufschuhs eine zentrale Rolle. Reebok setzte im Jahr 2011 ebenso seine Forschungsaktivitäten mit externen F&E-Einrichtungen weltweit fort. Dazu gehörten Tests zu EasyTone Schuhen mit der Arizona State University, zu EasyTone Bekleidung mit der Colorado State University und zur Biomechanik des Lacrosse-Spiels mit der University of Las Vegas. TaylorMade-adidas Golf führte 2011 seine

01 / Wichtige Aktivitäten und Standorte im Bereich Forschung und Entwicklung

	Hauptaktivitäten	Wichtige Standorte	
adidas	Das adidas Innovation Team ist in Gruppen aufgeteilt; diese spezialisieren sich jeweils auf Performance-Schuhe, -Bekleidung und -Zubehör und widmen sich darin wiederum spezifischen Produktkategorien. Die Kategorien basieren auf den Geschäftsbedürfnissen von adidas und konzentrieren sich auf unsere fünf wichtigen Sport Performance Attribute – i) schneller ii) smarter iii) stärker iv) cooler und v) natürlich. Die Teams sind stark in die jeweiligen Funktionen und Ressourcen eingebunden. Somit können Effizienz und Flexibilität bei allen Aspekten der Innovation und Technologieentwicklung gesteigert werden.	Globales Entwicklungszentrum (ait.) Globales Entwicklungszentrum (ait.)	Herzogenaurach Portland/ Oregon, USA
	Der Produktentwicklungsprozess wird von speziellen Innovationsentwicklungszentren in Asien unterstützt, die eng mit diesen Teams zusammenarbeiten und sich auf die Umsetzung von Konzepten durch die Entwicklung funktionaler Produkte konzentrieren. Diese Zentren leisten einen wichtigen Beitrag zur Effizienz der Entwicklung, da die Produkt- und Technologieentwicklung in realen Produktionsumgebungen stattfindet	Produktentwicklungszentrum Produktentwicklungszentrum	Schanghai, China Tokio, Japan
Reebok	Das Hauptaugenmerk der F&E-Teams bei Reebok liegt auf der Entwicklung von Schuhen, Bekleidung und Sportzubehör für den Bereich Fitness. Die Organisationsstruktur der Teams richtet sich nach den jeweiligen Prioritäten der Marke in den einzelnen Kategorien. Daneben gibt es bestimmte kategorieübergreifende Teams wie z. B. das Reebok Advanced Concepts Team (RAC), das spezielle Konzepte von der ursprünglichen Idee bis hin zur Produktionsphase begleitet.	Globales Entwicklungs- und Testzentrum	Canton/ Massachusetts, USA
	Zusätzlich sind Kooperationspartner in Vorentwicklungszentren in China und Vietnam tätig, die sich in erster Linie mit neuen technologischen Entwicklungen, innovativen Materialien und Beschichtungen sowie Fertigungslösungen beschäftigen.	Vorentwicklungszentrum Entwicklungs- undTestzentrum	Fuzhou, China Ho-Chi-Minh-Stadt, Vietnam
TaylorMade-adidas Golf	Das F&E-Team von TaylorMade-adidas Golf konzentriert sich auf das Konzipieren und Entwickeln branchenführender Golfprodukte. Die Organisationsstruktur des Teams richtet sich nach den verschiedenen Produktkategorien im Golfbereich.	Globales Entwicklungs- und Testzentrum	Carlsbad/ Kalifornien, USA
Rockport	Die F&E-Einrichtung von Rockport ist eine vertikal integrierte Organisation, die sämtliche Aspekte hinsichtlich Strategie, Innovation, Forschung, Design, Entwicklung und Produkttests umfasst. Hierbei kommen modernste, firmeneigene Sportschuhtechnologien in den Schuhkollektionen zum Einsatz.	Globales Entwicklungs- und Testzentrum	Canton/ Massachusetts, USA
Reebok-CCM Hockey	Das F&E-Team von Reebok-CCM Hockey konzentriert sich auf die fortlaufende Entwicklung von technisch ausgereifter Eishockey-Ausrüstung mit dem Ziel, Profis und Hobbyspielern zu einer verbesserten Leistung zu verhelfen. Die F&E-Teams sind nach Kategorien organisiert und vereinen dabei die Funktionen Design, Entwicklung und Produktmanagement. Diese Struktur soll ein kategoriespezifisches Know-how sicherstellen und die Markteinführungszeiten verkürzen.	Entwicklungs- und Testzentrum	Montreal/ Quebec, Kanada

langjährige Kooperation mit Forschern der University of Calgary fort. So wurden umfassende gemeinsame Studien zur Schwungdynamik durchgeführt, um den Einfluss verschiedener Schäfte auf die Leistung und das Empfinden des Golfers zu untersuchen.

Strategie zum aktiven Schutz von Markenzeichen und Patenten

Um aus der Leistung des Konzernbereichs Forschung und Entwicklung größtmöglichen Nutzen zu ziehen, sind wir stets bestrebt, unsere Innovationen patentrechtlich zu schützen. Wir besitzen ein umfassendes Portfolio an eingetragenen Markenzeichen für die Marken des Konzerns und die dazugehörigen Markennamen. Als Teil unserer Geschäftspolitik setzen wir die Marken- und Patentrechte des Konzerns konsequent durch, indem wir Patentrechtsverletzungen identifizieren und Maßnahmen ergreifen, um solche Verletzungen zu verhindern. Dazu gehört ein rigoroses Programm zur Bekämpfung von Produktpiraterie. Zudem haben wir umfassende Prozesse eingeführt und unternehmen umfangreiche Ermittlungen, um eine Verletzung der Schutzrechte Dritter zu vermeiden. Da wir ein breites Spektrum an unterschiedlichen Technologien in unseren Produkten einsetzen, sind wir nicht von einzelnen Technologien oder damit verbundenen Patentrechten abhängig / SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 145.

Hoch qualifiziertes Fachpersonal

Unsere F&E-Abteilungen beschäftigen erfahrene und qualifizierte Mitarbeiter unterschiedlicher Kompetenzbereiche und vielfältiger kultureller Hintergründe. Ein erheblicher Teil unseres Innovationsprozesses und damit unserer Personal- und Kompetenzbasis beruht auf den von Konsumenten und Nutzern gewonnenen Erkenntnissen. Unsere Spezialisten für Maschinenbau, Biomechanik, Ingenieurwesen, Werkstofftechnik und Prozessabläufe befassen sich mit der Entwicklung von innovativen und hochleistungsfähigen Produkten. Vorrangiges Ziel ist es, den Nutzern positive Produkterlebnisse zu bieten und nachhaltigere Produkte zu schaffen. Bei der Entwicklung von Schuhen und Bekleidung reicht unser Know-how bis zu technischen Kompetenzen auf dem Gebiet der Temperatur- und Feuchtigkeitsregelung. Daneben tragen auch unsere Prozess- und Produktionsspezialisten entscheidend zu unserer Innovationsstärke bei. Außerdem beschäftigen wir Spezialisten für Softwareentwicklung, Industrie- und Grafikdesign, Elektrotechnik, Finite-Elemente-Analyse, fortschrittliches CAD-Design und Kinesiologie. Zum 31. Dezember 2011 waren 1.029 Mitarbeiter im F&E-Bereich des Konzerns beschäftigt (2010: 1.002). Damit arbeiten 2 % der Konzernmitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung. Für das Jahr 2012 erwarten wir einen leichten Anstieg bei der Mitarbeiterzahl im Bereich Forschung und Entwicklung.

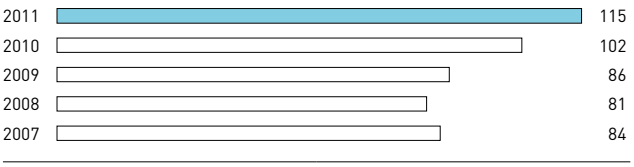
Initiativen zur weiteren Straffung des Produktentwicklungsprozesses

Wir zielen darauf ab, auf Veränderungen der Konsumentenbedürfnisse noch schneller, flexibler und effizienter zu reagieren. Um dies zu erreichen, fördern wir die direkte Interaktion und Beteiligung unserer Zulieferer hinsichtlich Produktentwicklung, Qualitätskontrolle, Produkttests und Vermarktung. Im Jahr 2011 haben wir unser Programm „Fast and Lean Creation" abgeschlossen, in dessen Rahmen Prozesse zur direkten Entwicklung von Schuhen und Bekleidung eingeführt wurden. Im gleichen Jahr haben wir zudem weitere Fortschritte bei der Förderung der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit zwischen den Marketing-, Design- und Entwicklungsteams in einer frühen Stufe des Produktentwicklungsprozesses gemacht. Durch den dadurch optimierten, engeren Austausch werden zeitintensive und kostspielige Produktänderungen in späteren Phasen des Entwicklungsprozesses reduziert.

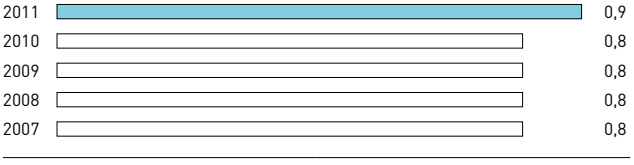
F&E-Kosten steigen um 13 %

Die F&E-Aufwendungen umfassen Ausgaben für Personal und Verwaltung. Sonstige Aufwendungen wie z. B. die Designkosten während der Produktentwicklung sind jedoch nicht enthalten / SIEHE ERLÄUTERUNG 02, S. 182. Wie in den Vorjahren wurden auch 2011 sämtliche Kosten für Forschung und Entwicklung zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Die F&E-Ausgaben des adidas Konzerns stiegen um 13 % auf 115 Mio. € (2010: 102 Mio. €). Grund hierfür waren die höheren Aufwendungen der Marke adidas für Initiativen rund um die Entwicklung von intelligenten Produkten / GRAFIK 02. Die Personalkosten machen den größten Teil der F&E-Aufwendungen aus und entsprachen mehr als 68 % der Gesamtausgaben für Forschung und Entwicklung im Jahr 2011. Der Anteil der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung an den sonstigen betrieblichen Aufwendungen betrug im Jahr 2011 2,1 % (2010: 2,0 %) / GRAFIK 04. Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung geringfügig auf 0,9 % (2010: 0,8 %) / GRAFIK 03.

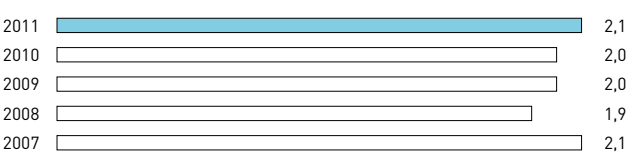
02 / **Aufwendungen für Forschung und Entwicklung** (in Mio. €)



03 / **Aufwendungen für Forschung und Entwicklung**
(in % der Umsatzerlöse)



04 / **Aufwendungen für Forschung und Entwicklung**
(in % der sonstigen betrieblichen Aufwendungen)



02.6 /

Erfolgreiche Vermarktung technologischer Innovationen

Zur Innovationsführerschaft bedarf es unserer Auffassung nach nicht nur der Entwicklung branchenführender Technologien. Die erfolgreiche Vermarktung dieser technologischen Innovationen spielt eine noch wichtigere Rolle. Dabei stärken wir konsequent unsere Bemühungen um die Entwicklung nachhaltiger Produkte. Die Auszeichnungen, die wir im Jahr 2011 erhielten, unterstreichen unsere Technologieführerschaft in der Sportartikelbranche / **TABELLE 06**.

Wie in den Vorjahren erzielte der adidas Konzern auch 2011 den Großteil seines Umsatzes mit Produkten, die im Laufe des Jahres auf den Markt kamen. Da neue Produkte in der Regel eine höhere Bruttomarge aufweisen als Artikel, die bereits länger als eine Saison auf dem Markt sind, trugen neu eingeführte Produkte im Jahr 2011 überproportional zum Konzerngewinn bei. Wir gehen davon aus, dass sich diese Entwicklung auch im Jahr 2012 fortsetzt, da unser Produkteinführungsplan eine Fülle innovativer Produkte vorsieht / **SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 163.**

Erfolgreiche Produkteinführungen in allen wichtigen adidas Kategorien

Der Großteil des Umsatzes im Jahr 2011 entfiel erneut auf Produkte, die auch im gleichen Jahr eingeführt wurden. Diese machten im Jahr 2011 74 % des Umsatzes der Marke adidas aus (2010: 75 %). Nur 3 % des Umsatzes wurden mit Produkten erzielt, deren Markteinführung drei Jahre oder länger zurückliegt (2010: 2 %). Die Entwicklung der wichtigsten F&E-Innovationen der Marke adidas wurde auf die Unterstützung und Stärkung der fünf wesentlichen Attribute von Sport Performance ausgerichtet: i) schneller ii) smarter iii) stärker iv) cooler und v) natürlich. Mit der Weiterentwicklung der ultraleichten adizero Produktfamilie wurde das Attribut „schneller" in die Realität umgesetzt. Im Bereich Running konnte Yohan Blake bei der Leichtathletik-WM 2011 mit dem adizero Prime, dem leichtesten kommerziellen Sprintspike-Schuh aller Zeiten, den Titel über 100m erringen. Im Bereich Basketball konnten der adizero Crazy Light, der leichteste Schuh dieser Kategorie, sowie der adizero Rose einen beachtlichen kommerziellen Erfolg verbuchen. Der ultraleichte Schuh soll den Spielern mehr Geschwindigkeit, Sprungkraft und eine bessere Leistung auf dem Spielfeld ermöglichen. Mit der Einführung des adizero f50 miCoach im Jahr 2011 wurde der bis dato leichteste und schnellste Fußballschuh gleichzeitig auch zum smartesten Schuh in der Kategorie Fußball. Mithilfe der miCoach Speed_Cell Technologie in der Schuhsohle wird dieser Schuh zum ultimativen interaktiven Trainingsinstrument: Spieler können damit ihre wichtigsten Leistungsdaten erfassen, sie mit der miCoach Football App hochladen und mit anderen Nutzern vergleichen und austauschen. Idealer Vertreter für das Attribut „stärker" ist der adiPower Howard Basketballschuh – Signature-Schuh von NBA-Star Dwight Howard –, der für sehr hohe Kraft und Stabilität steht, Grundvoraussetzungen für eine aggressive Spielweise mit intensiven Seitwärts- und Drehbewegungen. Möglich wird dies durch den Schaft mit Sprintskin Technologie und das Z-Torsion System. Im Jahr 2011 hat adidas den adipure Trainer eingeführt. Er ist der erste Trainingsschuh, der für ein echtes „Barfußgefühl" sorgt und speziell für das Fitnessstudio

05 / Wichtige Produkteinführungen 2011

Produkt	Marke
adilibria und TechFit Trainingsbekleidung für Frauen	adidas
adidas by Stella McCartney Fitnessstudio-Kollektion	adidas
adizero f50 Fußballschuh	adidas
adizero f50 miCoach Fußballschuh	adidas
miCoach Speed_Cell digitale Performance-Technologie	adidas
adizero f50 Runner Laufschuh	adidas
Supernova Sequence 4 Laufschuh	adidas
adizero Trainer Trainingsschuh	adidas
Fluid Trainer Trainingsschuh	adidas
adizero Crazy Light Basketballschuh	adidas
adiPower Predator Fußballschuh	adidas
adizero Feather Laufschuh	adidas
adizero Feather Tennisschuh	adidas
TechFit PowerWeb Trainingsbekleidung für Männer	adidas
Terrex Conrax CP Outdoor-Schuh	adidas
Terrex Feather Outdoor-Jacke	adidas
adiPower Howard Basketballschuh	adidas
adizero Rose 2.0 Basketballschuh	adidas
Climawarm Trainingsbekleidung für Männer	adidas
Zig Dynamic Laufschuh	Reebok
Zig Encore – John Walls Basketballschuh	Reebok
ZigTech Bekleidung	Reebok
Classic Lite Schuh- und Bekleidungskollektion	Reebok
Reebok x Basquiat Classics Schuh- und Bekleidungskollektion	Reebok
RealFlex Schuhe	Reebok
Classic Modern Lite Schuhe	Reebok
Classic Kamikaze Schuhe	Reebok
R11 Driver, Fairwayhölzer und Eisen	TaylorMade
Burner SuperFast 2.0 Driver, Fairwayhölzer und Rescue Hybrids	TaylorMade
Tour Preferred MB, Tour Preferred MC und Tour Preferred CB Eisen	TaylorMade
Ghost Putter Serie	TaylorMade
CGB Supermax Eisen	TaylorMade
Corza Ghost Putter	TaylorMade
Climacool Bekleidung mit CoolMax Energy Fabric Technologie	adidas Golf
Climacool Bekleidung mit Soft Touch Fabric Technologie	adidas Golf
adicross Schuhe	adidas Golf
Tour360 Carbon Golfschuh	adidas Golf
Tour360 ATV Golfschuh	adidas Golf
Cardiff Golfschuh ohne Spikes	Ashworth
Leucadia Golfschuh ohne Spikes	Ashworth
Janae Damenschuhkollektion	Rockport
DresSports Schuhkollektion für Männer mit truWalk Technologie	Rockport
Peakview Lux Lodge Winterstiefel für Männer	Rockport
11K KFS Schutzausrüstung	Reebok Hockey
11K Roller Hockey Skate	Reebok Hockey
A.i 9 Schläger	Reebok Hockey
Larceny Torhüterausrüstung	Reebok Hockey
CCM U+ Crazy Light II Schläger	CCM

entwickelt wurde. Der Schuh ermöglicht ein ganz natürliches Bewegungserlebnis und fördert die natürlichen Bewegungsabläufe des menschlichen Körpers. Dabei werden Muskeln aktiviert und gestärkt sowie Gleichgewicht und Geschicklichkeit trainiert. Die adidas Terrex Feather Jacke mit Gore-Tex Pro Shell-Material ist eine für extremste Bedingungen konzipierte Sportjacke, die wasserdicht, atmungsaktiv und dennoch sehr leicht und einfach zu verstauen ist. Der adidas Tango 12 ist der elfte offizielle Spielball, den adidas für eine UEFA Europameisterschaft stellt. Kein anderer von adidas hergestellter Ball wurde so umfangreich getestet. Er übertrifft sämtliche Standards der FIFA für offizielle Spielbälle (FIFA Approved Standards). Neben quantitativen Untersuchungen im Labor wurde der Ball auch intensiv auf dem Platz erprobt – Verbände sowie Profi- und Amateurvereine aus acht Ländern testeten den Ball auf Herz und Nieren. Für weitere Informationen / SIEHE ADIDAS STRATEGIE, S. 72.

Reebok baut Toning und ZigTech Konzepte aus und führt RealFlex Technologieplattform ein

Im Jahr 2011 erzielte Reebok erneut mit Produkten, die im selben Jahr eingeführt wurden, den Großteil seiner Umsätze. Geschätzte 69 % der 2011 verkauften Schuhe waren Produkte, die im gleichen Jahr eingeführt wurden (2010: 63 %), während 10 % der Schuhverkäufe auf Produkte entfielen, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2010: 15 %). Im Jahr 2011 erweiterte Reebok mit der Einführung von EasyTone+, SlimTone und SimplyTone sein Angebot im Bereich Muskelaktivierung. All diese Schuhe sind weicher und sorgen für eine gewisse Instabilität. Dadurch wird das Gefühl erzeugt, auf einem weichen Untergrund wie z. B. an einem Sandstrand zu gehen. Zudem hat Reebok die äußerst erfolgreiche ZigTech Technologieplattform erweitert. Die Sohle aus superleichtem Schaummaterial mit unverwechselbarer Zickzackkonstruktion absorbiert die Aufprallkräfte auf die Ferse und gibt die Energie an die vorderen Partien des Fußes ab. Mit dem ZigNano wurde 2011 eine festere Version des ZigTech mit einem flacheren Profil eingeführt. Mit großem kommerziellem Erfolg führte Reebok auch eine neue Technologiesäule namens RealFlex ein. Damit gewinnt die Marke im aufstrebenden Bereich „Lightweight/Barefoot Running" ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal. Die Sohlenkonstruktion des RealFlex besteht aus 76 Sensoren, die für einen natürlichen Bewegungsablauf sorgen und ein Gefühl des Barfußlaufens ermöglichen. Dank der geometrischen Form und Höhe der Sohlenelemente sowie dem unternehmenseigenen Schaummaterial wird der Fuß zudem besser geschützt. Für weitere Informationen / SIEHE REEBOK STRATEGIE, S. 78.

Innovation als wichtiger Erfolgsfaktor für TaylorMade-adidas Golf

Im Jahr 2011 wurden bei TaylorMade-adidas Golf 78 % der Umsätze im Bereich Zubehör mit Produkten erwirtschaftet, die in den letzten 18 Monaten, der im Golf typischen Lebensdauer, eingeführt wurden (2010: 58 %). Mit Produkten, deren Markteinführung drei Jahre oder länger zurücklag, erzielte TaylorMade-adidas Golf 5 % des Umsatzes (2010: 5 %). Zu den Highlights bei den Produkteinführungen im Jahr 2011 zählten die R11 Driver. Diese Driver sind mit der bewährten Flight Control Technologie sowie der Movable Weight Technologie von TaylorMade ausgestattet. Zusätzlich kommt die neue Adjustable Sole Plate Technologie zum Einsatz, wodurch ein völlig neues Golferlebnis entsteht. Der ebenfalls 2011 eingeführte Burner SuperFast 2.0 Driver ist dank gewichtsreduzierter Bauteile und besserer Aerodynamik leichter und schneller und ermöglicht somit längere Distanzen als die Vorgängergeneration. Mit ihrem hervorstechenden weißen Design waren sowohl der R11 als auch der SuperFast im Markt sehr erfolgreich. Durch ihr auffallendes Erscheinungsbild wird die visuelle Wahrnehmung verbessert, da der Schlägerkopf größer erscheint. Dadurch wird die Ausrichtung erleichtert und störende Blendungen werden reduziert. Durch die Kombination aus einzigartiger, neuer Farbgebung und wegweisender Technologie konnte TaylorMade im März in den USA – und damit nur einen Monat nach der Einführung der beiden neuen Driver – einen Anteil von mehr als 40 % im Markt für Metallhölzer erreichen. Dieser Erfolg konnte im weiteren Jahresverlauf behauptet werden. Nach dem Erfolg der Driver wurden im September die R11 Eisen eingeführt. Auch diese konnten eine hohe Nachfrage im Einzelhandel generieren. Die R11 Eisen mit dem markanten roten Precision Weighting System auf der Rückseite des Schlägerkopfs ermöglichen Golfspielern ein präzises Schwunggewicht, ohne den Schlägerschwerpunkt, der den Flug des Balls steuert, ändern zu müssen. Aufbauend auf dem Erfolg des Corza Ghost Putter wurden 2011 der Ghost Spider Putter und die Ghost Series Putter eingeführt. Auch diese Putter sind in markantem Weiß gehalten und bieten dieselben visuellen Vorteile wie die Driver / SIEHE TAYLORMADE-ADIDAS GOLF STRATEGIE, S. 82.

Rockport erweitert truWalk Architektur und führt vom Sport inspirierte Pumps ein

Als Hersteller von Lederschuhen verfolgt die Marke Rockport ein anderes Geschäftsmodell, in dem der Einfluss neuer Produkte im Vergleich zu unseren anderen Marken weniger hoch ist. 58 % aller Produktverkäufe im Jahr 2011 entfielen auf Produkte, die im selben Jahr eingeführt wurden (2010: 52 %). Im Jahr 2011 konzentrierten sich die F&E-Aktivitäten darauf, die Schuhe noch bequemer zu machen. Dazu wurde die innovative truWalk Architektur von Rockport auch auf Schuhe der Bereiche Dress, Casual und Rugged Casual erweitert, darunter DresSports Schuhe, die zu den leichtesten und bequemsten Schuhen der Branche zählen. Die truWalk Architektur passt sich an die natürliche Fußbewegung an und sorgt für mehr Bequemlichkeit bei jedem Schritt. Dank adiPrene Technologie von adidas ermöglicht truWalk einen weichen Fersenauftritt, dem ein sanftes Abrollen über die Fußwölbung und mithilfe eines flexiblen Vorfußes ein aktives Abstoßen folgt. In der Kategorie Women's konzentrierten sich die F&E-Aktivitäten auf die Entwicklung einer Kollektion eleganter High-Heels für den Businessbereich, die zudem den Komfort eines Sportschuhs bieten. Im Jahr 2011 wurde die Janae Kollektion eingeführt. Diese umfasst Pumps mit NanoGlide Futter und adiPrene Technologie sowie einer Einlage aus starkem Latex zur Stützung des Fußgewölbes, die für zusätzliche Dämpfung sorgt. Damit bietet Rockport einen noch bequemeren Schuh für Frauen / SIEHE ROCKPORT STRATEGIE, S. 86.

02.6 /

Reebok-CCM Hockey präsentiert innovative Schläger und Schlittschuhe

Bei Reebok-CCM Hockey entfielen 55 % des Umsatzes in Nordamerika auf Produkte, die im Jahr 2011 eingeführt wurden. Lediglich 15 % des Umsatzes wurden mit Produkten generiert, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen. Bei CCM stand die Erweiterung der U+ Schlittschuhreihe im Mittelpunkt, nachdem im vierten Quartal 2010 mit dem U+ Crazy Light das Aushängeschild der Serie auf den Markt gekommen war. Die neue U+ Linie bietet in allen Preissegmenten branchenweit führende Möglichkeiten zur Anpassung der Passform durch Erwärmung. Der U+ Crazy Light II Schläger setzt neue Maßstäbe bei der Leistungsfähigkeit – dank superleichter Karbonkonstruktion und völlig neuer Sweet Spot Technologie. Zu den Produkt-Highlights von Reebok Hockey zählten 2011 der 11K ReeFit Helm und der A.i 9 Composite Schläger. Der 11K Helm mit einzigartigem 5-Punkt-Sicherheitssystem bietet Spielern größtmöglichen Schutz bei idealer Passform. Der A.i 9 Schläger wurde für die Bedürfnisse der besten Profispieler entwickelt und ermöglicht durch das einzigartige Power Taper Ratio eine maximale Kraftübertragung vom Spieler auf den Schläger / SIEHE REEBOK-CCM HOCKEY STRATEGIE, S. 88.

Ehrgeizige F&E-Ziele für 2012

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, auch in Zukunft kontinuierlich innovative Produkte einzuführen und jedes Jahr neue wegweisende, revolutionäre Technologien und Weiterentwicklungen von Konzepten auf den Markt zu bringen / SIEHE KONZERNSTRATEGIE, S. 60. Im Jahr 2012 werden Individualisierung, digitale Sporttechnologien und nachhaltige Produktinnovationen im Vordergrund der F&E-Aktivitäten von adidas stehen, denn wir wollen die Marke als Nachhaltigkeits- und Technologieführer in der Sportartikelbranche etablieren. Die F&E-Aktivitäten von Reebok werden sich 2012 weiterhin gezielt auf den strategischen Schwerpunkt der Marke – Fitness – konzentrieren. Dabei stehen drei Technologiesäulen im Mittelpunkt: ZigTech, RealFlex und Toning. Jede Plattform wird weiter ausgebaut, um einerseits den Konsumenten ein besseres Erlebnis zu bieten und andererseits weitere Möglichkeiten im Einzelhandel auszuschöpfen. Schlüsselthema bei allen Konzept-Weiterentwicklungen ist, dass die Technologien von Reebok erst dann als ausgereift gelten, wenn sie den Konsumenten ein einzigartiges Erlebnis verschaffen. Die Entwicklungsaktivitäten bei TaylorMade-adidas Golf richten sich auf die Verbesserung der Leistung von Golfern durch neue Möglichkeiten zur Anpassung bei Metallhölzern, um damit die Spitzenposition der Marke auf dem Golfmarkt zu festigen. Dabei steht auch die Steigerung der Schlagdistanzen im Mittelpunkt – durch wegweisende Technologien bei den neuen RocketBallz Schlägern, präzisen Anpassungsmöglichkeiten bei Eisen sowie größeren Schlagweiten bei Tour-Golfbällen. Rockport legt den Fokus bei Produktentwicklungen auf geringeres Gewicht, Komfort und das Konzept „Walkability". Im April 2012 wird Rockport mit truWalk Zero die nächste Generation des truWalk Konzepts einführen. truWalk Zero nimmt eine zentrale Rolle ein, um die Führungsposition der Marke auf dem Markt für besonders leichte Lederschuhe einzunehmen. Diese Linie bildet den Höhepunkt jahrelanger Forschung und Tests und umfasst die leichtesten Schuhe, die Rockport je entwickelt hat. Bei Reebok-CCM Hockey konzentrieren sich die F&E-Aktivitäten sowohl auf die Einführung neuer Technologien als auch auf die Weiterentwicklung bestehender Produktplattformen, wobei der Schwerpunkt auf Performance-Schlittschuhen und -Schlägern liegt.

06 / Produktauszeichnungen 2011

Produkt	Auszeichnung	Kategorie	Marke
Response Trail 18 Laufschuh	Editor's Choice Award - Beste Dämpfung / Trail Runner Magazin	Running	adidas
Response Trail 18 Laufschuh	Bestes Update / Runner's World Magazin	Running	adidas
adizero Aegis 2 Laufschuh	Get Fit Shape Shoe Awards - Bester Laufschuh / Shape Magazin	Running	adidas
ZigTech Bekleidungskollektion	GQ Awards / GQ Magazin Mexiko	Running	Reebok
Terrex Gore Windstopper Outdoor-Jacke	Beste Soft-Shell Jacke für Frauen / Bergleben.de (Outdoor-Online-Magazin)	Outdoor	adidas
Terrex Fast R Outdoor-Schuh	OutDoor Industrie Award / OutDoor Messe Friedrichshafen (Deutschland)	Outdoor	adidas
Terrex Conrax CP Outdoor-Schuh	Editors' Choice Snow Award / Backpacker Magazin	Outdoor	adidas
Evil Eye Half-Rim Pro Sportbrille	Bestes Produktdesign / red dot Awards	Brillen	adidas
SuperBeast Basketballschuh	Most Improved Player Award / Eastbay Basketball Product-Performance Awards	Basketball	adidas
Premier Road Supreme II Laufschuh	Get Fit Shape Shoe Awards für beste Stabilität / Shape Magazin	Running	Reebok
Burner SuperFast Driver	Bester Driver Award / Golf Magazin	Golf	TaylorMade
adipure Golfschuh	Bester Golfschuh Award 2011 / Golf Magazin	Golf	adidas Golf

02.7 /

Mitarbeiter

Um in der Sportartikelindustrie weltweit führend zu sein, sind wir auf das Potenzial, das Engagement, die Fähigkeiten und die Leistung unserer Mitarbeiter sowie auf die erstklassigen Führungskompetenzen unserer Manager angewiesen. Aus diesem Grund fördern wir eine Unternehmenskultur, die auf den Werten Leistung, Leidenschaft, Integrität und Vielfalt basiert. Diese Werte schaffen den Rahmen für Innovation, Teamgeist und Engagement.

Leistungssteigerung durch Engagement

Wir sind davon überzeugt, dass die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter zu einer höheren Mitarbeiterbindung, eine höhere Mitarbeiterbindung zu mehr Engagement und mehr Engagement zu mehr Leistung führt. Deshalb haben wir Engagement zu einem unserer Leistungsindikatoren gemacht. Hierdurch können wir die Weiterentwicklung unserer Leistungskultur messen. Wir führen breit angelegte Mitarbeiterumfragen durch, um die Ansichten unserer Mitarbeiter zu erfassen. Dadurch können wir unsere Stellung als „Wunscharbeitgeber" für unsere Mitarbeiter bewerten und uns mit anderen messen.

Im Jahr 2010 fand die erste konzernweite Mitarbeiterumfrage statt. Dabei verzeichneten wir eine hervorragende Teilnehmerquote von 90 %. Zudem können wir uns durch die Ergebnisse in Bezug auf das Mitarbeiterengagement in die Riege der führenden Unternehmen der Konsumgüterindustrie einreihen. Das Ergebnis bestätigt ein hohes Maß an Vertrauen seitens der Mitarbeiter in die obere Führungsebene, ein klares Verständnis der strategischen Ausrichtung unseres Konzerns sowie ein offenes und konstruktives Arbeitsklima. Als verbesserungswürdige Bereiche wurden u. a. Karriereentwicklung und Transparenz für berufliche Möglichkeiten, Verfügbarkeit von IT-Tools sowie Anerkennung für gute Leistungen identifiziert.

Unsere leitenden Führungskräfte sind sich ihrer Verantwortung bewusst und fest entschlossen, die Engagementwerte noch weiter zu steigern. Wie bereits in den vergangenen Jahren wurden auf Grundlage der Umfrageergebnisse im Rahmen des Konzepts „Results to Action" spezielle Teams ins Leben gerufen, um die jeweiligen Initiativen zur weiteren Verbesserung des Engagements voranzutreiben. Im Jahr 2011 lag der Schwerpunkt dieser Teams darauf, die Ergebnisse in den am besten bewerteten Bereichen zu festigen und in anderen Bereichen Verbesserungspotenziale auszuschöpfen. Seit Einführung der Teams verfügen mehr als 83 % unserer Organisation über Maßnahmenpläne. Das heißt, in mehr als vier von fünf Teams unseres Konzerns untersuchen die Manager ihre Engagementwerte und arbeiten gemeinsam mit ihren Mitarbeitern an der Steigerung des teamweiten Engagements. Darüber hinaus hat der adidas Konzern auch auf globaler und strategischer Ebene gehandelt und Bereiche wie Arbeitsumfeld, Zusammenarbeit und Wissensmanagement, Karrieremöglichkeiten für Mitarbeiter oder Work-Life-Integration in den Mittelpunkt gerückt. „Results to Action" entwickelt sich zunehmend zu einer etablierten Arbeitsweise des adidas Konzerns. Im Jahr 2012 werden einige Konzernfunktionen anhand einer so genannten Pulsbefragung die Effektivität unserer Maßnahmen ermitteln. Im Jahr 2013 werden wir dann unsere nächste globale Umfrage zum Thema Mitarbeiterengagement innerhalb des gesamten adidas Konzerns durchführen.

Die drei Säulen unserer Personalstrategie

Unsere Aktivitäten im Personalbereich (Human Resources) konzentrieren sich auf die Implementierung und Umsetzung unserer Personalstrategie, die auf folgenden drei Säulen beruht:

- Schaffung eines Arbeitsumfelds, das Teamgeist, Leidenschaft, Engagement und Leistung fördert
  / SIEHE „LEISTUNGSSTEIGERUNG DURCH ENGAGEMENT", S. 101
  / SIEHE „BEDEUTUNG DER INTERNEN KOMMUNIKATION FÜR DAS MITARBEITERENGAGEMENT", S. 103
- Ausbau einer Leistungskultur, die auf starken Führungsqualitäten basiert
  / SIEHE „FÖRDERUNG PERSÖNLICHER BESTLEISTUNGEN", S. 101
  / SIEHE „LEISTUNGSORIENTIERTES VERGÜTUNGSSYSTEM", S. 103
  / SIEHE „SCHAFFUNG EINES ATTRAKTIVEN ARBEITSUMFELDS", S. 104
- Ein „Wunscharbeitgeber" sein

In den oben genannten Abschnitten werden die Maßnahmen erklärt, die wir zur Umsetzung unserer Personalstrategie ergreifen.

Förderung persönlicher Bestleistungen

Damit alle unsere Mitarbeiter ihre persönliche Bestleistung erreichen können, bieten wir breit gefächerte Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten an, um Stärken weiter auszubauen, notwendige Fähigkeiten zu verfeinern und individuelle Herausforderungen zu meistern. Dabei genießt für uns die Abstimmung der individuellen Karriereziele unserer Mitarbeiter mit den Bedürfnissen unserer Organisation oberste Priorität. Den Rahmen für sämtliche Aktivitäten zur Weiterbildung und Entwicklung bildet das „Kompetenzmodell" des Konzerns. Dieses soll für alle Hierarchieebenen ein einheitliches und transparentes Leistungs-, Talent- und Karriere- bzw. Nachfolgemanagement sicherstellen / GRAFIK 01.

Leistungsmanagement: Unser globales Instrument zur Mitarbeiterbeurteilung (Performance Evaluation and Planning, PEP) bildet den Grundstein des Leistungsmanagements im Konzern. Ausgehend von Geschäftszielen sowie Aufgaben und Kompetenzen wird jeder Mitarbeiter mindestens einmal jährlich beurteilt und erhält entsprechendes Feedback. Aufbauend auf festgelegten Entwicklungszielen bieten wir unseren Mitarbeitern gezielte Unterstützung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten – am und außerhalb des Arbeitsplatzes. Heute wird PEP durchgängig in allen Geschäftseinheiten des adidas Konzerns eingesetzt. Die Online-Variante des Instruments weist eine konzernweite Reichweite von 76 % auf. Das Ziel für 2012 besteht darin, diese Online-Reichweite auf 96 % zu steigern.

02.7 /

Talentmanagement: Die Qualität aktueller und zukünftiger Führungskräfte innerhalb des adidas Konzerns ist für unseren Erfolg von maßgeblicher Bedeutung. Speziell entwickelte Instrumente und Prozesse helfen uns, auf allen Führungsebenen des Konzerns Mitarbeiter mit Potenzial für Führungsaufgaben zu identifizieren. Zur Vorbereitung auf komplexere Aufgaben nehmen sie an gezielten Weiterbildungsprogrammen teil / GRAFIK 02:

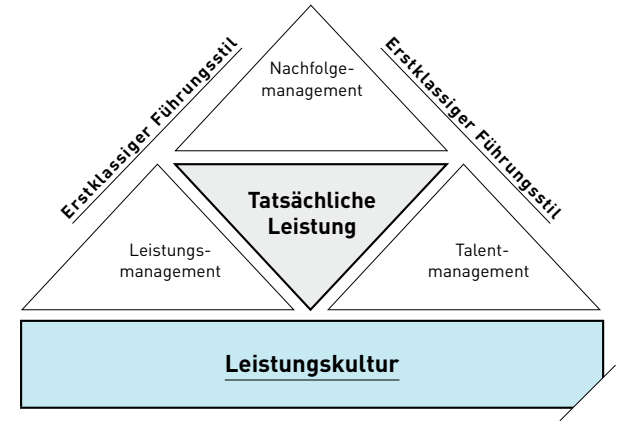
- Executive Development Programm (EDP): ein globales Programm (marken- und funktionsübergreifend) für Mitarbeiter in Führungspositionen. Das Programm wird zentral verwaltet und umgesetzt.
- Management Development Programm (MDP): ein globales Programm, das auf regionaler Ebene umgesetzt wird. Dieses Programm richtet sich an Mitarbeiter verschiedener Funktionsbereiche und Marken, die Potenzial für die mittlere Führungsebene aufweisen.
- People Manager Development Programm (PDP): ein globales Programm, das auf lokaler Ebene umgesetzt wird. Das Programm richtet sich an Teamleiter mit Potenzial für höhere Positionen.

Zudem bieten wir spezielle Programme für Hochschulabsolventen an. Das Business Management Programm (BMP), ein 24-monatiges internationales, funktions- und markenübergreifendes Programm, bereitet junge Berufstätige mit einem MBA-Abschluss und drei bis fünf Jahren Berufserfahrung auf eine zukünftige Führungstätigkeit in unserem Konzern vor. Am Jahresende 2011 betrug die Teilnehmerzahl am BMP 10 Mitarbeiter weltweit (2010: 6).

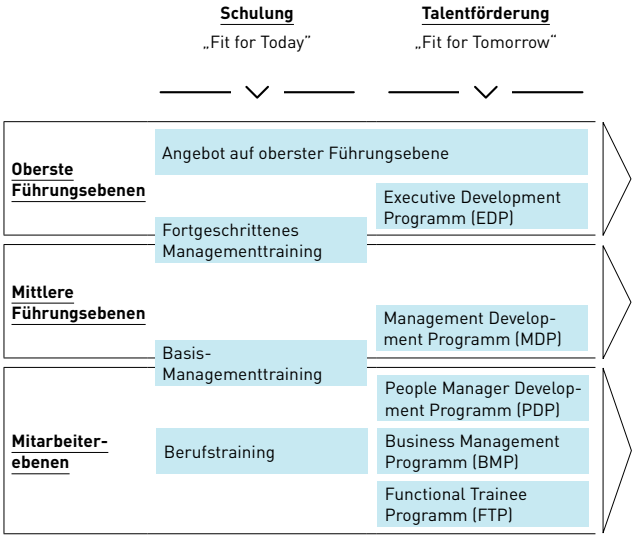
Das Functional Trainee Programm (FTP) bietet Studenten mit internationalem Hintergrund und ausgezeichneten akademischen Referenzen die Chance, ihre Karriere bei uns im Rahmen eines 18-monatigen Programms zu starten. Es umfasst sechs dreimonatige Stationen in verschiedenen Abteilungen. Mindestens eine dieser Stationen befindet sich dabei im Ausland. Am Jahresende 2011 betrug die Teilnehmerzahl am FTP weltweit 47 (2010: 36).

Unsere Programme zur beruflichen Weiterentwicklung werden durch Ausbildungsangebote und Praktika ergänzt. Die Ausbildungsprogramme des adidas Konzerns geben jungen Menschen die Möglichkeit, direkt nach ihrem Schulabschluss in einem dreijährigen Rotationsprogramm praktische Erfahrungen zu sammeln. Zu diesen Programmen gehören neben den Ausbildungen für Einzelhandelskaufleute, Industriekaufleute und Fachinformatiker auch duale Studienprogramme. Ende 2011 beschäftigten wir in Deutschland 76 Auszubildende (2010: 58), darunter 30 duale Studenten (2010:18).

01 / Erfolgsfaktoren für Leistung



02 / Weiterbildung und Trainingsmatrix



Im Rahmen unseres weltweiten Praktikumsangebots bieten wir Studenten die Chance, für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten Berufserfahrung zu sammeln. Dies spielt bei unserer Rekrutierungsstrategie eine wichtige Rolle. Ende 2011 beschäftigten wir in Deutschland 330 Praktikanten (2010: 331).

Nachfolgemanagement: Im Bereich Nachfolgemanagement zielt der Ansatz des adidas Konzerns darauf ab, den reibungslosen Geschäftsverlauf sicherzustellen. Wir erreichen dies durch einen weltweit einheitlichen Nachfolgeplan, der die Nachfolge ab der mittleren Führungsebene abdeckt. Die entsprechenden Positionen und Nachfolger werden regelmäßig von der obersten Führungsebene erörtert. Die Informationen zum Nachfolgemanagement geben ein klares Bild über die Bereitschaft und den Entwicklungsbedarf der möglichen Nachfolger. Auf Grundlage dieser Informationen erstellen wir individuelle Weiterbildungspläne für die Vorbereitung des potenziellen Nachfolgers auf die zukünftigen Aufgaben. Darüber hinaus nutzen wir die Informationen für den Aufbau dynamischer Talentpools, mit denen wir unseren Nachfolgemanagementprozess flexibler gestalten können. Alle Informationen werden in einer Risikoanalyse zum Nachfolgemanagement zusammengefasst.

Der Nachfolgemanagementprozess wird durch ein Online-System unterstützt, das Daten zu Positionen und Mitarbeitern enthält, wobei insbesondere die Eigenschaften Leistung, Potenzial, Karrierevorstellungen, Mobilität usw. erfasst werden. 91 % der Geschäftseinheiten des adidas Konzerns werden derzeit auf diese Weise analysiert. Das Ziel für 2012 ist eine konzernweite Online-Reichweite von 100 %.

Leistungsorientiertes Vergütungssystem

Wir sind stets bestrebt, zur Entlohnung unserer Mitarbeiter am Markt orientierte, wettbewerbsfähige Vergütungs- und Leistungssysteme heranzuziehen. Das Vergütungskonzept umfasst im gesamten Konzern fixe und variable Gehaltskomponenten, Sachbezüge und andere immaterielle Leistungen. Grundlage unseres Vergütungsprogramms ist unser globales Vergütungsmanagementsystem (Global Salary Management System, GSMS). Es dient als Basis, um den Wert der Position eines Mitarbeiters und damit sein Einkommen auf marktübliche und leistungsorientierte Weise einzuordnen und zu definieren. Neben einem fixen Grundgehalt bieten wir unseren Mitarbeitern verschiedene variable Vergütungskomponenten.

Bonusprogramm: Um unsere Mitarbeiter am Erfolg unseres Unternehmens zu beteiligen und um sie für die Erreichung ihrer Ziele zu entlohnen, haben wir ein weltweites Bonusprogramm eingeführt. Das Programm kombiniert die individuelle Leistung (im PEP-Prozess bewertet) mit der des Unternehmens (die Geschäftsergebnisse, gemessen im Vergleich zu den jeweiligen Konzern-, Marken-, Vertriebskanal-, Divisions- bzw. Geschäftseinheitszielen).

Gewinnbeteiligungsprogramm: In unserer Konzernzentrale und am Standort Deutschland haben wir für Mitarbeiter, die nicht am Bonusprogramm teilnehmen, ein Gewinnbeteiligungsprogramm, den „Champions-Bonus", eingeführt.

Weitere Gehaltskomponenten: Für Mitglieder der oberen Führungsebene und des Vorstands bieten wir langfristige Anreizprogramme (Long-Term Incentive Programmes, LTIP). Weitere Leistungen sind unsere 401-K Pensionspläne in den USA und das Altersvorsorgeprogramm des adidas Konzerns für Mitarbeiter in Deutschland. An letzterem haben 2011 insgesamt 2.220 Mitarbeiter teilgenommen, d. h. ungefähr 51 % der teilnahmeberechtigten Personen.

Auch unsere Tochtergesellschaften bieten ihren Mitarbeitern eine Reihe von Zusatzleistungen. Diese sind von den örtlichen Gepflogenheiten und landesspezifischen Regelungen und Richtlinien abhängig.

Bedeutung der internen Kommunikation für das Mitarbeiterengagement

Wir sind davon überzeugt, dass eine tragfähige interne Kommunikationsplattform für die Förderung des Mitarbeiterengagements und für eine offene Zusammenarbeit innerhalb unseres Unternehmens von entscheidender Bedeutung ist. So wurde beispielsweise unser Intranet im Verlauf der letzten Jahre auf Blogs umgestellt, um so Abteilungen und Teams die Möglichkeit zu geben, schnell ihre eigenen internen Kommunikationsplattformen zu erstellen und zu pflegen. Mitarbeiter können nun auch Nachrichten kommentieren, Wissen schneller austauschen, zusammenarbeiten und aktuelle Themen diskutieren. Seit dem Jahr 2010 nutzen unsere Mitarbeiter ein konzernweites Ideenforum. Hierüber erhalten unsere Mitarbeiter Anerkennung für ihre Ideen und nehmen aktiv am Umsetzungsprozess teil. Im Jahr 2011 richteten wir unseren Fokus auf Wissensmanagement und begannen mit der Einführung einer Microsoft SharePoint-Plattform als zentralem, global integriertem Tool. Dies ist Teil eines längerfristigen Projekts zur Schaffung einer modernen, kontinuierlichen Lernorganisation.

02.7 /

Schaffung eines attraktiven Arbeitsumfelds

Es ist unser erklärtes Ziel, die geschäftlichen Interessen des adidas Konzerns mit den privaten und familiären Bedürfnissen unserer Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Unser Programm zur „Work-Life-Integration" umfasst familienorientierte Dienstleistungen, flexible Arbeitszeiten und Arbeitsplatzwahl sowie Mitarbeiterentwicklung und Vermittlung von Führungskompetenzen im Bereich „Work-Life-Integration".

Mitarbeitervielfalt zur Unterstützung weltweiter Ziele: Als globales Unternehmen sind wir uns bewusst, dass wir zum Erreichen unserer Ziele Mitarbeiter benötigen, die verschiedene Ideen, Stärken, Interessen und kulturelle Hintergründe haben. Unsere Mannschaft ist bereits ein Spiegelbild der Vielfalt in unserem Konzern. So beschäftigen wir in unserer globalen Konzernzentrale Mitarbeiter aus über 60 Ländern. Wir möchten ein Umfeld bieten, in dem Vielfalt eine wichtige Rolle spielt. Dazu setzen wir auf verschiedene Initiativen, wie z. B. Networking-Events, interkulturelles Training und die Aktivitäten unserer auf „Work-Life-Integration" spezialisierten Abteilung.

Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen: Der adidas Konzern hat sich konkrete Ziele gesetzt, die zu unserem Unternehmen und unserer Mitarbeiterstruktur passen. Der Frauenanteil in Führungspositionen soll bis 2015 auf 32 % bis 35 % (momentan 27 % weltweit) erhöht werden / GRAFIK 03. Um dieses Ziel zu erreichen, erhöhen wir in unseren Führungsentwicklungsprogrammen den Frauenanteil auf 35 %, um mehr Frauen zu unterstützen, Führungspositionen in allen Bereichen des Unternehmens einnehmen zu können. Der Aufsichtsrat der adidas AG hat sich bereits Anfang dieses Jahres verpflichtet, den Anteil seiner Mitglieder ab der Neuwahl im Jahr 2014 auf mindestens drei Frauen, davon mindestens eine auf der Seite der Anteilseigner, zu erhöhen / SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S. 40. Außerdem setzt der adidas Konzern verstärkt auf Programme, die vor allem Mitarbeitern (gleich welchen Geschlechts) mit Kindern die Option geben, Karriere und Familie zu vereinbaren. Unter anderem werden bereits seit 2002 in Canton, USA, mehr als 70 Kinder auf unserem Firmengelände betreut und auch für Deutschland ist ab 2013 eine Kindertagesstätte für 100 Kinder in der globalen Konzernzentrale in Herzogenaurach geplant.

Vielfältiges Sportangebot für Mitarbeiter: Wir bieten unseren Mitarbeitern an unseren Hauptstandorten ein breites Spektrum sportlicher Aktivitäten, an denen zum Teil auch die Partner oder Familienmitglieder der Mitarbeiter teilnehmen können. Den Mitarbeitern in Herzogenaurach, Portland und Canton sowie an weiteren Standorten stehen firmeneigene Fitnessstudios und zahlreiche weitere Sporteinrichtungen zur Verfügung. Darüber hinaus organisiert die Abteilung Company Sports in Herzogenaurach verschiedene Team- und Einzelsportaktivitäten wie z. B. Nordic Walking, Yoga, Mountainbike-, Kajak- oder Ski-Touren. Zusätzlich stehen Sonderveranstaltungen wie einwöchige Sportcamps für die Kinder der Mitarbeiter, transalpine Mountainbike-Touren und das jährliche

03 / Mitarbeiterstatistik

	2011
Mitarbeiterzahl insgesamt	46.824
Mitarbeiter gesamt (in %)	
Männlich	50 %
Weiblich	50 %
Managementpositionen (in %)	
Männlich	73 %
Weiblich	27 %
Durchschnittsalter je Mitarbeiter (in Jahren)[1]	30
Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)	3,5
Durchschnittliche Schulungszeit pro Mitarbeiter (in Stunden)	17,0

1) Zum Jahresende.

Berlin-Marathon-Wochenende (mit entsprechendem Trainingsprogramm vor der Veranstaltung) auf dem Programm. Auch aktuelle Trends wie CrossFit, Zumba und Sling-Training sowie spezielle Workshops (z. B. Fotografie, Ernährung) werden abgedeckt. Im Jahr 2011 hat Company Sports 226 Sportkurse und 34 Veranstaltungen angeboten, an denen mehr als 3.900 Personen teilnahmen (2010: >3.600).

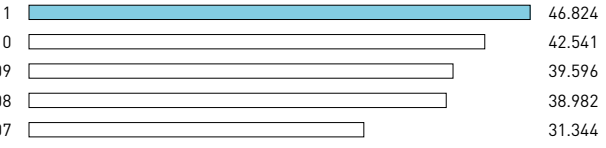
Weltweite Mitarbeiterzahl wächst weiter

Zum 31. Dezember 2011 beschäftigte der Konzern 46.824 Mitarbeiter. Dies bedeutet einen Zuwachs von 10 % im Vergleich zum Vorjahresstand von 42.541 Beschäftigten / **GRAFIK 04**. Diese Steigerung ist in erster Linie auf den Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten des Konzerns in Schwellenländern zurückzuführen. Ein Anstieg des Vertriebspersonals sowie zusätzliche Einstellungen innerhalb des Bereichs Global Operations zur Unterstützung des Konzernwachstums trugen ebenfalls zur höheren Mitarbeiteranzahl im Jahr 2011 bei. Darüber hinaus wirkte sich eine Änderung in der internen Definition von Vollzeitäquivalenten auf diese Entwicklung aus.

Gemessen in Vollzeitäquivalenten beschäftigte der adidas Konzern zum 31. Dezember 2011 40.637 Mitarbeiter (2010: 36.444). Aufgrund des hohen Anteils von teilzeitbeschäftigten Mitarbeitern im Einzelhandelssegment liegt dieser Wert unter der angegebenen absoluten Anzahl an Mitarbeitern / **TABELLE 07**. Die Personalaufwendungen stiegen 2011 um 8 % auf 1,646 Mrd. € gegenüber 1,521 Mrd. € im Jahr 2010 / **SIEHE ERLÄUTERUNG 31, S. 209**. Dies entspricht einem Anteil von 12 % am Konzernumsatz (2010: 13 %).

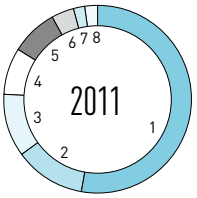
Zum Jahresende 2011 beschäftigten wir 23 % unserer Belegschaft in Westeuropa (2010: 23 %), 33 % in Europäischen Schwellenländern (2010: 34 %), 25 % in Nordamerika (2010: 24 %), 4 % in China (2010: 4 %), 9 % in Anderen Asiatischen Ländern (2010: 9 %) und 6 % in Lateinamerika (2010: 6 %) / **GRAFIK 06**. Weniger als 10 % unserer Mitarbeiter sind in Deutschland tätig. Als globales Unternehmen fördern wir ausdrücklich die weltweite Mobilität unserer Mitarbeiter und geben ihnen die Chance, im Ausland zu arbeiten. Um Mitarbeitern und ihren Familien die Anpassung an ihre neue Lebens- und Arbeitsumgebung zu erleichtern, bieten wir beispielsweise Sprachkurse und Kulturschulungen an.

04 / Anzahl der Mitarbeiter[1)]



1) Zum Jahresende.

05 / Mitarbeiter nach Funktionsbereichen[1)]



1 / **53 %** Eigener Einzelhandel
2 / **12 %** Logistik
3 / **11 %** Vertrieb
4 / **8 %** Marketing
5 / **8 %** Zentraler Verwaltungsbereich
6 / **4 %** Produktion
7 / **2 %** Forschung und Entwicklung
8 / **2 %** IT

1) Zum Jahresende.

06 / Mitarbeiter nach Regionen[1)]

1 / **33 %** Schwellenländer Europas
2 / **25 %** Nordamerika
3 / **23 %** Westeuropa
4 / **9 %** Andere Asiatische Märkte
5 / **6 %** Lateinamerika
6 / **4 %** China

1) Zum Jahresende.

02.7 /

Ein „Wunscharbeitgeber“ sein

Der Wettbewerb um die besten Talente spielt weiterhin eine entscheidende Rolle. Erstklassige Mitarbeiter sind überall auf der Welt begehrt. Mehr denn je stellen wir uns der großen Herausforderung, ein interessanter und attraktiver Arbeitgeber zu sein und zu bleiben. Im Jahr 2011 konnten wir erneut in verschiedenen Arbeitgeberranglisten führende Positionen einnehmen und damit beweisen, dass der adidas Konzern bei Schulabgängern und Hochschulabsolventen als ein sehr beliebter Arbeitgeber gilt. Um unsere Position in diesem Bereich zu stärken, haben wir im Jahr 2011 unsere Aktivitäten an Schulen und Universitäten intensiviert. Durch den direkten Kontakt mit den besten Schülern, Studenten und Absolventen möchten wir unseren guten Ruf als Arbeitgeber weiter festigen. Mitglieder des Vorstands und andere leitende Führungskräfte unseres Konzerns besuchten ausgewählte Top-Universitäten (darunter die London Business School, die IESE in Barcelona und die Universitäten in Mannheim und Nürnberg), um Einblicke in unser Unternehmen zu gewähren.

Auch der adidas Konzern spürt weiterhin einen zunehmenden Wettbewerb um hoch qualifizierte potenzielle Mitarbeiter auf dem internationalen Arbeitsmarkt. Diesem Wettbewerb werden wir auch in Zukunft Priorität einräumen, mit innovativen Programmen wie z. B. dem „Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter“-Programm, das 2010 eingeführt wurde und 2012 weiter ausgebaut werden wird.

Unser konzernweiter strategischer Geschäftsplan Route 2015 sieht für die Zukunft im Personalbereich die Weiterentwicklung bestehender Programme und Konzepte vor sowie die Einführung neuer Kompetenzen, um unsere Leistungs-, Lern- und Führungskultur weiter zu stärken. Wir versuchen, über spezifische Initiativen und Arbeitsabläufe neue Wege bei Bonus- und Anreizprogrammen zu gehen, um unsere Mitarbeiter anhand von Leistungskriterien gerecht zu vergüten. Darüber hinaus möchten wir sicherstellen, dass wir genau die Fähigkeiten und Kompetenzen ausbilden, entwickeln und aufbauen, die zukünftig benötigt werden. Wir möchten zudem ein besseres Verständnis für das Unternehmen, die Mitarbeiter und die Konsumenten der Zukunft entwickeln. All diese Faktoren bilden zusammen das Rückgrat eines progressiven und proaktiven Personalprogramms, das für den fortwährenden Erfolg des adidas Konzerns eine entscheidende Rolle spielt.

07 / Anzahl der Mitarbeiter[1)]

	2011		2010	
	Mitarbeiter[2)]	Vollzeitäquivalente (FTEs)[3)]	Mitarbeiter[2)]	Vollzeitäquivalente (FTEs)[3)]
Eigener Einzelhandel	24.649	19.454	22.884	17.560
Vertrieb	5.067	4.697	4.191	4.046
Logistik	5.334	5.167	4.672	4.542
Marketing	3.847	3.716	3.573	3.460
Zentraler Verwaltungsbereich	3.923	3.703	3.370	3.165
Produktion	1.969	1.931	1.901	1.776
Forschung und Entwicklung	1.029	990	1.002	961
IT	1.006	979	948	934
Gesamt	46.824	40.637	42.541	36.444

1) Zum Jahresende.
2) Anzahl der Mitarbeiter auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.
3) Anzahl der Mitarbeiter auf Basis von Vollzeitäquivalenten. Bedingt durch den hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigungskräften im Einzelhandelssegment ist die Anzahl der Mitarbeiter auf Basis von Vollzeitäquivalenten niedriger als auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

02.8 /

Nachhaltigkeit

Wir tragen Verantwortung und Verantwortlichkeit dafür, nachhaltige Geschäftspraktiken zu entwickeln und umzusetzen, die sowohl unseren operativen Anforderungen als auch unserer Verpflichtung gegenüber Gesellschaft und Umwelt gerecht werden. Aus diesem Grund arbeiten wir aktiv mit unseren verschiedenen Stakeholdern zusammen, um unsere Leistungen in den Bereichen Soziales und Umwelt zu optimieren. Wir sind überzeugt, dass wir durch soziales und umweltbewusstes Engagement sowohl unseren Ruf weiter verbessern als auch den Unternehmenswert zusätzlich steigern.

Im Dialog mit Stakeholdern

Wir führen einen offenen Dialog mit unseren zahlreichen Stakeholdern und beteiligen sie gezielt an wichtigen gesellschaftlichen und ökologischen Entscheidungen, die unsere täglichen Geschäftsaktivitäten beeinflussen. Durch unsere aktive Beteiligung u. a. bei der Better Cotton Initiative, der Sustainable Apparel Coalition, der Leather Working Group und der AFIRM-Arbeitsgruppe stehen wir in engem Kontakt mit führenden Unternehmen verschiedener Branchen. Dies ermöglicht uns, nachhaltige Geschäftsstrategien zu entwickeln und gesellschaftliche und ökologische Themen auf globaler Ebene zu diskutieren. Auch unsere Mitgliedschaft in Organisationen wie dem World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), dem Weltverband der Sportartikelindustrie (WFSGI), dem Fair Factories Clearinghouse (FFC) und der Fair Labor Association (FLA) unterstreicht dies. Wir bemühen uns um eine offene und ehrliche Kommunikation, um unsere Geschäftspraktiken transparent zu machen, und zeigen damit, dass wir unsere Verantwortung ernst nehmen.

Arbeitsplatzstandards definieren Regeln in der Beschaffungskette

Wir tragen Verantwortung für unsere Mitarbeiter, die Arbeitnehmer in den Zulieferbetrieben und die Umwelt. Missstände in diesen Bereichen – insbesondere Verstöße gegen die Menschenrechte und zweifelhafte Beschäftigungspraktiken – können Ansehen und Effizienz des Konzerns und seiner Zulieferer stark beeinträchtigen. Die Einhaltung von Arbeitsrechten, die Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz und der Umweltschutz an unseren eigenen Standorten sowie in den Zulieferbetrieben haben für uns daher höchste Priorität. Aus diesem Grund haben wir Regeln und Standards definiert, die sich an unseren Unternehmenswerten sowie an den Maßstäben orientieren, die die Gesellschaft von global agierenden Unternehmen erwartet. Unsere Standards stehen im Einklang mit den Menschen- und Arbeitnehmerrechtskonventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) und der UNO sowie dem Verhaltenskodex des Weltverbands der Sportartikelindustrie. Wir haben diese Regeln in einem Verhaltenskodex für Zulieferer zusammengefasst – unseren „Workplace Standards" (Arbeitsplatzstandards). Diese helfen uns bei der Auswahl von Zulieferern und dienen zudem als Leitprinzipien, um mögliche Probleme in deren Betrieben frühzeitig zu erkennen und zu lösen.

Weiterführende Informationen online

Mehr Informationen zu den nachfolgenden Themen sind auf unserer Internetseite unter :// **WWW.ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT** nachzulesen:

- Unser Nachhaltigkeitsprogramm
- Nachhaltigkeitsziele und Fortschritt
- Zusammenarbeit mit Stakeholdern
- Das „Better Place"-Programm
- Leistungsindikatoren
- Unsere Umweltstrategie

Damit unsere Zulieferer die Standards in der Praxis implementieren können, haben wir detaillierte ergänzende Richtlinien für Fabriken zusammengestellt. Unser Team für Sozial- und Umweltangelegenheiten (Social and Environmental Affairs – SEA) aktualisiert diese Richtlinien regelmäßig und zieht sie heran, um die Einhaltung der Standards in den Produktionsstätten zu prüfen. Anhand der Richtlinien schulen und beraten wir unsere Zulieferer, sodass sie ihre Sozial- und Umweltleistungen verbessern können.

Sorgfältige Auswahl der Zulieferer

Um die Arbeitsbedingungen in der gesamten Beschaffungskette zu verbessern, arbeitet die Konzernfunktion Global Operations bei der Auswahl von Zulieferern eng mit dem SEA-Team zusammen. Das SEA-Team bewertet alle potenziellen neuen Hersteller. Aufträge an neue Zulieferer können nur mit seiner Zustimmung vergeben werden.

Förderung der Eigenverantwortung

Wir unterstützen unsere Hauptgeschäftspartner dabei, Managementsysteme gemäß international anerkannten Standards, wie beispielsweise dem ISO-Standard 14001 für Umweltmanagement oder dem OHSAS 18000 für Arbeitssicherheit und Gesundheit, aufzubauen. Diese können den Fabriken helfen, ihre täglichen Abläufe zu verbessern und Eigenverantwortung zu fördern. Durch die Einrichtung eines zertifizierten Managementsystems demonstrieren unsere Zulieferer ihre Entschlossenheit zur kontinuierlichen Verbesserung ihrer Sozial- und Umweltleistungen. Wir unterstützen unsere Hersteller zudem bei der Einführung von Personalmanagementsystemen in ihren Produktionsstätten, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Dazu zählen z. B. betriebseigene Beschwerdesysteme, die dabei helfen, Probleme in den Fabriken zu erkennen und zu beheben. Im Rahmen unserer Aktivitäten zur Durchsetzung von Beschäftigungsstandards in den Zulieferbetrieben ermutigen wir Arbeitnehmer dazu, ihre Rechte zu wahren und sich aktiv an Entscheidungen zu beteiligen.

02.8 /

Schulungen fördern Einhaltung der Standards

Unser SEA-Team bietet spezielle Schulungen und Workshops für Vorgesetzte und Manager in den Zulieferbetrieben an, um sie bei der Einhaltung unserer Standards und der Umsetzung von Best-Practice-Maßnahmen zu unterstützen. Zu diesen Workshops gehören beispielsweise Einführungsschulungen über die Arbeitsplatzstandards und die SEA-Richtlinien für das operative Geschäft oder detaillierte Schulungen über wirksame Maßnahmen in den Bereichen Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz am Arbeitsplatz. Darüber hinaus fördern wir die Entwicklung von Strukturen, die die Arbeitnehmer und die Geschäftsleitung unserer Zulieferer ebenso aktiv miteinbeziehen wie örtliche Arbeitnehmerorganisationen und Nichtregierungsorganisationen. Um die Personalkompetenz in puncto Nachhaltigkeit zu stärken, organisiert unser SEA-Team außerdem Workshops für Lizenznehmer, Agenten und Geschäftseinheiten des adidas Konzerns. So wird die Berücksichtigung angemessener Arbeitsbedingungen zu einem festen Bestandteil der Geschäftsaktivitäten. Im Jahr 2011 hat das SEA-Team 170 Schulungsmaßnahmen und Workshops durchgeführt (2010: 193) / **GRAFIK 01**.

01 / Anzahl der Schulungen und Workshops

02 / Anzahl der Fabrikbesuche

Überwachung durch Inspektion von Produktionsstätten

Das SEA-Team bewertet die Einhaltung der Arbeitsplatzstandards durch Inspektionen der Produktionsstätten. Anhand einer speziell auf den jeweiligen Betrieb zugeschnittenen Kriterienliste stufen unsere Prüfer dessen Leistung ein. Zugleich wird die Effektivität der Maßnahmen zur Einhaltung der Standards bewertet und die Arbeit der Personen, die für deren Umsetzung verantwortlich sind, beurteilt. So können wir den Schulungsbedarf in den Herstellerbetrieben akkurat ermitteln. Im Verlauf des Jahres 2011 wurden insgesamt 1.591 Betriebsbegehungen auf verschiedenen Ebenen unserer Beschaffungskette durchgeführt (2010: 1.451 Besuche). Dabei sprachen die Mitglieder des SEA-Teams mit der Betriebsleitung und den Beschäftigten, überprüften Unterlagen sowie Fabrikanlagen und führten Schulungen durch / **GRAFIK 02**.

Zusätzlich zu unseren eigenen Inspektionen setzen wir auf die unabhängige und unangekündigte Kontrolle durch Dritte. Dadurch können wir die Glaubwürdigkeit unseres Programms nachweisen und unseren Stakeholdern verifizierte Informationen vorlegen. Als Mitglied der Fair Labor Association (FLA) unterliegt der adidas Konzern der Prüfung durch unabhängige Kontrolleure und ist dem Beschwerdesystem und der öffentlichen Berichterstattung der FLA verpflichtet. Im Jahr 2008 wurde das Kontrollsystem des adidas Konzerns erneut von der FLA akkreditiert. Diese Entscheidung basierte auf der unabhängigen Überwachung von Fabriken sowie auf Verifizierungsberichten der Zulieferstandorte. Zusätzlich dienten auch sorgfältige Prüfungen der relevanten Dokumente, der Schulungsprogramme und der Prüfungssysteme als Grundlage. Die nächste Prüfung und Akkreditierung ist für 2012 geplant. Seit unserem Beitritt zur FLA wurden mehr als 280 unabhängige externe Kontrollen und Nachprüfungen bei unseren Zulieferbetrieben durchgeführt.

Verwarnungssystem zur Durchsetzung der Standards

Sollte ein Hersteller im Hinblick auf die Einhaltung der Arbeitsplatzstandards schlechte Ergebnisse aufweisen, werden wir in enger Zusammenarbeit mit ihm nach Lösungen suchen. Sollten jedoch weiterhin ernsthafte Verstöße auftreten und die Produktionsleitung mangelnde Bereitschaft zur Beseitigung der Verstöße zeigen, sprechen wir eine offizielle Verwarnung aus. Dieses Schreiben informiert die Betriebsleitung darüber, dass die Geschäftsbeziehung mit dem adidas Konzern gefährdet ist. Nach dreimaliger Verwarnung wird das Geschäftsverhältnis aufgekündigt. Im Jahr 2011 haben wir unsere Geschäftsbeziehungen mit 13 Herstellern aufgrund der Nichteinhaltung unserer Standards beenden müssen (2010: keine Aufkündigung von Geschäftsbeziehungen).

Strategischer Ansatz zur Förderung des Umweltschutzes und zur Bekämpfung des Klimawandels

Die Bekämpfung des Klimawandels stellt unser Unternehmen und unsere Produktionspartner vor zahlreiche Herausforderungen. Als Ergebnis einer Analyse unserer Umweltauswirkungen haben wir unsere Umweltstrategie 2015 eingeführt. Die Strategie ist auf eine wesentliche Reduzierung der Umweltauswirkungen ausgerichtet. Dadurch werden wir unseren Konsumenten nachhaltigere Produkte anbieten können. Die Strategie folgt einer Vision und Mission und legt klare Ziele fest, die bis zum Jahr 2015 erreicht werden sollen. Diese Zielvorgaben betreffen unsere gesamte Wertschöpfungskette und alle Managementprozesse von Produktdesign und -entwicklung bis hin zu Beschaffung und Produktion sowie unsere eigenen Geschäfte und alle anderen Points-of-Sale. Der Fokus liegt auf den Bereichen Energie, Wasser (Senkung des Wasserverbrauchs und des Abwasseraufkommens), Abfall sowie Chemikalien. Damit möchten wir erreichen, unsere Ressourcen bewusster und effizienter einzusetzen und gleichzeitig die Betriebskosten zu senken. Nähere Informationen zu unserer Umweltstrategie sind auf unserer Internetseite erhältlich :// **WWW.ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT**.

Reduzierung der Umweltauswirkungen an unseren eigenen Standorten

Einen Kernpunkt unserer Umweltstrategie bildet die Initiative „Green Company", deren Ziel es ist, die Umweltauswirkungen an unseren eigenen Standorten zu reduzieren. Die Initiative bietet all unseren Konzerneinheiten eine Richtlinie und Kommunikationsplattform, um die Umweltauswirkungen ihrer Geschäftstätigkeiten zu verringern.

Im Rahmen der Initiative haben wir sowohl konzernweite als auch standortspezifische Zielvorgaben für das Jahr 2015 aufgestellt, die vor allem reduzierte CO_2-Emissionen, Einsparungen beim Energie-, Wasser- und Papierverbrauch sowie die Nutzung umweltfreundlicherer Energiequellen betreffen. Eines der wichtigsten Ziele der „Green Company"-Initiative bestand darin, für die Umweltmanagementsysteme an sechs großen Hauptverwaltungsstandorten des adidas Konzerns die Zertifizierung nach ISO 14001 zu erhalten. Dies konnte bereits im Jahr 2010 für die fünf Hauptstandorte in Nordamerika (Portland, Carlsbad, Canton, Montreal und Spartanburg) erreicht werden. Im Jahr 2011 erfolgte die Zertifizierung für die adidas Konzernzentrale „World of Sports" in Herzogenaurach sowie für unser Logistikzentrum in Indianapolis (USA).

Nachhaltige Materialien

Eines der wesentlichen Ziele unserer Umweltstrategie ist eine zunehmende Umweltverträglichkeit der Materialien, die wir in unseren Produkten einsetzen. Dabei suchen wir nach Materialien, die weniger Abfall verursachen oder im Laufe ihres gesamten Produktlebenszyklus geringere Auswirkungen auf die Umwelt haben. Wir verfolgen verschiedene Initiativen mit dem Ziel des erhöhten Einsatzes nachhaltiger Materialien. So sind wir beispielsweise in der Better Cotton Initiative engagiert, die vom adidas Konzern mitbegründet wurde. Unser Ziel lautet, bis zum Jahr 2018 bei all unseren Produkten ausschließlich nachhaltige Baumwolle zu verwenden. „Better Cotton", d. h. der Einsatz nachhaltig produzierter Baumwolle, ist ein Konzept, das sich mehr und mehr etabliert. Dabei werden die negativen Auswirkungen des Baumwollanbaus reduziert, da der Wasserverbrauch erheblich gesenkt wird und die Aspekte Pestizideinsatz, Fruchtwechsel und faire Arbeitsbedingungen adressiert werden. Im Jahr 2012 werden wir weitere Produkte mit „Better Cotton" einführen. Nähere Informationen zu „Better Cotton" sind auf unserer Internetseite erhältlich :// WWW.ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT.

Ein Beispiel für die Implementierung nachhaltiger Materialien, eines umweltfreundlichen Designs sowie einer umweltverträglichen Fertigung ist unser Konzept „Better Place". In diesem Programm vereint die Marke adidas ihre Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Bereich nachhaltiger Produkte. Die ersten Produkte der adidas Initiative „Better Place" wurden weltweit 2009 eingeführt, da wir eine gestiegene Nachfrage der Konsumenten nach nachhaltiger Sportbekleidung und nachhaltigen Schuhen festgestellt hatten. Durch ihr innovatives Design, ihren Aufbau, ihre Materialzusammensetzung und ihre Verpackung qualifizieren sie sich als aus ökologischer Sicht bevorzugte Produkte. Sämtliche im Rahmen von „Better Place" eingesetzten Materialien werden einer gründlichen Analyse unterzogen.

adidas konnte einen bedeutenden Meilenstein erreichen, da alle weltweit im Jahr 2011 entwickelten Schuhe die Basiskriterien von „Better Place" erfüllten oder sogar übertrafen. Neben der äußerst positiven Entwicklung im Bereich Bekleidung stellt dies einen erheblichen Ausbau unserer „Better Place"-Produktpalette im Jahr 2011 dar. Dieses Wachstum wird durch fortwährende Innovationen bei nachhaltiger Produktgestaltung und nachhaltigen Fertigungsprozessen gestützt. Beispielhaft hierfür ist die Heißkanal-Einspritztechnologie, die seit 2011 bei verschiedenen Schuhmodellen im Bereich Running eingesetzt wird und keinerlei Abfall verursacht. Die Heißkanal-Technologie wurde aus der Automobilindustrie übernommen. Das spritzfähige Material fließt durch einen beheizten Kanal direkt aus der Maschine in die Form. Dabei wird nur das tatsächlich benötigte Material zugeführt und so ein Überlaufen aus der Form vermieden. Wir sehen für unseren Konzern erhebliche Geschäftschancen im Bereich nachhaltiger Produktkonzepte / SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 145. In diesem Zusammenhang ist unsere Planung für 2012 sowohl auf ein verstärktes Wachstum im Segment für nachhaltige Produkte als auch auf eine erhöhte Einbindung der Konsumenten ausgerichtet.

Verbesserung der Umweltauswirkungen unserer Beschaffungskette

Innerhalb unserer Beschaffungskette unterstützen wir unsere Zulieferer bei der Einrichtung solider Umweltmanagementsysteme an ihren Produktionsstätten, um so ihre negativen Umweltauswirkungen nach Möglichkeit zu reduzieren. Außerdem haben wir geeignete Richtlinien und Schulungsprogramme für unsere Zulieferer aufgestellt, wobei die Umweltpraktiken unserer eigenen Produktionsstätten als Vorbild dienten.

Der Großteil unseres Beschaffungsvolumens bei Schuhen wird in Betrieben produziert, die nach OHSAS 18000 und/oder ISO 14001 zertifiziert sind. Aber auch das restliche Volumen wird in Fabriken hergestellt, die geeignete Managementsysteme implementiert haben, jedoch nicht zertifiziert sind. Sämtliche Schuhproduktionsstätten werden regelmäßig anhand der Standards des adidas Konzerns hinsichtlich Umweltauswirkungen sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz geprüft. Darüber hinaus wurden zahlreiche andere Maßnahmen umgesetzt, um die CO_2-Bilanz der Beschaffungs- und Vertriebskette zu verbessern, z. B. in den Bereichen Transport und Energieverbrauch. Beim Transport unserer Produkte sind wir bestrebt, die Auswirkungen, insbesondere von Luftfrachtsendungen, durch bessere Instrumente bei der Auftrags- und Produktionsplanung zu minimieren.

02.8 /

adidas GROUP

Fallstudie zu den Olympischen Spielen 2012 in London

Globale Sportereignisse wie die FIFA Fußballweltmeisterschaft oder die Olympischen Spiele lenken eine enorme Aufmerksamkeit auf die Gastgeberländer, die Veranstalter sowie deren Partner. Diese erhöhte Aufmerksamkeit wirft auch Fragen zur Organisation der Veranstaltungen und zur Wahrnehmung der sozialen und ökologischen Verantwortung der beteiligten Partner auf.

Das Londoner Organisationskomitee für die Olympischen Spiele und Paralympischen Spiele (LOCOG) hat seinen Partnern einen Kodex zur nachhaltigen Beschaffung von Produkten auferlegt. In diesem Kodex werden vier Kernprinzipien genannt, die alle Geschäftspartner beachten müssen:

- Verantwortungsbewusste Beschaffung – Gewährleistung, dass die Beschaffung und Herstellung von Produkten und Dienstleistungen gemäß international anerkannten Umwelt-, Sozial- und Ethikrichtlinien bzw. -standards erfolgt
- Nachhaltige Produktentwicklung – Maximierung des Einsatzes von Materialien aus wiederverwerteten bzw. recycelten Inhaltsstoffen; Minimierung von Verpackungsmaterial und Ausrichtung der Produktentwicklung auf Wiederverwertung bzw. Recycling
- Minimierung der Umweltauswirkungen – Maximierung der Ressourcen- und Energieeffizienz bei den Fertigungs- und Beschaffungsprozessen, um die Umweltauswirkungen so gering wie möglich zu halten
- Verwendung schadstofffreier Materialien – Gewährleistung, dass nur geeignete Substanzen und Materialien eingesetzt werden, um die Gesundheit der Menschen sowie die Umwelt zu schützen

Die Partner sind vertraglich verpflichtet, die entsprechenden Richtlinien und Anforderungen des LOCOG einzuhalten. Dazu zählt auch die Offenlegung aller Fabriken, in denen Produkte für die Olympischen Spiele 2012 in London gefertigt werden, durch eine entsprechende Registrierung in der Datenbank Supplier Ethical Data Exchange (SEDEX).

So erfüllt adidas den Kodex:

Verantwortungsvolle Beschaffung

Alle für die Fertigung der lizenzierten LOCOG-Produkte ausgewählten direkten Zulieferer und Nähbetriebe:

- müssen die Arbeitsplatzstandards des adidas Konzerns einhalten
- sind vollständig im SEDEX-System registriert
- werden von SEA-Mitarbeitern des adidas Konzerns regelmäßig hinsichtlich der Einhaltung von Beschäftigungs-, Sicherheits- und Gesundheitsstandards geprüft
- erfüllen festgelegte Leistungsindikatoren, die die Herstellerbetriebe in Bezug auf Einhaltung der Vorschriften bewerten
- verfügen über einen Managementplan, der das Programm des Herstellerbetriebs zur Einhaltung der Vorschriften sowie zukünftige Zielvorgaben enthält
- werden auf der Internetseite des adidas Konzerns veröffentlicht

Nachhaltige Produktentwicklung

90 % der von adidas für die Olympischen Spiele 2012 in London gefertigten Produkte enthalten nachhaltige Inhaltsstoffe, wobei 100 % der Produkte für das Olympische Dorf, 100 % der Produkte für die freiwilligen Helfer und 73 % der von den Sportlern beim Wettkampf getragenen Performance-Produkte gemäß den Kriterien von „Better Place" entworfen und entwickelt wurden. Die Ausrüstung der freiwilligen Helfer für London 2012 ist ein gutes Beispiel: Alle Artikel des Pakets für freiwillige Helfer bestehen zu mindestens 35 % aus nachhaltigen Inhaltsstoffen, drei Viertel der Bekleidung und Accessoires enthalten sogar mehr als 50 % nachhaltige Materialien. Darüber hinaus tragen alle Helfer die Londoner Version des beliebten Schuhs „Fluid Trainer". Der Fluid Trainer zeichnet sich durch innovative Modellgestaltung und umweltverträgliche Inhaltsstoffe aus, die sich auf den gesamten Schuh auswirken. So werden bei dem Schuh Mesh aus recyceltem Polyester, recyceltes EVA sowie recycelter Gummi verwendet. Jedes Teil des Schafts erreicht eine Zuschnitteffizienz von 70 % oder mehr.

Minimierung der Umweltauswirkung

Alle direkten Zulieferer sowie deren wichtigste Rohstofflieferanten, die für die Produktion lizenzierter LOCOG-Produkte mit dem adidas Logo ausgewählt wurden, müssen sich eingehenden Umweltprüfungen unterziehen. Anhand dieser Prüfungen werden individuelle Programme zur Verbesserung der Umweltauswirkungen in den Fabriken erarbeitet. Außerdem werden die Fortschritte der Fabriken regelmäßig überwacht.

Verwendung schadstofffreier Materialien

Lizenzierte LOCOG-Produkte erfüllen die Richtlinien des adidas Konzerns zu Gefahrstoffen sowie die im LOCOG-Kodex zur nachhaltigen Beschaffung aufgelisteten Standards.

Kontrolle und Überwachung von Gefahrstoffen

Wir haben eindeutige Standards festgelegt, die den strengsten örtlichen Bestimmungen sowie den höchsten Anforderungen in puncto Schutz und Sicherheit von Konsumenten entsprechen; diese sind für alle Geschäftspartner verbindlich. Anhand unseres ständigen Dialogs mit wissenschaftlichen Organisationen aktualisieren wir unseren Richtlinienkatalog regelmäßig. Unsere Standards erfüllen die allgemeinen Anforderungen für Umweltzeichen und -siegel für Schuhe, Bekleidung und Zubehör (z. B. ÖKO-Tex Standard 100, Tox Proof TÜV Rheinland). Externe Prüfstellen sowie unsere eigenen Qualitätssicherungslabore kontrollieren fortlaufend Materialproben, um sicherzustellen, dass sich die Lieferanten an unsere Anforderungen halten. Wir lehnen alle Materialien ab, die unseren Standards und Spezifikationen nicht entsprechen.

Reduzierung der VOC-Emissionen

In unseren Herstellungsprozessen eingesetzte Lösungsmittel enthalten üblicherweise flüchtige organische Verbindungen (VOCs). Diese können in hoher Konzentration Atembeschwerden und andere gesundheitliche Probleme für Arbeitnehmer in der Produktion verursachen. Daher fordern wir seit mehr als zehn Jahren von unseren Schuhherstellern, den Einsatz von VOCs in ihren Fertigungsprozessen zu reduzieren.

Durch innovative und umweltverträgliche Klebe- und Vorbehandlungsverfahren sowie die Einhaltung der Richtlinien des adidas Konzerns zum Einsatz von Chemikalien gelang es unseren Sportschuhlieferanten in Asien und Europa, die VOC-Menge von deutlich mehr als 100g pro Paar Schuhe auf weniger als 30g zu reduzieren. Kurzzeitig konnten wir sogar einen Wert von 20g erreichen. In den letzten zwei bis drei Jahren ist der Wert jedoch wieder leicht angestiegen. Der Grund hierfür liegt darin, dass einige neue Schuhmodelle – z. B. Schuhe für den Outdoor-Bereich – ohne organische Lösungsmittel hohe Leistungsanforderungen nicht erfüllen können. Aus technischer Sicht ist zwischen den verschiedenen Schuhkomponenten eine stärkere Verklebung erforderlich, die nur durch Primer und Klebstoffe auf Lösungsmittelbasis erreicht werden kann.

Indexnotierungen unterstreichen gute Nachhaltigkeitsarbeit

Das Interesse seitens der Finanzwelt an nachhaltiger Unternehmensführung nimmt stetig zu. Wir schätzen die positive Resonanz, die uns durch internationale Institutionen und Ratingagenturen sowie durch Nichtregierungsorganisationen und SRI-Analysten (Socially Responsible Investment – Sozialverantwortliches Investieren) entgegengebracht wird. Jedes Jahr beantworten wir eine Vielzahl an Anfragen von Investoren, Fondsmanagern und Finanzanalysten, die sich gezielt dem Thema der Unternehmensverantwortung widmen. Diese bewerten unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten durch eine eingehende Analyse unseres Nachhaltigkeitsprogramms, welche auch eine Überprüfung der Geschäftsdokumente sowie Gespräche mit Beschäftigten und Führungskräften umfasst. Als Anerkennung für unsere Leistungen im Nachhaltigkeitsmanagement wird die adidas AG in zahlreichen angesehenen Nachhaltigkeitsindizes geführt / DIE ADIDAS AG IN NACHHALTIGKEITSINDIZES.

Die adidas AG in Nachhaltigkeitsindizes

- DJSI World (DJSI = Dow Jones Sustainability Index)
- DJSI STOXX
- DJSI EURO STOXX
- FTSE4Good Europe Index
- ASPI Eurozone Index
- Ethibel Sustainability Index Excellence Europe
- ECPI Ethical Index EMU
- STOXX Global ESG Leaders

Für weiterführende Informationen / SIEHE UNSERE AKTIE, S. 54.

03 UNSER FINANZJAHR

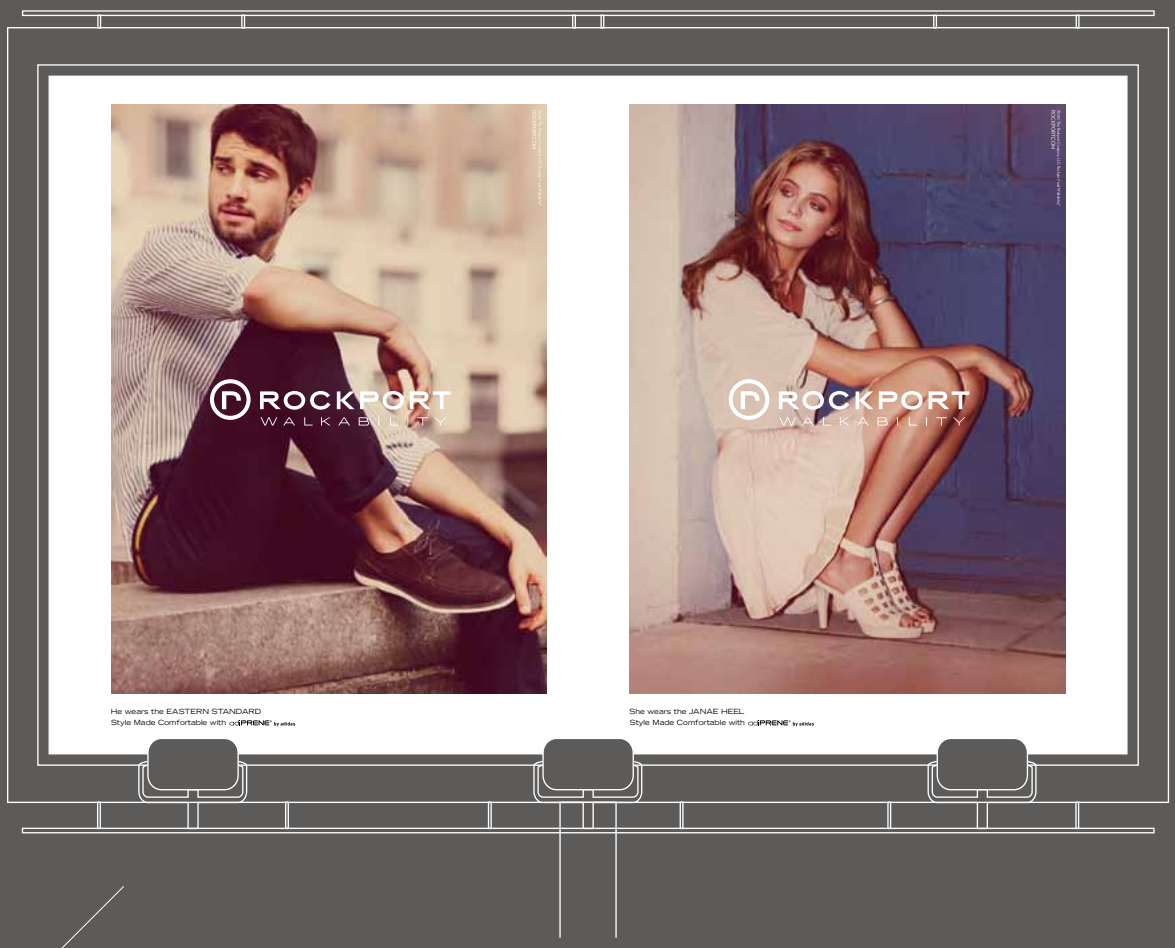
KONZERNLAGEBERICHT

03.1	Internes Konzern-Managementsystem	114
03.2	Geschäftsentwicklung des Konzerns	118
	⁄ Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche	118
	⁄ Gewinn- und Verlustrechnung	121
	⁄ Bilanz und Kapitalflussrechnung	126
	⁄ Treasury	129
	⁄ Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG	133
	⁄ Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB und § 289 Abs. 4 HGB	135
03.3	Geschäftsentwicklung nach Segmenten	138
	⁄ Geschäftsentwicklung Großhandel	138
	⁄ Geschäftsentwicklung Einzelhandel	140
	⁄ Geschäftsentwicklung Andere Geschäftssegmente	142
03.4	Risiko- und Chancenbericht	145
	⁄ Strategische und operative Risiken	148
	⁄ Risiken in Verbindung mit der Einhaltung von Standards	153
	⁄ Finanzrisiken	154
	⁄ Strategische und operative Chancen	158
	⁄ Finanzwirtschaftliche Chancen	162
	⁄ Einschätzung des Managements zu Gesamtrisiken und Chancen	162
03.5	Nachtrag und Ausblick	163
	⁄ Nachtrag	163
	⁄ Ausblick	163

KONZERNLAGEBERICHT: Dieser Bericht fasst den Konzernlagebericht des adidas Konzerns, bestehend aus der adidas AG und ihren konsolidierten Tochtergesellschaften, sowie den Lagebericht der adidas AG zusammen.

/ Rockport /

Walkability



Im Frühjahr 2012 wird Rockport truWalk Zero – das Ergebnis jahrelanger Entwicklungsarbeit – vorstellen. Mit dieser branchenführenden Innovation will Rockport die leichtesten Schuhe auf dem Markt für Lederschuhe präsentieren. truWalk Zero ist dank fortschrittlicher Materialien und modernstem Design einer der leichtesten und bequemsten Schuhe der Branche.

Together we win.

03.1 /

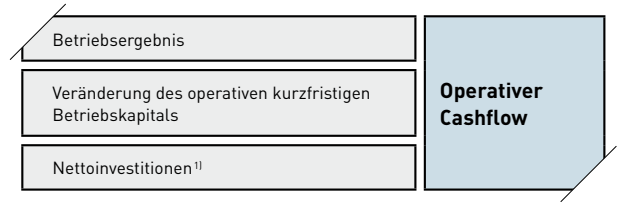
Internes Konzern-Managementsystem

Zur Steigerung des Shareholder Values steht beim adidas Konzern die Maximierung des operativen Cashflows im Mittelpunkt. Wir beabsichtigen, dieses Ziel zu erreichen, indem wir Umsatz und Gewinn kontinuierlich verbessern und gleichzeitig den Kapitaleinsatz optimieren. Das Planungs- und Steuerungssystem unseres Konzerns ist darauf ausgelegt, eine Vielzahl von Instrumenten bereitzustellen, um die aktuelle Geschäftsentwicklung zu bewerten und daraus zukünftige Strategie- und Investitionsentscheidungen abzuleiten. Ziel ist die optimale Ausschöpfung wirtschaftlicher und unternehmerischer Erfolgspotenziale.

Operativer Cashflow im Mittelpunkt des internen Konzern-Managementsystems

Wir sind überzeugt, dass der operative Cashflow unser wichtigstes Instrument ist, um Wertzuwächse für unsere Aktionäre zu schaffen. Der operative Cashflow setzt sich aus folgenden Bestandteilen zusammen: Betriebsergebnis, Veränderung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals und Nettoinvestitionen (Investitionen abzüglich Abschreibungen) / GRAFIK 01. Damit wir den operativen Cashflow in unserem Unternehmen maximieren können, tragen das Management unserer operativen Segmente gemeinsam mit dem Management auf Marktebene die Verantwortung für die Verbesserung des Betriebsergebnisses sowie für die Optimierung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals und der Investitionen. Um den Fokus unserer oberen Führungsebene voll auf die Erzielung langfristiger operativer Verbesserungen zu richten, setzen wir ein modifiziertes Modell auf Basis des Economic Value Added (EVA) ein. Dabei werden die Kapitalkosten eines Markts oder einer operativen Einheit innerhalb des Konzerns anhand des Vermögensbestands und des jeweiligen Kapitalkostensatzes ermittelt und vom Betriebsergebnis der jeweiligen Geschäftseinheit abgezogen. Der Vermögensbestand beinhaltet das operative kurzfristige Betriebskapital sowie sonstige Vermögenswerte, die für die täglichen Geschäftsaktivitäten eines Markts oder einer operativen Einheit erforderlich sind. Der sich daraus ergebende interne Leistungsindikator (KPI) wird als Beitrag nach Kapitalkosten (Contribution After Capital Charge – CACC) bezeichnet. Diese Kennzahl dient als eines der wichtigsten Ziele für die Berechnung des variablen Bestandteils der Gesamtvergütung der zuständigen Führungskräfte. Dieses Konzept wird seit dem Jahr 2010 konzernweit umgesetzt.

01 / Bestandteile des operativen Cashflows



1) Investitionen abzüglich Abschreibungen.

Operative Marge als wichtiger Leistungsindikator (KPI) der operativen Fortschritte

Die operative Marge (definiert als Betriebsergebnis im Verhältnis zum Umsatz) ist die wichtigste Kennzahl unseres Konzerns, um den operativen Erfolg zu messen. Sie misst die Qualität unserer Umsatzentwicklung und zeigt, wie effizient wir unser operatives Geschäft steuern. Verbesserungen der operativen Marge erzielen wir vor allem durch:

- **Umsatzsteigerung und Verbesserung der Bruttomarge:** Das Management versucht, solche Chancen zu erkennen und zu nutzen, die nicht nur zukünftiges Wachstum fördern, sondern auch zur Verbesserung der Bruttomarge (definiert als Bruttoergebnis im Verhältnis zum Umsatz) führen können. Um den Konzernumsatz und die Bruttomarge zu steigern, bedienen wir uns folgender Maßnahmen:
  - Optimierung des Produktmix
  - Verbesserung unserer Vertriebsqualität (besonderer Fokus liegt hierbei auf selbst kontrollierten Verkaufsflächen)
  - Minimierung von Lagerräumungsaktivitäten
  - Umsetzung effizienzsteigernder Initiativen in der Beschaffungskette

- **Kontrolle und Steuerung der betrieblichen Aufwendungen:** Die strikte Kontrolle der betrieblichen Aufwendungen spielt eine zentrale Rolle in unserem Bestreben, aus dem Wachstum des Konzernumsatzes Kapital zu schlagen und den Gewinn zu steigern. Besonderes Augenmerk legen wir hierbei auf die Flexibilität der Kostenbasis. Unser größter betrieblicher Aufwandsposten ist das Marketing-Working-Budget. Marketing ist eines unserer wichtigsten Instrumente zur nachhaltigen Umsatzsteigerung. Unser Fokus liegt daher auf dem optimalen Einsatz unserer Marketingaufwendungen. Dazu konzentrieren sich unsere Kommunikationsaktivitäten (klassische Werbung, Präsentation im Einzelhandel, PR) auf die wichtigsten globalen Initiativen unserer Marken. Unsere Promotion-Aufwendungen fokussieren sich außerdem auf sorgfältig ausgewählte Partnerschaften mit Veranstaltern wichtiger Sportereignisse, Ligen, Vereinen oder Einzelsportlern.

Des Weiteren verfolgen wir die Ziele, die Effizienz unseres operativen Geschäfts zu steigern und die Betriebsgemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz zu senken. In diesem Zusammenhang überprüfen wir regelmäßig unsere operative Struktur. Dabei sind für uns die Straffung unserer Geschäftsprozesse, die Vermeidung von Redundanzen im Konzern und die Realisierung von Größenvorteilen

wichtige Maßnahmen. Diese Maßnahmen ergänzen wir ggf. um kurzfristige Initiativen wie die vorübergehende Kürzung betrieblicher Aufwendungen, z. B. im Bereich Personaleinstellungen.

Da unsere Geschäftsentwicklung je nach Region, Geschäftsmodell und Vertriebskanal deutlich variiert, analysieren wir sorgfältig die unterschiedlichen Effekte unseres Geschäftsmix, die die Gewinnverhältnisse des Konzerns beeinflussen. Die Schlussfolgerungen, die wir daraus ziehen, und die strategischen Entscheidungen, die wir daraus ableiten, sind ein wichtiges Element unserer strategischen Planung, um die klare Richtung und den Fokus unserer Organisation sicherzustellen und so die bestmögliche operative Marge für den Konzern zu erzielen.

Optimierung nicht-operativer Größen

Für den Konzern hat die Optimierung nicht-operativer Größen wie Finanzergebnis und Steuern ebenfalls hohe Priorität, da diese den Mittelabfluss und damit den Free Cashflow des Konzerns deutlich beeinflussen. Die zentrale Konzern-Treasury-Abteilung ist für das Management der Finanzaufwendungen zuständig / SIEHE TREASURY, S. 129, während die zentrale Konzern-Steuerabteilung aktuelle und zukünftige Steuerbelastungen optimiert.

Straffes Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals

Da unser Geschäft vergleichsweise wenig anlagenintensiv ist, nimmt das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals eine zentrale Rolle im Hinblick auf die Optimierung der Bilanzstruktur ein. Für uns ist hier das Verhältnis des operativen kurzfristigen Betriebskapitals zum Umsatz die zentrale Kennzahl. Anhand der Entwicklung dieser Kennzahl können wir Fortschritte hinsichtlich Effizienzsteigerungen in unserem Geschäftszyklus verfolgen. Wir haben in den letzten Jahren das Management unseres operativen kurzfristigen Betriebskapitals erheblich verbessert, indem wir uns auf die Optimierung der Vorräte sowie der Forderungen und der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen konzentriert haben.

Wir managen unsere Lagerbestände so, dass wir die Marktnachfrage erfüllen und schnellen Nachschub sicherstellen können. Darüber hinaus überwachen und steuern wir die Altersstruktur unserer Vorräte, um deren Überalterung vorzubeugen und Lagerräumungsaktivitäten zu optimieren. Die Lagerumschlagshäufigkeit ist unsere wichtigste Kenngröße für das Lagerbestandsmanagement. Sie misst, wie häufig der durchschnittliche Lagerbestand während eines Jahres abverkauft wird, und verdeutlicht damit die Effizienz des in Produkten gebundenen Kapitals. Um die Kapitalbindung in Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu minimieren, streben wir danach, unsere Maßnahmen zum Forderungseinzug zu verbessern. Dadurch lässt sich die Außenstandsdauer (Days of Sales Outstanding – DSO) reduzieren und die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen optimieren. Im gleichen Maß arbeiten wir daran, optimale Zahlungsbedingungen bei unseren Lieferanten auszuhandeln, um damit unsere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bestmöglich zu steuern.

Investitionen zielen auf maximale zukünftige Rendite ab

Ein weiterer Stellhebel zur Maximierung unseres operativen Cashflows ist effektives Investitionsmanagement. Wir steuern unsere Investitionen über einen Top-down-/Bottom-up-Ansatz. Im ersten Schritt legt die Konzernleitung, ausgehend von Investitionsanträgen unterschiedlicher Stellen im Unternehmen, die Investitionsschwerpunkte fest und bestimmt daraufhin das komplette Investitionsbudget für den Konzern. Anschließend stimmen unsere operativen Einheiten ihre Initiativen anhand der Vorgaben hinsichtlich der Investitionsschwerpunkte und des verfügbaren Budgets miteinander ab. Wir ermitteln das Renditepotenzial unserer geplanten Investitionsprojekte über die Kapitalwertmethode. Risiken berücksichtigen wir, indem wir ggf. einen Risikoaufschlag auf die Kapitalkosten vornehmen und damit unsere Schätzungen hinsichtlich künftiger Erlöse reduzieren. Im Rahmen von Szenarienplanungen wird anhand von Veränderungen gegenüber den ursprünglichen Annahmen die Sensitivität der Investitionsrendite geprüft. Bei besonders aufwendigen Investitionsprojekten überwachen wir während der kompletten Projektdauer monatlich die Einhaltung von Zeitplänen und Budgetvorgaben.

Der letzte Schritt zur Optimierung der Kapitalrendite ist unser nachgeschalteter Analyseprozess: Hierbei werden insbesondere größere Projekte bewertet und Rückschlüsse dokumentiert, damit sie für künftige strategische oder operative Investitionsentscheidungen genutzt werden können.

M&A-Aktivitäten konzentrieren sich auf langfristiges Wertsteigerungspotenzial

Der Großteil unserer Wachstumschancen liegt im bestehenden Markenportfolio des Konzerns. Da wir langfristige und nachhaltige Profitabilitätsverbesserungen anstreben, überprüfen wir jedoch auch regelmäßig die Möglichkeit von Zukäufen, die dem Konzern zusätzliche wirtschaftliche und strukturelle Erfolgspotenziale bieten könnten. Dabei konzentrieren wir uns in erster Linie auf Akquisitionsmöglichkeiten, die das Potenzial haben, die Position des Konzerns innerhalb einzelner Sportkategorien zu verbessern, unser Technologieportfolio zu stärken oder uns zu helfen, neue Konsumentengruppen anzusprechen.

Die Strategie eines möglichen Akquisitionsobjekts muss zur langfristigen Ausrichtung des Konzerns passen. Eine Schlüsselrolle in unserem Entscheidungsprozess spielt dabei die Maximierung der langfristigen Überschussrendite (d. h. Kapitalrendite abzüglich Kapitalkosten). Besonders wichtig ist darüber hinaus die Einschätzung des möglichen Einflusses auf den Free Cashflow des Konzerns. Deshalb bewerten wir anhand von Ist- und Planwerten diverser Finanzkennzahlen das potenzielle Betriebsergebnis eines Akquisitionsobjekts. Zudem analysieren wir sorgfältig mögliche Finanzierungserfordernisse sowie deren Auswirkung auf den Verschuldungsgrad des Konzerns.

03.1 /

Kapitalkosten als Grundlage für Wertbestimmung einer potenziellen Investition

Unsere Konzernstrategie ist auf die Schaffung von Shareholder Value ausgerichtet, der durch die Erzielung von Überschussrenditen erreicht wird. Wir beschaffen uns finanzielle Mittel am Eigen- und Fremdkapitalmarkt und haben deshalb die Verpflichtung, eine den Ansprüchen unserer Kapitalgeber entsprechende Kapitalverzinsung zu erzielen. Wir bestimmen die Kapitalkosten anhand der Berechnung des gewichteten, durchschnittlichen Kapitalkostensatzes (Weighted Average Cost of Capital – WACC). Dieser Kapitalkostensatz ermöglicht uns die Ermittlung der Mindestrendite von geplanten Investitionsprojekten. Zur Berechnung der Eigenkapitalkosten verwenden wir den risikolosen Zinssatz, eine dem Markt angemessene Risikoprämie und den Beta-Wert. Die Fremdkapitalkosten ermitteln wir mithilfe des risikolosen Zinssatzes, des Credit Spread und des durchschnittlichen Steuersatzes.

Strukturiertes System zur Performance-Messung

Wir haben ein umfangreiches System zur Messung der wirtschaftlichen Entwicklung des Konzerns aufgebaut, welches eine Vielzahl verschiedener Instrumente umfasst. Die wichtigsten Finanzkennzahlen des Konzerns werden kontinuierlich überwacht und monatlich mit den Budgetzielen sowie mit einem rollierenden Forecast verglichen. Dabei liegt unser Augenmerk auf der Generierung von operativem Cashflow, dem CACC, dem Umsatz, der operativen Marge, dem operativen kurzfristigen Betriebskapital und den Nettofinanzverbindlichkeiten / GRAFIK 02. Sollten negative Abweichungen von unseren Zielen auftreten, führen wir detaillierte Analysen durch und ergreifen entsprechende Gegenmaßnahmen. Falls nötig, erarbeiten wir Maßnahmenpläne und setzen diese so um, dass sich unser operatives Geschäft bestmöglich entwickeln kann. Des Weiteren vergleichen wir die Ergebnisse des Konzerns quartalsweise mit den Ergebnissen unserer wichtigsten Wettbewerber. Um die aktuelle Entwicklung von Umsatz und Profitabilität zu beurteilen, analysiert die Konzernleitung Durchverkaufsdaten aus unserem eigenen Einzelhandel sowie kurzfristige Auffüllaufträge unserer Großhandelskunden.

Anhand der jeweils bis dato erzielten Ergebnisse sowie der Chancen und Risiken werden die Geschäftsergebnisse des Konzerns für das Gesamtjahr monatlich hochgerechnet. In diesem Zusammenhang dient u.a. auch der Auftragsbestand als Indikator für die künftige Entwicklung. Dieser beinhaltet die in einem Zeitraum von bis zu neun Monaten vor dem eigentlichen Verkauf eingegangenen Kundenbestellungen. In den letzten Jahren sind die Auftragsbücher allerdings weniger verlässlich geworden, um als Indikator für zukünftige Umsatzerlöse des Konzerns zu dienen. Grund hierfür ist der zunehmende Anteil unseres eigenen Einzelhandels in unserem Geschäftsmix sowie das schwankende Bestellverhalten unserer Großhandelspartner. Deshalb gewinnen das qualitative Feedback unserer Handelspartner hinsichtlich des Erfolgs unserer Kollektionen am Point-of-Sale sowie die Daten, die wir aus unserem eigenen Einzelhandel erhalten, zusätzlich an Bedeutung. Als weiteren Frühindikator für die künftige Geschäftsentwicklung führen wir ebenso Marktforschung durch, um Markenattraktivität und -bewusstsein sowie die daraus resultierenden Kaufabsichten besser einschätzen zu können.

02 / Wichtige Finanzkennzahlen

Bruttomarge	$= \frac{\text{Bruttoergebnis}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$
Operative Marge	$= \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$
Ø operatives kurzfristiges Betriebskapital	$= \frac{\text{Summe der Quartalsendbestände des operativen kurzfristigen Betriebskapitals}}{4}$
Operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	$= \frac{\text{Ø operatives kurzfristiges Betriebskapital}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$
Investitionen[1]	= Zugänge von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten

1) Ohne Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

Verbesserung des integrierten Ansatzes für Planung und Management

Um die Profitabilität und die Effizienz des kurzfristigen Betriebskapitals sowie die Entwicklung des operativen Cashflows weiter zu verbessern, begannen wir 2011 ein verbessertes Prognoseverfahren, bei dem die wichtigsten Geschäftsfunktionen wie Marketing, Vertrieb und Operations sowohl auf Marktebene als auch auf globaler Ebene voll integriert sind. Im Mittelpunkt steht hierbei eine verbesserte Genauigkeit der künftigen Geschäftsplanung, die zu mehr Effizienz bei der Erstellung und Umsetzung der Auftragsbücher führt. Wir verbinden alle relevanten Finanz-KPIs mit den entsprechenden operativen KPIs und gewinnen dadurch ein umfassendes Verständnis aller gegenseitigen Abhängigkeiten.

Der gesamte Prozess ist hinsichtlich Ablauf und Zeitrahmen derart konzipiert, dass eine vollständige Managementabstimmung sowie verbesserte Prognosemöglichkeiten im Vorfeld wichtiger Geschäftsentscheidungsprozesse gefördert werden – und zwar vor allem hinsichtlich Preisgestaltung, Sortimentsaufbau, Materialbeschaffung und Produktionskapazitäten. Für einen nahtlosen Übergang zwischen der Erreichung unserer strategischen Ziele und der Implementierung operativer Pläne verfolgen wir einen rollierenden Zweijahreszeitrahmen. Die Zielsetzung ist vollständig in den integrierten Planungsprozess eingebettet und wird vor allen relevanten Geschäftsentscheidungsprozessen kommuniziert.

Beurteilung von Geschäftsentwicklung und Zielen durch das Management

Wir geben jährlich unsere Finanzziele für den Konzern bekannt und aktualisieren diese bei Bedarf im Laufe des Geschäftsjahres / TABELLE 03. Im Jahr 2011 stiegen sowohl Umsatz als auch Gewinn des Konzerns deutlich. Das Wachstum des Konzernumsatzes übertraf die Entwicklung der Gesamtwirtschaft und der weltweiten Sportartikelbranche / SIEHE ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE, S. 118. Verantwortlich hierfür waren Umsatzzuwächse in sämtlichen Regionen. Aufgrund der positiveren Geschäftsentwicklung in Nordamerika und den Schwellenländern sowie in unserem Einzelhandelssegment lag der Konzernumsatz über unserer ursprünglichen Prognose eines Umsatzanstiegs im mittleren bis hohen einstelligen Bereich.

Die Verbesserung der Profitabilität, die auf niedrigere sonstige betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz zurückzuführen war, entsprach den ursprünglichen Erwartungen des Managements / SIEHE GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG, S. 121. Durch unseren kontinuierlichen Fokus auf das operative kurzfristige Betriebskapital und das Cash-Management haben wir im Geschäftsjahr 2011 unsere Ziele in Bezug auf eine Verbesserung der Bilanz übertroffen und das Jahr mit einer Netto-Cash-Position beendet / SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG, S. 126.

Unsere Prognosen für die Geschäftsentwicklung des Konzerns im Jahr 2012 beruhen auf der Erwartung eines sich fortsetzenden Wachstums der Weltwirtschaft – wenn auch etwas weniger ausgeprägt als im Jahr 2011 – und einer weiteren Stärkung unseres Geschäfts in den Schwellenländern. Basierend auf unserer branchenführenden Innovationsstärke und unserem umfangreichen Angebot an neuen und interessanten Produkten, die auf positive Resonanz bei den Einzelhändlern stoßen, sowie den positiven Effekten im Zusammenhang mit großen Sportereignissen, prognostizieren wir für 2012 einen Anstieg bei Umsatz und Ergebnis je Aktie. Allerdings wird der zunehmende Druck im Zusammenhang mit steigenden Rohstoff- und Lohnkosten in der Sportartikelbranche die Profitabilitätsverbesserungen mindern. Unter der Annahme keiner Verschlechterung der weltwirtschaftlichen Entwicklung sind wir überzeugt, dass wir im Jahr 2013 und darüber hinaus Umsatz und Ergebnis je Aktie – wie in unserem strategischen Geschäftsplan Route 2015 dargestellt – weiter steigern können. Wir sind zuversichtlich, dass unsere Ziele im derzeitigen Geschäftsumfeld realistisch sind. Da es zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2011 und der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts keine für unseren Geschäftsverlauf wesentlichen Ereignisse gegeben hat, die uns zu einer Änderung der Prognose veranlassen würden, sehen wir uns in unseren Annahmen bestätigt / SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 163.

04 / Neuer Best-Practice-Geschäftsplanungsansatz

03 / Ziele und Ergebnisse des adidas Konzerns

	2010 Ergebnisse	2011 Ursprünglicher Ausblick[1]	2011 Ergebnisse	2012 Ziele
Umsatzerlöse (Entwicklung gegenüber Vorjahr, währungsbereinigt)	9 %	Wachstum im mittleren bis hohen einstelligen Bereich	13 %	Wachstum im mittleren bis hohen einstelligen Bereich
Bruttomarge	47,8 %	47,5 % bis 48,0 %	47,5 %	etwa 47,5 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen (in % der Umsatzerlöse)	42,1 %	moderater Rückgang	41,4 %	moderater Rückgang
Operative Marge	7,5 %	7,5 % bis 8,0 %	7,6 %	annähernd 8,0 %
(Verwässertes) Ergebnis je Aktie (in €)	2,71	2,98 bis 3,12	3,20	3,52 bis 3,68
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse)	20,8 %	Anstieg	20,8 %	moderater Anstieg
Investitionen (in Mio. €)[2]	269	350 bis 400	376	400 bis 450
Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten (in Mio. €)	– 221	weitere Reduzierung	90	weitere Reduzierung der Bruttoverschuldung

1) Wie am 2. März 2011 veröffentlicht; der Ausblick wurde im Jahresverlauf aktualisiert.
2) Ohne Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

03.2 /

Geschäftsentwicklung des Konzerns

Im Jahr 2011 erzielte der adidas Konzern sehr positive Geschäftsergebnisse. Der Konzernumsatz stieg aufgrund von zweistelligem Wachstum in den Segmenten Großhandel und Einzelhandel sowie in den Anderen Geschäftssegmenten währungsbereinigt um 13 %. In Euro erhöhte sich der Konzernumsatz um 11 % auf 13,344 Mrd. € (2010: 11,990 Mrd. €). Die Bruttomarge des Konzerns verringerte sich um 0,3 Prozentpunkte auf 47,5 % (2010: 47,8 %). Höhere Beschaffungskosten hoben den positiven Effekt eines besseren Produktmix und einer günstigeren regionalen Umsatzverteilung sowie eines größeren Anteils von Einzelhandelsumsätzen, die höhere Margen erzielen, mehr als auf. Das Bruttoergebnis des Konzerns stieg um 11 % auf 6,344 Mrd. € (2010: 5,730 Mrd. €). Die operative Marge lag mit 7,6 % um 0,1 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert (2010: 7,5 %). Diese Entwicklung resultierte in erster Linie aus dem positiven Effekt niedrigerer sonstiger betrieblicher Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz, der einen Rückgang der Bruttomarge sowie der sonstigen betrieblichen Erträge mehr als ausgleich. Das Betriebsergebnis des Konzerns nahm um 13 % auf 1,011 Mrd. € zu (2010: 894 Mio. €). Der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn stieg um 18 % auf 671 Mio. € (2010: 567 Mio. €), und das unverwässerte und verwässerte Ergebnis je Aktie erhöhte sich im Geschäftsjahr 2011 um 18 % auf 3,20 € (2010: 2,71 €).

Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche

Weltwirtschaft wächst 2011 um 2,7 %

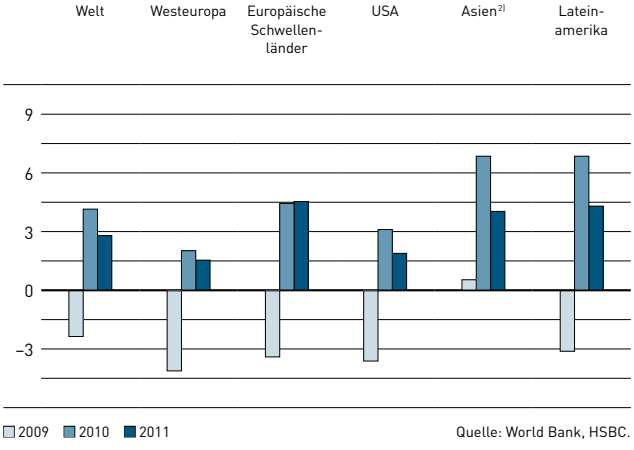
Im Jahr 2011 verlangsamte sich das Wachstum des weltweiten Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 4,1 % im Vorjahr auf 2,7 %, wobei die Schwellenländer (Anstieg um 6,0 %) ein erheblich schnelleres Wachstum verzeichneten als die Industrieländer (Anstieg um 1,6 %). Das Wirtschaftswachstum wurde hauptsächlich durch die Industrieproduktion sowie den Inlandskonsum in den Schwellenländern, insbesondere in China und Indien, unterstützt. Jedoch wurde die Weltwirtschaft im Jahr 2011 durch die Schuldenkrise in Europa, die Herabstufung der Kreditwürdigkeit zahlreicher wichtiger Volkswirtschaften, die Auswirkungen des schweren Erdbebens und Tsunamis in Japan sowie durch politische Umwälzungen in mehreren arabischen Ländern vor enorme Herausforderungen gestellt.

In Westeuropa stieg das BIP um 1,5 % (2010: 1,9 %), vor allem aufgrund des Inlandskonsums und der Exporttätigkeit Deutschlands. Die Euro-Schuldenkrise stellte weiterhin eine der größten Herausforderungen für die Region dar. Die politische Unsicherheit hinsichtlich der Bewältigung der Krise, strikte Sparmaßnahmen sowie die Straffung der Fiskalpolitik trübten das Vertrauen und bremsten die wirtschaftlichen Aktivitäten.

Das BIP-Wachstum in den europäischen Schwellenländern konnte sich mit etwa 4,5 % auf Vorjahresniveau halten (2010: 4,4 %). Trotz der negativen Auswirkungen der Euro-Schuldenkrise und der hohen Arbeitslosigkeit in zahlreichen Märkten wirkten sich eine rege Inlandsnachfrage sowie eine starke Exporttätigkeit positiv auf das Wirtschaftswachstum aus. Vor allem Russland profitierte von hohen Ölpreisen und gestiegenen Fördermengen.

In den USA nahm das BIP um 1,8 % zu (2010: 3,0 %). Hohe Treibstoffpreise und die Unsicherheit infolge der Debatte um den Abbau des Haushaltsdefizits wirkten sich in der ersten Jahreshälfte negativ auf das Konsumentenvertrauen und die Stimmung in der Wirtschaft aus. In der zweiten Jahreshälfte stiegen die Konsumausgaben und Beschäftigungsraten jedoch an, wenn auch nur moderat. Hierfür waren vor allem sinkende Energiepreise, Nachholbedarf aufgrund verschobener Ausgaben und eine weitere geldpolitische Lockerung verantwortlich. Trotz Anzeichen einer Stabilisierung des Wohnimmobilienmarkts führten ein Ungleichgewicht auf dem Hypothekenmarkt sowie eine relativ hohe Arbeitslosenquote dazu, dass zahlreiche Haushalte ihre Ausgaben weiter einschränken mussten.

01 / Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts nach Regionen[1] (in %)



Quelle: World Bank, HSBC.

1) Reale Veränderung in Prozent im Vorjahresvergleich; Zahlen für 2009 und 2010 gegenüber dem Vorjahr angepasst.
2) Asien umfasst auch Japan und den Pazifikraum.

Die Volkswirtschaften Asiens (ausgenommen Japan) verzeichneten auch im Jahr 2011 mit 7,2 % die höchsten BIP-Wachstumsraten weltweit (2010: 9,0 %). Einschließlich Japan lag das BIP-Wachstum in Asien bei etwa 3,9 % (2010: 6,7 %). In China betrug das BIP-Wachstum, gestützt durch steigende Löhne und eine hohe Inlandsnachfrage, 8,9 %. In Indien legte das BIP um 7,5 % zu, wobei die Abwertung der Rupie die Exporte ankurbelte. Die Wirtschaft Japans erlebte in der zweiten Jahreshälfte, dank der sich schnell erholenden Industrieproduktion und großzügiger öffentlicher Wiederaufbauprogramme, einen Aufschwung. Jedoch schwächte der stärkere Yen die Exporte, was negative Folgen für private Investitionen hatte sowie die Inlandsnachfrage belastete und schließlich einen BIP-Rückgang um 0,7 % verursachte.

In Lateinamerika stieg das BIP im Gesamtjahr um 4,2 % (2010: 6,7 %). Relativ niedrige Arbeitslosenzahlen und Lohnerhöhungen unterstützten den Konsum sowie die Inlandsnachfrage in der Region. Allerdings führte eine sinkende Nachfrage aus den USA und Europa im Jahresverlauf zu einem weiteren Rückgang der Exporte und der Industrieproduktion.

Sportartikelbranche wächst weltweit

Die weltweite Sportartikelbranche entwickelte sich 2011 besser als die Gesamtwirtschaft. Das Wachstum wurde insbesondere durch stabile Konsumausgaben in den Schwellenländern unterstützt, die das gedämpfte Konsumentenvertrauen und den schwächeren privaten Konsum in einigen westeuropäischen Märkten sowie in Japan ausglichen. Zahlreiche Sportereignisse trugen ebenfalls zur positiven Entwicklung in einigen Märkten bei. Dazu zählten u. a. der Rugby World Cup in Neuseeland, die Copa América in Argentinien, die Leichtathletik-WM in Südkorea und die Cricket-Weltmeisterschaft in Indien, Sri Lanka und Bangladesch. Hohe Rohstoffpreise wirkten sich zwar negativ auf die Branche aus, doch zahlreiche Zulieferer und Einzelhändler konzentrierten sich verstärkt auf Premium- sowie innovative Produkte, um die Profitabilität und die Margen zu stärken.

Aus Kategoriesicht erwies sich Running als größter Wachstumstreiber, was vor allem auf die Beliebtheit von Lightweight-Running-Schuhen und High-Performance-Bekleidung zurückzuführen ist. Die Kategorien Minimalist- und Barfuß-Schuhe verzeichneten ebenfalls ein schnelles Wachstum. Darüber hinaus konnten auch die Kategorien Outdoor (insbesondere Performance Fleece- und Base-Layer-Produkte) und Training stabile Umsätze verzeichnen.

Ein weiterer großer Erfolg für die Branche stellte im Jahr 2011 der rasante Umsatzanstieg über E-Commerce-Plattformen sowie der Ausbau der Aktivitäten im Bereich digitale, mobile und soziale Medien dar. Außerdem setzte sich die Konsolidierung der Branche 2011 weiter fort. Es fanden im Verlauf des Jahres verschiedene Übernahmen sowohl bei Herstellern als auch bei Einzelhändlern statt.

02 / Arbeitslosenquote nach Quartalen und Regionen
(in % der erwerbsfähigen Bevölkerung)

	Q4 2010	Q1 2011	Q2 2011	Q3 2011	Q4 2011
USA[1]	9,6	9,0	9,1	9,1	8,7
Eurozone[2]	10,0	10,0	10,0	10,3	10,4
Japan[3]	4,9	4,6	4,6	4,1	4,6
China[4]	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1
Russland[5]	7,2	7,1	6,1	6,0	6,1

1) Quelle: US-Amt für Arbeitsstatistik.
2) Quelle: Eurostat.
3) Quelle: Japanisches Ministerium für Inneres und Kommunikation.
4) Quelle: Chinesisches Statistikamt.
5) Quelle: Russisches Statistikamt.

03 / Quartalsweise Entwicklung des Konsumentenpreisindex[1]
(nach Regionen)

	Q4 2010	Q1 2011	Q2 2011	Q3 2011	Q4 2011
USA[2]	1,5	2,7	3,6	3,9	3,0
Eurozone[3]	2,2	2,7	2,7	3,0	2,7
Japan[4]	0,0	– 0,5	– 0,4	0,0	– 0,2
China[5]	4,6	5,4	6,4	6,1	4,1
Russland[6]	8,8	9,5	9,4	7,2	6,1

1) Zahlen am Quartalsende.
2) Quelle: US-Amt für Arbeitsstatistik.
3) Quelle: Eurostat.
4) Quelle: Japanisches Ministerium für Inneres und Kommunikation.
5) Quelle: Chinesisches Statistikamt.
6) Quelle: Russisches Statistikamt.

04 / Quartalsweise Entwicklung des Konsumentenvertrauens[1]
(nach Regionen)

	Q4 2010	Q1 2011	Q2 2011	Q3 2011	Q4 2011
USA[2]	63,4	63,8	57,6	46,4	64,8
Eurozone[3]	– 11,0	– 11,0	– 10,0	– 19,3	– 21,3
Japan[4]	40,2	38,3	36,3	38,5	38,1
China[5]	100,4	107,6	108,1	103,4	97,0
Russland[6]	– 10,0	– 13,0	– 9,0	– 7,0	– 7,0

1) Zahlen am Quartalsende.
2) Quelle: Conference Board.
3) Quelle: Europäische Kommission.
4) Quelle: Volks- und Sozialwirtschaftliches Institut der japanischen Regierung.
5) Quelle: Chinesisches Statistikamt.
6) Quelle: Russisches Statistikamt.

03.2 /

Moderates Wachstum der Sportartikelbranche in Europa

In Europa verzeichnete die Sportartikelbranche im Jahr 2011 trotz Sparmaßnahmen und einer hohen Arbeitslosigkeit in vielen Märkten ein moderates Wachstum. In Westeuropa konnte die Branche – vor allem dank anziehender Konsumausgaben und Einzelhandelsaktivitäten in Deutschland sowie positiver Effekte der Sportereignisse dieses Jahres auf den Umsatz in Frankreich und Großbritannien – eine positive Entwicklung erzielen. In den Schwellenländern der Region führten sinkende Arbeitslosigkeit und steigende Löhne zu einem Anstieg der Konsumausgaben und des Konsumentenvertrauens, was sich positiv auf den Umsatz im Einzelhandel sowie die Expansion des Sportartikelsektors, insbesondere in Russland, auswirkte.

Starker Einzelhandel beflügelt Wachstum der nordamerikanischen Sportartikelbranche

In den USA entwickelte sich die Sportartikelbranche dank dem zugrunde liegenden Wachstum der Konsumausgaben besser als die meisten anderen Wirtschaftssektoren. Die Konsumentenkäufe stiegen insgesamt um 7,7 %. Unseren Schätzungen zufolge stiegen die Umsatzerlöse mit Sportartikeln im Jahr 2011 im hohen einstelligen Bereich, vor allem bedingt durch höhere durchschnittliche Verkaufspreise. Ein Grund dafür war, dass zahlreiche Sportfachhändler ihren Schwerpunkt auf Premium- sowie innovative Produkte gesetzt haben. Schätzungen zufolge lag der Umsatzanstieg im Bereich Schuhe, insbesondere aufgrund des Wachstums in den Kategorien Running und Training, im Jahr 2011 im hohen einstelligen Bereich. In den USA erlitt der Markt für Muskelaktivierungsprodukte jedoch einen beträchtlichen Rückgang. Dies hatte zur Folge, dass sich Bestandsüberhänge sowie umfangreiche Rabatte negativ auf diese Kategorie auswirkten. Der Tarifstreit in der NBA und der verspätete Saisonbeginn hatten nur geringen Einfluss auf den Umsatz in der Kategorie Basketball.

Internationale Marken treiben Expansion der Sportartikelbranche in Asien voran

Deutliche Lohnsteigerungen und zunehmende Konsumausgaben unterstützten das Wachstum der Sportartikelbranche in Asien, wo 2011 hohe einstellige Umsatzsteigerungen erzielt werden konnten. Das Wachstum der Sportartikelbranche in China war insbesondere auf internationale Marken zurückzuführen, da zahlreiche inländische Akteure mit den negativen Auswirkungen übermäßiger Expansion sowie mit sinkendem Markenimage und Überbeständen zu kämpfen hatten. In Indien wirkte sich die Cricket-Weltmeisterschaft 2011, die der spätere Sieger Indien gemeinsam mit Sri Lanka und Bangladesch ausrichtete, positiv auf das Wachstum der Sportartikelbranche aus. Auch die Leichtathletik-WM im südkoreanischen Daegu war ein Wachstumsmotor der Branche für diesen Markt. In Japan hingegen erlitt der Sportartikelmarkt infolge des Erdbebens, geringer Wirtschaftsaktivitäten sowie niedriger Konsumausgaben Umsatzrückgänge.

Sportartikelbranche in Lateinamerika mit positiver Entwicklung

In Lateinamerika sorgten stabile Konsumausgaben und Einzelhandelsaktivitäten für eine positive Entwicklung der Branche, die 2011 trotz der fehlenden positiven Effekte der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2010 ein Wachstum im hohen einstelligen Bereich verzeichnen konnte. Grund hierfür war die Copa América 2011 in Argentinien, die die Ausgaben für Sportartikel unterstützte und so die fehlenden positiven Effekte teilweise kompensierte.

adidas Konzern und Mitbewerber entwickeln sich besser als Gesamtwirtschaft

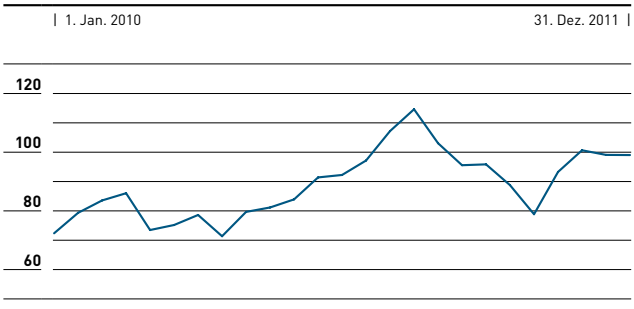
Ebenso wie bei vielen Mitbewerbern und Einzelhändlern stiegen Umsatz und Profitabilität des adidas Konzerns im Jahr 2011. In den meisten Regionen war der Umsatzanstieg des adidas Konzerns und anderer bedeutender Sportartikelanbieter stärker als das Wachstum des BIPs und der allgemeinen Konsumausgaben.

05 / Wechselkursentwicklung[1)] (1 € entspricht)

	Durchschnittskurs 2010	Q1 2011	Q2 2011	Q3 2011	Q4 2011	Durchschnittskurs 2011
USD	1,3279	1,4207	1,4453	1,3503	1,2939	1,3922
GBP	0,8584	0,8837	0,9026	0,8667	0,8353	0,8678
JPY	116,56	117,61	116,25	103,79	100,20	111,04
RUB	40,303	40,285	40,400	43,041	41,659	40,871
CNY	8,9885	9,3147	9,3534	8,5810	8,1527	9,0000

1) Kassakurs am Quartalsende.

06 / Ölpreisentwicklung[1)] (in US-$ je Barrel)



1) West Texas Intermediate Cushing Rohöl. Quelle: Bloomberg.

Gewinn- und Verlustrechnung

Währungsbereinigter Konzernumsatz wächst um 13 %

Im Geschäftsjahr 2011 legte der Konzernumsatz aufgrund von zweistelligen Umsatzzuwächsen in den Segmenten Großhandel und Einzelhandel sowie in den Anderen Geschäftssegmenten währungsbereinigt um 13 % zu. Diese Entwicklung übertraf unsere ursprüngliche Erwartung eines Umsatzanstiegs im mittleren bis hohen einstelligen Bereich. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Konzernumsatz nahm um 11 % zu und erreichte 13,344 Mrd. € (2010: 11,990 Mrd. €) / GRAFIK 07.

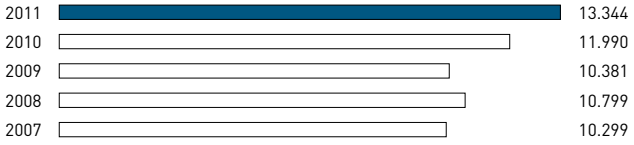
Konzernumsatz steigt aufgrund zweistelliger Zuwächse in allen Segmenten

Im Großhandelssegment stieg der Umsatz im Geschäftsjahr 2011, vor allem aufgrund einer zweistelligen Umsatzsteigerung bei adidas, auf währungsbereinigter Basis um 11 %. Der währungsbereinigte Umsatz im Einzelhandelssegment legte, infolge zweistelliger Zuwächse auf vergleichbarer Basis, im Vergleich zum Vorjahr um 20 % zu. In den Anderen Geschäftssegmenten wuchs der Umsatz auf währungsbereinigter Basis, vor allem infolge eines zweistelligen Umsatzanstiegs bei TaylorMade-adidas Golf, um 13 %. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Segmentumsatzerlöse in Euro aus. Im Großhandelssegment stieg der Umsatz um 10 % auf 8,971 Mrd. € (2010: 8,181 Mrd. €). Der Umsatz im Einzelhandelssegment verzeichnete ein Plus in Höhe von 17 % und belief sich auf 2,793 Mrd. € (2010: 2,389 Mrd. €). In den Anderen Geschäftssegmenten lag der Umsatz mit 1,580 Mrd. € um 11 % über dem Vorjahresniveau (2010: 1,420 Mrd. €).

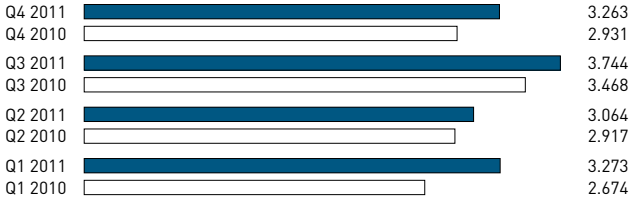
Währungsbereinigter Umsatz steigt in allen Regionen

Der Umsatz in Westeuropa nahm 2011 währungsbereinigt um 10 % zu. Hauptgrund hierfür waren starke Zuwächse in Deutschland, Frankreich, Spanien und Italien. In den Europäischen Schwellenländern lag der Umsatz aufgrund einer Umsatzsteigerung in den meisten Ländern der Region, insbesondere in Russland, währungsbereinigt um 22 % über dem Vorjahresniveau. In Nordamerika legte der Konzernumsatz infolge zweistelliger Zuwächse, sowohl in den USA als auch in Kanada, währungsbereinigt um 15 % zu. In China wuchsen die Umsatzerlöse

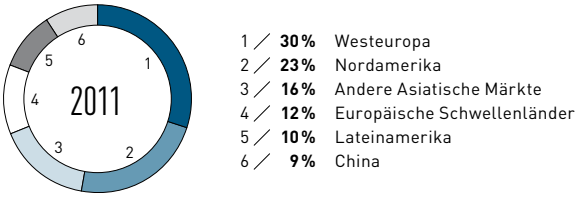
07 / Umsatzerlöse (in Mio. €)



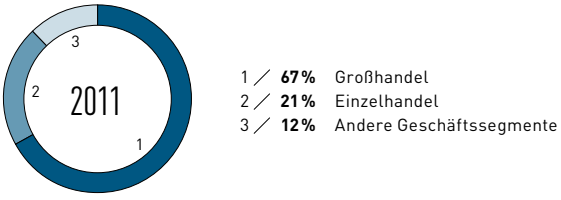
08 / Umsatzerlöse nach Quartalen (in Mio. €)



10 / Umsatzerlöse nach Regionen



11 / Umsatzerlöse nach Segmenten



09 / Umsatzerlöse nach Regionen (in Mio. €)

	2011	2010	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Westeuropa	3.922	3.543	11 %	10 %
Europäische Schwellenländer	1.597	1.385	15 %	22 %
Nordamerika	3.102	2.805	11 %	15 %
China	1.229	1.000	23 %	23 %
Andere Asiatische Märkte	2.125	1.972	8 %	5 %
Lateinamerika	1.369	1.285	7 %	10 %
Gesamt [1]	**13.344**	**11.990**	**11 %**	**13 %**

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

03.2 /

währungsbereinigt um 23 %. In den Anderen Asiatischen Märkten erhöhte sich der Umsatz dank Wachstum in den meisten Märkten der Region, insbesondere in Südkorea, währungsbereinigt um 5 %. In Lateinamerika stieg der währungsbereinigte Umsatz mit deutlich zweistelligen Zuwächsen in den meisten wichtigen Märkten der Region um 10 %. Währungseffekte wirkten sich unterschiedlich auf die Umsatzerlöse der Regionen in Euro aus / **TABELLE 09**.

Umsatzzuwächse in allen Produktbereichen

Im Geschäftsjahr 2011 stieg der Konzernumsatz auf währungsbereinigter Basis in sämtlichen Produktbereichen. Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Schuhe wuchs um 18 %. Grund für diese Entwicklung war ein Umsatzanstieg in den Kategorien Running, Fußball, Outdoor und Training. Der Umsatz im Bereich Bekleidung erhöhte sich, aufgrund von Zuwächsen in den Kategorien Training, Outdoor, Running und Basketball, auf währungsbereinigter Basis um 8 %. Die Umsatzerlöse im Bereich Zubehör legten auf währungsbereinigter Basis im Vergleich zum Vorjahr um 10 % zu. Verantwortlich hierfür waren in erster Linie deutliche Umsatzzuwächse bei TaylorMade-adidas Golf. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus / **TABELLE 13**.

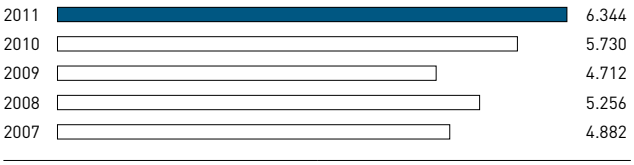
Umsatzkosten steigen

Umsatzkosten werden als der Betrag definiert, den wir Dritten für Aufwendungen im Zusammenhang mit der Herstellung und Lieferung unserer Produkte zahlen. Eigene Produktionsaufwendungen sind ebenfalls in den Umsatzkosten des Konzerns enthalten. Diese Aufwendungen machen allerdings nur einen sehr geringen Anteil der Gesamtumsatzkosten aus. Im Jahr 2011 lagen die Umsatzkosten mit 7,000 Mrd. € um 12 % über dem Vorjahresniveau (2010: 6,260 Mrd. €). Diese Entwicklung war hauptsächlich auf höhere Beschaffungsvolumina bei Schuhen, Bekleidung und Zubehör zurückzuführen. Zudem wirkten sich gestiegene Beschaffungskosten infolge der höheren Rohstoffpreise zum Zeitpunkt der Produktbeschaffung negativ auf die Umsatzkosten aus.

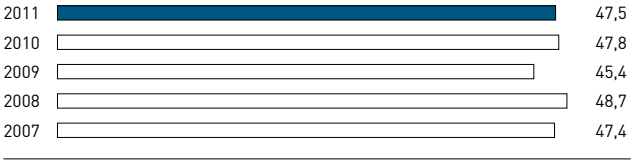
Bruttomarge des Konzerns geht um 0,3 Prozentpunkte zurück

Die Bruttomarge des adidas Konzerns verringerte sich im Geschäftsjahr 2011 um 0,3 Prozentpunkte auf 47,5 % (2010: 47,8 %) / **GRAFIK 15**. Höhere Beschaffungskosten hoben die positiven Effekte, resultierend aus einem besseren Produktmix und einer günstigeren regionalen Umsatzverteilung sowie dem größeren Anteil von Einzelhandelsumsätzen, die höhere Margen erzielen, mehr als auf. Das Bruttoergebnis des Konzerns verbesserte sich um 11 % auf 6,344 Mrd. € (2010: 5,730 Mrd. €) / **GRAFIK 14**.

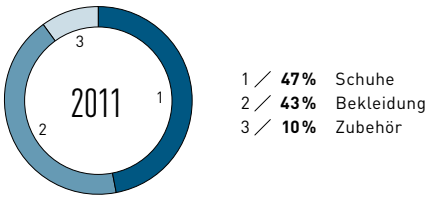
14 / Bruttoergebnis (in Mio. €)



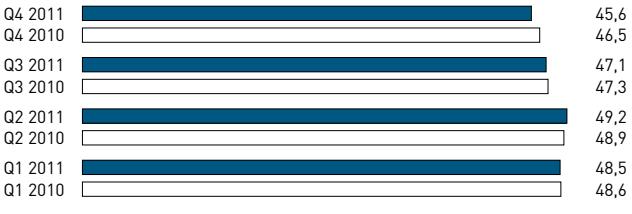
15 / Bruttomarge (in %)



12 / Umsatzerlöse nach Produktbereichen



16 / Bruttomarge nach Quartalen (in %)



13 / Umsatzerlöse nach Produktbereichen (in Mio. €)

	2011	2010	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Schuhe	6.275	5.389	16 %	18 %
Bekleidung	5.734	5.380	7 %	8 %
Zubehör	1.335	1.221	9 %	10 %
Gesamt[1]	**13.344**	**11.990**	**11 %**	**13 %**

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

Geringere Lizenz- und Provisionserträge

Die Lizenz- und Provisionserträge des adidas Konzerns gingen im Jahr 2011 um 6 % auf 93 Mio. € zurück (2010: 100 Mio. €). Auf währungsbereinigter Basis verringerten sich die Lizenz- und Provisionserträge um 4 %. Grund hierfür waren vor allem niedrigere Lizenzumsätze bei Reebok.

Rückgang der sonstigen betrieblichen Erträge

Die sonstigen betrieblichen Erträge beinhalten Posten wie Erlöse aus Abgängen des Anlagevermögens und aus der Auflösung von abgegrenzten Schulden und Rückstellungen sowie Versicherungsentschädigungen. Im Geschäftsjahr 2011 verringerten sich die sonstigen betrieblichen Erträge um 10 % auf 98 Mio. € (2010: 110 Mio. €). Hauptgrund hierfür waren nicht wiederkehrende positive Effekte im Zusammenhang mit der Beilegung eines Rechtsstreits und der Veräußerung eines Markenzeichens im Vorjahr, was sich jeweils mit einem niedrigen zweistelligen Millionen-Euro-Betrag positiv auf die Ergebnisse des Konzerns im Geschäftsjahr 2010 auswirkte / SIEHE ERLÄUTERUNG 29, S. 208.

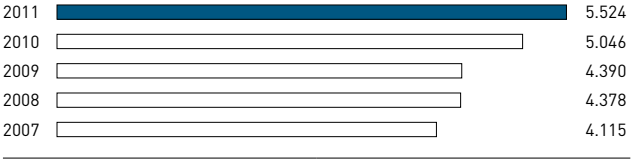
Sonstige betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz verringern sich um 0,7 Prozentpunkte

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen einschließlich Abschreibungen beinhalten Posten wie das Sales-Working-Budget, das Marketing-Working-Budget und die Betriebsgemeinkosten. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz gingen 2011 um 0,7 Prozentpunkte auf 41,4 % zurück (2010: 42,1 %) / GRAFIK 18. In Euro stiegen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 9 % auf 5,524 Mrd. € (2010: 5,046 Mrd. €) / GRAFIK 17. Verantwortlich hierfür waren vor allem höhere Marketingaufwendungen sowie der weitere Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten des Konzerns / SIEHE ERLÄUTERUNG 30, S. 208.

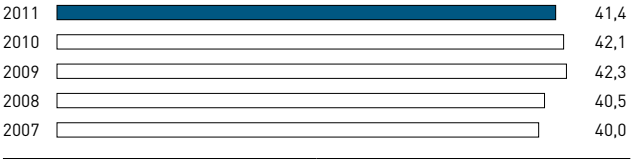
Rückgang des Sales-Working-Budget im Verhältnis zum Umsatz

Das Sales-Working-Budget beinhaltet Aufwendungen zur Unterstützung des Produktdurchverkaufs. Die Aufwendungen stehen im Zusammenhang mit Marketing- und Promotion-Initiativen am Point-of-Sale sowie mit Geschäftsausstattungen und -einrichtungen. Da die Aufwendungen des Sales-Working-Budget jeweils bestimmte Vertriebskanäle betreffen, werden sie den operativen Segmenten des Konzerns zugeordnet. Absolut gesehen stiegen die Sales-Working-Budget-Aufwendungen im Geschäftsjahr 2011 um 9 % auf 338 Mio. € (2010: 308 Mio. €). Hauptgrund hierfür war die Eröffnung neuer Geschäfte, um den weiteren Ausbau der Einzelhandelsaktivitäten des Konzerns zu unterstützen. Ferner trugen höhere Aufwendungen am Point-of-Sale sowie neue Produkteinführungen bei der Marke Reebok zu dieser Entwicklung bei. Nach Marken betrachtet ging das Sales-Working-Budget von adidas um 1 % auf 243 Mio. € zurück (2010: 245 Mio. €), das Sales-Working-Budget von Reebok hingegen hat sich mehr als verdoppelt und belief sich zum Ende des Jahres auf 51 Mio. € (2010: 25 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz lag das Sales-Working-Budget mit 2,5 % um 0,1 Prozentpunkte unter dem Vorjahresniveau (2010: 2,6 %) / GRAFIK 20.

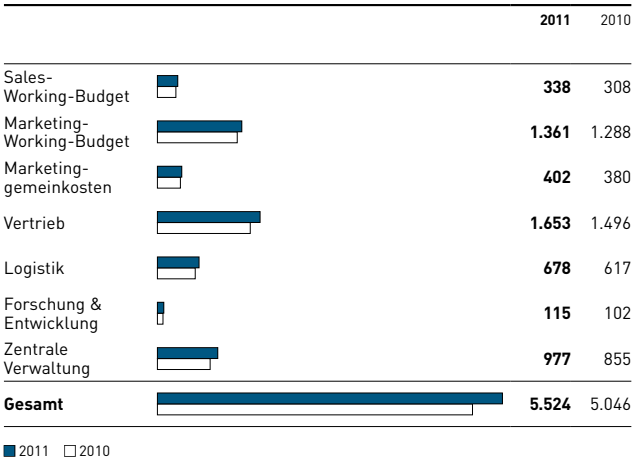
17 / Sonstige betriebliche Aufwendungen (in Mio. €)



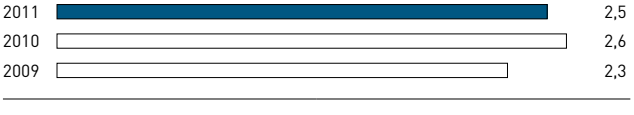
18 / Sonstige betriebliche Aufwendungen (in % der Umsatzerlöse)



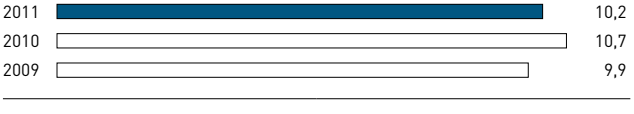
19 / Sonstige betriebliche Aufwendungen nach Posten (in Mio. €)



20 / Sales-Working-Budget (in % der Umsatzerlöse)



21 / Marketing-Working-Budget (in % der Umsatzerlöse)



03.2 /

Marketing-Working-Budget geht im Verhältnis zum Umsatz zurück

Das Marketing-Working-Budget beinhaltet Posten wie Aufwendungen für Promotion-Partnerschaften, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Diese Maßnahmen tragen dazu bei, unsere Markenstärke zu unterstützen. Da die Aufwendungen des Marketing-Working-Budget keine bestimmten Vertriebskanäle betreffen, werden sie den Segmenten nicht zugeordnet. Absolut gesehen stiegen die Aufwendungen des Marketing-Working-Budget im Jahr 2011 um 6 % auf 1,361 Mrd. € (2010: 1,288 Mrd. €). Dieser Anstieg war hauptsächlich auf höhere Aufwendungen der Marke adidas zurückzuführen, die im Zusammenhang mit der „all adidas"-Kampagne standen. Darüber hinaus trugen verstärkte Marketing- und Promotion-Initiativen für neue Produktkonzepte zu dieser Entwicklung bei. Nach Marken betrachtet erhöhte sich das Marketing-Working-Budget bei adidas um 9 % auf 1,007 Mrd. € (2010: 927 Mio. €), bei Reebok verringerte es sich um 5 % auf 235 Mio. € (2010: 247 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz lag das Marketing-Working-Budget mit 10,2 % um 0,5 Prozentpunkte unter dem Vorjahresniveau (2010: 10,7 %) / **GRAFIK 21**.

Betriebsgemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz gehen zurück

Die Betriebsgemeinkosten des Konzerns enthalten Gemeinkosten im Zusammenhang mit Marketing, Logistik, Vertrieb und F&E sowie mit zentralen Verwaltungsfunktionen. Personalaufwendungen machen fast die Hälfte der Betriebsgemeinkosten aus. Absolut gesehen stiegen die Betriebsgemeinkosten im Geschäftsjahr 2011 um 11 % auf 3,825 Mrd. € (2010: 3,450 Mrd. €). Dies war in erster Linie eine Folge der verstärkten eigenen Einzelhandelsaktivitäten des Konzerns sowie der höheren Logistik- und Lagerhaltungskosten. Aufgrund der zunehmenden Expertise im Einzelhandelsbereich sowie der Verbesserungen im operativen Geschäft verringerten sich jedoch die Betriebsgemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz um 0,1 Prozentpunkte auf 28,7 % (2010: 28,8 %).

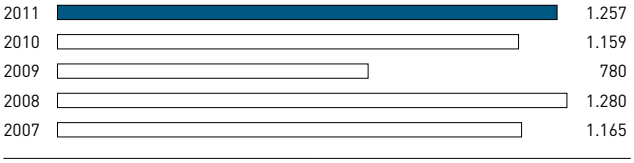
Anzahl der Mitarbeiter im Konzern steigt um 10 %

Ende Dezember 2011 beschäftigte der Konzern 46.824 Mitarbeiter. Das entspricht einem Anstieg um 10 % gegenüber dem Vorjahresstand von 42.541. Verantwortlich für diese Entwicklung war vor allem die gestiegene Anzahl eigener Einzelhandelsgeschäfte, die zu Neueinstellungen führte. Gemessen in Vollzeitäquivalenten stieg die Mitarbeiteranzahl zum Ende des Jahres 2011 um 12 % auf 40.637 (2010: 36.444) / **SIEHE MITARBEITER, S. 101**.

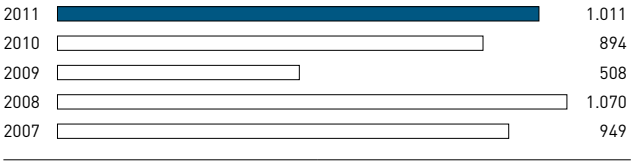
EBITDA verbessert sich um 8 %

Der Konzerngewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) stieg im Geschäftsjahr 2011 um 8 % auf 1,257 Mrd. € (2010: 1,159 Mrd. €) / **GRAFIK 22**. Abschreibungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer gingen um 4 % auf 252 Mio. € zurück (2010: 263 Mio. €). Diese Entwicklung war vor allem auf niedrigere Wertminderungskosten im Jahr 2011 im Vergleich zum Vorjahr zurückzuführen. Gemäß den IFRS werden immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer (Geschäfts- oder Firmenwerte sowie Markenrechte) einmal jährlich sowie zusätzlich bei Anzeichen einer potenziellen Wertminderung auf Wertberichtigungsbedarf überprüft. Im Jahr 2011, wie auch im Jahr 2010, war diesbezüglich keine Wertminderung vorzunehmen.

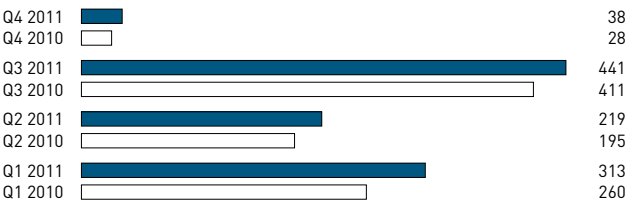
22 / EBITDA (in Mio. €)



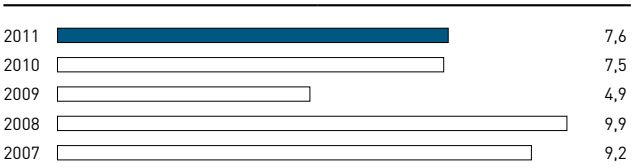
23 / Betriebsergebnis (in Mio. €)



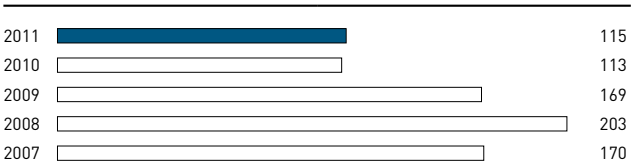
24 / Betriebsergebnis nach Quartalen (in Mio. €)



25 / Operative Marge (in %)



26 / Finanzaufwendungen (in Mio. €)



Operative Marge 0,1 Prozentpunkte über dem Vorjahr

Das Betriebsergebnis des Konzerns stieg im Geschäftsjahr 2011 um 13 % auf 1,011 Mrd. € (2010: 894 Mio. €) / GRAFIK 23. Infolgedessen verbesserte sich die operative Marge des Konzerns um 0,1 Prozentpunkte auf 7,6 % (2010: 7,5 %) / GRAFIK 25. Grund hierfür waren in erster Linie die positiven Effekte niedrigerer sonstiger betrieblicher Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz, die einen Rückgang der Bruttomarge sowie der sonstigen betrieblichen Erträge mehr als ausglichen.

Finanzerträge steigen um 25 %

Die Finanzerträge nahmen 2011 um 25 % auf 31 Mio. € (2010: 25 Mio. €) zu. Dies war vor allem auf höhere Zinserträge zurückzuführen / SIEHE ERLÄUTERUNG 32, S. 209.

Anstieg der Finanzaufwendungen um 2 %

Die Finanzaufwendungen stiegen im Geschäftsjahr 2011 vor allem aufgrund negativer Währungseffekte, die den positiven Effekt niedrigerer Zinsaufwendungen mehr als aufhoben, um 2 % auf 115 Mio. € (2010: 113 Mio. €) / GRAFIK 26. Ohne diese negativen Währungseffekte gingen die Finanzaufwendungen um 4 % zurück / SIEHE ERLÄUTERUNG 32, S. 209.

Gewinn vor Steuern im Verhältnis zum Umsatz steigt um 0,2 Prozentpunkte

Der Konzerngewinn vor Steuern erhöhte sich 2011 um 15 % auf 927 Mio. € (2010: 806 Mio. €) / GRAFIK 27. Der Gewinn vor Steuern im Verhältnis zum Umsatz stieg um 0,2 Prozentpunkte auf 6,9 % (2010: 6,7 %). Diese Entwicklung resultierte in erster Linie aus der Verbesserung der operativen Marge des Konzerns.

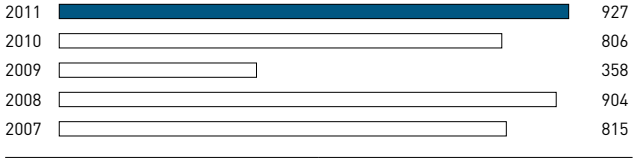
Steigerung des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns um 18 %

Der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn erhöhte sich im Geschäftsjahr 2011 auf 671 Mio. € (2010: 567 Mio. €) / GRAFIK 29. Dies bedeutet einen Anstieg um 18 % gegenüber dem Vorjahreswert. Die Steuerquote des Konzerns verringerte sich 2011 um 1,8 Prozentpunkte auf 27,7 % (2010: 29,5 %). Dies ist primär auf einen einmaligen, positiven Steuereffekt im Zusammenhang mit der Beilegung von Steuerstreitigkeiten aus vergangenen Jahren zurückzuführen.

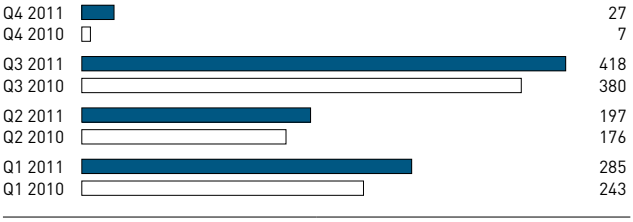
Ergebnis je Aktie erreicht 3,20 €

Im Geschäftsjahr 2011 betrug das unverwässerte und verwässerte Ergebnis je Aktie 3,20 € (2010: 2,71 €) / GRAFIK 31. Dies entspricht einem Anstieg um 18 %. Die gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des Ergebnisses je Aktie belief sich auf 209.216.186.

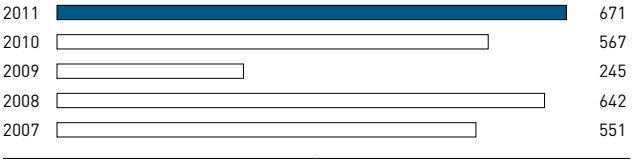
27 / Gewinn vor Steuern (in Mio. €)



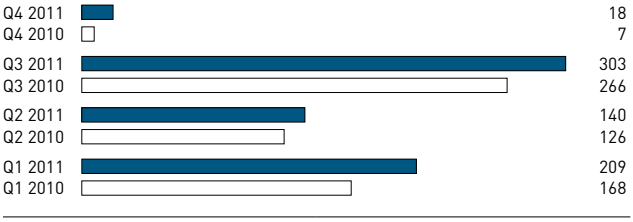
28 / Gewinn vor Steuern nach Quartalen (in Mio. €)



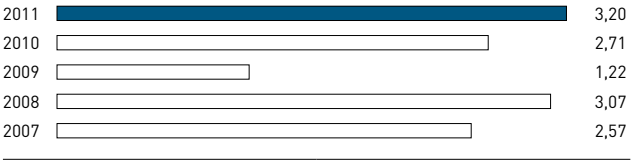
29 / Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)



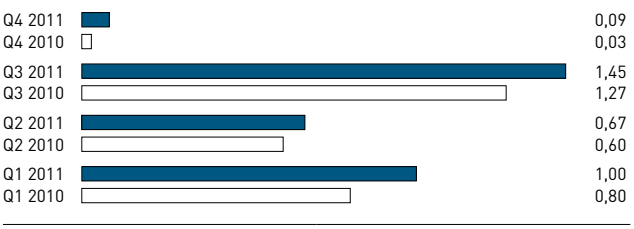
30 / Auf Anteilseigner entfallender Gewinn nach Quartalen (in Mio. €)



31 / Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)



32 / Verwässertes Ergebnis je Aktie nach Quartalen (in €)



03.2 /

Bilanz und Kapitalflussrechnung

Rechnungslegungsgrundsätze unverändert

Der Konzernabschluss wird gemäß den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, erstellt. Im Jahr 2011 gab es keine neuen oder geänderten IFRS-Vorschriften, die wesentliche Änderungen in den Konsolidierungs- und Rechnungslegungsgrundsätzen des Konzerns erforderlich machten / SIEHE ERLÄUTERUNG 01, S. 181.

Bilanzsumme steigt um 7 %

Zum Ende des Geschäftsjahres 2011 stieg die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 7 % auf 11,380 Mrd. € (2010: 10,618 Mrd. €) / GRAFIK 35. Verantwortlich hierfür war in erster Linie ein Anstieg der kurzfristigen Vermögenswerte. Höhere langfristige Vermögenswerte trugen ebenfalls zu dieser Entwicklung bei.

Vorräte des Konzerns nehmen um 17 % zu

Die Vorräte des Konzerns lagen zum Ende des Jahres 2011 mit 2,482 Mrd. € um 17 % über dem Vorjahresniveau (2010: 2,119 Mrd. €) / SIEHE ERLÄUTERUNG 08, S. 190. Auf währungsbereinigter Basis nahmen die Vorräte um 16 % zu. Dies spiegelt die höheren Beschaffungskosten sowie die Erwartung des Konzerns eines sich fortsetzenden Wachstums für die kommenden Quartale wider / GRAFIK 36.

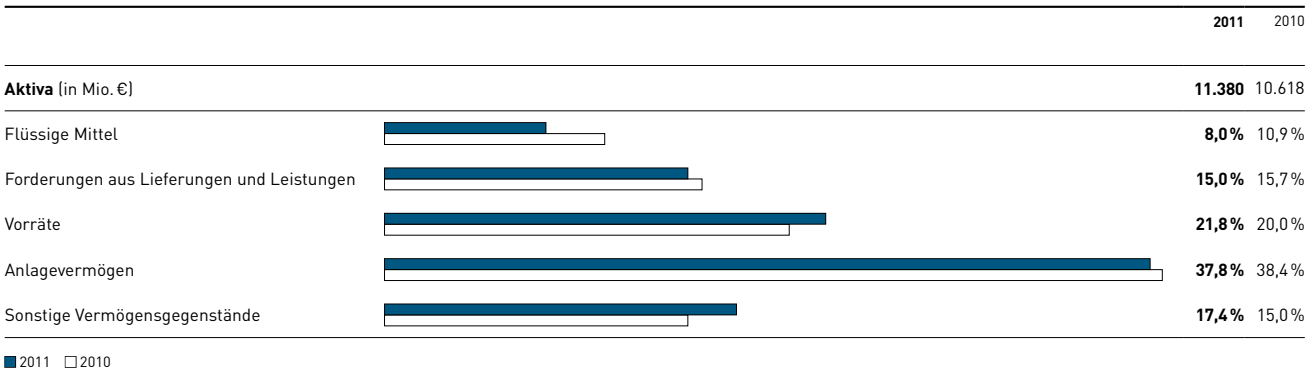
Kurzfristige Finanzanlagen nahezu verdoppelt

Die kurzfristigen Finanzanlagen haben sich im Verlauf des Jahres nahezu verdoppelt und beliefen sich zum 31. Dezember 2011 auf 465 Mio. € (2010: 233 Mio. €) / SIEHE ERLÄUTERUNG 05, S. 189. Diese Entwicklung war primär auf einen Anstieg der kurzfristigen Cash-Investitionen zurückzuführen.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen 2 % über dem Vorjahr

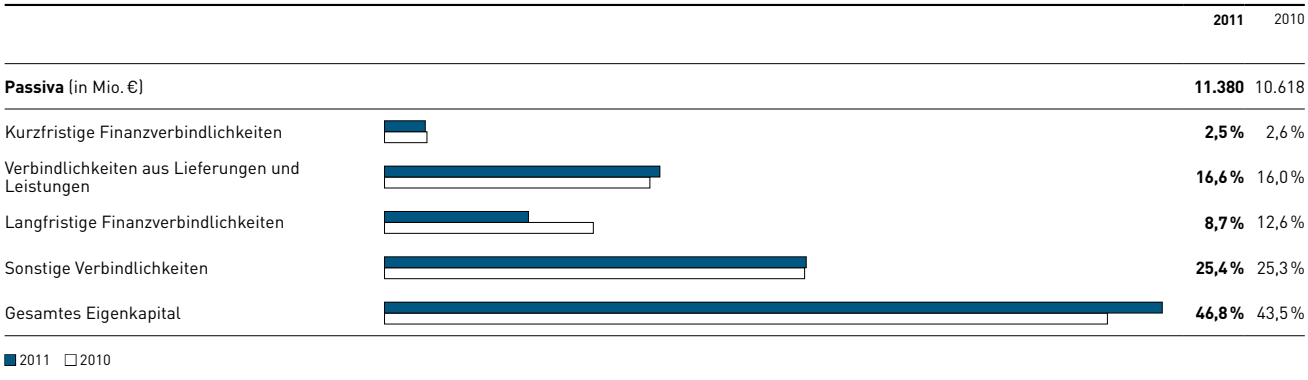
Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nahmen zum Ende des Geschäftsjahres 2011 um 2 % auf 1,707 Mrd. € zu (2010: 1,667 Mrd. €) / SIEHE ERLÄUTERUNG 06, S. 189. Währungsbereinigt stiegen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 3 %. Diese Entwicklung liegt unter dem währungsbereinigten Umsatzwachstum aus der Großhandelstätigkeit in Höhe von 9 % im vierten Quartal 2011.

33 / **Bilanzstruktur**[1] (in % der Bilanzsumme)



1) Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG, S. 174.

34 / **Bilanzstruktur**[1] (in % der Bilanzsumme)



1) Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG, S. 174.

Darin spiegeln sich die konsequente Durchsetzung der Zahlungsmodalitäten im Konzern und die gezielten Maßnahmen zum Forderungseinzug in allen Segmenten wider / GRAFIK 37.

Anstieg der sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte um 55 %

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2011 um 55 % auf 304 Mio. € (2010: 197 Mio. €) / SIEHE ERLÄUTERUNG 07, S. 189. Diese Entwicklung war hauptsächlich auf gestiegene beizulegende Zeitwerte von Finanzinstrumenten zurückzuführen.

Sonstige kurzfristige Vermögenswerte steigen um 21 %

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte lagen zum Ende des Geschäftsjahres 2011 mit 469 Mio. € um 21 % über dem Vorjahresniveau (2010: 390 Mio. €). Hauptgrund hierfür waren höhere Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern sowie höhere Vorauszahlungen / SIEHE ERLÄUTERUNG 09, S. 190.

Anlagevermögen wächst um 6 %

Zum Ende des Jahres 2011 stieg das Anlagevermögen um 6 % auf 4,303 Mrd. € (2010: 4,076 Mrd. €). Das Anlagevermögen beinhaltet Sachanlagen, Geschäfts- oder Firmenwerte, Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte sowie langfristige finanzielle Vermögenswerte. Zugänge in Höhe von 415 Mio. € waren größtenteils auf den weiteren Ausbau unserer eigenen Einzelhandelsaktivitäten, Investitionen in die IT-Infrastruktur des Konzerns, den Erwerb von Five Ten sowie die Erweiterung unserer Konzernzentrale in Herzogenaurach zurückzuführen. Währungseffekte in Höhe von 81 Mio. € auf das Anlagevermögen in Nicht-Euro-Währungen wirkten sich ebenfalls wertsteigernd auf diese Entwicklung aus. Die Zugänge wurden durch Abschreibungen in Höhe von 252 Mio. € sowie durch Abgänge in Höhe von 17 Mio. € zum Teil aufgehoben.

Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte verringern sich um 47 %

Zum 31. Dezember 2011 gingen die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte um 47 % auf 25 Mio. € zurück (2010: 47 Mio. €). Der Verkauf eines Lagerhauses in den Niederlanden trug maßgeblich zu diesem Rückgang bei. Die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte stehen überwiegend im Zusammenhang mit dem geplanten Verkauf von Grundstücken und Gebäuden in Herzogenaurach / SIEHE ERLÄUTERUNG 10, S. 190.

Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte 22 % unter dem Vorjahr

Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte lagen zum Ende des Geschäftsjahres 2011 mit 42 Mio. € um 22 % unter dem Vorjahresniveau (2010: 54 Mio. €). Hauptgrund hierfür waren niedrigere beizulegende Zeitwerte von Finanzinstrumenten / SIEHE ERLÄUTERUNG 15, S. 192.

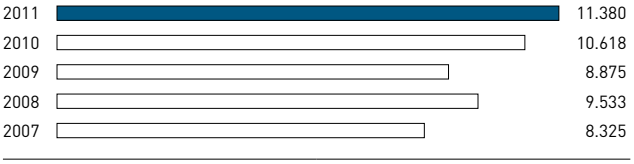
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen nehmen um 11 % zu

Zum Ende des Jahres 2011 stiegen die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 11 % auf 1,886 Mrd. € (2010: 1,694 Mrd. €) / GRAFIK 38. Auf währungsbereinigter Basis erhöhten sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen infolge der im Vergleich zum Vorjahr gestiegenen Vorräte um 12 %.

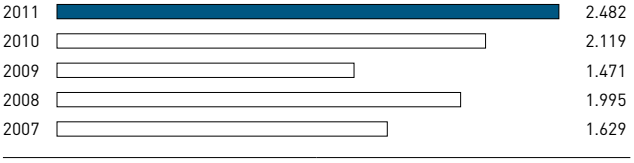
Rückgang der sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten um 54 %

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten lagen zum 31. Dezember 2011 mit 56 Mio. € um 54 % unter dem Vorjahresniveau (2010: 123 Mio. €). Dieser Rückgang resultierte in erster Linie aus niedrigeren negativen beizulegenden Zeitwerten von Finanzinstrumenten / SIEHE ERLÄUTERUNG 18, S. 193.

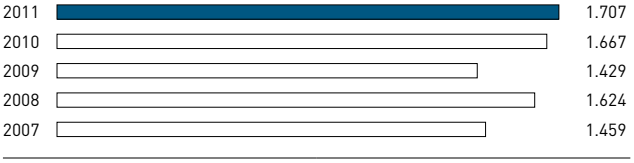
35 / **Bilanzsumme** (in Mio. €)



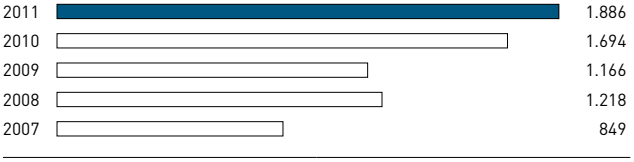
36 / **Vorräte** (in Mio. €)



37 / **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** (in Mio. €)



38 / **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen** (in Mio. €)



03.2 /

Sonstige kurzfristige Rückstellungen steigen um 8 %

Die sonstigen kurzfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum Ende des Jahres 2011 um 8 % auf 507 Mio. € (2010: 470 Mio. €). Dies war vor allem auf einen Anstieg der Rückstellungen für Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen zurückzuführen / SIEHE ERLÄUTERUNG 19, S. 194.

Kurzfristige abgegrenzte Schulden nehmen um 18 % zu

Die kurzfristigen abgegrenzten Schulden erhöhten sich zum 31. Dezember 2011 um 18 % auf 990 Mio. € (2010: 842 Mio. €). Dieser Anstieg resultierte hauptsächlich aus höheren Abgrenzungen für noch nicht erhaltene Rechnungen / SIEHE ERLÄUTERUNG 20, S. 195.

Anstieg der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten um 24 %

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2011 um 24 % auf 301 Mio. € (2010: 241 Mio. €). Verantwortlich hierfür waren in erster Linie höhere Kundenvorauszahlungen / SIEHE ERLÄUTERUNG 21, S. 196.

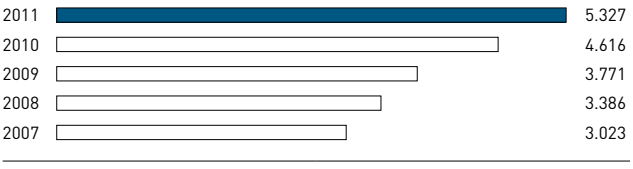
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital wächst um 15 %

Das auf Anteilseigner entfallende Kapital erhöhte sich zum 31. Dezember 2011 um 15 % auf 5,327 Mrd. € (2010: 4,616 Mrd. €) / GRAFIK 39. Der in den letzten zwölf Monaten erwirtschaftete Gewinn und höhere beizulegende Zeitwerte von Finanzinstrumenten waren die Hauptgründe hierfür. Diese positiven Effekte wurden durch die im Jahr 2011 ausgezahlte Dividende in Höhe von 167 Mio. € zum Teil aufgehoben / SIEHE ERLÄUTERUNG 25, S. 198. Zum 31. Dezember 2011 betrug die Eigenkapitalquote des Konzerns 46,8 % (2010: 43,5 %).

Aufwendungen im Zusammenhang mit außerbilanziellen Posten

Die bedeutendsten außerbilanziellen Verpflichtungen des Konzerns sind operative Leasingverträge, die sich auf Einzelhandelsgeschäfte, Büroräumlichkeiten, Lagerhäuser und Einrichtungen beziehen. Der Konzern hat verschiedene operative Leasingverträge abgeschlossen anstatt Immobilien zu erwerben, um so das Risiko aus Wertschwankungen von Immobilien zu reduzieren. Die Mietausgaben stiegen im Jahr 2011, vor allem aufgrund des weiteren Ausbaus der eigenen Einzelhandelsaktivitäten des Konzerns, um 12 % auf 608 Mio. € (2010: 544 Mio. €) / SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 201.

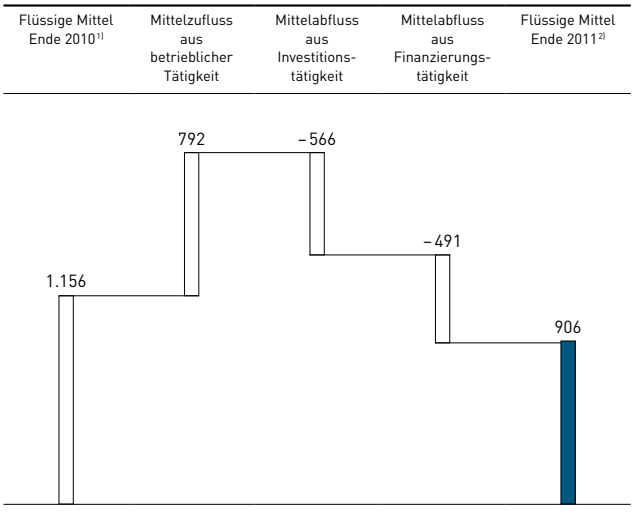
39 / Auf Anteilseigner entfallendes Kapital (in Mio. €)



Cashflow weiterhin stark

Im Geschäftsjahr 2011 betrug der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit 792 Mio. € (2010: 894 Mio. €). Der niedrigere Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit im Vergleich zum Vorjahr stand vor allem im Zusammenhang mit höheren Ertragsteuern sowie dem höheren Bedarf an operativem kurzfristigem Betriebskapital. Dieser Effekt wurde zum Teil durch die verbesserte Profitabilität des Konzerns kompensiert. Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit betrug 566 Mio. € (2010: 330 Mio. €). Dieser bezog sich vor allem auf Ausgaben für Sachanlagen wie z. B. Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung von Geschäften in unserem Einzelhandelssegment, neue Bürogebäude und IT-Systeme sowie den Erwerb von kurzfristigen Finanzanlagen und die Akquisition von Five Ten / SIEHE ERLÄUTERUNG 03, S. 188. Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit belief sich auf insgesamt 491 Mio. € (2010: 238 Mio. €). Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit stand vor allem im Zusammenhang mit der Rückzahlung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten in Höhe von insgesamt 273 Mio. €, der Dividendenzahlung in Höhe von 167 Mio. € sowie der Rückzahlung langfristiger Finanzverbindlichkeiten in Höhe von 48 Mio. €. Währungseffekte in Höhe von 15 Mio. € wirkten sich positiv auf den Finanzmittelbestand des Konzerns im Jahr 2011 aus (2010: 55 Mio. €). Insgesamt führten diese Entwicklungen zu einem Rückgang der flüssigen Mittel des Konzerns zum Ende des Geschäftsjahres um 250 Mio. € auf 906 Mio. € (31. Dezember 2010: 1,156 Mrd. €) / GRAFIK 40.

40 / Veränderung der flüssigen Mittel (in Mio. €)



1) Beinhaltet einen positiven Währungseffekt in Höhe von 55 Mio. €.
2) Beinhaltet einen positiven Währungseffekt in Höhe von 15 Mio. €.

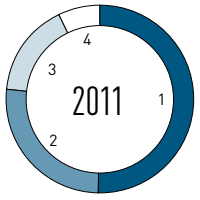
Netto-Cash-Position in Höhe von 90 Mio. €

Der Konzern beendete das Jahr 2011 mit einer Netto-Cash-Position in Höhe von 90 Mio. €. Verglichen mit Nettofinanzverbindlichkeiten von 221 Mio. € zum Ende des Vorjahres entspricht dies einer Verbesserung um 311 Mio. €. Hauptgrund hierfür war die Cashflow-Generierung aus der betrieblichen Tätigkeit in den letzten zwölf Monaten. Auch Währungseffekte in Höhe von 59 Mio. € wirkten sich hier positiv aus. Das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA belief sich zum Ende des Geschäftsjahres 2011 auf – 0,1 (2010: 0,2).

Anstieg der Investitionen um 39 %

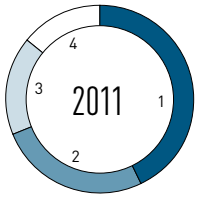
Investitionen sind die gesamten finanziellen Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten (ohne Akquisitionen) verwendet werden. Die Investitionen des Konzerns stiegen im Geschäftsjahr 2011 um 39 % auf 376 Mio. € (2010: 269 Mio. €). Auf das Einzelhandelssegment entfielen 26 % der Investitionen des Konzerns (2010: 23 %). Investitionen standen vor allem im Zusammenhang mit der Eröffnung weiterer Geschäfte der Marken adidas und Reebok im eigenen Einzelhandel. Investitionen im Großhandelssegment machten 17 % der Gesamtinvestitionen aus (2010: 12 %). Auf die Anderen Geschäftssegmente entfielen 7 % der gesamten Investitionen (2010: 10 %). Die verbleibenden 50 % der gesamten Investitionen des Konzerns wurden im Bereich Zentralbereiche/Konsolidierung erfasst (2010: 55 %). Diese standen hauptsächlich im Zusammenhang mit Investitionen in neue Bürogebäude sowie in IT-Infrastrukturmaßnahmen / GRAFIK 41.

41 / **Investitionen nach Segmenten**



1 / **50 %** Zentralbereiche/ Konsolidierung
2 / **26 %** Einzelhandel
3 / **17 %** Großhandel
4 / **7 %** Andere Geschäftssegmente

42 / **Investitionen nach Bereichen**



1 / **43 %** Sonstige Investitionen
2 / **26 %** Eigene Einzelhandels-aktivitäten
3 / **17 %** IT
4 / **14 %** Einzelhandelsunterstützung

Treasury

Finanzierungsgrundsätze des Konzerns

Um jederzeit den Zahlungsverpflichtungen des Konzerns nachkommen zu können, ist das Hauptziel unserer Finanzierungsgrundsätze die Sicherstellung ausreichender Liquiditätsreserven bei gleichzeitiger Minimierung der Finanzaufwendungen. Die betriebliche Geschäftstätigkeit unserer Segmente und unserer Märkte sowie der daraus resultierende Mittelzufluss stellen die Hauptliquiditätsquelle für den Konzern dar. Die Liquiditätsprognose erfolgt anhand eines mehrjährigen Finanz- und Liquiditätsplans auf rollierender monatlicher Basis. Alle Konzerngesellschaften im Konsolidierungskreis werden darin einbezogen. Unser „In-House-Bank"-Konzept nutzt überschüssige Mittel der einzelnen Konzerngesellschaften, um den Finanzierungsbedarf anderer Gesellschaften abzudecken. Dadurch reduzieren wir den externen Finanzierungsbedarf und optimieren unsere Nettozinsaufwendungen. Durch den Ausgleich konzerninterner Transaktionen über konzerninterne Finanzkonten können wir externe Banktransaktionen und damit Bankgebühren reduzieren. Eine weitere Zielsetzung und wesentliche Aufgabe unserer Konzern-Treasury-Abteilung ist das effektive Management unserer Währungs- und Zinsrisiken.

Treasury-System und -Verantwortlichkeiten

Die Treasury-Grundsätze des Konzerns regeln die Vorgehensweise für sämtliche Treasury-relevanten Themen. Hierzu zählen die Bankpolitik und die Genehmigung von Bankbeziehungen, Finanzierungsvereinbarungen und das Liquiditäts-/Anlagenmanagement weltweit, das Management von Währungs- und Zinsrisiken sowie das Management konzerninterner Cashflows. Die Verantwortlichkeiten hierfür sind nach einem dreistufigen Ansatz strukturiert:

- Das Treasury-Komitee, das sich aus Mitgliedern des Vorstands und weiteren Führungskräften zusammensetzt, entscheidet über die Treasury-Grundsätze des Konzerns und gibt die strategische Ausrichtung für das Management von Treasury-relevanten Themen vor. Alle wesentlichen Änderungen der Treasury-Grundsätze bedürfen der vorherigen Zustimmung des Treasury-Komitees.
- Die Konzern-Treasury-Abteilung ist für spezifische zentralisierte Treasury-Transaktionen sowie für die Umsetzung unserer Treasury-Grundsätze weltweit verantwortlich.
- Auf Ebene der Tochtergesellschaften sind, sofern begründet und wirtschaftlich sinnvoll, die Geschäftsführer sowie die Finanzcontroller vor Ort für das Management der Treasury-Angelegenheiten verantwortlich. Controllingfunktionen auf Konzernebene stellen sicher, dass die Transaktionen der einzelnen Geschäftseinheiten den Treasury-Grundsätzen des Konzerns folgen.

Zentralisierte Treasury-Funktion

Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Konzerns werden alle weltweiten Kreditlinien direkt oder indirekt von der Konzern-Treasury-Abteilung verwaltet. Diese Linien werden zum Teil an Tochtergesellschaften weitergegeben und durch Garantien der adidas AG

03.2 /

abgesichert. Aufgrund des zentralisierten Liquiditätsmanagements ist der Konzern in der Lage, die Mittel innerhalb der Organisation effizient zuzuteilen. Die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns sind in der Regel unbesichert und ggf. mit marktüblichen Kreditverpflichtungen verbunden, die auf Quartalsbasis überprüft werden. Der Konzern unterhält gute Geschäftsbeziehungen zu verschiedenen Partnerbanken und vermeidet dadurch eine zu starke Abhängigkeit von einzelnen Finanzinstituten. Partnerbanken auf Konzern- und Tochtergesellschaftsebene müssen ein langfristiges Investment Grade Rating von mindestens BBB+ von Standard & Poor's oder ein vergleichbares Rating einer anderen führenden Ratingagentur vorweisen. Nur in Ausnahmefällen dürfen Konzerngesellschaften mit Banken zusammenarbeiten, die ein niedrigeres Rating haben / SIEHE RISKO- UND CHANCENBERICHT, S. 145. Soweit gesetzlich zulässig und wirtschaftlich vertretbar, müssen die Tochtergesellschaften überschüssige Liquidität an die Konzernzentrale weiterleiten, um eine optimale Zuteilung der flüssigen Finanzmittel innerhalb des Konzerns sicherzustellen.

Finanzielle Flexibilität

Die finanzielle Flexibilität des Konzerns ist durch die Verfügbarkeit ungenutzter Kreditlinien in Höhe von 3,898 Mrd. € zum Ende des Geschäftsjahres 2011 sichergestellt (2010: 3,934 Mrd. €). Diese umfassen eine fest zugesagte Konsortialkreditlinie in Höhe von 1,860 Mrd. €, die zum Jahresende 2011 wie auch im Vorjahr ungenutzt war (2010: 1,860 Mrd. € ungenutzt), sowie bilaterale Kreditlinien bei verschiedenen Banken in Höhe von insgesamt 2,038 Mrd. € (2010: 2,074 Mrd. €). Die Konsortialkreditlinie hat eine Restlaufzeit von weniger als einem Jahr und soll im Verlauf des Jahres 2012 ersetzt werden. Wir überwachen kontinuierlich den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien, basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf.

Kurzfristige bilaterale Kreditlinien nahezu unverändert

Zum Ende des Geschäftsjahres 2011 blieben die kurzfristigen bilateralen Kreditlinien mit 2,164 Mrd. € im Vergleich zum Vorjahr nahezu unverändert (2010: 2,169 Mrd. €). Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien machen rund 27 % bzw. 73 % der gesamten kurzfristigen bilateralen Kreditlinien aus (2010: 30 % bzw. 70 %) / GRAFIK 45.

Marktübliche Kreditverpflichtungen

Im Falle unserer fest zugesagten Kreditlinien sind wir verschiedene Kreditverpflichtungen eingegangen. Diese Kreditverpflichtungen können eine Limitierung der Veräußerung von Anlagevermögen, Höchstgrenzen für dinglich abgesicherte Verbindlichkeiten sowie Cross-Default- und Change-of-Control-Klauseln vorsehen. Des Weiteren enthalten bestimmte Finanzierungsvereinbarungen Klauseln zu Eigenkapitalquote, Mindesteigenkapital und Nettoverlust. Sollten wir eine Klausel nicht einhalten können und von der Mehrheit der Partnerbanken keine Verzichtserklärung („Waiver") erhalten, würden die Finanzverbindlichkeiten sofort fällig und

43 / Bestehende Kreditlinien (in Mio. €)

	2011	2010
Kurzfristige Kreditlinien	**2.164**	2.169
Mittelfristig zugesagte Kreditlinien	**1.860**	1.860
Schuldscheindarlehen	**655**	1.017
Eurobond	**499**	498
Gesamt	**5.178**	5.544

44 / Restlaufzeiten der Finanzierungsmöglichkeiten (in Mio. €)

	2011	2010
< 1 Jahr	**4.187**	2.442
1 bis 3 Jahre	**780**	2.279
3 bis 5 Jahre	**211**	711
> 5 Jahre	**0**	112
Gesamt	**5.178**	5.544

45 / Kurzfristige bilaterale Kreditlinien (in Mio. €)

	2011	2010
Fest zugesagt	**586**	660
Nicht fest zugesagt	**1.578**	1.509
Gesamt	**2.164**	2.169

46 / Währungssplit bei Bruttofinanzverbindlichkeiten (in Mio. €)

	2011	2010
EUR	**721**	879
USD	**444**	642
Sonstige	**115**	89
Gesamt	**1.280**	1.610

zahlbar werden. Zum 31. Dezember 2011 haben wir alle Bedingungen vollständig erfüllt und lagen ausreichend über sämtlichen vorgesehenen Mindestanforderungen. Aufgrund unserer Cashflow-Erwartungen sind wir zuversichtlich, diese Bedingungen auch in Zukunft erfüllen zu können / SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 163. Wir sind überzeugt, dass die Mittelzuflüsse aus der betrieblichen Tätigkeit zusammen mit der Verfügbarkeit externer Mittel ausreichen werden, um unseren künftigen Bedarf an operativen Mitteln und Kapital zu decken.

Rückgang der Bruttofinanzverbindlichkeiten

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Jahres 2011 um 21 % auf 1,280 Mrd. € (2010: 1,610 Mrd. €) / GRAFIK 46. Die Bankverbindlichkeiten nahmen um 33 % auf 126 Mio. € zu (2010: 95 Mio. €). Unsere Schuldscheindarlehen bzw. Privatplatzierungen in den USA und Europa verringerten sich um 36 % auf 655 Mio. € (2010: 1,017 Mrd. €). Das Volumen der ausstehenden Anleihen blieb nahezu unverändert und belief sich auf 499 Mio. € (2010: 498 Mio. €) / GRAFIK 51. Am Ende des Jahres 2011 waren, wie auch im Vorjahr, keine Commercial Paper ausstehend.

Euro dominiert Währungsmix

Der Großteil der Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns wird in Euro und US-Dollar gehalten. Zum Ende des Geschäftsjahres 2011 machten die Bruttofinanzverbindlichkeiten in Euro 56 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2010: 55 %). Der Anteil der in US-Dollar gehaltenen Bruttofinanzverbindlichkeiten verringerte sich auf 35 % (2010: 40 %) / GRAFIK 46.

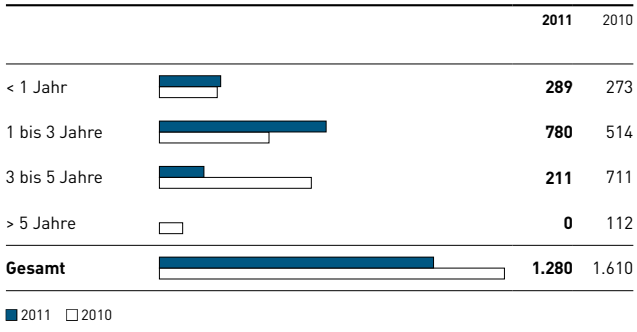
Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten stabil

Das Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten des Konzerns blieb im Verlauf des Jahres 2011 stabil und wies eine gleichmäßig verteilte Laufzeitstruktur auf / GRAFIK 47. Zum Ende des Geschäftsjahres belief sich der gesamte Refinanzierungsbedarf für die nächsten zwölf Monate auf insgesamt 289 Mio. € (2010: 273 Mio. €).

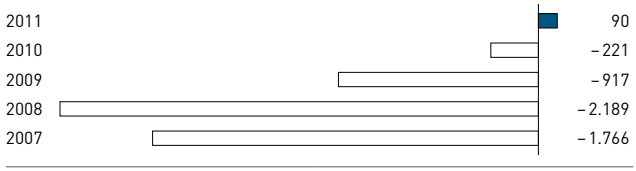
Zinssatz leicht verbessert

Im gewichteten Mittel verringerte sich der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Jahr 2011 leicht auf 4,9 % (2010: 5,1 %) / GRAFIK 50. Der positive Effekt niedrigerer Zinssätze für kurzfristige Finanzverbindlichkeiten wurde zum Teil durch den negativen Effekt lokaler Finanzverbindlichkeiten in Währungen, die einen höheren durchschnittlichen Zinssatz aufweisen, aufgehoben. Festverzinsliche Finanzierungen machten zum Ende des Geschäftsjahres 77 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2010: 76 %). 23 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns waren variabel verzinslich (2010: 24 %).

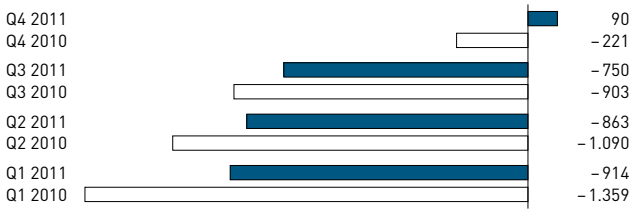
47 / Restlaufzeiten der Bruttofinanzverbindlichkeiten (in Mio. €)



48 / Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten (in Mio. €)

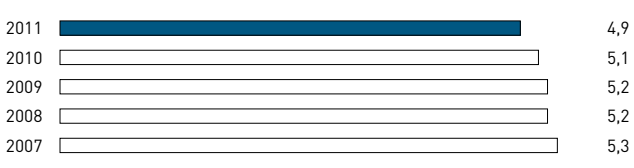


49 / Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten nach Quartalen[1] (in Mio. €)



1) Am Ende der Periode.

50 / Zinssatzentwicklung[1] (in %)



1) Gewichteter durchschnittlicher Zinssatz der Bruttofinanzverbindlichkeiten.

03.2 /

Netto-Cash-Position zum Ende des Jahres erreicht

Der Konzern beendete das Jahr 2011 mit einer Netto-Cash-Position in Höhe von 90 Mio. €. Verglichen mit Nettofinanzverbindlichkeiten von 221 Mio. € zum Ende des Vorjahres entspricht dies einer Verbesserung um 311 Mio. € / **GRAFIK 48**. Damit hat der Konzern das zu Beginn des Jahres 2011 kommunizierte Ziel einer weiteren Reduzierung der Nettofinanzverbindlichkeiten übertroffen. Ein starker Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit wirkte sich positiv auf diese Entwicklung aus. Darüber hinaus trugen positive Währungseffekte in Höhe von 59 Mio. € zur Entwicklung der Netto-Cash-Position bei. Der Verschuldungsgrad des Konzerns sank am Ende des Jahres 2011 auf – 1,7 % (2010: 4,8 %) / **GRAFIK 52**. Ende 2011 belief sich das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA auf – 0,1 (2010: 0,2) und lag damit deutlich innerhalb der mittelfristigen Vorgaben des Konzerns von unter zwei. Das effiziente Management der Kapitalstruktur hat für unser Management nach wie vor einen hohen Stellenwert / **SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 163.**

Effektives Währungsmanagement von hoher Priorität

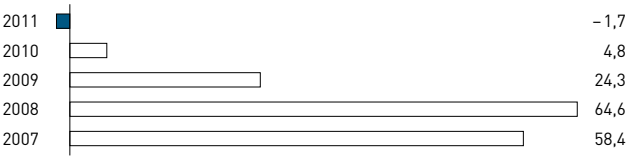
Da der adidas Konzern als weltweit tätiges Unternehmen Währungsrisiken ausgesetzt ist, ist das effektive Währungsmanagement ein wichtiger Fokus der Konzern-Treasury-Abteilung. Ziel dieses Währungsmanagements ist die Verringerung der Währungsschwankungen für die in Fremdwährung lautenden künftigen Nettozahlungsströme. Dabei ist das US-Dollar-Hedging von zentraler Bedeutung, da unsere Beschaffung überwiegend in Asien stattfindet und größtenteils in US-Dollar abgerechnet wird / **SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 90.** Im Geschäftsjahr 2011 betrug das Nettodefizit gegenüber dem Euro, resultierend aus dem operativen Geschäft, ca. 3,0 Mrd. US-$ (2010: 2,1 Mrd. US-$). Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Konzerns haben wir ein rollierendes Hedging-System mit einem Zeitfenster von 12 bis 24 Monaten, wobei wir einen Großteil unseres erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs etwa sechs Monate vor Saisonbeginn absichern. Das bedeutet, dass wir zum Jahresende 2011 unser Hedging für das Jahr 2012 bereits beinahe vollständig abgeschlossen haben. Außerdem haben wir schon begonnen, uns für 2013 abzusichern. Das Hedging für das Jahr 2012 ist zu geringfügig ungünstigeren Kursen wie im Vorjahr abgeschlossen worden. Wir nutzen verschiedene Hedging-Instrumente, wie z. B. Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungsswaps oder Kombinationen unterschiedlicher Instrumente, um uns gegen ungünstige Kursentwicklungen zu schützen. Der Einsatz von Währungsoptionen ermöglicht dem Konzern, an künftigen positiven Kursentwicklungen zu partizipieren / **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 145.**

51 / Finanzierungsstruktur[1] (in Mio. €)

	2011	2010
Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen	**1.370**	**1.389**
Bankkredite	126	95
Commercial Paper	0	0
Schuldscheindarlehen	655	1.017
Eurobond	499	498
Bruttofinanzverbindlichkeiten	**1.280**	**1.610**
Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten	**90**	**– 221**

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

52 / Verschuldungsgrad (in %)



53 / Emittierte Privatplatzierungen und Anleihen auf einen Blick (in Mio.)

Emittierte Anleihen	Volumen	Kupon	Fälligkeit
Französisches Schuldscheindarlehen	EUR 105	variabel	2012
Deutsches Schuldscheindarlehen	EUR 41	fix	2012
US-Schuldscheindarlehen	USD 292	fix	2013
Eurobond	EUR 500	fix	2014
Deutsches Schuldscheindarlehen	EUR 56	fix	2014
US-Schuldscheindarlehen	USD 115	fix	2015
US-Schuldscheindarlehen	USD 150	fix	2016
Sonstige Schuldscheindarlehen	EUR 18	variabel	2012

Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG

Die adidas AG ist das Mutterunternehmen des adidas Konzerns. In der adidas AG sind sowohl das operative Geschäft, und hier im Wesentlichen das des deutschen Markts, als auch die Zentralfunktionen des Konzerns wie Globales Marketing, Treasury, Steuern, Recht, Finanzen und Beteiligungsverwaltung enthalten.

Operatives Geschäft und Kapitalstruktur der adidas AG

Das operative Geschäft besteht zum überwiegenden Teil aus dem Verkauf von Waren an den Handel sowie aus eigenen Einzelhandelsaktivitäten.

Die Entwicklung der Ertragslage ist neben den eigenen Handelsaktivitäten der adidas AG stark von deren Holdingfunktion für den adidas Konzern geprägt. Dies spiegelt sich vor allem in den Währungseffekten, den Kostenverrechnungen für erbrachte Dienstleistungen sowie im Zinsergebnis und Beteiligungsergebnis wider.

Die Chancen und Risiken sowie die zukünftige Entwicklung der adidas AG entsprechen in weiten Teilbereichen den Chancen und Risiken sowie der zukünftigen Entwicklung des adidas Konzerns / SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 145 / SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 163.

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der adidas AG ist sehr stark durch die Holding- und Finanzierungsfunktion der Gesellschaft für den Konzern geprägt. So machten im Geschäftsjahr 2011 die Finanzanlagen – vor allem bestehend aus Anteilen an verbundenen Unternehmen – 57 % der Bilanzsumme aus. Die konzerninternen Finanzkonten, über die Transaktionen zwischen den verbundenen Unternehmen abgewickelt werden, stellen zudem 28 % der Aktivseite sowie 49 % der Passivseite der Bilanz im Geschäftsjahr 2011 dar.

Abschlusserstellung

Der folgende Jahresabschluss der adidas AG wird im Gegensatz zum Konzernabschluss, der im Einklang mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union zum 31. Dezember 2011 anzuwenden sind, steht, nach den Regeln des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) aufgestellt.

Gewinn- und Verlustrechnung

54 / Gewinn- und Verlustrechnung nach HGB (Kurzfassung)
(in Mio. €)

	2011	2010
Umsatzerlöse	1.766	1.540
Gesamtleistung	**1.766**	**1.540**
Sonstige betriebliche Erträge	1.254	1.280
Materialaufwand	– 531	– 480
Personalaufwand	– 304	– 275
Abschreibungen	– 69	– 57
Sonstige betriebliche Aufwendungen	– 2.125	– 1.931
Betriebliches Ergebnis	**– 9**	**77**
Finanzergebnis	178	142
Außerordentliche Aufwendungen	0	– 19
Steuern	– 58	– 43
Jahresüberschuss	**111**	**157**
Gewinnvortrag	201	211
Bilanzgewinn	**312**	**368**

Umsatz steigt um 15 %

Der Umsatz der adidas AG setzt sich zusammen aus konzernexternen Umsätzen mit adidas und Reebok Produkten des Geschäftsbereichs adidas Deutschland, konzernexternen Umsätzen mit Y-3 Produkten sowie konzerninternen Umsätzen mit ausländischen Tochtergesellschaften. In den Umsatzerlösen ausgewiesen werden ferner Lizenz- und Provisionserträge und sonstige Umsatzerlöse. Die Umsatzerlöse der adidas AG stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 15 % auf 1,766 Mrd. € (2010: 1,540 Mrd. €). Mehr als die Hälfte der Umsatzsteigerung kommt aus gestiegenen Lizenzeinnahmen / TABELLE 55.

55 / Umsatzerlöse der adidas AG (in Mio. €)

	2011	2010
Lizenz- und Provisionserträge	922	806
adidas Deutschland	672	599
Ausländische Tochtergesellschaften	113	77
Y-3	39	39
Sonstige Umsatzerlöse	20	19
Gesamt	**1.766**	**1.540**

03.2 /

Sonstige betriebliche Erträge gehen um 2 % zurück

Im Geschäftsjahr 2011 verringerten sich die sonstigen betrieblichen Erträge der adidas AG um 2 % auf 1,254 Mrd. €. Dies resultierte vornehmlich aus geringeren Erträgen aus der Währungsumrechnung und geringeren Erträgen aus der Erbringung von Dienstleistungen für andere Konzerngesellschaften. Des Weiteren spiegelt sich hierin die Umstellung des Reebok Deutschland Geschäfts vom Kommissionär zum Eigenhändler wider. Im Vorjahr wurde dieses Geschäft von der adidas AG noch als Kommissionär geführt; als Kommissionär erzielte die Gesellschaft Erträge aus der Weiterbelastung der operativen Kosten an den Prinzipal. Mit der Umstellung zum Eigenhändler sind diese Erträge aus Kostenweiterbelastung im Jahr 2011 weggefallen.

Anstieg der sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 10 %

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der adidas AG stiegen im Geschäftsjahr 2011 um 10 % auf 2,125 Mrd. € (2010: 1,931 Mrd. €). Der Anstieg ist größtenteils auf höheren Marketingaufwand zurückzuführen. Hierzu zählen zum einen gestiegene Promotion- und Werbeausgaben auf dem heimischen Markt zur Unterstützung des Umsatzwachstums, zum anderen höherer Aufwand für das globale Marketing zur Stärkung der Marke adidas auf internationaler Ebene. Ebenfalls gestiegen sind die Verluste aus der Währungsumrechnung und die Aufwendungen für rechtliche und sonstige Beratungsleistungen.

Höhere Abschreibungen infolge der Fertigstellung von Laces

Die Abschreibungen der adidas AG erhöhten sich im Geschäftsjahr 2011 um 12 Mio. € auf 69 Mio. €, vor allem bedingt durch die Eröffnung des neuen Bürogebäudes „Laces" in Herzogenaurach.

Negatives betriebliches Ergebnis

Das betriebliche Ergebnis war im abgelaufenen Geschäftsjahr mit – 9 Mio. € negativ (2010: 77 Mio. € positiv). Hauptgrund hierfür war der Anstieg der sonstigen betrieblichen Aufwendungen.

Finanzergebnis verbessert sich um 25 %

Das Zinsergebnis der adidas AG ging im Geschäftsjahr 2011 um 9 % auf 63 Mio. € zurück (2010: 69 Mio. €). Der positive Effekt resultierte aus dem Zinsergebnis gegenüber verbundenen Unternehmen. Der Zinsaufwand gegenüber fremden Dritten lag mit 40 Mio. € um 1 Mio. € über dem Vorjahresniveau.

Die Beteiligungserträge stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 58 Mio. € auf 147 Mio. € (2010: 89 Mio. €). Aufgrund der Ergebnisabführungsverträge erzielte die adidas AG im Geschäftsjahr 2011 Erträge in Höhe von 94 Mio. €. Infolgedessen verbesserte sich das Finanzergebnis der adidas AG um 25 % auf 178 Mio. € (2010: 142 Mio. €).

Jahresüberschuss verringert sich um 29 %

Das Ergebnis aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit ging um 23 % auf 169 Mio. € zurück (2010: 219 Mio. €). Grund hierfür war das negative betriebliche Ergebnis, das Verbesserungen des Finanzergebnisses mehr als aufhob. Nach Berücksichtigung der Steuern in Höhe von 58 Mio. € belief sich der Jahresüberschuss auf 111 Mio. € (2010: 157 Mio. €).

Bilanz

56 / Bilanz nach HGB (Kurzfassung) (in Mio. €)

	2011	2010
Aktiva		
Immaterielle Vermögensgegenstände	154	161
Sachanlagen	255	229
Finanzanlagen	3.429	3.395
Anlagevermögen	**3.838**	**3.785**
Vorräte	30	21
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	1.767	1.740
Flüssige Mittel, Wertpapiere	383	682
Umlaufvermögen	2.180	2.443
Rechnungsabgrenzungsposten	28	37
Bilanzsumme	**6.046**	**6.265**
Passiva		
Eigenkapital	2.322	2.378
Rückstellungen	339	315
Verbindlichkeiten und sonstige Posten	3.385	3.572
Gesamt	**6.046**	**6.265**

Bilanzsumme geht um 4 % zurück

Zum Ende des Geschäftsjahres 2011 verringerte sich die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 4 % auf 6,046 Mrd. € (2010: 6,265 Mrd. €). Die wesentlichen Veränderungen finden sich in den flüssigen Mitteln mit einem Rückgang von 299 Mio. € wieder. Demgegenüber stehen Zugänge im Anlagevermögen, im Wesentlichen für das neue Bürogebäude „Laces", in Höhe von 54 Mio. € und um 27 Mio. € erhöhte Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände im Umlaufvermögen.

Eigenkapital 2 % unter Vorjahresniveau

Das Eigenkapital verringerte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2011 um 2 % auf 2,322 Mrd. € (2010: 2,378 Mrd. €). Im Wesentlichen ist der Rückgang durch den niedrigeren Jahresüberschuss und die Ausschüttung der Dividende für das Geschäftsjahr 2010 begründet. Die Eigenkapitalquote blieb unter Berücksichtigung der Ausschüttung aus dem Bilanzgewinn des Vorjahres sowie des erzielten Jahresüberschusses mit 38 % stabil.

Rückstellungen erhöhen sich um 8 %

Die Rückstellungen stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2011 um 24 Mio. € auf 339 Mio. € (2010: 315 Mio. €). Diese Erhöhung ist vor allem auf den Anstieg der Rückstellung für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen um 11 Mio. € und die Erhöhung der sonstigen Rückstellungen um 13 Mio. € – vor allem im Bereich Personal – zurückzuführen.

Verbindlichkeiten sinken um 10 %

Die Verbindlichkeiten gingen um 187 Mio. € auf 3,385 Mrd. € zurück (2010: 3,572 Mrd. €). Darin enthalten ist der Rückgang der Bankverbindlichkeiten um 156 Mio. €.

Mittelabfluss spiegelt Dividendenausschüttung und Reduzierung der Bankverbindlichkeiten wider

Die adidas AG erwirtschaftete einen Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 157 Mio. € (2010: 790 Mio. €). Der Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit resultierte hauptsächlich aus dem Jahresüberschuss von 111 Mio. €. Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit betrug 132 Mio. € (2010: 108 Mio. €). Dies ist insbesondere auf Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen und das immaterielle Anlagevermögen in Höhe von 98 Mio. € zurückzuführen. Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich ein Mittelabfluss in Höhe von 323 Mio. € (2010: Mittelabfluss von 232 Mio. €). Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit betrifft Mittelabflüsse im Zusammenhang mit der Dividendenzahlung in Höhe von 167 Mio. € und der Reduzierung von Bankverbindlichkeiten um 156 Mio. €. Infolge dieser Entwicklungen reduzierte sich der Finanzmittelbestand der adidas AG gegenüber dem Vorjahr um 299 Mio. € auf 383 Mio. € (2010: 682 Mio. €).

Die adidas AG hat eine revolvierende Kreditlinie in Höhe von 1,860 Mrd. €, die zum Bilanzstichtag nicht genutzt war / SIEHE TREASURY, S. 129.

Die adidas AG ist jederzeit in der Lage, ihren finanziellen Verpflichtungen nachzukommen.

Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB und § 289 Abs. 4 HGB

Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals

Das Grundkapital der adidas AG beläuft sich auf 209.216.186 € (Stand: 31. Dezember 2011), eingeteilt in ebenso viele nennwertlose, auf den Namen lautende Stückaktien, die jeweils mit einem Euro am Grundkapital beteiligt sind („Aktien"). Zum 31. Dezember 2011 besitzt die adidas AG keine eigenen Aktien / SIEHE ERLÄUTERUNG 25, S. 198. Ein Anspruch der Aktionäre auf Verbriefung ist gemäß § 4 Abs. 8 der Satzung grundsätzlich ausgeschlossen. Jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme. Mit allen Aktien sind die gleichen Rechte und Pflichten verbunden.

In den USA haben wir American Depositary Receipts (ADRs) begeben. ADRs sind Hinterlegungsscheine nicht-amerikanischer Aktien, die an den US-Börsen anstelle der Originalaktien gehandelt werden. Zwei ADRs entsprechen jeweils einer Aktie.

Beschränkungen, die die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen

Vertragliche Vereinbarungen mit der adidas AG oder sonstige Vereinbarungen, die die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien beschränken, sind uns nicht bekannt. Aufgrund des Code of Conduct der adidas AG bestehen jedoch für Vorstände beim Kauf und Verkauf von adidas AG Aktien gewisse Sperrfristen im Zusammenhang mit der Veröffentlichung von Quartals- und Jahresergebnissen. Entsprechende Sperrfristen gelten auch für Mitarbeiter, die Zugang zu noch nicht veröffentlichten Geschäftsergebnissen haben.

Beschränkungen des Stimmrechts können ferner aufgrund von Vorschriften des Aktiengesetzes, etwa gemäß § 136 AktG oder für eigene Aktien gemäß § 71b AktG, bestehen.

Beteiligungen am Grundkapital, die 10 % der Stimmrechte überschreiten

Beteiligungen am Grundkapital der adidas AG, die 10 % der Stimmrechte überschreiten, sind uns nicht mitgeteilt worden und auch ansonsten nicht bekannt.

Aktien mit Sonderrechten

Aktien mit Sonderrechten, insbesondere mit solchen, die Kontrollbefugnisse verleihen, bestehen nicht.

Stimmrechtskontrolle bei Beteiligungen von Arbeitnehmern am Kapital

Arbeitnehmer, die adidas AG Aktien halten, üben ihre Kontrollrechte wie andere Aktionäre unmittelbar nach Maßgabe der gesetzlichen Vorschriften und der Satzung aus.

03.2 /

Ernennung und Abberufung des Vorstands

Die Bestimmung der Anzahl der Vorstandsmitglieder, ihre Bestellung und Abberufung sowie die Bestellung des Vorstandsvorsitzenden erfolgen gemäß § 6 der Satzung und § 84 AktG durch den Aufsichtsrat. Der Vorstand der adidas AG besteht derzeit aus dem Vorstandsvorsitzenden sowie drei weiteren Mitgliedern / SIEHE VORSTAND, S. 34. Vorstandsmitglieder dürfen für einen Zeitraum von höchstens fünf Jahren bestellt werden. Eine wiederholte Bestellung oder Verlängerung der Amtszeit für jeweils höchstens fünf Jahre ist zulässig.

Der Aufsichtsrat kann die Bestellung zum Vorstandsmitglied bzw. zum Vorstandsvorsitzenden widerrufen, wenn ein wichtiger Grund, z. B. eine grobe Pflichtverletzung oder ein Vertrauensentzug durch die Hauptversammlung, vorliegt. Da die adidas AG den Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes (MitbestG) unterliegt, ist für die Bestellung von Mitgliedern des Vorstands, aber auch für deren Abberufung eine Mehrheit von mindestens zwei Dritteln der Aufsichtsratsmitglieder erforderlich (§ 31 MitbestG). Kommt eine solche Mehrheit bei der ersten Abstimmung im Aufsichtsrat nicht zustande, so kann auf Vorschlag des Vermittlungsausschusses die Bestellung bzw. Abberufung in einer zweiten Abstimmung mit einfacher Mehrheit der Stimmen der Aufsichtsratsmitglieder erfolgen. Wird auch hierbei die erforderliche Mehrheit nicht erreicht, erfolgt eine dritte Abstimmung, die erneut einer einfachen Mehrheit bedarf, bei der dem Aufsichtsratsvorsitzenden jedoch zwei Stimmen zustehen.

Fehlt ein erforderliches Vorstandsmitglied, hat darüber hinaus in dringenden Fällen das Amtsgericht Fürth gemäß § 85 Abs. 1 AktG auf Antrag eines Beteiligten ein Vorstandsmitglied zu bestellen.

Satzungsänderungen

Die Satzung der adidas AG kann gemäß § 179 Abs. 1 Satz 1 AktG grundsätzlich nur durch einen Beschluss der Hauptversammlung geändert werden. Gemäß § 21 Abs. 3 der Satzung in Verbindung mit § 179 Abs. 2 Satz 2 AktG beschließt die Hauptversammlung der adidas AG über Satzungsänderungen grundsätzlich mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen und mit einfacher Mehrheit des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals. Soweit das Gesetz zwingend eine größere Stimm- oder Kapitalmehrheit vorschreibt, ist diese maßgeblich. Änderungen der Satzung, die lediglich die Fassung betreffen, kann jedoch der Aufsichtsrat gemäß § 179 Abs. 1 Satz 2 AktG in Verbindung mit § 10 Abs. 1 der Satzung beschließen.

Befugnisse des Vorstands hinsichtlich Aktienausgabe

Die Befugnisse des Vorstands sind in §§ 76 ff. AktG in Verbindung mit § 7 der Satzung geregelt. Er hat insbesondere die Aufgabe, die adidas AG unter eigener Verantwortung zu leiten und die Gesellschaft gerichtlich und außergerichtlich zu vertreten.

Seine Befugnisse zur Ausgabe von Aktien ergeben sich aus § 4 der Satzung und den gesetzlichen Bestimmungen:

Genehmigtes Kapital

- Bis zum 21. Juni 2014 ist der Vorstand ermächtigt, das Grundkapital mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmalig oder in Teilbeträgen mehrmalig um insgesamt bis zu 50.000.000 € zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2009/I).

- Bis zum 4. Juli 2014 ist der Vorstand ermächtigt, das Grundkapital mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sacheinlagen einmalig oder in Teilbeträgen mehrmalig um insgesamt bis zu 25.000.000 € zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2011).

- Bis zum 12. Juli 2015 ist der Vorstand ermächtigt, das Grundkapital mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmalig oder in Teilbeträgen mehrmalig um insgesamt bis zu 20.000.000 € zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2010).

Die vorstehenden Ermächtigungen sehen vor, dass das Bezugsrecht der Aktionäre mit Zustimmung des Aufsichtsrats jeweils in bestimmten Fällen ausgeschlossen werden kann / SIEHE ERLÄUTERUNG 25, S. 198.

Bedingtes Kapital

- Bis zum 5. Mai 2015 ist der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats ermächtigt, durch die Gesellschaft oder nachgeordnete Konzernunternehmen einmalig oder mehrmalig Options- und/oder Wandelanleihen im Gesamtnennbetrag von bis zu 1,5 Mrd. € mit oder ohne Laufzeitbeschränkung gegen Bareinlagen zu begeben und für Schuldverschreibungen, die von nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft begeben werden, die Garantie zu übernehmen. Der Vorstand ist ferner ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats den Inhabern bzw. Gläubigern von Schuldverschreibungen Options- bzw. Wandlungsrechte auf insgesamt 36.000.000 Aktien nach näherer Maßgabe der jeweiligen Bedingungen der Schuldverschreibungen zu gewähren.
  Hierzu ist das Grundkapital um bis zu 36.000.000 € bedingt erhöht worden (Bedingtes Kapital 2010). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auf die Schuldverschreibungen für Spitzenbeträge auszuschließen. Diese Ermächtigung beinhaltet auch den Ausschluss des Bezugsrechts, soweit dies zur Einräumung von Bezugsrechten, die Inhaber bzw. Gläubiger von bereits zuvor begebenen Schuldverschreibungen zustehen, erforderlich ist. Schließlich ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auch dann auszuschließen, wenn der Ausgabepreis der Schuldverschreibungen ihren Marktwert nicht wesentlich unterschreitet und die Anzahl der auszugebenden Aktien 10 % des Grundkapitals nicht überschreitet. Auf die 10 %-Grenze ist in bestimmten weiteren Fällen die Ausgabe von neuen oder die Verwendung eigener Aktien anzurechnen.

Befugnisse des Vorstands hinsichtlich Aktienrückkauf
Die Befugnisse zum Erwerb eigener Aktien ergeben sich aus §§ 71 ff. AktG sowie zum Bilanzstichtag aus der Ermächtigung durch die Hauptversammlung vom 6. Mai 2010.

– Der Vorstand ist bis zum 5. Mai 2015 befugt, eigene Aktien in Höhe von insgesamt bis zu 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden (oder ggf. des zum Zeitpunkt der Inanspruchnahme der Ermächtigung niedrigeren) Grundkapitals zu jedem zulässigen Zweck im Rahmen der gesetzlichen Beschränkungen zu erwerben. Die Ermächtigung kann durch die Gesellschaft, aber auch durch ihre Tochtergesellschaften oder für ihre oder deren Rechnung durch von der Gesellschaft oder von einer Tochtergesellschaft beauftragte Dritte ausgenutzt werden.

Der Rückkauf über die Börse erfolgt mittels eines öffentlichen Kaufangebots, einer öffentlichen Einladung zur Abgabe von Verkaufsofferten oder durch die Einräumung von Andienungsrechten an die Aktionäre. Die Ermächtigung enthält auch Festlegungen über den höchsten und niedrigsten Gegenwert, der jeweils gewährt werden darf.

Die Verwendungszwecke der aufgrund dieser Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien können dem Punkt 11 der Tagesordnung der Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 entnommen werden. Insbesondere können die Aktien wie folgt verwendet werden:

- Sie können über die Börse, durch ein Angebot an alle Aktionäre oder gegen Barzahlung (begrenzt auf 10 % des Grundkapitals unter Berücksichtigung bestimmter Anrechnungen) durch anderweitigen Verkauf zu einem Preis, der den Börsenpreis von Aktien gleicher Ausstattung nicht wesentlich unterschreitet, veräußert werden.
- Sie können zum Zwecke des unmittelbaren oder mittelbaren Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen an Unternehmen oder im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen angeboten und übertragen werden.
- Sie können als Gegenleistung für den Erwerb von gewerblichen Schutzrechten oder Immaterialgüterrechten oder für den Erwerb daran bestehender Lizenzen, auch durch Tochtergesellschaften, angeboten und veräußert werden.
- Sie können zur Erfüllung von Options- bzw. Wandlungsrechten oder Options- bzw. Wandlungspflichten oder einem Aktienlieferungsrecht der Gesellschaft aus Options- und/oder Wandelanleihen verwendet werden.
- Sie können eingezogen werden, ohne dass die Einziehung oder deren Durchführung eines weiteren Hauptversammlungsbeschlusses bedarf.

Die Aktien können ferner als Vergütung in Form einer Aktientantieme an Mitglieder des Vorstands mit der Maßgabe übertragen werden, dass die Veräußerung durch den Vorstand erst nach einer Sperrfrist von mindestens drei Jahren ab Übertragung zulässig ist. Die Zuständigkeit hierfür liegt beim Aufsichtsrat.

Im Falle der Verwendung von Aktien zu den oben genannten Zwecken, mit Ausnahme der Einziehung von Aktien, ist das Bezugsrecht der Aktionäre ausgeschlossen.

Der Aufsichtsrat kann bestimmen, dass Maßnahmen aufgrund dieser Ermächtigung nur mit seiner Zustimmung oder der Zustimmung eines Aufsichtsratsausschusses vorgenommen werden dürfen.

– Der Vorstand ist unter der von der Hauptversammlung am 6. Mai 2010 beschlossenen Ermächtigung ferner befugt, den Aktienerwerb auch unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten durchzuführen, die mit einem Finanzinstitut zu marktnahen Konditionen abgeschlossen werden. Die adidas AG kann auf physische Belieferung gerichtete Call-Optionen erwerben und/oder Put-Optionen verkaufen bzw. eine Kombination aus Call- und Put-Optionen oder andere Eigenkapitalderivate verwenden, wenn durch die Optionsbedingungen sichergestellt ist, dass diese nur mit Aktien beliefert werden, die ihrerseits unter Wahrung des Gleichbehandlungsgrundsatzes erworben wurden. Alle Aktienerwerbe unter Einsatz der wie oben ausgeführten Eigenkapitalderivate sind dabei auf Aktien im Umfang von höchstens 5 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung bestehenden (oder ggf. des zum Zeitpunkt der Inanspruchnahme der Ermächtigung niedrigeren) Grundkapitals beschränkt. Die Laufzeit der Optionen darf jeweils 18 Monate nicht überschreiten und muss ferner so gewählt sein, dass der Erwerb der Aktien in Ausübung der Optionen nicht nach dem 5. Mai 2015 erfolgt. Die Ermächtigung enthält auch Festlegungen über den höchsten und niedrigsten Gegenwert, der jeweils gewährt werden darf.

Für die Verwendung, den Bezugsrechtsausschluss und die Einziehung von Aktien, die unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten erworben wurden, gelten die von der Hauptversammlung festgesetzten (oben dargestellten) allgemeinen Regelungen entsprechend.

Change of Control/Entschädigungsvereinbarungen
Die wesentlichen Vereinbarungen der adidas AG, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels (Change of Control) stehen, betreffen Finanzierungsvereinbarungen. Für den Fall eines Kontrollwechsels sehen diese wie üblich für den Kreditgeber das Recht zur Kündigung und vorzeitigen Fälligstellung der Rückzahlung vor.

Mit den Mitgliedern des Vorstands sowie Arbeitnehmern bestehen keine Vereinbarungen über Entschädigungsleistungen für den Fall eines Übernahmeangebots.

03.3 /

Geschäftsentwicklung nach Segmenten

Der adidas Konzern hat seine betriebliche Tätigkeit in drei Berichtssegmente gegliedert: Großhandel, Einzelhandel und Andere Geschäftssegmente. Das Großhandelssegment umfasst die Geschäftstätigkeit der Marken adidas und Reebok mit Einzelhändlern. Das Einzelhandelssegment umfasst neben den eigenen Einzelhandelsaktivitäten auch das eCommerce-Geschäft der Marken adidas und Reebok. Die Ergebnisse von TaylorMade-adidas Golf, Rockport, Reebok-CCM Hockey sowie der Anderen Zentral Geführten Marken, die Marken wie Y-3 umfassen, werden unter Andere Geschäftssegmente zusammengefasst.

Geschäftsentwicklung Großhandel

Ergebnisse des Großhandelssegments für das Geschäftsjahr 2011

Im Geschäftsjahr 2011 stieg der Umsatz im Großhandelssegment währungsbereinigt um 11 %. Ausschlaggebend hierfür waren zweistellige Zuwächse bei adidas Sport Performance und adidas Sport Style. Die Umsätze von Reebok legten währungsbereinigt im niedrigen einstelligen Bereich zu. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Segmentumsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz im Großhandelssegment wuchs im Vergleich zum Vorjahr um 10 % auf 8,971 Mrd. € (2010: 8,181 Mrd. €) / TABELLE 01.

Die Bruttomarge im Großhandelssegment lag mit 40,0 % um 1,3 Prozentpunkte unter dem Vorjahreswert (2010: 41,3 %). Positive Effekte, resultierend aus einem besseren Produktmix und einer günstigeren regionalen Umsatzverteilung sowie einem niedrigeren Anteil von Lagerräumungsverkäufen, wurden durch höhere Beschaffungskosten mehr als aufgehoben. Nach Marken betrachtet ging die Bruttomarge von adidas aus der Großhandelstätigkeit um 1,6 Prozentpunkte auf 42,0 % zurück (2010: 43,7 %). Die Bruttomarge der Marke Reebok aus der Großhandelstätigkeit verringerte sich um 1,1 Prozentpunkte auf 29,6 % (2010: 30,7 %). Das Bruttoergebnis des Großhandelssegments erhöhte sich um 6 % auf 3,585 Mrd. € (2010: 3,379 Mrd. €) / TABELLE 01.

Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 0,3 Prozentpunkte auf 9,6 % (2010: 9,9 %). In Euro stiegen die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit um 7 % auf 861 Mio. € (2010: 807 Mio. €). Hauptgründe hierfür waren höhere Lagerhaltungs- und Vertriebskosten im Zusammenhang mit der Expansion im Großhandelssegment. Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Großhandelssegment beinhalten in erster Linie Aufwendungen des Sales-Working-Budget sowie Aufwendungen für Vertriebspersonal, Verwaltung und Logistik.

Das Segmentbetriebsergebnis verbesserte sich um 6 % auf 2,725 Mrd. € (2010: 2,572 Mrd. €). Die operative Marge des Segments verringerte sich um 1,1 Prozentpunkte auf 30,4 % (2010: 31,4 %) / TABELLE 01. Grund hierfür war die niedrigere Bruttomarge, die den positiven Effekt niedrigerer Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als aufhob.

Entwicklung des Großhandelssegments nach Regionen

Im Geschäftsjahr 2011 stieg der Umsatz im Großhandelssegment auf währungsbereinigter Basis in allen Regionen. In Westeuropa erhöhte sich der währungsbereinigte Umsatz um 10 %. Verantwortlich hierfür waren insbesondere starke Zuwächse in allen wichtigen Märkten außer in Großbritannien. In den Europäischen Schwellenländern nahm der währungsbereinigte Umsatz vor allem infolge von Umsatzsteigerungen in der Türkei um 5 % zu. In Nordamerika wuchs der Umsatz im Großhandelssegment dank zweistelliger Zuwächse, sowohl in den USA als auch in Kanada, währungsbereinigt um 15 %. In China lagen die Umsatzerlöse währungsbereinigt um 24 % über

01 / Großhandel im Überblick (in Mio. €)

	2011	2010	Veränderung
Umsatzerlöse	8.971	8.181	10 %
Bruttoergebnis	3.585	3.379	6 %
Bruttomarge	40,0 %	41,3 %	– 1,3 PP
Segmentbetriebsergebnis	2.725	2.572	6 %
Operative Marge des Segments	30,4 %	31,4 %	– 1,1 PP

02 / Großhandel Umsatzerlöse nach Regionen (in Mio. €)

	2011	2010	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Westeuropa	3.187	2.882	11 %	10 %
Europäische Schwellenländer	496	503	– 1 %	5 %
Nordamerika	1.771	1.609	10 %	15 %
China	1.038	840	23 %	24 %
Andere Asiatische Märkte	1.354	1.270	7 %	5 %
Lateinamerika	1.125	1.077	5 %	8 %
Gesamt [1]	**8.971**	**8.181**	**10 %**	**11 %**

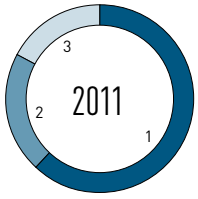
1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

dem Vorjahresniveau. In den Anderen Asiatischen Märkten nahm der währungsbereinigte Umsatz aufgrund von Wachstum in den meisten Märkten der Region, insbesondere in Südkorea, um 5% zu. In Lateinamerika stieg der Umsatz, unterstützt durch zweistellige Steigerungen in Argentinien und Chile, währungsbereinigt um 8%. Währungseffekte wirkten sich unterschiedlich auf die Umsatzerlöse der Regionen in Euro aus / TABELLE 02.

03 / Großhandel Umsatzerlöse nach Regionen

1 / **35%** Westeuropa
2 / **20%** Nordamerika
3 / **15%** Andere Asiatische Märkte
4 / **13%** Lateinamerika
5 / **12%** China
6 / **5%** Europäische Schwellenländer

04 / Großhandel Umsatzerlöse nach Marken



1 / **62%** adidas Sport Performance
2 / **21%** adidas Sport Style
3 / **17%** Reebok

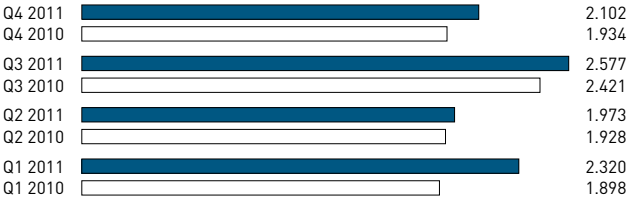
Entwicklung des Großhandelssegments nach Marken

Im Jahr 2011 stieg der Großhandelsumsatz von adidas Sport Performance auf währungsbereinigter Basis um 10%. Dieser Anstieg war hauptsächlich zweistelligen Zuwächsen in den Kategorien Training, Running, Outdoor und Basketball zuzuschreiben. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von adidas Sport Performance stieg um 9% auf 5,578 Mrd. € (2010: 5,101 Mrd. €).

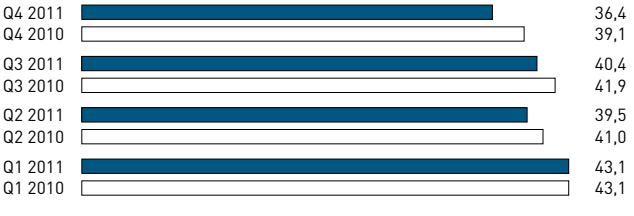
Der Großhandelsumsatz von adidas Sport Style nahm währungsbereinigt um 20% zu. Diese Steigerung war einer positiven Entwicklung in den meisten Kategorien, insbesondere bei adidas Originals und dem adidas NEO Label, zuzuschreiben. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von adidas Sport Style erhöhte sich um 19% auf 1,861 Mrd. € (2010: 1,559 Mrd. €).

Der Großhandelsumsatz von Reebok lag auf währungsbereinigter Basis um 3% über dem Vorjahresniveau. Verantwortlich hierfür war hauptsächlich ein Wachstum in der Kategorie Training aufgrund des Erfolgs der ZigTech und RealFlex Produkte. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von Reebok blieb mit 1,499 Mrd. € nahezu unverändert (2010: 1,505 Mrd. €).

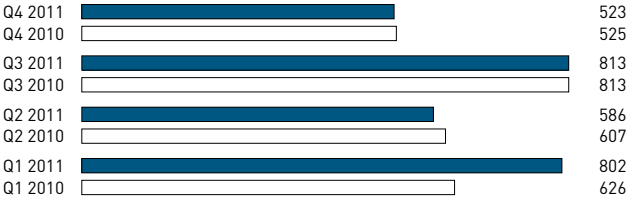
05 / Großhandel Umsatzerlöse nach Quartalen (in Mio. €)



06 / Großhandel Bruttomarge nach Quartalen (in %)



07 / Großhandel Segmentbetriebsergebnis nach Quartalen
(in Mio. €)



03.3 /

Geschäftsentwicklung Einzelhandel

Ergebnisse des Einzelhandelssegments für das Geschäftsjahr 2011

Im Geschäftsjahr 2011 stieg der Umsatz im Einzelhandelssegment währungsbereinigt um 20 %. Die Umsatzerlöse von Concept Stores, Factory Outlets und sonstigen Einzelhandelsgeschäften verzeichneten währungsbereinigt im Vergleich zum Vorjahr zweistellige Wachstumsraten. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Segmentumsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz legte um 17 % auf 2,793 Mrd. € zu (2010: 2,389 Mrd. €) / TABELLE 08. Auf vergleichbarer Basis erhöhte sich der Umsatz gegenüber dem Vorjahr währungsbereinigt um 14 %. Dabei verzeichneten sämtliche Einzelhandelsformate Umsatzzuwächse.

Die Bruttomarge im Einzelhandelssegment verbesserte sich um 0,8 Prozentpunkte auf 62,6 % (2010: 61,8 %). Hauptgrund hierfür war ein gestiegener Umsatzanteil der Concept Stores, die höhere Margen erzielen als Factory Outlets und sonstige Einzelhandelsgeschäfte. Auch die Umsätze der Factory Outlets erzielten höhere Margen im Vergleich zum Vorjahr. Nach Marken betrachtet verbesserte sich die Bruttomarge bei adidas um 0,3 Prozentpunkte auf 63,6 % (2010: 63,2 %). Bei Reebok lag die Bruttomarge mit 57,8 % um 3,0 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert (2010: 54,8 %). Das Bruttoergebnis des Einzelhandelssegments erhöhte sich um 18 % auf 1,749 Mrd. € (2010: 1,476 Mrd. €) / TABELLE 08.

Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit nahmen um 13 % auf 1,156 Mrd. € zu (2010: 1,024 Mrd. €). Diese Entwicklung resultierte aus höheren Sales-Working-Budget-Aufwendungen sowie aus höheren Aufwendungen durch die gestiegene Anzahl der eigenen Einzelhandelsgeschäfte, insbesondere in den Schwellenländern. Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich aufgrund der Verbesserungen im operativen Geschäft sowie aufgrund von Skaleneffekten um 1,5 Prozentpunkte auf 41,4 % (2010: 42,9 %). Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Einzelhandel beinhalten in erster Linie Personal- und Mietaufwendungen sowie Sales-Working-Budget-Aufwendungen.

Das Segmentbetriebsergebnis verbesserte sich um 31 % auf 593 Mio. € (2010: 452 Mio. €). Die operative Marge des Segments stieg um 2,3 Prozentpunkte auf 21,2 % (2010: 18,9 %) / TABELLE 08. Verantwortlich für diese Entwicklung waren die höhere Bruttomarge und niedrigere Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz.

08 / Einzelhandel im Überblick (in Mio. €)

	2011	2010	Veränderung
Umsatzerlöse	2.793	2.389	17 %
Bruttoergebnis	1.749	1.476	18 %
Bruttomarge	62,6 %	61,8 %	0,8 PP
Segmentbetriebsergebnis	593	452	31 %
Operative Marge des Segments	21,2 %	18,9 %	2,3 PP

Entwicklung des Einzelhandelssegments nach Regionen

Der Umsatz im Einzelhandelssegment stieg auf währungsbereinigter Basis in allen Regionen. In Westeuropa nahm der Einzelhandelsumsatz vor allem infolge von Umsatzzuwächsen in Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Italien und Spanien währungsbereinigt um 11 % zu. In den Europäischen Schwellenländern stieg der Umsatz währungsbereinigt um 32 %. Ausschlaggebend hierfür war vor allem Wachstum in Russland, wo sowohl die Marke adidas als auch die Marke Reebok deutliche Zuwächse im zweistelligen Bereich verzeichneten. In Nordamerika legte der Umsatz infolge zweistelliger Zuwächse in den USA währungsbereinigt um 14 % zu. In China lagen die Umsatzerlöse währungsbereinigt um 20 % über dem Vorjahresniveau. In den Anderen Asiatischen Märkten stieg der Umsatz währungsbereinigt um 9 %. Dieser Anstieg resultierte hauptsächlich aus einem zweistelligen Wachstum in Südkorea. In Lateinamerika erhöhte sich der Einzelhandelsumsatz auf währungsbereinigter Basis um 20 %. Verantwortlich hierfür waren zweistellige Zuwächse in allen Märkten mit Ausnahme von Mexiko, wo der Umsatz im hohen einstelligen Bereich stieg. Währungseffekte wirkten sich unterschiedlich auf die Umsatzerlöse der Regionen in Euro aus / TABELLE 09.

Entwicklung des Einzelhandelssegments nach Marken

Im Geschäftsjahr 2011 verzeichneten sowohl adidas als auch Reebok zweistellige Wachstumsraten im Einzelhandelssegment. Der währungsbereinigte Umsatz von adidas Sport Performance legte um 15 % zu. Der Einzelhandelsumsatz von adidas Sport Style wuchs auf

09 / Einzelhandel Umsatzerlöse nach Regionen (in Mio. €)

	2011	2010	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Westeuropa	476	426	12 %	11 %
Europäische Schwellenländer	1.055	846	25 %	32 %
Nordamerika	504	461	10 %	14 %
China	157	131	19 %	20 %
Andere Asiatische Märkte	373	330	13 %	9 %
Lateinamerika	228	195	17 %	20 %
Gesamt [1]	**2.793**	**2.389**	**17 %**	**20 %**

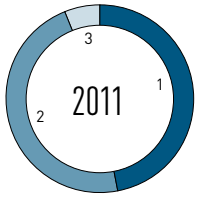
1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

währungsbereinigter Basis um 33 %. Der Umsatz von Reebok legte im Vergleich zum Vorjahr währungsbereinigt um 18 % zu. Auf vergleichbarer Basis stieg der Umsatz der Marke adidas währungsbereinigt um 14 %. Verantwortlich hierfür waren vor allem zweistellige Zuwächse in den Kategorien Training, Running, Fußball und Outdoor. Auch adidas Originals verzeichnete Wachstum im zweistelligen Bereich. Der Umsatz der Marke Reebok legte auf vergleichbarer Basis währungsbereinigt um 11 % zu. Dies ist insbesondere auf deutlich zweistellige Zuwächse in den Kategorien Running und Training zurückzuführen. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz der eigenen Einzelhandelsgeschäfte von adidas Sport Performance stieg um 12 % auf 1,576 Mrd. € (2010: 1,404 Mrd. €), der Umsatz der eigenen Einzelhandelsgeschäfte von adidas Sport Style nahm um 31 % auf 752 Mio. € zu (2010: 575 Mio. €). Der Umsatz der eigenen Einzelhandelsgeschäfte von Reebok erhöhte sich um 14 % auf 463 Mio. € (2010: 408 Mio. €).

10 / Einzelhandel Umsatzerlöse nach Regionen

1 / **38 %** Europäische Schwellenländer
2 / **18 %** Nordamerika
3 / **17 %** Westeuropa
4 / **13 %** Andere Asiatische Märkte
5 / **8 %** Lateinamerika
6 / **6 %** China

11 / Einzelhandel Umsatzerlöse nach Vertriebsformaten

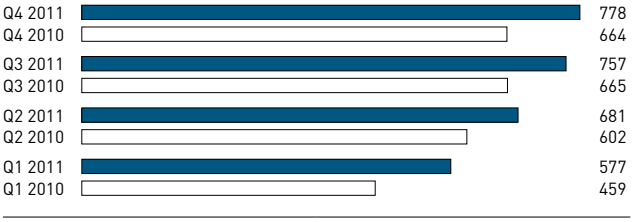


1 / **47 %** Concept Stores
2 / **47 %** Factory Outlets
3 / **6 %** Andere Einzelhandelsformate

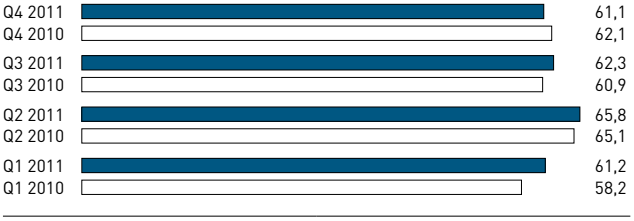
Anzahl der Einzelhandelsgeschäfte

Zum 31. Dezember 2011 betrieb das Einzelhandelssegment des adidas Konzerns 2.401 Geschäfte. Dies bedeutet einen Nettoanstieg um 131 bzw. 6 % gegenüber 2.270 Shops zum Ende des Vorjahres. Die Gesamtzahl der Geschäfte setzte sich aus 1.804 adidas Geschäften und 597 Reebok Geschäften zusammen (31. Dezember 2010: 1.712 adidas Geschäfte, 558 Reebok Geschäfte). Im Verlauf des Jahres eröffnete der Konzern 323 neue Geschäfte, 192 wurden geschlossen und 151 umgestaltet.

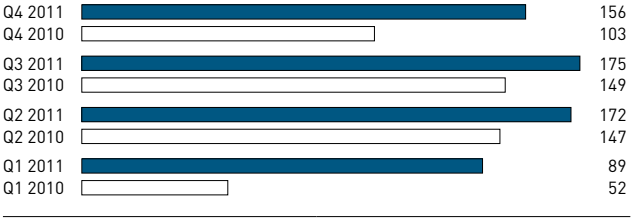
12 / Einzelhandel Umsatzerlöse nach Quartalen (in Mio. €)



13 / Einzelhandel Bruttomarge nach Quartalen (in %)



14 / Einzelhandel Segmentbetriebsergebnis nach Quartalen (in Mio. €)



Entwicklung nach Einzelhandelsformaten

Der Umsatz der Concept Stores beinhaltet die Umsatzerlöse von adidas Sport Performance, adidas Sport Style und Reebok Concept Stores. Im Geschäftsjahr 2011 stieg der Umsatz der Concept Stores währungsbereinigt um 28 %. Dabei verzeichneten sowohl adidas als auch Reebok deutlich zweistellige Wachstumsraten. Auf vergleichbarer Basis erhöhte sich der Umsatz der Concept Stores währungsbereinigt um 18 %. Im Verlauf des Jahres eröffnete der Konzern 220 neue Concept Stores, 107 wurden geschlossen. 110 Concept Stores wurden neu klassifiziert und sind nun den anderen Einzelhandelsformaten zugeordnet. Infolgedessen stieg die Anzahl der Concept Stores zum Ende des Jahres um 3 auf 1.355 (2010: 1.352) / **GRAFIK 15**. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz der Concept Stores legte um 24 % auf 1,311 Mrd. € zu (2010: 1,059 Mrd. €).

03.3 /

Der Umsatz der Factory Outlets beinhaltet die Umsatzerlöse der adidas und Reebok Factory Outlets. Im Jahr 2011 stieg der Umsatz der Factory Outlets währungsbereinigt um 12 %. adidas verzeichnete einen zweistelligen Umsatzanstieg bei seinen Factory Outlets, bei Reebok erhöhte sich der Umsatz im hohen einstelligen Bereich. Auf vergleichbarer Basis wuchs der Umsatz der Factory Outlets währungsbereinigt um 9 %. Im Verlauf des Jahres eröffnete der Konzern 53 Factory Outlets, 44 wurden geschlossen. Infolgedessen stieg die Anzahl der Factory Outlets zum Ende des Jahres um 9 auf 734 (31. Dezember 2010: 725) / GRAFIK 15. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz der Factory Outlets legte um 9 % auf 1,317 Mrd. € zu (2010: 1,203 Mrd. €).

Der Umsatz der anderen Einzelhandelsformate beinhaltet die Umsatzerlöse der Concession Corner und des E-Commerce-Geschäfts der Marken adidas und Reebok. Im Jahr 2011 nahm der Umsatz der anderen Einzelhandelsformate währungsbereinigt um 35 % zu. Die E-Commerce-Umsätze bei adidas und Reebok lagen währungsbereinigt um 64 % über dem Vorjahresniveau. Auf vergleichbarer Basis stieg der Umsatz der anderen Einzelhandelsformate währungsbereinigt um 25 %. Im Verlauf des Jahres wurden 50 andere Einzelhandelsgeschäfte neu eröffnet und 41 wurden geschlossen. Zudem wurden 110 Concept Stores neu klassifiziert und sind nun den anderen Einzelhandelsformaten zugeordnet. Infolgedessen stieg die Anzahl der anderen Einzelhandelsgeschäfte zum Ende des Jahres um 119 auf 312 (31. Dezember 2010: 193) / GRAFIK 15. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse der anderen Einzelhandelsformate in Euro aus. Der Umsatz der anderen Einzelhandelsformate stieg um 30 % auf 165 Mio. € (2010: 127 Mio. €).

15 / Einzelhandel Anzahl der Shops

	2011	2010
Concept Stores	**1.355**	1.352
Factory Outlets	**734**	725
Andere Formate	**312**	193
Gesamt	**2.401**	2.270

Geschäftsentwicklung Andere Geschäftssegmente

Ergebnisse der Anderen Geschäftssegmente für das Geschäftsjahr 2011

Die Anderen Geschäftssegmente verzeichneten im Geschäftsjahr 2011, vor allem aufgrund eines zweistelligen Anstiegs bei TaylorMade-adidas Golf, ein währungsbereinigtes Umsatzplus von 13 %. Auch Rockport und Reebok-CCM Hockey erzielten Zuwächse. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz in den Anderen Geschäftssegmenten lag mit 1,580 Mrd. € um 11 % über dem Vorjahresniveau (2010: 1,420 Mrd. €) / TABELLE 16.

Die Bruttomarge blieb mit 43,5 % stabil (2010: 43,5 %). Verbesserte Produktmargen bei Rockport und Reebok-CCM Hockey wurden durch niedrigere Produktmargen bei TaylorMade-adidas Golf aufgehoben. Das Bruttoergebnis der Anderen Geschäftssegmente lag mit 688 Mio. € um 11 % über dem Vorjahresniveau (2010: 618 Mio. €) / TABELLE 16.

Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit nahmen um 5 % auf 261 Mio. € zu (2010: 249 Mio. €). Hauptgrund hierfür waren höhere Sales-Working-Budget- und Marketing-Working-Budget-Aufwendungen bei TaylorMade-adidas Golf. Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 1,1 Prozentpunkte auf 16,5 % (2010: 17,6 %).

Das Segmentbetriebsergebnis der Anderen Geschäftssegmente lag mit 427 Mio. € um 16 % über dem Vorjahreswert (2010: 369 Mio. €). Die operative Marge des Segments verbesserte sich um 1,0 Prozentpunkte auf 27,0 % (2010: 26,0 %) / TABELLE 16. Verantwortlich für diese Entwicklung waren die stabile Bruttomarge sowie der positive Effekt resultierend aus dem Rückgang der Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz.

16 / Andere Geschäftssegmente im Überblick (in Mio. €)

	2011	2010	Veränderung
Umsatzerlöse	1.580	1.420	11 %
Bruttoergebnis	688	618	11 %
Bruttomarge	43,5 %	43,5 %	– 0,0 PP
Segmentbetriebsergebnis	427	369	16 %
Operative Marge des Segments	27,0 %	26,0 %	1,0 PP

Entwicklung der Anderen Geschäftssegmente nach Regionen

Der Umsatz in den Anderen Geschäftssegmenten legte währungsbereinigt in allen Regionen zu. In Westeuropa erhöhte sich der währungsbereinigte Umsatz, infolge eines zweistelligen Wachstums bei TaylorMade-adidas Golf, um 11 %. Dieser Anstieg wurde jedoch zum Teil durch Rückgänge bei Rockport und Reebok-CCM Hockey aufgehoben. In den Europäischen Schwellenländern stieg der Umsatz, hauptsächlich aufgrund von deutlich zweistelligen Zuwächsen bei TaylorMade-adidas Golf und Rockport, währungsbereinigt um 35 %. Reebok-CCM Hockey erzielte ebenso eine zweistellige Umsatzsteigerung. In Nordamerika legte der Umsatz, infolge starker zweistelliger Zuwächse bei TaylorMade-adidas Golf, währungsbereinigt um 17 % zu. Auch Rockport und Reebok-CCM Hockey erzielten währungsbereinigt einen Anstieg. In China wuchs der Umsatz, aufgrund des starken Zuwachses bei TaylorMade-adidas Golf, auf währungsbereinigter Basis um 22 %. In den Anderen Asiatischen Märkten stieg der währungsbereinigte Umsatz, aufgrund von Wachstum bei TaylorMade-adidas Golf und Rockport, um 4 %. Lateinamerika verzeichnete, aufgrund von zweistelligen Zuwächsen bei Rockport und TaylorMade-adidas Golf, einen währungsbereinigten Umsatzanstieg um 20 %. Währungseffekte wirkten sich unterschiedlich auf die Umsatzerlöse der Regionen in Euro aus / TABELLE 17.

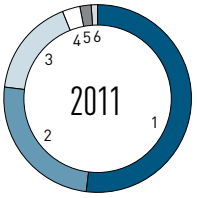
Entwicklung der Anderen Geschäftssegmente nach Segmenten

Bei TaylorMade-adidas Golf erhöhte sich der währungsbereinigte Umsatz im Geschäftsjahr 2011 um 16 %. Das Umsatzwachstum bei TaylorMade war in erster Linie auf deutlich zweistellige Zuwächse in den Kategorien Metallhölzer und Putter zurückzuführen. Auch adidas Golf verzeichnete einen Anstieg, der hauptsächlich einem zweistelligen Umsatzplus im Bereich Bekleidung zuzuschreiben war. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse von TaylorMade-adidas Golf in Euro aus. Der Umsatz stieg um 15 % auf 1,044 Mrd. € (2010: 909 Mio. €).

Bei Rockport nahm der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 6 % zu. Hauptgrund hierfür war eine hohe einstellige Umsatzsteigerung im Bereich Schuhe, die Rückgänge in den für das Segment kleinen Bereichen Bekleidung und Zubehör mehr als aufhob. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von Rockport stieg um 3 % auf 261 Mio. € (2010: 252 Mio. €).

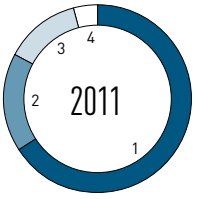
Bei Reebok-CCM Hockey wuchs der währungsbereinigte Umsatz um 6 %. Verantwortlich hierfür waren vor allem starke zweistellige Zuwächse im Bereich Bekleidung. Auch im Bereich Zubehör wurde eine Umsatzsteigerung erzielt. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von Reebok-CCM Hockey legte um 5 % auf 210 Mio. € zu (2010: 200 Mio. €).

18 / Andere Geschäftssegmente Umsatzerlöse nach Regionen



1 / **52 %** Nordamerika
2 / **25 %** Andere Asiatische Märkte
3 / **17 %** Westeuropa
4 / **3 %** Europäische Schwellenländer
5 / **2 %** China
6 / **1 %** Lateinamerika

19 / Andere Geschäftssegmente Umsatzerlöse nach Segmenten



1 / **66 %** TaylorMade-adidas Golf
2 / **17 %** Rockport
3 / **13 %** Reebok-CCM Hockey
4 / **4 %** Andere Zentral Geführte Marken

17 / Andere Geschäftssegmente Umsatzerlöse nach Regionen (in Mio. €)

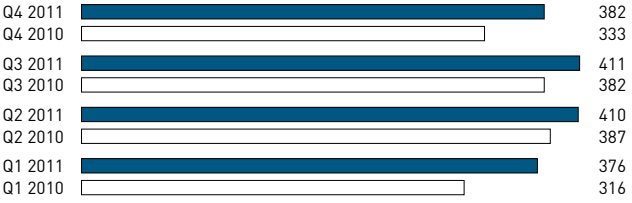
	2011	2010	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Westeuropa	259	235	11 %	11 %
Europäische Schwellenländer	45	35	29 %	35 %
Nordamerika	827	735	12 %	17 %
China	34	29	21 %	22 %
Andere Asiatische Märkte	398	372	7 %	4 %
Lateinamerika	15	14	14 %	20 %
Gesamt[1]	**1.580**	**1.420**	**11 %**	**13 %**

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

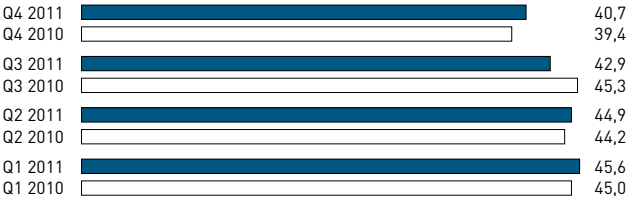
03.3 /

Bei den Anderen Zentral Geführten Marken stieg der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 13 %. Dies war vor allem auf Umsatzzuwächse bei Y-3 und adidas SLVR sowie die erstmalige Konsolidierung von Five Ten im vierten Quartal zurückzuführen. Währungseffekte hatten keine Auswirkung auf die Umsatzerlöse in Euro. Der Umsatz der Anderen Zentral Geführten Marken stieg um 13 % auf 64 Mio. € (2010: 57 Mio. €).

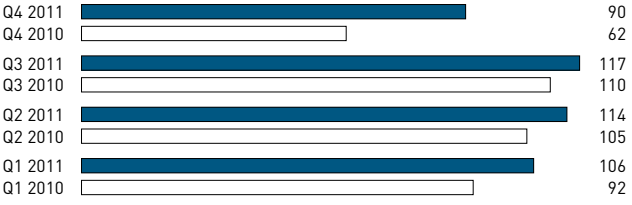
20 / **Andere Geschäftssegmente Umsatzerlöse nach Quartalen** (in Mio. €)



21 / **Andere Geschäftssegmente Bruttomarge nach Quartalen** (in %)



22 / **Andere Geschäftssegmente Betriebsergebnis nach Quartalen** (in Mio. €)



03.4 /

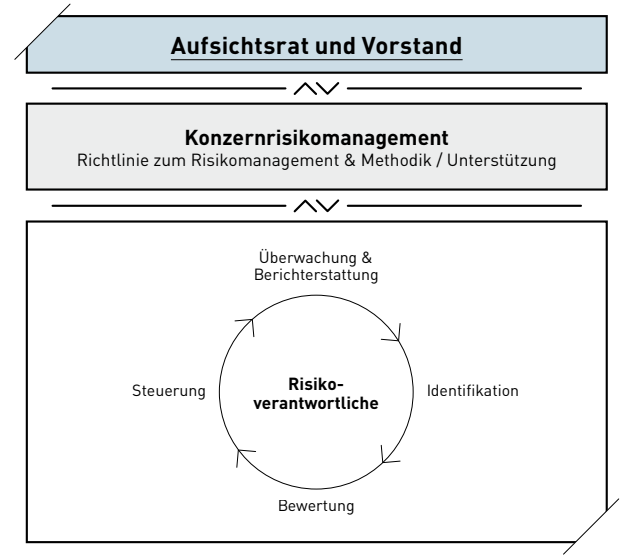
Risiko- und Chancenbericht

Der adidas Konzern versucht jederzeit systematisch, Chancen frühzeitig zu erkennen und zu ergreifen, um den Gewinn zu sichern und gleichzeitig den Shareholder Value langfristig zu steigern. Uns ist bewusst, dass wir permanent vielfältigen Risiken ausgesetzt sind und gewisse Risiken eingehen müssen, um Chancen bestmöglich nutzen zu können. Unsere Grundsätze und unser System für das Risiko- und Chancenmanagement stellen sicher, dass wir unsere Geschäftstätigkeit in einem gut kontrollierten Unternehmensumfeld ausüben können.

Verbesserung des Risiko- und Chancenmanagementsystems im Jahr 2011

Um die Effizienz und Effektivität unseres Risikomanagementprozesses weiter zu erhöhen, haben wir im Jahr 2011 eine konzernweite IT-Lösung zur systematischen Analyse und Überwachung von Risiken und Chancen eingeführt. Diese IT-Lösung unterstützt alle Risikoverantwortlichen (d. h. sämtliche Manager, die direkt an den Vorstand der adidas AG berichten, sowie die Geschäftsführer in all unseren Märkten) beim Management der Risiken und Chancen und ermöglicht deren kontinuierliche Dokumentation, Überwachung und Bewertung. Darüber hinaus haben wir die Konzernrichtlinie zum Risikomanagement (Group Risk Management Policy) weiter überarbeitet. In dieser Richtlinie, die allen Mitarbeitern des adidas Konzerns im Intranet zur Verfügung steht, sind sowohl die Grundsätze, Verfahren, Instrumente, Risikobereiche und Kompetenzen innerhalb des Konzerns als auch die Anforderungen an die Berichterstattung sowie die Kommunikationspflichten festgelegt. Wir haben uns vor allem dafür entschieden, besonderes Augenmerk auf die genaue Bewertung von Risiken und Chancen im kommenden Zwölfmonatszeitraum zu legen. Gleichzeitig halten wir aber weiterhin die Transparenz von und das Bewusstsein für Risiken und Chancen aufrecht, die mittel- oder langfristig Auswirkungen für den adidas Konzern haben können.

01 / adidas Konzern Risiko- und Chancenmanagementsystem



Grundlagen des Risiko- und Chancenmanagements

Der adidas Konzern wird regelmäßig mit Risiken und Chancen konfrontiert, die sich sowohl negativ als auch positiv auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns, aber auch auf immaterielle Werte, wie etwa das Markenimage, auswirken können.

Wir verstehen Risiken als das potenzielle Eintreten eines internen oder externen Ereignisses (bzw. einer Folge von Ereignissen), welches das Erreichen unserer Geschäfts- oder Finanzziele negativ beeinflussen kann. Chancen definieren wir als das potenzielle Eintreten eines internen oder externen Ereignisses (bzw. einer Folge von Ereignissen), welches das Erreichen unserer Geschäfts- oder Finanzziele positiv beeinflussen kann.

Wir haben die wichtigsten Punkte in diesem Risiko- und Chancenbericht in drei Hauptteile gegliedert: strategische und operative, auf die Einhaltung von Standards bezogene und finanzielle Risiken und Chancen.

Risiko- und Chancenmanagementsystem

Der Vorstand der adidas AG trägt die Gesamtverantwortung für ein effektives Risiko- und Chancenmanagementsystem, durch das ein umfassendes und einheitliches Management sämtlicher wesentlicher Risiken und Chancen sichergestellt wird. Die Konzernrisikomanagementabteilung koordiniert die Umsetzung und Weiterentwicklung unseres Risiko- und Chancenmanagementsystems und ist im Auftrag des Vorstands der adidas AG für den zentral gesteuerten Risiko- und Chancenmanagementprozess verantwortlich. Der Aufsichtsrat der adidas AG ist dafür zuständig, die Effektivität des Konzernrisikomanagementsystems zu überwachen, wobei diese Zuständigkeit vom Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats wahrgenommen wird. Sofern relevant, schließt die Interne Revision (Global Internal Audit) im Rahmen ihrer regulären Prüfungstätigkeit die Einhaltung der Vorschriften der Konzernrichtlinie zum Risikomanagement durch die Risikoverantwortlichen in den Prüfungsumfang mit ein.

Für ein möglichst effektives Risiko- und Chancenmanagement haben wir ein integriertes Risiko- und Chancenmanagementsystem, in dem Risiken und Chancen identifiziert, bewertet, gesteuert, überwacht und systematisch berichtet werden. Das Hauptziel, das wir hiermit verfolgen, ist, innerhalb eines chancenorientierten, aber gleichzeitig risikobewussten Handlungsbereichs den Shareholder Value zu sichern und weiter zu steigern.

Einen wesentlichen Bestandteil eines optimalen Risiko- und Chancenmanagementsystems sehen wir darin, dass Risiken sowie risikomindernde Maßnahmen, aber auch Chancen dort identifiziert und

03.4 /

beurteilt werden, wo sie tatsächlich auftreten. Ebenfalls von besonderer Bedeutung ist eine aufeinander abgestimmte Vorgehensweise bei Steuerung, Überwachung und Berichterstattung. Somit ist das Risiko- und Chancenmanagement eine konzernweite Aufgabe, bei der Erkenntnisse des Managements auf Ebene unserer globalen und lokalen Geschäftseinheiten und -funktionen einfließen.

Unser Risiko- und Chancenmanagementprozess umfasst folgende Elemente:

– Risiko- und Chancenidentifikation: Wir überwachen fortlaufend sowohl das gesamtwirtschaftliche Umfeld und die Entwicklungen in der Sportartikelindustrie als auch interne Prozesse, um Risiken und Chancen so früh wie möglich zu identifizieren. Die Risikoverantwortlichen sind primär für die Identifikation der Risiken und Chancen zuständig. Um die Risikoverantwortlichen bei der Identifikation und Kategorisierung von Risiken und Chancen zu unterstützen, hat die Konzernrisikomanagementabteilung einen Katalog potenzieller Risiken („Risk Universe") erstellt. Unser breites Netz an Risikoverantwortlichen, zu denen Manager der obersten Führungsebene aller Funktionen und Märkte gehören, sorgt für eine effektive Identifikation von Risiken und Chancen. Während einige Risikoverantwortliche je nach ihrem operativen Verantwortungsbereich aktiv die gesamtwirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Lage überwachen, verfolgen andere die Entwicklung von Marken, Vertriebskanälen und Preisen genau. Zudem beobachten sie Veränderungen anderer Faktoren, wie z. B. Einkaufspreise, die Lage an den Finanzmärkten oder technologische Entwicklungen.
Die Risikoverantwortlichen greifen im Identifikationsprozess der Risiken und Chancen auf verschiedene Instrumente zurück, beispielsweise auf die primäre qualitative und quantitative Marktforschung. Dazu zählen z. B. Trendscouting, Konsumentenbefragungen, Erfahrungswerte unserer Geschäftspartner sowie selbst gewonnene Erkenntnisse aus den von uns kontrollierten Verkaufsflächen. Unterstützt wird dies durch weltweite Marktforschung und Wettbewerbsanalysen. Mit diesem Prozess versuchen wir, die Märkte, Kategorien, Zielgruppen und Produkte zu ermitteln, die uns sowohl lokal als auch global zukünftig die größten Wachstumschancen bieten. Zugleich konzentrieren sich unsere Analysen auch auf die Bereiche, in denen Risiken durch Marktsättigung, zunehmenden Wettbewerb oder durch sich wandelnde Vorlieben der Konsumenten bestehen.

– Risiko- und Chancenbewertung: Um ein effektives Risiko- und Chancenmanagement gewährleisten zu können, bewerten wir die identifizierten Risiken und Chancen einzeln anhand einer systematischen Bewertungsmethode, die konsequent angewandt wird. Diese ermöglicht neben einer angemessenen Prioritätensetzung auch eine angemessene Zuweisung von Ressourcen. Nach unserer Risiko- und Chancenmanagementmethode wird für jedes Risiko und jede Chance durch Multiplikation der möglichen finanziellen Auswirkung im kommenden Zwölfmonatszeitraum mit der Eintrittswahrscheinlichkeit ein Ergebniswert berechnet. Unter finanzieller Auswirkung verstehen wir hierbei den größtmöglichen potenziellen Einfluss auf die relevanten Ergebnisgrößen (Betriebsergebnis, Finanzergebnis oder Steueraufwand). Bei der Bewertung der finanziellen Auswirkung unterscheiden wir nach fünf Kategorien: unwesentlich, gering, moderat, wesentlich und groß. Wahrscheinlichkeit bezeichnet die Möglichkeit, dass ein bestimmtes Risiko bzw. eine bestimmte Chance eintritt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit für einzelne Risiken und Chancen wird auf einer Prozentskala bewertet und gleichermaßen in fünf Kategorien aufgeteilt: unwahrscheinlich, möglich, wahrscheinlich, sehr wahrscheinlich und höchstwahrscheinlich.
Um für jedes Einzelrisiko die potenziellen finanziellen Auswirkungen bewerten zu können, müssen der Bruttorisikowert sowie der Nettorisikowert ermittelt werden. Der Bruttorisikowert stellt dabei die größtmögliche negative finanzielle Auswirkung vor eventuellen risikomindernden Maßnahmen dar. Der Nettorisikowert stellt die erwartete finanzielle Auswirkung nach Umsetzung sämtlicher risikomindernder Maßnahmen dar. Dieser Ansatz ermöglicht einerseits ein umfassendes Verständnis darüber, welchen Einfluss eine einzelne risikomindernde Maßnahme hat, und bildet andererseits die Grundlage für Szenarioanalysen und -simulationen. Darüber hinaus müssen die jeweiligen Risikoverantwortlichen jedes Risiko unter zeitlichen Gesichtspunkten betrachten, um zu ermitteln, wann es eintreten könnte. Im Falle des Risikoeintritts messen wir die tatsächlichen finanziellen Auswirkungen im Vergleich zur ursprünglichen Bewertung. Auf diese Weise stellen wir eine stetige Überprüfung der Genauigkeit der Risikoeinschätzung innerhalb des Konzerns sicher.
Zur Bewertung ihres potenziellen Einflusses auf die relevante Ergebnisgröße werden alle Chancen auf ihre Umsetzbarkeit, Wirtschaftlichkeit und mögliche damit verbundene Risiken hin untersucht. Diesen Ansatz verfolgen wir auf Konzern- sowie in stärkerem Maße auf Markt- und Markenebene sowohl bei langfristigen strategischen Chancen als auch bei eher kurzfristigen taktischen und opportunistischen Maßnahmen.

– Risiko- und Chancensteuerung: Risiken und Chancen werden gemäß den Grundsätzen des Risiko- und Chancenmanagements gesteuert, die in der Konzernrichtlinie zum Risikomanagement dargelegt sind. Die Risikoverantwortlichen haben die Aufgabe, geeignete risikomindernde Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen sowie Chancen in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen zu nutzen. Darüber hinaus müssen die Risikoverantwortlichen eine allgemeine Strategie zum Umgang mit den identifizierten Risiken erarbeiten. Zu diesen Strategien zählen Risikovermeidung, Risikoverringerung mit dem Ziel, die finanzielle Auswirkung bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeit zu minimieren, Risikotransfer auf Dritte oder Risikoakzeptanz. Die Entscheidung über die Umsetzung der entsprechenden Strategie berücksichtigt auch die Kosten in Verbindung mit der Effektivität etwaiger geplanter risikomindernder Maßnahmen. Die zentrale Konzernrisikomanagementfunktion arbeitet eng mit den Risikoverantwortlichen zusammen, um den stetigen Fortschritt geplanter risikomindernder Maßnahmen zu überwachen und darüber hinaus die Effektivität bereits umgesetzter risikomindernder Maßnahmen zu beurteilen.

– Risiko- und Chancenüberwachung und -berichterstattung: Das Ziel unseres integrierten Risiko- und Chancenmanagementsystems ist es, die Transparenz von Konzernrisiken und -chancen zu erhöhen. Da sowohl Risiken als auch Chancen ständigen Änderungen unterliegen, wird deren Entwicklung einerseits sowie Angemessenheit und Effektivität der aktuellen Strategie zum Umgang mit Risiken und Chancen andererseits von den Risikoverantwortlichen kontinuierlich beobachtet.

Die regelmäßige Risikoberichterstattung umfasst zwei Stufen. Erstens müssen Risikoverantwortliche vierteljährlich dem zentralen Konzernrisikomanagement Bruttorisiken mit einer potenziellen Auswirkung auf die relevante Ergebnisgröße von mehr als 50 Mio. € melden, und zwar unabhängig von deren Eintrittswahrscheinlichkeit. Ebenso müssen Nettorisiken mit einem erwarteten Wert (d. h. einer potenziellen Auswirkung auf die relevante Ergebnisgröße in Euro multipliziert mit der Eintrittswahrscheinlichkeit) von mehr als 1 Mio. € berichtet werden. Chancen werden separat aggregiert, wobei die Risikoverantwortlichen sämtliche Chancen mit einer potenziellen Auswirkung auf die relevante Ergebnisgröße von mehr als 1 Mio. € berichten. Zweitens aggregiert das Konzernrisikomanagement die gemeldeten Risiken und stellt dem Vorstand der adidas AG ebenfalls vierteljährlich einen konsolidierten konzernweiten Bericht auf Basis der von den Risikoverantwortlichen übermittelten Daten zur Verfügung.

Im Falle von wesentlichen Veränderungen bei zuvor gemeldeten Risiken bzw. neu identifizierten Risiken mit einer potenziellen Nettoauswirkung auf die relevante Ergebnisgröße von mehr als 5 Mio. € erfolgt die Berichterstattung auch außerhalb der regulären vierteljährlichen Routinemeldung als Ad-hoc-Berichterstattung. Dies gilt gleichfalls, wenn Sachverhalte identifiziert werden, die aufgrund ihrer Wesentlichkeit einer umgehenden Information an den Vorstand bedürfen.

Beschreibung der wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess gemäß § 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB

Wir verstehen das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess des adidas Konzerns als System, das in das konzernweit geltende Risikomanagementsystem eingebettet ist. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess zielt darauf ab, Falschaussagen in der Konzernrechnungslegung sowie in der externen Berichterstattung zu vermeiden. Dies beinhaltet die unternehmensweite Einhaltung gesetzlicher und unternehmensinterner Vorschriften. Wir verstehen das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem als Prozess, der nach dem Prinzip der Funktionstrennung verschiedene Teilprozesse in den Bereichen Accounting, Controlling, Taxes, Treasury, Planning, Reporting und Legal zur Identifikation, Bewertung, Steuerung, Überwachung und Kommunikation von Risiken hinsichtlich der Finanzberichterstattung umfasst. Den eindeutig definierten Teilprozessen in den Bereichen sind jeweils klare Verantwortlichkeiten zugeordnet. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem dient im ersten Schritt der Identifikation und Bewertung, weiterhin der Begrenzung und Überprüfung erkannter Risiken im Konzernrechnungslegungsprozess, die dem Ziel der Regelkonformität des Konzernabschlusses entgegenstehen könnten.

Das interne Kontrollsystem des Rechnungslegungsprozesses soll gewährleisten, dass trotz identifizierter Risiken in der Finanzberichterstattung ein mit hinreichender Sicherheit regelungskonformer Konzernabschluss erstellt wird. Zur Sicherstellung der Wirksamkeit des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems erfolgen regelmäßige Überprüfungen rechnungslegungsrelevanter Prozesse durch die Interne Revision. Im Rahmen der Abschlussprüfung zum Jahresende untersucht zudem der externe Abschlussprüfer ausgewählte interne Kontrollen und beurteilt deren Effektivität. Darüber hinaus werden ausgewählte Aspekte der eingesetzten IT-Systeme geprüft. Eine absolute Sicherheit kann jedoch auch mit angemessenen und funktionsfähigen Systemen nicht gewährleistet werden.

Die adidas AG legt Konzernbilanzierungsrichtlinien einheitlich fest und aktualisiert diese regelmäßig in Abhängigkeit von regulatorischen Änderungen und unternehmensinternen Entwicklungen. Durch eindeutige Vorgaben soll der Ermessensspielraum der Mitarbeiter bei Ansatz, Bewertung und Ausweis von Vermögenswerten und Schulden eingeschränkt und somit das Risiko konzernuneinheitlicher Rechnungslegungspraktiken verringert werden. Über das konzernweite Intranet sind diese Richtlinien allen in den Rechnungslegungsprozess eingebundenen Mitarbeitern zugänglich. Wesentliche Änderungen werden quartalsweise an alle Tochtergesellschaften kommuniziert. Die Einhaltung der Rechnungslegungsvorschriften soll durch die durchgängige Einhaltung des Vieraugenprinzips in den rechnungslegungsrelevanten Prozessen gewährleistet werden. Den Tochtergesellschaften sind bestimmte Berichtspflichten und -umfänge zwingend vorgegeben. Die Einhaltung der Berichtspflichten und -fristen wird zentral durch das Konzernrechnungswesen überwacht.

Die Buchhaltung der Tochtergesellschaften wird entweder lokal durch die Gesellschaft oder durch ein Shared Service Center durchgeführt, das diese Leistung für mehrere Tochtergesellschaften erbringt. Die eingesetzten EDV-Systeme basieren größtenteils auf SAP AFS. Bei bestimmten Konzerngesellschaften kommt eine selbst entwickelte ERP-Software auf Navision-Basis zum Einsatz. Die Einzelabschlüsse werden schließlich in ein zentrales Konsolidierungssystem, basierend auf SAP SEM-BCS, überführt. Auf Konzernebene wird innerhalb des Konzernrechnungswesens und des Controllings die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der von den Tochtergesellschaften vorgelegten Einzelabschlüsse überprüft. Für die Darstellung selten auftretender und nicht routinemäßig verarbeitbarer Geschäftsvorfälle werden im Bedarfsfall unabhängige Expertenmeinungen eingeholt. Kontrollen im Rahmen des Konsolidierungsprozesses, wie der Schulden- oder Aufwands- und Ertragskonsolidierung, erfolgen sowohl automatisch (systemseitig) als auch manuell. Eventuelle Mängel werden korrigiert und an die Tochtergesellschaften zurückberichtet.

Alle eingesetzten Finanzsysteme sind durch entsprechende Berechtigungskonzepte und Zugangsbeschränkungen vor Missbrauch geschützt. Zugriffsberechtigungen werden regelmäßig überprüft und ggf. aktualisiert. Durch die zentrale Steuerung und Überwachung nahezu sämtlicher IT-Systeme, durch das zentrale Management von Veränderungsprozessen und mithilfe regelmäßiger Systemsicherungen wird seitens der Konzern-IT sowohl das Risiko eines Datenverlusts als auch eines Ausfalls rechnungslegungsrelevanter IT-Systeme minimiert.

03.4 /

02 / Übersicht Unternehmensrisiken

	Eintrittswahrscheinlichkeit	Mögliche finanzielle Auswirkung
Strategische und operative Risiken		
Gesamtwirtschaftliche Risiken	Wahrscheinlich	Groß
Risiken aus der Konsumentennachfrage	Wahrscheinlich	Moderat
Risiken aus Branchenkonsolidierung und Wettbewerb	Wahrscheinlich	Groß
Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle	Möglich	Groß
Risiken in Verbindung mit Markenimage oder Ruf	Sehr wahrscheinlich	Wesentlich
Risiken aufgrund des eigenen Einzelhandels	Wahrscheinlich	Moderat
Risiken durch steigende Einstandskosten	Höchstwahrscheinlich	Groß
Zulieferer-Risiken	Möglich	Groß
Lagerbestandsrisiken	Sehr wahrscheinlich	Moderat
Kundenrisiken	Wahrscheinlich	Groß
Regulatorische Risiken	Wahrscheinlich	Wesentlich
Risiken in Verbindung mit wichtigen Veranstaltungs- oder Promotion-Partnerschaften	Möglich	Wesentlich
Risiken in Produktinnovation und -entwicklung	Möglich	Gering
Personalrisiken	Wahrscheinlich	Moderat
IT-Risiken	Möglich	Wesentlich
Risiken in Verbindung mit der Einhaltung von Standards		
Rechtliche Risiken	Wahrscheinlich	Wesentlich
Sozial- und Umweltrisiken	Wahrscheinlich	Moderat
Risiken in Verbindung mit Produktfälschungen und -nachahmungen	Sehr wahrscheinlich	Moderat
Produktqualitätsrisiken	Wahrscheinlich	Moderat
Risiken aufgrund der Nichteinhaltung von Standards	Möglich	Moderat
Finanzrisiken		
Ausfallrisiken	Möglich	Moderat
Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken	Unwahrscheinlich	Gering
Währungsrisiken	Höchstwahrscheinlich	Groß
Zinsrisiken	Höchstwahrscheinlich	Gering

Strategische und operative Risiken

Gesamtwirtschaftliche Risiken

Das Wachstum der Sportartikelindustrie ist in hohem Umfang von Konsumausgaben und Konsumentenvertrauen abhängig. Konjunkturell bedingte Rückgänge oder gesellschaftspolitische Faktoren wie z. B. Bürgerunruhen, Verstaatlichung oder Enteignung, besonders in Regionen, in denen der Konzern stark vertreten ist, stellen daher ein bedeutendes Risiko für die Umsatzentwicklung dar. Um dieses Risiko zu vermindern, strebt der Konzern eine gleichmäßige Verteilung des Umsatzes zwischen den wichtigsten Regionen der Welt, aber auch zwischen reifen Märkten und Schwellenländern, an. Darüber hinaus beobachten wir fortlaufend die gesamtwirtschaftliche und politische Lage in all unseren wichtigen Märkten, um so potenzielle Problembereiche frühzeitig zu erkennen und unsere Geschäftsaktivitäten entsprechend schnell anpassen zu können.

Zu den Kernelementen unserer Positionierung im Leistungssport zählt außerdem die Nutzung eines umfassenden, weltweiten Veranstaltungs- und Partnerschaftsportfolios, was die Nachfrage vorhersehbarer und weniger von gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen beeinflussbar macht. Für das Jahr 2012 geht der Konzern von einem Wachstum der weltweiten Wirtschaft aus, das unseren Erwartungen zufolge jedoch regional unterschiedlich ausfallen wird / SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 163. Deshalb schätzen wir die Wahrscheinlichkeit, dass sich ungünstige gesamtwirtschaftliche Entwicklungen auf unser Geschäft auswirken könnten, weiterhin als wahrscheinlich ein. Aufgrund der äußerst schwierigen gesamtwirtschaftlichen Lage in zahlreichen europäischen Ländern sowie in Japan und den USA schätzen wir die potenziellen finanziellen Auswirkungen der gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Faktoren jedoch als groß ein. Damit hat sich unserer Einschätzung nach das Risiko gegenüber dem Vorjahr erhöht.

03 / Bewertungskategorien der Unternehmensrisiken in aufsteigender Reihenfolge

Eintrittswahrscheinlichkeit	Mögliche finanzielle Auswirkung
Unwahrscheinlich	Unwesentlich
Möglich	Gering
Wahrscheinlich	Moderat
Sehr wahrscheinlich	Wesentlich
Höchstwahrscheinlich	Groß

Risiken aus der Konsumentennachfrage

Das Versäumnis, Veränderungen in der Konsumentennachfrage nach Sportartikeln vorauszusehen und entsprechend zu reagieren, stellt eine der ernsthaftesten Bedrohungen für unsere Branche dar. Die Konsumentennachfrage kann sich schnell und unerwartet ändern, insbesondere in unseren modebezogenen Geschäftsbereichen. Da die durchschnittlichen Produktentwicklungszyklen in unserer Branche bei 12 bis 18 Monaten liegen, besteht für den adidas Konzern das Risiko eines kurzfristigen Umsatzverlusts, wenn wir nicht in der Lage sind, schnell auf solche Veränderungen zu reagieren. Noch kritischer allerdings ist das Risiko, einen neuen Konsumtrend dauerhaft zu verpassen oder das potenzielle Ausmaß des Trends über einen längeren Zeitraum nicht zu erkennen.

Um diese Risiken zu vermindern, ist es deshalb eine zentrale Aufgabe all unserer Marken und speziell der jeweiligen Risikoverantwortlichen, etwaige Veränderungen in der Konsumentennachfrage zu identifizieren und so frühzeitig wie möglich darauf zu reagieren. Zu diesem Zweck nutzen wir umfassende primäre und sekundäre Marktforschungsinstrumente, wie in den Erläuterungen zu unserem Risiko- und Chancenidentifikationsprozess dargestellt wird.

Als eines der branchenführenden Unternehmen sind unsere Markenstrategien allerdings darauf ausgerichtet, das sich verändernde Konsumentenumfeld entscheidend zu beeinflussen, anstatt darauf zu reagieren. Dementsprechend investieren wir beträchtliche Ressourcen in Forschung und Entwicklung, um innovativ zu bleiben und neue Technologien und Designs auf den Markt zu bringen / SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 95.

Darüber hinaus sind wir stets danach bestrebt, durch unsere umfangreichen Programme für Marketing sowie für Produkt- und Markenkommunikation die Nachfrage nach unseren Marken zu verstärken / SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 68. Wir konzentrieren uns außerdem auf Verbesserungen in unserer Beschaffungskette, um die Produktionsvorlaufzeiten zu verkürzen / SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 90.

Angesichts des breiten Spektrums unseres Produktangebots, des Feedbacks aus dem Einzelhandel, von Konsumenten und Sportlern sowie der Anzeichen aus unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften und weiterer Frühindikatoren / SIEHE INTERNES KONZERN-MANAGEMENTSYSTEM, S. 114 bleibt unsere Einschätzung des Risikos aus Veränderungen der Konsumentennachfrage gegenüber dem Vorjahr unverändert. Aus diesem Grund schätzen wir Veränderungen der Konsumentennachfrage als wahrscheinlich und die potenziellen finanziellen Auswirkungen als moderat ein.

Risiken aus Branchenkonsolidierung und Wettbewerb

Der adidas Konzern ist Risiken aufgrund der Konsolidierung von Märkten sowie strategischer Allianzen zwischen Wettbewerbern und/oder Einzelhändlern ausgesetzt. Auch der intensive Wettbewerb um Konsumenten zwischen etablierten Branchenakteuren und neuen Marktteilnehmern (z. B. neue Marken, vertikale Einzelhändler) sowie die vermehrten Geschäftsaktivitäten einiger Einzelhändler mit eigenen Marken und Labels stellen Risiken für uns dar. Diese können zu einer Reduzierung unserer Verhandlungsmacht und zu schädlichem Wettbewerbsverhalten wie z. B. Preisschlachten führen. Ungewöhnliche Preisreduzierungen und weniger Regalfläche im Einzelhandel sind die häufigsten potenziellen Auswirkungen dieser Risiken. So kann ein anhaltend wettbewerbsintensives Umfeld in einem für den Konzern wichtigen Markt die Entwicklung von Umsatz und Profitabilität gefährden.

Um dieses Risiko zu mindern, sind wir zudem bestrebt, für eine regional ausgeglichene Umsatzverteilung zu sorgen, und wir passen die Vertriebsstrategie des Konzerns entsprechend an. Dabei stehen insbesondere Initiativen in Bezug auf von uns selbst kontrollierte Verkaufsflächen im Mittelpunkt / SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 62. Wir investieren zudem fortlaufend in die Stärkung des Markenwerts, um die Attraktivität unserer Produkte bei den Konsumenten zu steigern / SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 68. Außerdem gehen wir davon aus, dass sich die M&A-Aktivität in der Sportartikelbranche angesichts stabiler Unternehmensbilanzen und Geschäftsaussichten weiter auf hohem Niveau bewegen wird. Obwohl wir der Ansicht sind, dass der Wettbewerb in unserer Branche intensiv bleiben wird, erachten wir nun die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken aus Branchenkonsolidierung und Wettbewerb als wahrscheinlich. Die potenziellen finanziellen Auswirkungen beurteilen wir als groß.

Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle

Der adidas Konzern ist externen Risiken wie beispielsweise Naturkatastrophen, Epidemien, Feuer, Unfällen und böswilligen Handlungen ausgesetzt. Schäden an Gebäuden, Produktionsanlagen und Lagerhäusern des Konzerns oder seiner Zulieferer sowie an unterwegs befindlicher Ware können zu Sachschäden oder Unterbrechungen der Geschäftsaktivitäten führen.

Dem wirken wir auf verschiedene Weise entgegen. Beispielsweise setzen wir zuverlässige Zulieferer und Logistikanbieter ein, die hohe Sicherheitsstandards garantieren. Zusätzlich zu unserem Versicherungsschutz haben wir auch Notfallpläne und vorbeugende Maßnahmen (wie z. B. Feuerlöschanlagen in Gebäuden) implementiert, um potenzielle negative Auswirkungen zu minimieren.

Da es weltweit immer häufiger Naturkatastrophen gibt (z. B. Erdbeben, Überschwemmungen), schätzen wir nun die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle als möglich ein. Sollten diese Risiken eintreten, könnte dies große finanzielle Auswirkungen haben. Damit berücksichtigen wir die weitreichenden und verheerenden Folgen, die Naturkatastrophen oder terroristische Handlungen für unser Geschäft haben könnten.

Risiken in Verbindung mit Markenimage oder Ruf

Der adidas Konzern ist einem beträchtlichen Risiko ausgesetzt, falls es uns nicht gelingen sollte, die Aufmerksamkeit, Verbundenheit und Kaufabsicht der Konsumenten in Bezug auf unsere Marken auf einem konstant hohen Niveau zu halten. Negative mediale Berichterstattung über unsere Produkte oder Geschäftspraktiken, unvorteilhafter Stakeholder-Aktivismus sowie die Schnelligkeit und der Einfluss von Diskussionen in sozialen Medien können dem Ruf und dem Markenimage unseres Konzerns erheblich schaden. Dies kann letztendlich zu Umsatzeinbußen führen. Wenn die Marken des adidas Konzerns

03.4 /

nicht genügend Marketingressourcen bereitstellen, um unsere Promotion-Partnerschaften und Markenkampagnen nachhaltig zu nutzen, besteht darüber hinaus das Risiko, dass wir Aufmerksamkeit und Attraktivität einbüßen. Zur Minderung dieser Risiken unterhalten wir ständig einen proaktiven und offenen Dialog mit unseren wichtigsten Stakeholdern (z. B. Konsumenten, Medien, Nichtregierungsorganisationen, Finanzwelt usw.). Daneben haben wir klare Mission Statements, Werte und Ziele für all unsere Marken definiert, die die Grundlage der Kommunikationsstrategien für unsere Produkte und Marken bilden / SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 68 / SIEHE STRATEGIE ANDERE GESCHÄFTSSEGMENTE, S. 82. Wir investieren außerdem nach wie vor erhebliche Marketingressourcen, um die Markendynamik zu stärken und die Aufmerksamkeit der Konsumenten zu fördern.

Wir bleiben bei unserer Einschätzung, dass eine deutliche Beeinträchtigung unseres Rufs sowie unseres Markenimage wesentliche finanzielle Auswirkungen auf unseren Konzern haben könnte. Angesichts weltweit zunehmender Medien- und sonstiger Stakeholder-Aktivitäten in Verbindung mit der sich schnell verändernden und kaum kontrollierbaren sozialen Medienlandschaft gehen wir davon aus, dass Risiken in Verbindung mit Markenimage oder Ruf mit größerer Wahrscheinlichkeit eintreten können, und haben unsere Einschätzung hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit auf sehr wahrscheinlich erhöht.

Risiken aufgrund des eigenen Einzelhandels

Im Rahmen der eigenen Einzelhandelsaktivitäten eröffnen adidas, Reebok und Rockport neue Geschäfte. Dabei sind beträchtliche Investitionen sowohl vorab in Geschäftsausstattung und -einrichtung als auch in die laufende Instandhaltung erforderlich. Darüber hinaus erfordern eigene Einzelhandelsgeschäfte oftmals längerfristige Mietverpflichtungen und einen deutlich höheren Personalaufwand im Verhältnis zum Umsatz als in unserem Großhandelssegment. Dieser höhere Anteil von Fixkosten gegenüber unserem Großhandelsgeschäft bedingt im Falle deutlicher Umsatzeinbußen eine größere Auswirkung auf die Profitabilität. Eine verzögerte Eröffnung neuer Geschäfte oder ein schlechter Betrieb der Geschäfte könnte zu Umsatzausfällen führen und zudem das Markenimage negativ beeinflussen. Außerdem droht eine hinter den Erwartungen zurückbleibende Umsatzentwicklung, wenn es uns nicht gelingen sollte, geeignete Standorte für unsere Geschäfte zu finden.

Wir reduzieren dieses Risiko, indem wir nur Mietverträge mit einer Dauer von weniger als zehn Jahren abschließen. Neue Geschäfte werden auf Grundlage eines einheitlichen und konzernweit gültigen Geschäftsplanmodells eröffnet. Die Leistung der Geschäfte wird anhand einer Einzelhandels-Scorecard mit neun quantitativen Leistungsindikatoren gemessen. Geschäfte, die unsere Erwartungen nicht erfüllen, werden fallweise umorganisiert, umgestaltet oder geschlossen.

Einer unserer Handlungsschwerpunkte wird auch im Jahr 2012 darauf liegen, unsere Kompetenz als Einzelhändler durch Investitionen in Fachexpertise sowie IT-Systeme weiter zu stärken / SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 62. Dennoch schätzen wir das Risiko, dass einige unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte die Erwartungen nicht erfüllen, weiterhin als wahrscheinlich ein. Das Ausmaß des potenziellen finanziellen Verlusts durch eine etwaige schwache Performance im eigenen Einzelhandel, die auch Wertminderungskosten und Schließungen von Geschäften beinhalten könnte, schätzen wir als moderat ein.

Risiken durch steigende Einstandskosten

Rohstoff- und Lohnkosten machen etwa 70 % der Umsatzkosten des Konzerns aus. Vor allem Materialien wie Gummi, Baumwolle, Polyester sowie Rohstoffe, deren Preis eng mit dem Ölpreis korreliert, unterliegen dem Risiko von Preisschwankungen. Da unsere Bestellungen und Preisverhandlungen gewöhnlich rund sechs Monate vor der Produktion stattfinden, hat unser Beschaffungsbereich jedoch genügend Transparenz und Reaktionszeit, um starke Steigerungen der Einstandskosten in den Planungen zu berücksichtigen.

Wir reduzieren die finanziellen Auswirkungen höherer Beschaffungskosten auf unsere Produktmargen, indem wir in unseren Partnerbetrieben weiterhin Maßnahmen zur Verschlankung von Produktionsprozessen einführen, Zeit- und Kosteneinsparungen bei der Beschaffung realisieren sowie – wo möglich – unsere Produkte überarbeiten und die Preise selektiv erhöhen. Darüber hinaus hat die Global Operations Abteilung für Profitabilitätsmanagement die Aufgabe, strategische Initiativen voranzutreiben, damit unsere Beschaffungskette vor dem Hintergrund steigender Einstandskosten wettbewerbsfähig bleibt / SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 90. Mittelfristig haben wir auch die Möglichkeit, unsere Beschaffungsstruktur anzupassen, um vorteilhafte Kostenstrukturen an anderen Standorten auszunutzen.

Aufgrund der hohen Volatilität der globalen Rohstoffmärkte im Jahr 2011 sowie momentan steigender Lohnkosten erwarten wir keine positiven Auswirkungen auf unsere Beschaffungskosten im Jahr 2012. Bei der beginnenden Planung für 2013 können wir einen Anstieg der Beschaffungskosten nicht ausschließen. Aus diesem Grund schätzen wir weiterhin das Risiko durch steigende Einstandskosten als höchstwahrscheinlich und die potenziellen finanziellen Folgen als groß ein.

Zulieferer-Risiken

Der adidas Konzern bezieht sein Produktangebot fast vollständig von unabhängigen Zulieferern, die vorrangig in Asien ansässig sind / SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 90. Zur Minderung des Risikos von Geschäftsunterbrechungen, die darauf zurückzuführen sind, dass ein Zulieferer die Anforderungen nicht erfüllt, seine Produktionsstätten verlagert oder ganz ausfällt, arbeiten wir mit Zulieferern zusammen, die für Zuverlässigkeit, Qualität, Innovationsstärke und ständige Verbesserung stehen.

Wir minimieren zudem potenzielle negative Auswirkungen wie Mängel bei der Produktqualität, längere Produktvorlaufzeiten oder Verstöße gegen unsere Arbeitsplatzstandards, indem wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei unseren Zulieferern durchführen und entlang der gesamten Beschaffungskette die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards einfordern / SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 107.

Darüber hinaus haben wir uns gegen das Risiko von Geschäftsausfällen durch materielle Schädigungen von Betriebsgeländen und Gebäuden unserer Lieferanten versichert.

Infolgedessen schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit von Zulieferer-Risiken als möglich und das Ausmaß des potenziellen finanziellen Verlusts als groß ein.

Lagerbestandsrisiken

Da wir unsere ersten Produktionsaufträge etwa sechs Monate vor der Auslieferung platzieren, ist der adidas Konzern Lagerbestandsrisiken ausgesetzt. Diese stehen im Zusammenhang mit einer möglichen Fehleinschätzung der Verbrauchernachfrage zum Zeitpunkt der Produktionsplanung. Ein plötzlicher Nachfragerückgang kann eventuell zu Überbeständen führen. Daraus ergeben sich, durch einen höheren Anteil an Lagerräumungsverkäufen und überalteten Vorräten sowie durch eine geringere Liquidität aufgrund des höheren Bedarfs an operativem kurzfristigem Betriebskapital, möglicherweise negative Auswirkungen auf unsere Ergebnisse.

In ähnlicher Weise kann ein plötzlicher Anstieg der Nachfrage zu fehlender Produktverfügbarkeit am Point-of-Sale führen. In einer solchen Situation sieht sich der Konzern dem Risiko verpasster Umsatzchancen bzw. Enttäuschung seitens Kunden und Konsumenten ausgesetzt. Dies könnte der Loyalität zu unseren Marken sowie unserem Ruf als termin- und mengengetreuer Lieferant schaden. Des Weiteren ergeben sich potenzielle negative Auswirkungen auf unsere Profitabilität, resultierend aus Kosten, z. B. Luftfrachtkosten, die aufgrund unserer Maßnahmen zum beschleunigten Produktnachschub anfallen.

Um diese Risiken zu mindern, arbeiten wir kontinuierlich an der Verbesserung unserer Prognose- und Materialplanungsprozesse. Zu diesem Zweck begannen wir 2011 ein verbessertes Prognoseverfahren, bei dem die wichtigsten Geschäftsfunktionen weltweit vollständig integriert wurden / SIEHE INTERNES KONZERN-MANAGEMENTSYSTEM, S. 114. Darüber hinaus bietet Global Operations durchdachte, maßgeschneiderte Lieferfähigkeitsprogramme, um die Vorlaufzeit von der Bestellung bis zur Auslieferung zu verkürzen. Hiermit sichern wir Produktverfügbarkeit bei gleichzeitiger Vermeidung von Überbeständen / SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 90.

Dennoch wird das erwartete überproportionale Wachstum des Einzelhandelssegments die Bedeutung von Schwankungen bei der Konsumentennachfrage erhöhen und den Konzern anfälliger gegenüber dem Risiko von Bestandsschwund oder Überbeständen machen. Infolgedessen schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit von Lagerbestandsrisiken nun als sehr wahrscheinlich und die potenziellen finanziellen Auswirkungen für unseren Konzern als moderat ein.

Kundenrisiken

Kundenrisiken entstehen aufgrund unserer Abhängigkeit von wichtigen Kunden (Key Accounts), die in der Lage sind, ihre Verhandlungsmacht auszunutzen. Dies könnte beträchtlichen Druck auf unsere Margen ausüben oder zur Stornierung von Kundenaufträgen führen. Diese Risiken ergeben sich nicht nur aufgrund der relativen Größe einiger unserer wichtigsten Kunden, sondern auch aus unseren begrenzten Möglichkeiten, auf ihr Geschäft einzuwirken.

Um diese Risiken zu verringern, haben wir eine breit angelegte Vertriebsstrategie, die auch den weiteren Ausbau der von uns kontrollierten Verkaufsflächen umfasst. Dadurch können wir die negativen Folgen möglicher Umsatzausfälle bei Key Accounts reduzieren. Im Einzelnen war kein Kunde unseres Konzerns im Jahr 2011 für mehr als 10 % der Konzernumsätze verantwortlich.

Eines der Grundprinzipien für unser Großhandelssegment ist der Aufbau enger Beziehungen mit Einzelhändlern, um so zu einem geschätzten und zuverlässigen Geschäftspartner zu werden / SIEHE GROSSHANDELSSTRATEGIE, S. 62. Durch die Differenzierung des Produktangebots gegenüber den Kunden begrenzen wir das Risiko einer Wettbewerbsverschärfung bei den Preisen bestimmter Produkte.

Darüber hinaus sind unsere groß angelegten Marketingaktivitäten darauf ausgerichtet, begehrenswerte Marken aufzubauen, die den Geschmack unserer Konsumenten treffen und letztendlich zu hohen Durchverkaufsraten bei unseren Kunden führen.

Angesichts unserer engen Partnerschaften mit wichtigen Einzelhändlern gehen wir nun davon aus, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit von Kundenrisiken wahrscheinlich ist. Die potenziellen finanziellen Auswirkungen für unseren Konzern schätzen wir als groß ein.

Regulatorische Risiken

Regulatorische Risiken umfassen vor allem potenzielle Verluste durch starke Veränderungen der Handelspolitik. Der adidas Konzern ist insbesondere Risiken im Zusammenhang mit plötzlich verschärften Einfuhrbeschränkungen sowie Einfuhrzöllen und -abgaben ausgesetzt. Diese Risiken könnten den freien Warenverkehr innerhalb des Konzerns und von Zulieferbetrieben zum Konzern beeinträchtigen. So haben beispielsweise einige lateinamerikanische Länder hohe Importzölle für aus China importierte Schuhe eingeführt, was unsere Profitabilität in diesen Märkten negativ beeinflusst.

Um diese Risiken zu minimieren, bedienen wir uns einer breiten Zulieferbasis, was einen gewissen Schutz gegen unvorhersehbare regulatorische Änderungen bietet und uns zudem erlaubt, wenn notwendig, die Produktion bereits frühzeitig in andere Länder zu verlagern / SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 90. Außerdem nutzen wir unsere führende Position innerhalb der Sportartikelbranche und bringen uns aktiv ein, um politische Entscheidungsträger bei der Liberalisierung des weltweiten Handels und dem Abbau von Handelsbeschränkungen zu unterstützen.

Infolge der Wahrscheinlichkeit erhöhter Schutzmaßnahmen seitens von Regierungen stufen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit weiterer politischer und regulatorischer Maßnahmen nach wie vor als wahrscheinlich ein. Die finanzielle Auswirkung einer unerwarteten, signifikanten Veränderung des politischen und regulatorischen Umfelds schätzen wir als wesentlich ein.

03.4 /

Risiken in Verbindung mit wichtigen Veranstaltungs- oder Promotion-Partnerschaften

Veranstaltungs- und Promotion-Partnerschaften spielen eine wesentliche Rolle für das Markenimage und die Authentizität unserer Produkte und damit letztendlich auch für den Umsatz / SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 68 / SIEHE STRATEGIE ANDERE GESCHÄFTSSEGMENTE, S. 82. Für den adidas Konzern besteht das Risiko, wichtige Partnerschaften zu verlieren oder aufgrund des stärkeren Wettbewerbs um attraktive Verträge unvorteilhafte Bedingungen akzeptieren zu müssen. Um die damit verbundenen Risiken zu minimieren, bemühen wir uns einerseits um die Verlängerung unserer wichtigsten Partnerschaftsvereinbarungen schon vor Vertragsablauf. Andererseits verfolgen wir die Strategie, das Portfolio von Premium-Partnerschaften des Konzerns zu erweitern, um die Konsumentenreichweite unserer Marken zu steigern und um die Abhängigkeit von einzelnen Partnerschaften zu reduzieren. Zwei Beispiele hierfür waren im Jahr 2011 die Verlängerung der Partnerschaft zwischen adidas und dem spanischen Fußballverband sowie die neu geschlossene Partnerschaft von Reebok mit Swizz Beatz, der als Creative Director an der Neuauflage von Reebok Classics federführend beteiligt ist.

Unsere Verträge umfassen in der Regel „Change-of-Control"-Klauseln und nicht-monetäre Vergütungsbestandteile. So vermeiden wir das Risiko, dass sich die Verhandlungen allein um den Preis drehen. Wir erwarten kurz- und mittelfristig weiterhin einen scharfen Wettbewerb um Top-Promotion-Partnerschaften, da kleinere Wettbewerber ihre Ausgaben in diesem Bereich wahrscheinlich erhöhen werden.

Außerdem sehen wir uns einerseits dem Risiko von Verfehlungen oder Fehlverhalten unserer Partner und andererseits einer nicht zufriedenstellenden Leistung von Sportlern bei Wettkämpfen ausgesetzt. Deshalb beinhalten unsere Sports-Marketing-Verträge Klauseln, die uns im Falle eines betrügerischen, strafbaren oder unmoralischen Verhaltens eines Sportlers absichern. Darüber hinaus haben wir Versicherungen für den Fall von Verletzungen der Sportler abgeschlossen. Dank eines ausgereiften Scouting-Systems sind wir auch in der Lage, die attraktivsten und relevantesten Partner für unser Sponsoring zu identifizieren.

Aufgrund der Laufzeit unserer wichtigsten Promotion-Verträge und der Vielzahl an Partnerschaften sehen wir das Gesamtrisiko in Verbindung mit wichtigen Veranstaltungs- und Promotion-Partnerschaften als möglich an. Wir gehen davon aus, dass dieses Risiko mittelfristig wesentliche finanzielle Auswirkungen haben könnte.

Risiken in Produktinnovation und -entwicklung

Innovative und attraktive Produkte generieren hohe Umsätze und strahlen zudem durch den so genannten Halo-Effekt auf andere Produkte ab. Zudem ist es für unseren nachhaltigen kommerziellen Erfolg von essenzieller Bedeutung, höchste Standards in Sachen Produktqualität und Sicherheit zu erfüllen. Diese Vorgabe ist ein zentraler Bestandteil bei Produktdesign und -entwicklung. Um Wettbewerbsvorteile zu wahren, ist es entscheidend, neue Produkttechnologien und frische Designideen schnell auf den Markt zu bringen. Im Jahr 2011 haben alle Marken den Großteil ihres Umsatzes mit Produkten erwirtschaftet, die in den letzten 12 bis 18 Monaten auf den Markt kamen / SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 95. Falls wir es über einen längeren Zeitraum versäumen sollten, kontinuierlich innovative Produkte zu entwickeln, wäre der Konzern dem Risiko eines beträchtlichen Umsatzrückgangs ausgesetzt. Wir sind entschlossen, unsere Innovationsfähigkeit und Designkompetenz weiter zu stärken. Damit wir schnell auf sich verändernde Konsumentenpräferenzen reagieren und Produkte rascher auf den Markt bringen können, arbeiten wir daran, unsere Forschungs- und Entwicklungsabläufe zu straffen.

Daher schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken in Produktinnovation und -entwicklung weiterhin als möglich ein. Angesichts des breit aufgestellten Produktangebots des adidas Konzerns stufen wir die potenziellen finanziellen Auswirkungen insgesamt unverändert als gering ein.

Personalrisiken

Unsere Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten sind für das Erreichen unseres Ziels, der weltweit führende Anbieter der Sportartikelindustrie zu werden, von grundlegender Bedeutung. Der Verlust wichtiger Mitarbeiter in strategischen Positionen ist daher ein offensichtliches Risiko für uns. Es besteht ebenso das Risiko, dass wir es versäumen, die talentiertesten und für die speziellen Bedürfnisse unseres Konzerns am besten geeigneten Mitarbeiter zu identifizieren, sie einzustellen und an uns zu binden. Zudem könnten unzureichende Weiterbildungsmaßnahmen zu Lücken bei geschäftsrelevantem Wissen führen, insbesondere im Bereich Produktdesign und -entwicklung.

Um dieses Risiko zu mindern, tun wir unser Bestes, um unseren Mitarbeitern ein motivierendes Arbeitsumfeld zu bieten. Dies soll dazu beitragen, den adidas Konzern als Wunscharbeitgeber unserer Branche zu etablieren. Durch attraktive Bonus- und Anreizprogramme sollen langfristige Karrieremöglichkeiten und -planung zusätzlich unterstützt werden / SIEHE MITARBEITER, S. 101.

Aufgrund des Ausbaus unserer eigenen Einzelhandelsaktivitäten und der steigenden Mitarbeiterzahl in den Schwellenländern gehen wir davon aus, dass die Mitarbeiterfluktuation in Zukunft leicht steigen wird. Darüber hinaus ist der Personalmarkt immer härter umkämpft und der Wettbewerb um die talentiertesten Mitarbeiter nimmt stetig zu.

Wir sehen die Eintrittswahrscheinlichkeit von Personalrisiken deshalb weiterhin als wahrscheinlich an. Diese Risiken könnten moderate finanzielle Auswirkungen für unseren Konzern nach sich ziehen.

IT-Risiken

Wichtige Geschäftsabläufe beruhen auf IT-Systemen – vom Produktmarketing über die Bestell- und Lagerverwaltung bis hin zu Rechnungsbearbeitung, Kundensupport und Finanzberichterstattung. Ein bedeutender Systemausfall oder ein wesentlicher Datenverlust könnte zu gravierenden Geschäftsunterbrechungen führen. Projekte von wesentlicher Bedeutung für den Konzern könnten sich durch unzureichendes Projektmanagement verzögern oder teurer werden

als geplant. Daneben könnten Viren- und Schadprogramm-Angriffe zu Systemstörungen und schließlich zum Verlust von geschäftskritischen und/oder vertraulichen Informationen führen.

Um diese Risiken zu mindern, führt unsere IT-Organisation proaktiv vorbeugende Systemwartungen und Service-Kontinuitätsplanungen durch und stellt die Einhaltung von maßgeblichen IT-Grundsätzen sicher. Die Datensicherheit wird durch eingeschränkte Nutzerzugriffsrechte, basierend auf der jeweiligen Stellenbeschreibung, gewährleistet. Darüber hinaus wird die Einhaltung datenschutzrechtlicher Regelungen sichergestellt. Zusätzliche Sicherheitsmaßnahmen, wie z. B. Antivirenprogramme und Firewalls, zielen darauf ab, unsere Systeme und geschäftskritischen Informationen weiter zu schützen. Für das zentrale ERP (Enterprise-Resource-Planning-)System nehmen wir mehrmals täglich Datensicherungen vor – wechselweise in verschiedenen Datenzentren. Unsere Notfalllösung für das ERP-System ermöglicht, im Bedarfsfall schnell und ohne Datenverlust auf einen Remote-Standort zu wechseln. Sicherheit, Kontrollmechanismen und Verlässlichkeit der Systeme werden durch die Interne Revision kontrolliert.

IT-Projektrisiken werden zusätzlich gemindert, indem wir für alle IT-Projekte eine bewährte Projektmethode anwenden. Dazu gehören strikte Kostenkontrolle und regelmäßige Risikoprüfungen bei allen wichtigen Projekten. Die strategische Ausrichtung und der Fünfjahresplan der IT-Organisation sind mit unserem strategischen Geschäftsplan Route 2015 abgestimmt. Wir haben neue Qualitätsbewertungen für Großprojekte implementiert, um sicherzustellen, dass die Mitglieder der oberen Führungsebene Fortschritt, Qualität und Kosten dieser Projekte regelmäßig bewerten können.

Infolge der weltweiten Zunahme krimineller Aktivitäten im IT-Bereich gehen wir nun davon aus, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit eines schwerwiegenden IT-Ausfalls möglich ist. Die potenziellen finanziellen Auswirkungen eines solchen Ausfalls wären wesentlich.

Risiken in Verbindung mit der Einhaltung von Standards

Rechtliche Risiken

Als international operierendes Unternehmen ist der adidas Konzern verschiedenen rechtlichen Risiken ausgesetzt. Dazu zählen Vertragsrisiken, Haftungsrisiken im Zusammenhang mit außervertraglichen Angelegenheiten (z. B. Werbeversprechen) oder das Risiko, dass Dritte Forderungen oder Klagen wegen Verletzung ihrer Markenrechte, Patentrechte oder anderer Rechte geltend machen. Zur Vermeidung etwaiger Vertragsverletzungen und unvorteilhafter Vereinbarungen überwachen wir kontinuierlich die Einhaltung unserer vertraglichen Verpflichtungen und ziehen regelmäßig bei sämtlichen Vertragsangelegenheiten interne und externe Rechtsexperten hinzu. Wichtig ist auch, das Risiko einer Verletzung der Schutzrechte von Dritten zu mindern, weshalb wir neue Produkttechnologien, -designs und -namen sorgfältig prüfen, um eventuelle Konflikte mit den Rechten Dritter zu identifizieren und zu vermeiden. Wir haben die Ressourcen unserer Abteilung für gewerblichen Rechtsschutz weiter verstärkt, um Verbesserungen unseres Patentportfolios sowie die Prüfung und Analyse von Patentrechten Dritter voranzutreiben.

Trotz der getroffenen Schutzmaßnahmen schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit rechtlicher Risiken nunmehr als wahrscheinlich ein. Diese Risiken könnten wesentliche finanzielle Auswirkungen für unseren Konzern nach sich ziehen.

Sozial- und Umweltrisiken

Wir sind uns unserer ständigen Verantwortung für Arbeitnehmer, Zulieferer und Umwelt bewusst. Verfehlungen in diesen Bereichen – insbesondere Verstöße gegen die Menschenrechte, zweifelhafte Beschäftigungspraktiken und umweltschädliche Produktionsverfahren – können sowohl Ansehen und Effizienz des Konzerns als auch seiner Zulieferer stark beeinträchtigen. Zur Begrenzung dieses Risikos haben wir Arbeitsplatzstandards erstellt, welche Zulieferer einhalten müssen, um Geschäftspartner des adidas Konzerns zu werden und zu bleiben / SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 107. Es werden regelmäßig interne Kontrollen von Zulieferbetrieben durchgeführt, die von umfangreichen unabhängigen Prüfungen verifiziert werden.

Bei Verstößen gegen unsere Standards entwickeln wir gemeinsam Maßnahmenpläne und Zeitrahmen, um die zukünftige Einhaltung und weitere Verbesserungen zu gewährleisten. Werden diese Zeitrahmen nicht eingehalten, beenden wir die Geschäftsbeziehung mit dem betroffenen Zulieferer / SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 107.

Um die Auswirkungen der Produktion und des Vertriebs unserer Produkte auf die Umwelt zu minimieren, hat der adidas Konzern eine umfassende Umweltstrategie erarbeitet (Environmental Strategy 2015). Diese Strategie setzt auf einen ganzheitlichen Ansatz in Bezug auf ökologische Fragen wie z. B. den nachhaltigen Einsatz von Ressourcen, Klimaschutz, Emissionen in Gewässer und Luft, Abfallbehandlung sowie gefährliche Substanzen. Im Rahmen dieser Strategie werden wir auch unsere „Better Place"-Initiative auf weitere Sportschuh- und Bekleidungsprodukte der Marke adidas ausweiten / SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 107.

Obwohl wir davon ausgehen, dass nur in Einzelfällen konkrete Risiken von Verfehlungen im Sozial- und Umweltbereich gegeben sind, sehen wir für den Konzern steigende Verpflichtungen als verantwortungsvoll handelndes Unternehmen. Dies liegt daran, dass sowohl die gesetzlichen Regelungen als auch die Erwartungen der Konsumenten hinsichtlich sozial- und umweltverträglicher Geschäftspraktiken und -verhaltensweisen immer anspruchsvoller werden. Aufgrund dieser Entwicklung werden wir beispielsweise höhere Kosten im Zusammenhang mit der Erfüllung zunehmender Umweltauflagen bewältigen müssen. Dank unserer strategischen Initiativen schätzen wir aber die Eintrittswahrscheinlichkeit und die potenziellen finanziellen Auswirkungen von Sozial- und Umweltrisiken nun als wahrscheinlich bzw. moderat ein.

03.4 /

Risiken in Verbindung mit Produktfälschungen und -nachahmungen

Als populäre Konsumgütermarken, die sich über Technologie- und Designinnovationen definieren, sind die Marken des adidas Konzerns häufig von Fälschungen und Nachahmungen durch Dritte betroffen. Wir sind bemüht, Umsatzeinbußen und die potenzielle Schädigung des Markenimage, die aus dem Verkauf von gefälschten Produkten entstehen, zu mindern. Zu diesem Zweck sichert sich der Konzern umfassend rechtlich ab (in der Regel durch Eintragung) und arbeitet eng mit Vollstreckungsbehörden, Fahndern und unternehmensexternen Juristen zusammen. Obwohl wir Maßnahmen, wie z. B. die Verwendung von Sicherheitsetiketten bei autorisierten Zulieferern, verstärkt haben, bleibt die Entwicklung dieser Maßnahmen weiterhin ein sehr wichtiges Anliegen. Weltweit wurden im Jahr 2011 rund zwölf Millionen gefälschte Produkte des adidas Konzerns sichergestellt.

Durch unsere kontinuierlichen, intensiven Anstrengungen gegen Fälschungen gehen wir davon aus, dass das Risiko in Verbindung mit Produktfälschungen und -nachahmungen gesunken ist, und schätzen seine Eintrittswahrscheinlichkeit nun als sehr wahrscheinlich ein. Die potenziellen finanziellen Auswirkungen dieses Risikos stufen wir hingegen weiterhin als moderat ein.

Produktqualitätsrisiken

Der adidas Konzern ist dem Risiko möglicher Produktmängel ausgesetzt, die zu Verletzungen bei Konsumenten führen bzw. dem Ansehen unserer Produkte auf dem Markt schaden können. Zur Verringerung solcher Risiken haben wir spezielle Teams gegründet, die sich um die Produktqualität entlang der gesamten Beschaffungskette kümmern. Dazu führen die Teams intensive Qualitätskontrollen vor der Produktion durch, arbeiten während des Produktionsvorgangs eng mit den Zulieferern zusammen, führen stichprobenartige Kontrollen nach der Lieferung an den Einzelhändler durch, kommunizieren Produktmängel offen und sorgen, wenn notwendig, für eine zügige Regulierung von Produkthaftungsansprüchen. Im Jahr 2011 haben wir keine Produkte zurückrufen müssen.

Da die Anforderungen an die Qualität der Produkte immer weiter steigen, schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit bedeutender Produkthaftungsfälle oder weitreichender Rückrufaktionen als wahrscheinlich und damit höher als im Jahr zuvor ein. Wir stufen jedoch die potenziellen finanziellen Auswirkungen unverändert als moderat ein.

Risiken aufgrund der Nichteinhaltung von Standards

Es besteht die Gefahr, dass unsere Mitarbeiter gegen Richtlinien und Standards für ein angemessenes und verantwortungsbewusstes Geschäftsgebaren verstoßen. Dazu zählt auch das Risiko von Betrug und Korruption. Um diesen Risiken effektiv zu begegnen, wurde Ende 2006 ein weltweit geltender Richtlinienkatalog (Group Policy Manual) eingeführt. Darin enthalten sind grundlegende Arbeitsabläufe und -prozesse sowie ein Verhaltenskodex. Dieser schreibt vor, dass jeder Mitarbeiter in seiner Tätigkeit für den Konzern ethisch handeln und die Gesetze und Bestimmungen des jeweiligen Rechtssystems einhalten muss. Im Rahmen unseres weltweiten Programms zur Sicherstellung der Einhaltung von Standards (Global Compliance Programme) müssen alle Mitarbeiter an einem speziellen Verhaltenskodex-Training teilnehmen. Wir verfügen über verschiedene Mechanismen, um die Einhaltung der Standards zu überwachen. Soweit praktisch umsetzbar, führen wir aktiv Untersuchungen durch. Im Falle von rechtswidrigem Verhalten arbeiten wir zudem mit den zuständigen Behörden zusammen, um eine rigorose Durchsetzung strafrechtlicher Bestimmungen sicherzustellen.

Infolge des erheblichen Wachstums unserer weltweiten Belegschaft in den letzten Jahren gehen wir davon aus, dass sowohl die Eintrittswahrscheinlichkeit als auch die Auswirkungen von Risiken aufgrund der Nichteinhaltung von Standards gestiegen sind. Wir schätzen die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken nun als möglich und die potenziellen finanziellen Auswirkungen als moderat ein.

Finanzrisiken

Ausfallrisiken

Ein Ausfallrisiko entsteht, wenn ein Kunde oder eine andere Gegenpartei eines Finanzinstruments nicht den vertraglichen Verpflichtungen nachkommt. Der adidas Konzern ist diesem Risiko infolge seiner laufenden Geschäftstätigkeit und bestimmter Finanzierungsaktivitäten ausgesetzt. Ausfallrisiken ergeben sich hauptsächlich aufgrund von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie in geringerem Umfang auch aus anderen vertraglichen finanziellen Verpflichtungen der Gegenpartei, wie z. B. sonstigen Finanzanlagen, kurzfristig hinterlegten Bankguthaben und derivativen Finanzinstrumenten / SIEHE ERLÄUTERUNG 28, S. 202. Ohne Berücksichtigung etwaiger zusätzlicher Sicherheiten entspricht der Buchwert der Finanzanlagen sowie der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen dem maximalen Ausfallrisiko.

Ende 2011 gab es keine relevante Anhäufung des Ausfallrisikos nach Kundentyp oder Region. Unser Ausfallrisiko wird vielmehr durch individuelle Kundenmerkmale beeinflusst. Gemäß den Kreditrichtlinien des Konzerns werden neue Kunden auf ihre Bonität geprüft, bevor wir ihnen unsere regulären Zahlungs- und Lieferbedingungen anbieten. Außerdem definieren wir Forderungsobergrenzen, die wir gegenüber einzelnen Kunden zugestehen. Bonität und Forderungsobergrenzen werden ständig überwacht. Kunden, deren Bonität den Mindestanforderungen des Konzerns nicht genügt, dürfen Produkte in der Regel nur gegen Vorauszahlung erwerben.

Andere Aktivitäten zur Senkung des Ausfallrisikos beinhalten Eigentumsvorbehaltsklauseln sowie, selektiv eingesetzt, Kreditversicherungen, Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ohne Regress und Bankgarantien.

Objektive Hinweise für Wertminderungen von finanziellen Vermögenswerten umfassen u. a. erhebliche finanzielle Schwierigkeiten des Emittenten oder des Schuldners, Hinweise einer möglichen Insolvenz des Kreditnehmers sowie das durch finanzielle Schwierigkeiten bedingte Verschwinden eines aktiven Markts für einen finanziellen Vermögenswert. Der Konzern verwendet Wertberichtigungskonten zum Verbuchen von Wertminderungen, die den geschätzten Kreditverlusten im Zusammenhang mit Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entsprechen.

Die Wertberichtigungskonten werden verwendet, solange der Konzern der Annahme ist, dass der Eingang des geschuldeten Betrags möglich ist. Trifft diese Annahme nicht mehr zu, werden die Beträge als uneinbringlich angesehen und direkt gegen den finanziellen Vermögenswert ausgebucht.
Die Wertberichtigung setzt sich aus zwei Komponenten zusammen:
(1) einer Wertberichtigung abhängig von der Altersstruktur überfälliger Forderungen und
(2) einer spezifischen Wertberichtigung für einzeln bewertete Risiken einzelner Kunden, unabhängig von der Altersstruktur.

Zum Ende des Jahres 2011 entfielen auf keinen einzelnen Konzernkunden mehr als 10 % der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Daher gehen wir davon aus, dass die potenziellen finanziellen Auswirkungen unseres Ausfallrisikos durch Kunden, insbesondere bei kleineren Händlern, moderat sind und wir schätzen die Eintrittswahrscheinlichkeit als möglich ein.

Währungs- und Zinssicherungsgeschäfte sowie Investitionen flüssiger Mittel werden von der Konzern-Treasury-Abteilung weltweit mit großen Banken hoher Kreditwürdigkeit getätigt. adidas Konzerngesellschaften ist es ausschließlich erlaubt, mit Banken, die ein Rating von BBB+ oder höher haben, zusammenzuarbeiten. Nur in Ausnahmefällen dürfen Tochtergesellschaften mit Banken, die ein schlechteres Rating als BBB+ haben, zusammenarbeiten. Um das Risiko in solchen Fällen zu begrenzen, werden Restriktionen, wie z. B. Höchstanlagebeträge, klar vorgeschrieben. Zusätzlich werden die Credit Default Swap-Prämien unserer Partnerbanken wöchentlich überprüft. Wird eine definierte Schwelle überschritten, werden die Kreditsummen auf Banken übertragen, die innerhalb des Limits liegen.

Aufgrund der nach wie vor herausfordernden Bedingungen und der hohen Volatilität an den Finanzmärkten, bleibt unsere Einschätzung von Ausfallrisiken unverändert. Wir sind weiterhin der Meinung, dass die potenziellen finanziellen Auswirkungen von Ausfallrisiken als moderat einzuschätzen sind und die Eintrittswahrscheinlichkeit möglich ist. Dennoch gehen wir davon aus, dass die Risikokonzentration gering ist, da wir unsere Investmentgeschäfte auf mehr als 20 Banken verteilen. Zum 31. Dezember 2011 war keine Bank für mehr als 9 % unseres Investmentgeschäfts verantwortlich, wobei die durchschnittliche Konzentration, einschließlich der kurzfristigen Bankeinlagen von Tochtergesellschaften bei lokalen Banken, bei 1 % lag. Daraus resultiert ein maximales Risiko von 97 Mio. € bei Ausfall einer einzelnen Bank. Zudem haben wir zur breiteren Streuung des Investitionsrisikos in Geldmarktfonds, die ein Rating von AAA haben, investiert.

Darüber hinaus hielten wir derivative Finanzinstrumente mit einem positiven Marktwert von 181 Mio. €. Das maximale Risiko gegenüber einer einzelnen Bank aus solchen Vermögenswerten belief sich auf 28 Mio. € und die durchschnittliche Konzentration lag bei 4 %.

Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken

Liquiditätsrisiken ergeben sich aus einem eventuellen Mangel an Mitteln, um fällige Verbindlichkeiten in Bezug auf Fristigkeit, Volumen und Währungsstruktur bedienen zu können. Der adidas Konzern sieht sich außerdem dem Risiko ausgesetzt, aufgrund von Liquiditätsengpässen ungünstige Finanzierungskonditionen akzeptieren zu müssen. Das Liquiditätsrisikomanagement ist Aufgabe der Konzern-Treasury-Abteilung, die dafür ein effizientes Cash-Managementsystem einsetzt. Zum 31. Dezember 2011 beliefen sich die flüssigen Mittel des Konzerns auf 906 Mio. € (2010: 1,156 Mrd. €). Darüber hinaus unterhält der Konzern kurzfristige bilaterale Kreditlinien in Höhe von 2,164 Mrd. € und einen fest zugesagten kurzfristigen Konsortialkredit in Höhe von 1,860 Mrd. € bei internationalen Banken, der keine Marktstörungsklausel (Market Disruption Clause) enthält. Die 4,024 Mrd. € Kreditlinien wurden vereinbart, um jederzeit ausreichende Liquidität zu gewährleisten / SIEHE TREASURY, S. 129.

Künftige Mittelabflüsse infolge finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Konzernbilanz passiviert wurden, sind tabellarisch dargestellt / TABELLE 04.

Dazu gehören Zahlungen zur Begleichung von Finanzverbindlichkeiten sowie Mittelabflüsse infolge von bar beglichenen Derivaten mit negativem Marktwert. Finanzielle Verbindlichkeiten, die ohne Strafgebühren vorzeitig abgelöst werden können, werden zu ihrem frühestmöglichen Rückzahlungstermin berücksichtigt. Cashflows für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten werden anhand der Marktkonditionen zum Bilanzstichtag ermittelt.

Im Jahr 2011 konnten wir die Finanzlage des Konzerns weiter deutlich verbessern und beendeten das Geschäftsjahr mit einer Netto-Cash-Position in Höhe von 90 Mio. € (2010: Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 221 Mio. €). Infolgedessen verbesserte sich das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA zum Jahresende auf – 0,1 und lag damit deutlich innerhalb der mittelfristigen Vorgaben des Konzerns von unter zwei. Aufgrund der uns zur Verfügung stehenden Kreditlinien, unserer Finanzierungsstruktur sowie unseres Geschäftsmodells halten wir das Auftreten von Finanzierungs- bzw. Liquiditätsrisiken für unwahrscheinlich und erwarten deshalb geringe finanzielle Auswirkungen für den Konzern.

03.4 /

04 / Zukünftige Mittelabflüsse[1)] (in Mio. €)

	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Nach 5 Jahren	Gesamt
zum 31. Dezember 2011					
Bankkredite[2)]	126	–	–	–	126
Schuldscheindarlehen[3)]	193	418	119	–	730
Eurobond[3)]	24	538	–	–	562
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.886	–	–	–	1.886
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	24	4	–	–	28
Derivative Finanzverbindlichkeiten	32	2	–	–	34
Gesamt	**2.285**	**962**	**119**	**–**	**3.366**
zum 31. Dezember 2010					
Bankkredite[2)]	95	–	–	–	95
Schuldscheindarlehen[3)]	320	482	237	118	1.157
Eurobond[3)]	24	48	514		586
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.694	–	–	–	1.694
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	27	2	1	–	30
Derivative Finanzverbindlichkeiten	96	12		–	108
Gesamt	**2.256**	**544**	**752**	**118**	**3.670**

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
2) Im Konzernabschluss als langfristig (zwischen 1 und 3 Jahren) ausgewiesen, da diese durch den fest zugesagten mittelfristigen Konsortialkredit gedeckt sind.
3) Beinhaltet Zinszahlungen.

Währungsrisiken

Der adidas Konzern ist Währungsrisiken ausgesetzt, da Cashflows in vielen verschiedenen Währungen anfallen. Darüber hinaus könnten Währungseffekte aus der Umrechnung von Ergebnissen, die nicht auf Euro lauten, in die funktionale Währung des Konzerns, den Euro, zu einer wesentlichen negativen Auswirkung auf die Finanzergebnisse des Konzerns führen. Risiken entstehen insbesondere aufgrund der Tatsache, dass Beschaffung und Verkauf unserer Produkte in unterschiedlichen Währungen in ungleicher Höhe erfolgen. Der überwiegende Anteil unserer Beschaffungskosten fällt in US-Dollar an, während der Großteil des Konzernumsatzes in anderen Währungen, vor allem dem Euro, entsteht. Unsere größten Exposures sind in der nebenstehenden Tabelle aufgeführt / TABELLE 05. Das Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen wurde auf einjähriger Basis kalkuliert.

Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 haben wir die Auswirkungen von Veränderungen unserer wichtigsten Wechselkurse auf Gewinn und Eigenkapital geschätzt. Die errechneten Effekte ergeben sich vor allem aus Veränderungen der beizulegenden Zeitwerte unserer Hedging-Instrumente. Die Analyse berücksichtigt keine Effekte aus der Umrechnung der Abschlüsse unserer ausländischen Tochtergesellschaften in die Berichtswährung des Konzerns, den Euro. Die Sensitivitätsanalyse basiert auf dem Netto-Bilanzrisiko einschließlich konzerninterner Salden aus monetären Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, die auf Fremdwährungen lauten. Überdies werden alle ausstehenden Währungsderivate anhand hypothetischer Wechselkurse neu bewertet, um die Effekte auf Gewinn und Eigenkapital zu bestimmen. Die Analyse wurde für die Jahre 2010 und 2011 auf der gleichen Basis durchgeführt.

Dieser Sensivitätsanalyse zufolge hätte eine zehnprozentige Aufwertung des Euro gegenüber dem US-Dollar zum 31. Dezember 2011 zu einer Steigerung des Gewinns in Höhe von 5 Mio. € geführt. Der negativere Marktwert der US-Dollar-Sicherungsgeschäfte hätte das Eigenkapital um 195 Mio. € verringert. Ein um 10 % schwächerer Euro zum 31. Dezember 2011 hätte zu einer Reduzierung des Konzerngewinns in Höhe von 6 Mio. € geführt. Das Eigenkapital wäre um 243 Mio. € gestiegen / TABELLE 06. Die Auswirkungen von Kursschwankungen des US-Dollar gegenüber dem russischen Rubel und des Euro gegenüber dem britischen Pfund und dem japanischen Yen auf Gewinn und Eigenkapital sind gemäß den IFRS-Anforderungen ebenfalls dargestellt.

Viele andere finanzielle und operative Variablen, welche die Auswirkung von Währungsfluktuationen potenziell verringern könnten, werden jedoch von der Analyse ausgeschlossen, z. B.:

- Es wird angenommen, dass Zinssätze, Rohstoffpreise und alle anderen Wechselkurse konstant bleiben.
- Es werden Jahresendkurse anstelle umsatzgewichteter Durchschnittskurse herangezogen. Letztere hätten eine höhere Relevanz und werden intern verwendet, um sowohl die Saisonalität unseres Geschäfts als auch Währungsschwankungen während des Jahres besser abzubilden.
- Das Exposure aus den prognostizierten operativen Cashflows, auf die sich die Sicherungsgeschäfte mehrheitlich beziehen, wird in dieser Analyse nicht umbewertet.
- Operative Aspekte, beispielsweise potenzielle Rabatte für Key Accounts, die mit den Auswirkungen von Währungseffekten auf unsere Beschaffungsaktivitäten vertraut sind (da sie bei ihrer Beschaffung für Eigenmarken ähnliche Währungseffekte spüren), werden von dieser Darstellung ebenfalls ausgeschlossen.

Der Konzern unterhält ein zentralisiertes System für das Management von Währungsrisiken. Damit sichern wir den Währungsbedarf für das geplante Beschaffungsvolumen auf rollierender Basis 12 bis 24 Monate im Voraus ab / SIEHE TREASURY, S. 129. Unser Ziel ist dabei die Sicherung eines Großteils unseres Hedging-Volumens jeweils sechs Monate vor Beginn einer Saison. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen. Darüber hinaus schützt sich der Konzern weitgehend auch gegen Risiken in der Bilanz. Dank unserer starken globalen Position können wir das Währungsrisiko weitgehend durch natürliche Absicherungen minimieren.

Dennoch lag das verbleibende Netto-Cashflow-Exposure (US-Dollar) nach natürlichen Hedges, das wir für das nächste Jahr ermittelt haben, zum Jahresende 2011 bei rund 3,9 Mrd. €. Das Exposure wurde mit Devisentermingeschäften, Währungsoptionen und Währungs-Swaps abgesichert / TABELLE 05. Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Konzerns können wir Hedging-Instrumente wie Währungsoptionen oder Kombinationen von Optionen einsetzen, die Schutz vor negativen Währungsschwankungen und gleichzeitig das Potenzial bieten, von künftigen günstigen Wechselkursentwicklungen an den Finanzmärkten zu profitieren.

Da das Hedging für das Jahr 2012 bereits beinahe vollständig abgeschlossen wurde, steht fest, dass die Umrechnungskurse für die wichtigen Währungen etwas ungünstiger sind als im Jahr 2011. Abweichungen in den Volumina-Erwartungen, höhere Wechselkursvolatilität und ein größerer Anteil unseres Geschäfts in Schwellenländern bedeuten für den adidas Konzern im Jahr 2012 zusätzliche Risiken in puncto Währungen. Infolgedessen hat sich das Währungsrisiko unserer Einschätzung nach nicht verändert. Wir sind der Meinung, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit von Währungsrisiken als höchstwahrscheinlich einzuschätzen ist und stufen die potenziellen finanziellen Auswirkungen von Währungsrisiken als groß ein.

Zinsrisiken

Veränderungen der Marktzinsen weltweit wirken sich auf zukünftige Zinszahlungen für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten aus. Wesentliche Zinssatzsteigerungen können daher Profitabilität, Liquidität und die Finanzlage des Konzerns beeinträchtigen.

Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 haben wir die Auswirkung von Veränderungen der für uns wichtigsten Zinssätze auf Gewinn und Eigenkapital analysiert. Die Auswirkung von Zinssatzänderungen auf künftige Cashflows ist von dieser Analyse ausgeschlossen. Dennoch haben wir aufgelaufene Zinsen, die als Verbindlichkeiten ausgewiesen werden, anhand der hypothetischen Marktzinssätze zum 31. Dezember 2011 neu berechnet. Anschließend wurden beizulegende Zeitwerte für als Cashflow-Hedges verbuchte derivative Zinsinstrumente anhand der hypothetischen Marktzinsen neu berechnet und die daraus resultierenden Auswirkungen auf Gewinn und Eigenkapital in die Sensitivitätsanalyse einbezogen.

05 / Wechselkurs-Exposure[1]
(basierend auf Nominalbeträgen, in Mio. €)

	USD	RUB	GBP	JPY
zum 31. Dezember 2011				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	– 3.859	298	330	331
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternem Risiko	– 140	83	2	30
Bruttorisiko gesamt	**– 3.999**	**381**	**332**	**361**
Mit anderen Cashflows abgesichert	93	–	–	–
mit Währungsoptionen abgesichert	365	–	– 11	–
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	2.298	– 47	– 194	– 145
Nettorisiko	**– 1.243**	**334**	**127**	**216**
zum 31. Dezember 2010				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	– 3.313	380	332	325
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternem Risiko	– 194	13	– 10	25
Bruttorisiko gesamt	**– 3.507**	**393**	**322**	**350**
Mit anderen Cashflows abgesichert	166	–	–	–
mit Währungsoptionen abgesichert	576	–	– 41	–
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	1.733	–	– 222	– 266
Nettorisiko	**– 1.032**	**393**	**59**	**84**

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

06 / Sensitivitätsanalyse für Wechselkursveränderungen von Fremdwährungen (in Mio. €)

	USD	RUB	GBP	JPY
zum 31. Dezember 2011				
	EUR +10 %	**USD +10 %**	**EUR +10 %**	**EUR +10 %**
Eigenkapital	– 195	–	15	11
Gewinn	5	– 9	0	– 3
	EUR – 10 %	**USD – 10 %**	**EUR – 10 %**	**EUR – 10 %**
Eigenkapital	243	–	– 19	– 13
Gewinn	– 6	7	0	4
zum 31. Dezember 2010				
	EUR +10 %	**USD +10 %**	**EUR +10 %**	**EUR +10 %**
Eigenkapital	– 157	–	21	20
Gewinn	3	– 1	1	– 3
	EUR – 10 %	**USD – 10 %**	**EUR – 10 %**	**EUR – 10 %**
Eigenkapital	193	–	– 25	– 24
Gewinn	– 4	1	– 1	4

03.4 /

Die Veränderungen der beizulegenden Zeitwerte der abgesicherten Positionen und der Zinssicherungsinstrumente führten aber zu keinen wesentlichen Effekten in der Gewinn- und Verlustrechnung. Folgende Instrumente wurden von dieser Analyse ausgeschlossen:

– Einige festverzinsliche Finanzinstrumente, wie z. B. Geldmarktzertifikate, die vom Konzern aufgrund ihrer kurzfristigen Fälligkeit als ergebniswirksam zum beizulegenden Zeitwert („At Fair Value through Profit or Loss") erfasst werden, werden nicht berücksichtigt. Etwaige Auswirkungen veränderter Zinssätze werden als unwesentlich betrachtet und in der Sensitivitätsanalyse nicht berücksichtigt.
– Andere festverzinsliche Finanzinstrumente werden nach der Effektivzinsmethode bewertet. Da ein veränderter Zinssatz bei dieser Art von Instrumenten keinen Einfluss auf den Buchwert hätte, würde der Gewinn nicht beeinflusst werden. Sie sind daher von dieser Analyse ausgeschlossen.

Die Zinssensitivitätsanalyse nimmt eine Parallelverschiebung der Zinsstrukturkurve um 100 Basispunkte für alle Währungen an und wurde für die Jahre 2010 und 2011 auf der gleichen Basis durchgeführt. Bei einem Anstieg des Zinssatzes um 100 Basispunkte zum 31. Dezember 2011 wäre das Eigenkapital um 0,00 Mio. € gestiegen (2010: Anstieg um 0,04 Mio. €) und der Gewinn um 0,07 Mio. € gefallen (2010: Rückgang um 0,22 Mio. €). Eine Verringerung des Zinssatzes um 100 Basispunkte zum 31. Dezember 2011 hätte einen Rückgang des Eigenkapitals um 0,00 Mio. € zur Folge gehabt (2010: Rückgang um 0,04 Mio. €). Der Gewinn wäre um 0,07 Mio. € gestiegen (2010: Anstieg um 0,22 Mio. €).

Wir sind der Meinung, dass die Zinssatzanalyse gemäß IFRS 7 eine realistische, wenn auch grobe Schätzung unseres derzeitigen Zinsrisikos darstellt.

Zur Senkung der Zinsrisiken und zur Sicherung der finanziellen Flexibilität verfolgen wir im Rahmen unserer Finanzstrategie das zentrale Ziel, den überschüssigen Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit weiterhin zur Reduzierung der Bruttofinanzverbindlichkeiten einzusetzen / SIEHE TREASURY, S. 129. Darüber hinaus ist der adidas Konzern stets bestrebt, adäquate Hedging-Strategien mittels derivativer Zinsinstrumente zur Minderung des Zinsrisikos zu identifizieren.

Im Jahr 2011 blieben die Zinssätze in Europa und Nordamerika niedrig. Angesichts der Zinspolitik seitens der Zentralbanken und der anhaltenden gesamtwirtschaftlichen Unsicherheiten erwarten wir in diesen Regionen keine wesentlichen Zinssteigerungen für die nahe Zukunft. In den Schwellenländern sind die Zinsen hingegen gestiegen und wir gehen davon aus, dass dieser Trend anhalten wird. Da jedoch 90 % der Finanzierung des Konzerns in Euro und US-Dollar abgewickelt werden, schätzen wir die potenziellen Auswirkungen der Zinsrisiken nun lediglich als gering ein. Die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken halten wir jedoch nach wie vor für höchstwahrscheinlich.

07 / Übersicht Unternehmenschancen

Strategische und operative Chancen
Günstige gesamtwirtschaftliche Entwicklungen
Zunehmender Stellenwert von Sport im Kampf gegen Fettleibigkeit
Förderung sportlicher Betätigung durch neue soziale Erlebnisse
Verschmelzung von Sport und Lifestyle setzt sich fort
Schwellenländer als langfristige Wachstumsmotoren
Kategorie Women's bietet langfristiges Potenzial
Steigende Nachfrage nach Funktionsbekleidung
Wachsende Beliebtheit von „grünen" Produkten
Neue Möglichkeiten zur Einbindung von Konsumenten durch soziale Medien
Die starken Marktpositionen weltweit nutzen
Mehrmarkenansatz
Personalisierte und individualisierte Produkte ersetzen Massenware
Chancen in neuen, schnell wachsenden Sportkategorien nutzen
Reichweite des Vertriebs ausbauen
Verbesserung der Profitabilität durch Kostenoptimierung
Finanzwirtschaftliche Chancen
Günstige Veränderungen auf den Finanzmärkten

Strategische und operative Chancen

Günstige gesamtwirtschaftliche Entwicklungen

Als Unternehmen der Konsumgüterbranche können Verbrauchervertrauen und Konsumausgaben Auswirkungen auf unsere Umsatzentwicklung haben. Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen, die besser als ursprünglich prognostiziert ausfallen und die Kaufkraft sowie Nachfrage nach nicht-essenziellen Konsumartikeln unterstützen, können sich somit positiv auf Umsatz und Profitabilität unseres Konzerns auswirken. Zudem können Veränderungen in der Gesetzgebung, z. B. hinsichtlich der Aufhebung von Handelsbeschränkungen, die Profitabilität des Konzerns positiv beeinflussen.

Zunehmender Stellenwert von Sport im Kampf gegen Fettleibigkeit

In immer mehr Ländern wird ein aktiver Lebensstil im Kampf gegen Fettleibigkeit und Herz-Kreislauf-Erkrankungen staatlich gefördert. Laut der aktuellsten International Obesity Task Force (IOTF) gelten derzeit mehr als 600 Millionen Erwachsene als fettleibig und eine weitere Milliarde als übergewichtig. Zudem werden bis zu 200 Millionen Kinder im Schulalter als fettleibig oder übergewichtig eingeschätzt. Einst nur als Problem der wohlhabenden Nationen betrachtet, wird Fettleibigkeit vermehrt auch in Ländern mit geringerem Pro-Kopf-Einkommen zu einem ernsten Problem. Diese Entwicklung hat gravierende Folgen für die Gesundheit und dramatische Auswirkungen auf die Kosten im Gesundheitswesen. Infolgedessen regen Regierungen und Nichtregierungsorganisationen vermehrt dazu an, gesund zu leben und mehr Sport zu treiben. So stellte das U.S. Department of Education kommunalen Bildungsbehörden (LEAs) und Organisationen des Gemeinwesens im Jahr 2011 über das Carol M. White Physical Education Program (PEP) in 76 Fällen Zuschüsse in Höhe von insgesamt mehr als 35 Mio. US-$

zur Verfügung. Mit diesen Mitteln sollen umfassende Bewegungs- und Ernährungsprogramme für Schüler umgesetzt werden. Auch in anderen Ländern weltweit werden ähnliche Programme und Initiativen zur Gesundheitsförderung eingeführt bzw. ausgebaut. Da die Marke adidas insbesondere in für Gewichtsreduktion geeigneten Disziplinen wie Ausdauertraining und Laufen über eine starke globale Marktposition verfügt, gehen wir davon aus, dass wir von diesem Trend profitieren werden. In Verbindung mit den Olympischen Spielen 2012 in London richtet adidas ferner in Großbritannien so genannte „adiZones" ein. Dies sind Sportstätten im Freien, die es allen Bürgern ermöglichen, verschiedene Sportarten auszuüben. Mit den kostenlos nutzbaren adiZones soll ein aktiverer und sportlicher Lebensstil gefördert werden. Daneben ist Reebok ein offizieller Partner der „Build Our Kids' Success" („BOKS"-)Initiative, die landesweit mit Schulen in den USA zusammenarbeitet. Mit dieser Initiative sollen Kinder die Möglichkeit erhalten, sich körperlich zu betätigen und sich einen gesunden Lebensstil für dauerhafte Fitness anzugewöhnen.

Förderung sportlicher Betätigung durch neue soziale Erlebnisse

Immer mehr Menschen sind bestrebt, Fitness mit sozialen Erlebnissen zu verbinden. Wenn es uns daher gelingt, Fitness für möglichst viele Menschen von einer „lästigen Pflicht" zu einer angenehmen und mit Spaß verbundenen Aktivität zu wandeln, kann dies das Maß an sportlicher Betätigung erheblich fördern. Seit Reebok in der Fitnesswelt aktiv ist, verfolgt die Marke das Ziel, Fitness zu einem gemeinschaftlichen Erlebnis zu machen. Im Jahr 2011 ist Reebok daher eine Partnerschaft mit CrossFit eingegangen. CrossFit ist ein Fitness- und Ausdauerprogramm, bei dem der Spaß und das Gemeinschaftserlebnis im Vordergrund stehen. Dies sorgt für mehr Motivation und soll jedem dabei helfen, fit fürs Leben zu sein. CrossFit zählt zu den wichtigsten strategischen Programmen von Reebok, um die Marke im Bereich Fitness noch stärker zu verankern / SIEHE REEBOK STRATEGIE, S. 78.

Verschmelzung von Sport und Lifestyle setzt sich fort

Sport ist aus dem Leben von immer mehr Menschen nicht mehr wegzudenken. Dabei verschwimmen die Grenzen zwischen Sport und Lifestyle zunehmend. Die Menschen wollen auch bei ihrer sportlichen Betätigung modisch aussehen, ohne auf Qualität und neuesten technologischen Fortschritt zu verzichten. Gleichzeitig finden Performance-Funktionen und -Designs zunehmend Anwendung in Produkten, die eher für den Freizeitgebrauch vorgesehen sind. Wir schätzen den weltweiten Sport-Lifestyle-Markt als mindestens dreimal so groß ein wie den Performance-Markt. Damit eröffnen sich unserem Konzern und unseren Marken, die in diesem Markt bereits sehr gut positioniert sind, zusätzliche Chancen. Ein Beispiel hierfür ist die weitere Expansion des adidas NEO Label Konzepts im Rahmen unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015. Nach der erfolgreichen Einführung in Schwellenländern, insbesondere in China und Russland, werden wir im Jahr 2012 zehn adidas NEO Label Pilotgeschäfte in Deutschland eröffnen. So möchten wir dieses Fast-Fashion-Modell in einem reifen Markt testen / SIEHE ADIDAS STRATEGIE, S. 72.

Schwellenländer als langfristige Wachstumsmotoren

Die Weltbevölkerung ist in den letzten Jahrzehnten rasant gewachsen und hat laut Schätzungen der Vereinten Nationen im Jahr 2011 die Sieben-Milliarden-Marke übersprungen. Diese Entwicklung wird Prognosen zufolge auch weiterhin anhalten. Bis zum Jahr 2050 wird die Bevölkerung schätzungsweise weltweit auf über neun Milliarden steigen. Ein Großteil dieses Wachstums entfällt dabei auf die Schwellenländer. Niedrige Arbeitslosenzahlen und steigende Realeinkommen sowie eine zunehmende Kaufkraft der wachsenden Mittelklasse geben diesen Volkswirtschaften – und damit auch unserer Branche – neue Impulse. Die sportliche Betätigung in Ländern wie China und Indien war in der Vergangenheit niedriger als in den Industrienationen, wird aber unseren Erwartungen zufolge in Zukunft steigen. Bestimmt wird dieser Trend vor allem durch die zunehmende Freizeit und die verstärkten Infrastrukturinvestitionen. Außerdem werden sich die Menschen immer mehr der positiven Auswirkungen sportlicher Betätigung bewusst. Eine weitere Wachstumschance ergibt sich für uns daraus, dass europäische und nordamerikanische Sportartikelmarken in Schwellenländern einen hohen Stellenwert genießen und häufig als leicht zugängliche, erschwingliche Luxusgüter betrachtet werden.

Kategorie Women's bietet langfristiges Potenzial

Die meisten Umsatzerlöse des Konzerns werden noch immer in den männerspezifischen und Unisex-Kategorien erzielt. Schuhe für Frauen machen jedoch heute mehr als ein Drittel des gesamten Umsatzes bei Sportschuhen aus, mit steigender Tendenz. Unseres Erachtens ist daher der Sportartikelmarkt für Frauen eines der attraktivsten Segmente unserer Branche. Der adidas Konzern wird auch in Zukunft in die Entwicklung von speziellen Performance- und Lifestyle-Produkten für Frauen investieren, die weibliche Individualität, Authentizität und Stilsicherheit unterstreichen. Aktuelle Beispiele für dieses Engagement sind die adidas by Stella McCartney Kollektion, die Muskelaktivierungsschuhe und -bekleidung von Reebok sowie eine spezifisch für Frauen entwickelte Serie von Burner Drivern und Eisen bei TaylorMade. Des Weiteren wurden 2011 die ersten adidas Women's Geschäfte in Russland und Südkorea eröffnet. Für den adidas Konzern sind diese Geschäfte exklusive Standorte, um in zwei äußerst attraktiven Märkten die stylischen und hochwertigen adidas Women's Kollektionen anzubieten.

Steigende Nachfrage nach Funktionsbekleidung

Die Nachfrage nach Funktionsbekleidung hat sich in den letzten Jahren deutlich verstärkt, da Konsumenten die Vorteile dieser Bekleidung gegenüber traditioneller Sportbekleidung aus Baumwolle vermehrt zu schätzen wissen. Verbessertes Wärme- und Feuchtigkeitsmanagement sowie mehr Bewegungsfreiheit und Komfort veranlassen Konsumenten, auf High-Performance-Bekleidung umzusteigen. Design und Entwicklung von Funktionsbekleidung erfordern wesentlich mehr Know-how, Produkt- und Materialforschung sowie Produktionsexpertise im Vergleich zu technisch anspruchsloser Bekleidung. Daher sind nur sehr wenige Unternehmen in der Lage, hochwertige Funktionsbekleidung anzubieten. Unsere Kompetenz

03.4 /

und unsere Führungsposition im Bereich Sport Performance ermöglichen es uns, kontinuierlich innovative Produkte zu entwickeln und daraus wirtschaftlichen Nutzen zu ziehen / SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 68.

Wachsende Beliebtheit von „grünen" Produkten

Konsumenten sind sich heute zunehmend über die Auswirkung ihres Konsumverhaltens auf die Umwelt bewusst. Daher wächst die Nachfrage nach umweltfreundlichen und nachhaltig hergestellten Produkten. Der adidas Konzern bemüht sich stets um die Schaffung geeigneter Produktplattformen, die das Wachstum in diesem Bereich fördern. Wir konzentrieren uns weiterhin auf den Ausbau des adidas „Better Place"-Programms, dessen erste Produkte 2009 weltweit eingeführt wurden. Bei diesem Programm achten wir bei der Produkt- und Verpackungsgestaltung ganz besonders auf die Einhaltung von Nachhaltigkeitsprinzipien. Wir verwenden beispielsweise verstärkt recycelte Materialien und überwachen den Energieverbrauch bei der Aufbereitung von Materialien und Produkten. Alle adidas Sport Performance Kategorien beteiligen sich an diesem Programm. Im Vorfeld der Olympischen Spiele 2012 in London verfolgt der Konzern diesbezüglich ehrgeizige Pläne. adidas arbeitet beispielsweise eng mit dem Londoner Organisationskomitee für die Olympischen Spiele (LOCOG) zusammen, um die Nachhaltigkeitsziele der Spiele zu erreichen / SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 107. Auch Reebok setzt immer mehr auf umweltfreundliche Produkte. Durch die Verwendung von recycelten Materialien in Schuhen für Babys und Kleinkinder der Kids' Green Easy Kollektion werden Umweltaspekte berücksichtigt. So konnte der Erfolg dieser 2010 eingeführten Kollektion auch im Jahr 2011 fortgesetzt werden. Selbstverständlich beschränken sich unsere Bemühungen, für unsere Produkte umweltfreundliche Materialien einzusetzen, nicht ausschließlich auf diese speziellen Programme. Auch in anderen Kategorien verfolgen wir dieses Prinzip, wenn auch in geringerem Maß.

Neue Möglichkeiten zur Einbindung von Konsumenten durch soziale Medien

Der rasante Fortschritt im Bereich der digitalen Kommunikation bietet wesentliche Chancen für unsere Marken. So können wir öfter mit Konsumenten in Kontakt treten und langfristige Beziehungen und Markentreue aufbauen. Der adidas Konzern verfolgt aufmerksam die neuesten Entwicklungen und Trends auf dem Gebiet der Kommunikationstechnologie, wie z. B. die neuen sozialen Medien und Netzwerke, durch die unsere Marken bereits jetzt mehr Konsumenten erreichen können. Daher investieren wir beträchtliche Ressourcen, um die Marken des adidas Konzerns auf zahlreichen Plattformen der sozialen Medien wie Facebook, YouTube und Twitter zu präsentieren. Dank dieser Bemühungen können wir im Vergleich zu unseren Mitbewerbern viel höhere Wachstumsraten bei Fans und Besuchern auf diesen verschiedenen Plattformen der sozialen Medien verzeichnen. Die Facebook-Seite von adidas Originals hat z. B. bereits mehr als zwölf Millionen Anhänger und damit allein in den vergangenen zwölf Monaten über fünf Millionen Fans hinzugewonnen. Der entscheidende Vorteil der sozialen Medien ist, dass unsere Marken in einen unmittelbaren Dialog mit unseren Konsumenten treten können. Konsumenten können beispielsweise aktiv an Markenkampagnen teilnehmen oder sich am Design und an der Entwicklung von neuen Produkten beteiligen. Dadurch schaffen wir ein weitaus intensiveres Markenerlebnis, das vor allem die junge Generation anspricht. Auch das Angebot an mobilen Anwendungen von adidas wurde im Jahr 2011 deutlich erweitert. Mit der miCoach Football und der miCoach Running App können Sportler ihre Leistungsdaten erfassen, in das interaktive adidas Trainingssystem übertragen und über soziale Medien mit anderen teilen. Anschließend können die Daten analysiert und mit denen von Freunden, anderen Anhängern oder sogar einigen der weltbesten Athleten verglichen werden.

Die starken Marktpositionen weltweit nutzen

Der adidas Konzern ist in zahlreichen Ländern Marktführer. Diese starke Wettbewerbsposition bietet uns viele Vorteile hinsichtlich weltweiter Markenpräsenz, Marktstellung und der Fähigkeit, unsere Position in Schwellenländern effektiv weiter auszubauen. Aufgrund unseres starken Portfolios an Partnerschaften und unserer umfassenden Marketingaktivitäten genießen unsere Marken weltweit einen hohen Bekanntheitsgrad, wodurch die Konsumenten offen für unsere Markenbotschaften sind. Somit erfreuen sich unsere Produkte einer beständigeren Nachfrage im Vergleich zu kleineren Wettbewerbern, weshalb viele Händler unsere Produkte als Kernelement ihres Angebots betrachten. Außerdem sind wir dank unserer weltweiten Reichweite im Einzelhandel sowie unseres globalen Vertriebsnetzes in der Lage, unsere Infrastruktur optimal zu nutzen, um unsere Marken und Produktangebote schneller in diejenigen Märkte einzuführen, in denen sie zuvor noch nicht präsent waren. Somit ist der adidas Konzern im Wettstreit um Einzelhandelsflächen bestens aufgestellt.

Mehrmarkenansatz

Aufgrund unterschiedlicher Vorlieben und Erwartungen in einem stark fragmentierten Markt sind einer einzelnen Marke hinsichtlich ihrer Zielgruppengröße natürliche Grenzen gesetzt. Durch unseren Mehrmarkenansatz können wir die Stärke unserer Marken präziser und gezielter nutzen / SIEHE KONZERNSTRATEGIE, S. 60. Dabei setzen wir die gebündelte Kraft aller Marken ein, um Marktanteile hinzuzugewinnen und ein breiteres Spektrum von Käuferschichten, Konsumentenbedürfnissen und Preissegmenten abzudecken.

Personalisierte und individualisierte Produkte ersetzen Massenware

Konsumenten erwarten heute mehr als nur ein breites Produktangebot. Sie wünschen individuelle Auswahl und Vielfalt. Wir entwickeln einzigartige, relevante Produkte, die spezifischen funktionalen und ästhetischen Anforderungen gerecht werden / SIEHE KONZERNSTRATEGIE, S. 60. Die Marken adidas, Reebok und TaylorMade bieten beispielsweise allesamt verschiedene Plattformen zur personalisierten und individualisierten Produktgestaltung, die die Strategie der jeweiligen Marke verdeutlichen. Zu den wichtigen Konzepten bei adidas zählen mi adidas, miTeam und miCoach. miCoach z. B. ist ein personalisiertes Trainingskonzept, das Produkttechnologien mit einer intelligenten Web-Plattform verbindet. Es bietet ein persönliches Coaching-System mit Audio-Feedback in Echtzeit, über das Konsumenten reale Leistungsdaten erfassen und visualisieren können. Im Jahr 2011 führte adidas die mobilen Anwendungen miCoach Football und miCoach Running ein und setzte damit einen weiteren Meilenstein in Sachen Personalisierung. Mit mi adidas und Your Reebok können Konsumenten bereits ihre ganz persönlichen adidas und Reebok Schuhe online entwerfen und bestellen, um so ihren ganz eigenen Stil zu kreieren. Über die myTPball Online-Plattform von TaylorMade-adidas Golf können Golfspieler ihre eigenen Golfbälle entwerfen und bestellen. Die Center of Excellence von TaylorMade-adidas Golf laden außerdem zur individuellen Anpassung der Ausrüstung mithilfe von Experten und Technikern ein. Wir erwarten, dass der Markt für personalisierte und individualisierte Schuhe, Bekleidung und Zubehörprodukte in den kommenden Jahren stark wachsen und sich weiterentwickeln wird, weshalb wir weiter in diesen Bereich investieren.

Chancen in neuen, schnell wachsenden Sportkategorien nutzen

Die Nutzung des Potenzials, das aufstrebende, schnell wachsende Sportkategorien bieten, stellt eine weitere Chance für unsere Marken dar. Unsere Markenteams führen Marktforschung und Trendmarketing-Studien durch, um so früh wie möglich Veränderungen des Lebensstils und der Bedürfnisse unserer Zielkonsumenten zu identifizieren. Veränderungen hinsichtlich Lebensgewohnheiten und Einstellungen können zu neuen Konsumentenbedürfnissen führen, die vom aktuellen Produktangebot nicht erfüllt werden. Wir erleben beispielsweise den Trend, dass immer mehr Athleten und Sportbegeisterte eher minimalistische Produkte bevorzugen, die den natürlichen Bewegungsablauf des Körpers unterstützen. Um diese Chance zu nutzen, wollen wir verstärkt leichte und flexible Produkte auf den Markt bringen, die die natürlichen Bewegungen des Sportlers unterstützen. Im April 2011 führte Reebok mit RealFlex einen Lauf- und Trainingsschuh ein, der auf solche natürlichen Bewegungen ausgerichtet ist. Daneben führte adidas mit dem adipure Trainer im Jahr 2011 seinen ersten Trainingsschuh für ein echtes „Barfußgefühl" ein, der speziell für das Training im Fitnessstudio entwickelt wurde / SIEHE ADIDAS STRATEGIE, S. 72. Der Schuh ermöglicht ein ganz natürliches Bewegungserlebnis und fördert die natürlichen Bewegungsabläufe des menschlichen Körpers. Dabei werden Muskeln aktiviert und gestärkt sowie Gleichgewicht und Geschicklichkeit trainiert. Ebenso sehen wir enormes Wachstumspotenzial in den Outdoor- und Action-Sport-Kategorien und sind bestrebt, in den nächsten Jahren auch in diesen Kategorien eine führende Rolle einzunehmen. Zu diesem Zweck erwarb der adidas Konzern im November 2011 Five Ten, eine führende Marke im technischen Outdoor-Markt, die innerhalb der Outdoor-Action-Sport-Community hohes Ansehen genießt.

Reichweite des Vertriebs ausbauen

Das Einzelhandelsumfeld in der Sportartikelbranche ändert sich permanent. Gleichzeitig wollen sich Konsumenten mehr und mehr mit Marken identifizieren. Wir passen unseren Vertrieb deshalb fortlaufend weiter an und haben Initiativen in Bezug auf von uns selbst kontrollierte Verkaufsflächen zur strategischen Priorität gemacht. Hierzu gehören auch das Management von Verkaufsflächen bei wichtigen Einzelhandelspartnern sowie die Einführung neuer Formate für eigene Einzelhandelsgeschäfte. Im Dezember 2011 wurde in Peking beispielsweise das erste adidas Style Center eröffnet. Auf 400m^2 werden dort weltweit zum ersten Mal die drei Submarken SLVR, Y-3 und Porsche Design Sport unter einem Dach vereint. Jedes der drei Labels verfügt über eine individuelle Einzelhandelspräsentation, die ihre ganz eigene Identität zum Ausdruck bringt. Im Laufe des Jahres haben wir den weltweiten Ausbau neuer Shop-in-Shop-Konzepte fortgesetzt und auch weiterhin in Mittel zur verbesserten Produktpräsentation am Point-of-Sale investiert. So wurden z. B. im Februar 2011 alle 680 Finish Line Stores in den USA mit ZigTech Bildmaterial ausgestattet. Wir sind überzeugt, dass wir durch Initiativen wie diese unsere Konsumenten effektiver ansprechen, sie emotional an unsere Produkte binden und dadurch schließlich den Durchverkauf bei unseren Einzelhandelspartnern vorantreiben können.

Verbesserung der Profitabilität durch Kostenoptimierung

Eine kontinuierliche Optimierung wichtiger Geschäftsprozesse sowie eine strikte Kostenkontrolle sind von essenzieller Bedeutung, um hohe Profitabilität und Kapitalrendite zu gewährleisten. Wir sind der Meinung, dass wir die Möglichkeiten zur weiteren Optimierung der Kostenstrukturen innerhalb unseres Konzerns bei Weitem noch nicht voll ausgeschöpft haben. Deshalb arbeiten wir an verschiedenen Projekten zur Effizienzsteigerung, um Kosten zu minimieren und unsere operative Stärke zu verbessern. Dies wird uns helfen, unsere Ziele der Route 2015 zu erreichen. Wir sind auch stets bestrebt, unsere Beschaffungskette effizienter und nachfrageorientierter zu gestalten. Durch die Einführung von durchgehenden (End-to-End-)Planungsprozessen und verbesserter Lieferfähigkeit sehen wir zudem Chancen, unseren Kunden einen besseren Service bieten zu können und unseren Bedarf an operativem kurzfristigem Betriebskapital weiter zu senken / SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 90. Ein weiteres Beispiel in diesem Zusammenhang ist die Reduzierung der Artikelanzahl. Dadurch verringert sich der Aufwand für Produktentwicklung, die Lagerhaltungskosten werden geringer und wir können unseren Einzelhandelspartnern spezifischere Kollektionen anbieten.

03.4 /

Finanzwirtschaftliche Chancen

Günstige Veränderungen auf den Finanzmärkten

Günstige Wechselkurs- und Zinsentwicklungen können sich positiv auf die Finanzergebnisse des Konzerns auswirken. Unsere Konzern-Treasury-Abteilung verfolgt daher die Entwicklungen auf den Finanzmärkten genau, um Chancen zu identifizieren und zu nutzen / SIEHE TREASURY, S. 129.

Einschätzung des Managements zu Gesamtrisiken und Chancen

Gesamtrisikoprofil des Konzerns im Vergleich zum Vorjahr unverändert

Das Management aggregiert alle Risiken, die von verschiedenen Geschäftseinheiten und Funktionen berichtet werden. Unter Berücksichtigung der jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeit und potenziellen finanziellen Auswirkung der in diesem Bericht erläuterten Risiken und vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Geschäftsaussichten erwartet das Konzern-Management keine substanzielle Gefährdung der Unternehmensfortführung. Diese Einschätzung wird durch die bisherige Resonanz auf unseren Finanzierungsbedarf bestätigt / SIEHE TREASURY, S. 129. Der adidas Konzern hat sich deshalb nicht um ein offizielles Rating einer führenden Ratingagentur bemüht.

Das Management ist nach wie vor zuversichtlich, dass die Ertragskraft des Konzerns eine solide Grundlage für unsere künftige Geschäftsentwicklung bildet und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt, um die Chancen, die unserem Konzern geboten werden, zu nutzen.

Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder der möglichen finanziellen Auswirkung einzelner Risiken geändert. Diese Änderungen sind folgender Tabelle zu entnehmen / TABELLE 08.

Nichtsdestotrotz haben die Veränderungen der individuellen Risiken keine wesentliche Auswirkung auf das Gesamtrisikoprofil des Konzerns, das unserer Überzeugung nach im Vergleich zum Vorjahr unverändert bleibt.

08 / Veränderungen in der Risikoeinschätzung im Vergleich zum Vorjahr

	2011		2010	
	Eintrittswahrscheinlichkeit	Mögliche finanzielle Auswirkung	Eintrittswahrscheinlichkeit	Mögliche finanzielle Auswirkung
Strategische und operative Risiken				
Gesamtwirtschaftliche Risiken		Groß		Wesentlich
Risiken aus Branchenkonsolidierung und Wettbewerb	Wahrscheinlich	Groß	Sehr wahrscheinlich	Wesentlich
Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle	Möglich		Unwahrscheinlich	
Risiken in Verbindung mit Markenimage oder Ruf	Sehr wahrscheinlich		Möglich	
Lagerbestandsrisiken	Sehr wahrscheinlich		Möglich	
Kundenrisiken	Wahrscheinlich		Höchstwahrscheinlich	
IT-Risiken	Möglich		Unwahrscheinlich	
Risiken in Verbindung mit der Einhaltung von Standards				
Rechtliche Risiken	Wahrscheinlich	Wesentlich	Möglich	Moderat
Sozial- und Umweltrisiken	Wahrscheinlich		Sehr wahrscheinlich	
Risiken in Verbindung mit Produktfälschungen und -nachahmungen	Sehr wahrscheinlich		Höchstwahrscheinlich	
Produktqualitätsrisiken	Wahrscheinlich		Möglich	
Risiken aufgrund der Nichteinhaltung von Standards	Möglich	Moderat	Unwahrscheinlich	Gering
Finanzrisiken				
Zinsrisiken		Gering		Moderat

03.5 /

Nachtrag und Ausblick

Im Jahr 2012 rechnen wir – trotz hoher wirtschaftlicher Unsicherheit – mit einem Wachstum der Weltwirtschaft und erwarten, dass der adidas Konzern von der weiterhin lebhaften Nachfrage nach Sportartikeln profitieren wird. Basierend auf unserer branchenführenden Innovationsstärke und unserem umfangreichen Angebot an neuen und top-aktuellen Produkten sowie den positiven Effekten im Zusammenhang mit großen Sportereignissen prognostizieren wir für 2012 eine Verbesserung von Umsatz und Gewinn. Wir erwarten auf währungsbereinigter Basis einen Anstieg des Konzernumsatzes im mittleren bis hohen einstelligen Bereich aufgrund von Wachstum in den Segmenten Großhandel und Einzelhandel sowie in den Anderen Geschäftssegmenten. Wir gehen davon aus, dass die Bruttomarge des Konzerns bei etwa 47,5 % liegen wird. Höhere Beschaffungskosten werden die sonst positiven Effekte, die aus unserer regionalen Umsatzverteilung und unserem Produktmix sowie aus höheren Produktverkaufspreisen erwartet werden, belasten. Die operative Marge des Konzerns wird sich voraussichtlich infolge niedrigerer sonstiger betrieblicher Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz auf annähernd 8,0 % verbessern. Infolgedessen erwarten wir, dass das Ergebnis je Aktie um 10 % bis 15 % auf einen Wert zwischen 3,52 € und 3,68 € steigen wird.

Nachtrag

Keine Veränderungen seit Ende des Geschäftsjahres

Seit Ende 2011 gab es keine signifikanten organisatorischen, gesamtwirtschaftlichen, sozialpolitischen, gesellschaftsrechtlichen oder finanzierungstechnischen Änderungen sowie keine Veränderungen im Management, die sich unseren Erwartungen nach maßgeblich auf unser Geschäft auswirken könnten.

Ausblick

Zukunftsbezogene Aussagen

Dieser Lagebericht enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf der aktuellen Prognose des Managements hinsichtlich der künftigen Entwicklung des adidas Konzerns beruhen. Der Ausblick basiert auf Einschätzungen, die wir anhand aller uns zum jetzigen Zeitpunkt verfügbaren Informationen getroffen haben. Diese Aussagen unterliegen zudem Risiken und Unsicherheiten – wie im Risiko- und Chancenbericht beschrieben –, die außerhalb der Kontrollmöglichkeiten des adidas Konzerns liegen / SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 145. Sollten die dem Ausblick zugrunde liegenden Annahmen nicht zutreffend sein oder die beschriebenen Risiken eintreten, können die tatsächlichen Ergebnisse und Entwicklungen deutlich von den in diesen Aussagen genannten abweichen. Der adidas Konzern übernimmt keine Verpflichtung, außerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Veröffentlichungsvorschriften, die in diesem Lagebericht enthaltenen Aussagen zu aktualisieren.

Verlangsamung des weltweiten Wirtschaftswachstums im Jahr 2012

In Anbetracht der aktuellen politischen und wirtschaftlichen Risiken sowie der Staatsverschuldung in vielen Ländern ist die Entwicklung der Weltwirtschaft mit viel Unsicherheit behaftet. Laut einer Schätzung der Weltbank wird das globale BIP im Jahr 2012 um 2,5 % wachsen (2011: 2,7 %). Es wird erwartet, dass die Eurozone wahrscheinlich in eine Rezession eintreten und die Wirtschaftsleistung Japans sehr moderat ausfallen wird. Nach wie vor herrscht Einigkeit darüber, dass der Großteil des Weltwirtschaftswachstums auch künftig in den Schwellenländern, insbesondere in Asien und Lateinamerika, erzielt werden wird. Wir gehen davon aus, dass diese positiven Erwartungen hinsichtlich des Wirtschaftswachstums und der Ausblick für die Konsumausgaben, insbesondere in den Schwellenländern, unsere Wachstumsziele für 2012 unterstützen werden.

In Westeuropa soll das BIP im Jahr 2012 voraussichtlich um etwa 0,6 % zurückgehen. Die Schuldenkrise in der Eurozone dürfte zu verschärften fiskalpolitischen Eingriffen und zusätzlichen Sparmaßnahmen führen. Ein Rückgang der Industrieproduktion und Exporttätigkeit wird die Herausforderungen durch Schuldenkrise, hohe Arbeitslosigkeit und schwache Inlandsnachfrage in weiten Teilen der Region zusätzlich verstärken. Dessen ungeachtet verzeichnet Deutschland, als größte Volkswirtschaft Westeuropas, historische Tiefststände der Arbeitslosenquote sowie spürbare Lohnsteigerungen, was zu einer anhaltenden robusten Konsumnachfrage führen dürfte. Für Großbritannien wird, auch dank der Ausrichtung der Olympischen Spiele 2012 in London, ein Anstieg des BIPs um 0,7 % erwartet. In den Schwellenländern Europas wird für wichtige regionale Märkte, wie z. B. Russland und Polen, ein Wachstum von 3,0 % bzw. 2,4 % vorausgesagt. Den Erwartungen zufolge soll vor allem Russland von den relativ hohen Energiepreisen sowie den gestärkten Konsum- und Investitionsaktivitäten im Inland weiter profitieren.

Für die USA wird 2012 ein BIP-Wachstum von 2,5 % prognostiziert. Der konjunkturelle Aufschwung in den USA dürfte durch die anhaltenden Steuererleichterungen für Arbeitnehmer in Höhe von 2 Prozentpunkten, die Zahlung von Arbeitslosengeld aufgrund des Emergency Unemployment Compensation (EUC) Programms sowie durch die Niedrigzinspolitik weiter gefördert werden. Doch trotz dieser Anreizprogramme ist die US-Wirtschaft 2012 einem starken Gegenwind ausgesetzt. Die Spannungen an den Finanzmärkten sowie die Unsicherheit in Europa werden sich vermutlich negativ auf das Vertrauen der Wirtschaft auswirken und ein vorsichtiges Investitionsverhalten nach sich ziehen. Allerdings dürften moderate Verbesserungen auf dem Arbeits- und Immobilienmarkt zur Aufrechterhaltung einer gewissen Dynamik bei den Konsumausgaben beitragen.

03.5 /

In Asien geht man 2012 von einem BIP-Wachstum in Höhe von 4,5% aus. Führende Konjunkturindikatoren deuten auf eine Abschwächung der Inflation sowie auf zusätzliche Lohnsteigerungen hin, was sich positiv auf die Konsumausgaben auswirken dürfte. Laut aktuellen Prognosen sollen in China die Exporttätigkeit sowie der Immobilienmarkt schrumpfen; Inlandsnachfrage und Investitionen sollen hingegen auf hohem Niveau bleiben und für ein BIP-Wachstum in Höhe von 8,6% sorgen. Für Indien werden ein BIP-Anstieg von 7,2% und eine robuste Inlandsnachfrage sowie anhaltendes Exportwachstum vorausgesagt. In Japan werden die Effekte der 2011 groß angelegten Konjunkturprogramme der Regierung in der zweiten Jahreshälfte langsam abklingen. Dennoch dürften die exportorientierte Industrieproduktion und ein leichter Anstieg der Inlandsnachfrage 2012 in Japan zu einem BIP-Wachstum von 1,0% führen.

In Lateinamerika werden sich die BIP-Wachstumsraten 2012 voraussichtlich leicht verlangsamen und bei etwa 3,5% einpendeln. Ein gesunder Arbeitsmarkt, beträchtliche Inlandsinvestitionen sowie ein stabiles Niveau bei Privatkonsum und Industrieproduktion dürften die Wirtschaftstätigkeit in der Region fördern. Auch die relativ hohen Rohstoffpreise werden 2012 voraussichtlich weiterhin zum Wachstum beitragen. Die Inflation sowie der erwartete Rückgang der Exporte nach Europa könnten sich jedoch als problematisch für das Wirtschaftswachstum in der Region erweisen.

Weiteres Wachstum der Sportartikelbranche im Jahr 2012

Ohne wesentliche wirtschaftliche Rückschläge gehen wir von einem Wachstum der globalen Sportartikelindustrie im Jahr 2012 aus, allerdings mit deutlichen regionalen Unterschieden. Ähnlich dem gesamtwirtschaftlichen Trend werden die Konsumausgaben für Sportartikel in den Schwellenländern die der reiferen Märkte übersteigen. Der Inflationsdruck, insbesondere in Bezug auf die Rohstoffpreise, dürfte in der zweiten Jahreshälfte zurückgehen. Lohnsteigerungen in den schneller wachsenden Volkswirtschaften werden aber im Jahr 2012 weiterhin erhebliche Kosten für die Branche verursachen, insbesondere in den Beschaffungs- und Produktionsländern. In etablierten Märkten, wie z.B. den USA und Westeuropa, wird für 2012 ein Rückgang des privaten Konsums erwartet, der den Aufschwung der Branche in diesen Regionen bremsen wird. Obwohl die Wachstumsraten im Vergleich zu 2011 sinken werden, wird für den Sportartikelsektor ein fortgesetztes rasantes Wachstum in den Schwellenländern, insbesondere in China und Indien, vorausgesagt. Außerdem werden die Olympischen Spiele 2012 in London und die UEFA EURO 2012, zwei der größten Sportereignisse des Jahres, positive Auswirkungen auf die weltweite Sportartikelbranche haben.

In Europa wird für 2012 ein moderates Wachstum der Sportartikelbranche mit deutlichen regionalen Unterschieden erwartet. In vielen Märkten wird der Sporteinzelhandel durch Sparmaßnahmen, geringe Lohnsteigerungen und im Vergleich zu 2011 niedrigere Konsumausgaben aller Voraussicht nach belastet werden. Die Branche dürfte aber von den Olympischen Spielen 2012 in London sowie auch von der UEFA EURO 2012 in Polen und der Ukraine profitieren.

Für Nordamerika wird – analog zu den Erwartungen bei den Konsumausgaben – prognostiziert, dass sich die Wachstumsraten der Branche im Vergleich zum Vorjahr verlangsamen werden. Aus Kategoriesicht sehen wir in diesem Jahr insbesondere Running (vor allem Lightweight-Running), Training und High-Performance-Basketball als wichtige Wachstumstreiber an. Der Golfmarkt in den USA dürfte 2012 seine Konsolidierung fortsetzen.

In China werden steigende Löhne und zunehmender Inlandskonsum den Umsatz in der Sportartikelbranche 2012 weiter beflügeln. Der Trend und die Verlagerung des Marktanteils auf internationale Marken werden sich den Erwartungen zufolge ebenfalls fortsetzen, da lokale Anbieter mit sinkendem Markenimage sowie Problemen hinsichtlich Überstände und Produktalterung zu kämpfen haben.

In den anderen asiatischen Märkten wird die Sportartikelbranche 2012 voraussichtlich weiter wachsen, wobei es jedoch regionale Unterschiede geben wird. Die Sportartikelbranche in Japan dürfte im Vergleich zu 2011 zulegen, wenn auch nur moderat, da das Konsumentenvertrauen und die Konsumausgaben wohl weiterhin auf niedrigem Niveau bleiben werden. Für die meisten anderen wichtigen asiatischen Schwellenländer wird für 2012 von einem rasanten Wachstum der Branche ausgegangen, da eine steigende Inlandsnachfrage sowie höhere Löhne den Umsatz mit nicht essenziellen Konsumartikeln fördern werden.

Die Sportartikelbranche in Lateinamerika soll laut Prognosen 2012 wachsen, begünstigt durch einen gesunden Arbeitsmarkt und voraussichtlich anhaltend steigende Löhne. Diese Entwicklungen dürften in der Region die Konsumausgaben im Allgemeinen und insbesondere die Ausgaben für nicht essenzielle Produkte fördern, was sich positiv auf den Sportartikelsektor auswirken sollte.

Währungsbereinigter Konzernumsatz steigt 2012 voraussichtlich im mittleren bis hohen einstelligen Bereich

Wir erwarten, dass der Konzernumsatz im Jahr 2012 währungsbereinigt im mittleren bis hohen einstelligen Bereich wachsen wird. Trotz der hohen Unsicherheit bezüglich der Entwicklung der Weltwirtschaft und der Konsumausgaben im Jahr 2012 werden die starke Präsenz des adidas Konzerns in schnell wachsenden Schwellenländern sowie der weitere Ausbau des Einzelhandelssegments die Umsatzentwicklung des Konzerns unterstützen. Die großen Sportereignisse des Jahres 2012 werden sich ebenfalls positiv auswirken. Als offizieller Sponsor der UEFA EURO 2012 in Polen und der Ukraine wird die Marke adidas von zusätzlichen Umsatzerlösen in der Kategorie Fußball profitieren. Darüber hinaus wird adidas als offizieller Sportswear-Partner der Olympischen Spiele und des britischen Teams („Team GB“) die sichtbarste Marke bei den Olympischen Spielen in London sein. Die Olympischen Spiele in Großbritannien bieten nicht nur eine hervorragende Bühne, um die Präsenz der Marke in diesem wichtigen Markt zu stärken, sondern auch um deren Glaubwürdigkeit als Performance-Marke weltweit zu untermauern.

01 / adidas Konzern Ausblick für 2012

Währungsbereinigte Umsatzentwicklung (in %):	
adidas Konzern	im mittleren bis hohen einstelligen Bereich
Großhandelssegment	im mittleren einstelligen Bereich
Einzelhandelssegment	im niedrigen Zehnprozentbereich
Auf vergleichbarer Basis	im mittleren bis hohen einstelligen Bereich
Andere Geschäftssegmente	im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich
TaylorMade-adidas Golf	im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich
Rockport	im hohen einstelligen Bereich
Reebok-CCM Hockey	im deutlich zweistelligen Bereich
Bruttomarge	etwa 47,5 %
Operative Marge	annähernd 8,0 %
Ergebnis je Aktie	3,52 € bis 3,68 €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz	moderater Anstieg
Investitionen	400 Mio. € bis 450 Mio. €
Anzahl der Shops	Nettoanstieg um rund 100 bis 150 Shops
Bruttofinanzverbindlichkeiten	Rückgang

Währungsbereinigter Umsatzanstieg im Großhandelssegment im mittleren einstelligen Bereich

Im Segment Großhandel rechnen wir im Vergleich zum Vorjahr mit einem währungsbereinigten Umsatzanstieg im mittleren einstelligen Bereich. Die Entwicklung der Auftragsbestände, das positive Feedback aus dem Einzelhandel und auf Messen sowie die positiven Effekte im Zusammenhang mit großen Sportereignissen unterstützen unsere Wachstumserwartungen für das Jahr 2012. Bei adidas Sport Performance erwarten wir einen Umsatzanstieg auf währungsbereinigter Basis im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich. Verantwortlich hierfür werden Zuwächse in den meisten Kategorien sein – insbesondere bei Fußball, Running und Training. Der Umsatz von adidas Sport Style wird den Prognosen zufolge auf währungsbereinigter Basis im hohen einstelligen bis niedrigen zweistelligen Bereich steigen. Dies wird auf den Ausbau der Vertriebsreichweite und die anhaltende Dynamik unserer Produktlinien, insbesondere bei adidas Originals, zurückzuführen sein. Für Reebok erwarten wir einen Rückgang des währungsbereinigten Umsatzes im Jahr 2012. Gründe hierfür werden die negativen Effekte resultierend aus der Nichtverlängerung der NFL Lizenzvereinbarung sowie aus der Umgliederung des NHL Lizenzbekleidungsgeschäfts in den USA von der Marke Reebok zum Segment Reebok-CCM Hockey im Jahr 2012.

Währungsbereinigtes Umsatzwachstum im niedrigen Zehnprozentbereich im Einzelhandelssegment

Der Konzern erwartet für das Einzelhandelssegment im Jahr 2012 einen Umsatzzuwachs auf währungsbereinigter Basis im niedrigen Zehnprozentbereich. Eine höhere Anzahl eigener Einzelhandelsgeschäfte sowie Umsatzsteigerungen auf vergleichbarer Basis dürften in ähnlichem Ausmaß hierzu beitragen. Der Konzern rechnet im Jahr 2012 mit einem Nettoanstieg der eigenen adidas und Reebok Shops um rund 100 bis 150 Geschäfte. Abhängig von der Verfügbarkeit der gewünschten Standorte planen wir etwa 250 Eröffnungen neuer Geschäfte, die in erster Linie in Schwellenländern Osteuropas angesiedelt sein werden. Rund 100 bis 150 Geschäfte werden im Verlauf des Jahres geschlossen und etwa 180 sollen umgestaltet werden. Auf vergleichbarer Basis wird der Umsatz gegenüber dem Vorjahr voraussichtlich im mittleren bis hohen einstelligen Bereich steigen. Wir rechnen damit, dass das Wachstum der Concept Stores höher ausfallen wird als das der Factory Outlets. Grund hierfür sind Verbesserungen in der operativen Geschäftstätigkeit bei den Concept Stores.

Währungsbereinigter Umsatzanstieg in Anderen Geschäftssegmenten im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich

Für das Jahr 2012 erwarten wir, dass der Umsatz in den Anderen Geschäftssegmenten auf währungsbereinigter Basis im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich ansteigen wird. Bei TaylorMade-adidas Golf rechnen wir mit einem währungsbereinigten Anstieg gegenüber dem Vorjahr im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich. Trotz der eher schwachen Trends auf dem weltweiten Golfmarkt dürfte der Umsatz von TaylorMade-adidas Golf durch Produktinnovationen in wichtigen Kategorien, wie z. B. Metallhölzer, Eisen und Wedges, positiv beeinflusst werden. Für Rockport prognostizieren wir ein währungsbereinigtes Umsatzplus im hohen einstelligen Bereich. Diese Entwicklung wird aus Verbesserungen im Produktportfolio sowie aus verstärkten Einzelhandelsaktivitäten der Marke resultieren. Bei Reebok-CCM Hockey prognostizieren wir, dass sich der Umsatz im Jahr 2012 auf währungsbereinigter Basis im deutlich zweistelligen Bereich erhöhen wird. Diese Entwicklung wird in erster Linie auf die Umgliederung des NHL Lizenzbekleidungsgeschäfts in den USA von den Segmenten Großhandel und Einzelhandel zum Segment Reebok-CCM Hockey ab dem 1. Januar 2012 zurückzuführen sein.

03.5 /

Konzernumsatz wächst voraussichtlich in allen Regionen

Wir erwarten, dass der währungsbereinigte Umsatz des Konzerns 2012 in all unseren Regionen, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, steigen wird. In Westeuropa dürfte das herausfordernde gesamtwirtschaftliche Umfeld die Konsumausgaben zwar negativ beeinflussen, jedoch werden die UEFA EURO 2012 sowie die Olympischen Spiele in London die Umsatzentwicklung des Konzerns begünstigen. Auch in den Europäischen Schwellenländern werden die großen Sportereignisse der Umsatzentwicklung positive Impulse verleihen. Zudem gehen wir davon aus, dass sich der anhaltende Ausbau und die zunehmende Expertise im Bereich unserer eigenen Einzelhandelsaktivitäten, vor allem in Russland/GUS, positiv auf die Umsatzerlöse des Konzerns auswirken werden. In Nordamerika rechnen wir trotz der Nichtverlängerung der NFL Lizenzvereinbarung mit einem soliden Wachstum. Wir werden auf der Dynamik, die die Marke adidas in diesem Markt über die letzten beiden Jahre gewonnen hat, aufbauen und unser Produktangebot sowie unsere Vertriebsreichweite und Initiativen zur besseren Einbindung unserer Konsumenten stärken. Für China prognostizieren wir, dass der Umsatz – nach den deutlich zweistelligen Zuwächsen im Jahr 2011 – im Rahmen unserer Zielvorgaben von Route 2015 weiter steigen wird. Diese Entwicklung wird primär auf den Ausbau und die Festigung unserer Vertriebsreichweite sowie auf die Einführung neuer Produktlinien, u. a. bei adidas Originals und dem adidas NEO Label, zurückzuführen sein. In den Anderen Asiatischen Märkten wird die schwierige Lage in Japan durch eine positive Geschäftsentwicklung in anderen Märkten der Region, wie z. B. Südkorea und Südostasien, mehr als kompensiert werden. In Lateinamerika wird die Umsatzentwicklung unseren Prognosen zufolge von der soliden Wachstumsdynamik der Sportartikelbranche in dieser Region begünstigt werden. Die Handelsbeschränkungen in einigen Märkten belasten jedoch nach wie vor die Wachstumsaussichten.

Bruttomarge des Konzerns voraussichtlich bei etwa 47,5 %

Wir erwarten, dass die Bruttomarge des adidas Konzerns im Jahr 2012 bei etwa 47,5 % liegen wird (2011: 47,5 %). Unseren Prognosen zufolge wird die Bruttomarge in unserem Einzelhandelssegment sowie in den Anderen Geschäftssegmenten ansteigen, wohingegen sie im Großhandelssegment voraussichtlich zurückgehen wird. Wie auch im Vorjahr werden steigende Beschaffungs- und Lohnkosten die Entwicklung der Bruttomarge insbesondere in der ersten Jahreshälfte negativ beeinflussen. Zudem werden die Hedging-Konditionen im Jahr 2012 verglichen mit dem Vorjahr etwas ungünstiger ausfallen. Diese negativen Effekte werden jedoch weitestgehend von positiven Effekten aus der regionalen Umsatzverteilung kompensiert werden, da die Wachstumsraten in den Schwellenländern über den Wachstumsraten in den reiferen Märkten liegen dürften. Des Weiteren werden Verbesserungen im Einzelhandelssegment sowie bei der Marke Reebok die Entwicklung der Bruttomarge fördern. Außerdem gehen wir davon aus, dass die Entwicklung der Bruttomarge auch von Preissteigerungen profitieren wird.

Rückgang der sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz

Der Konzern geht davon aus, dass sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2012 moderat verringern werden (2011: 41,4 %). Aufwendungen des Sales-Working-Budget und des Marketing-Working-Budget im Verhältnis zum Umsatz dürften in etwa auf dem Vorjahresniveau liegen. Marketinginvestitionen werden sich auf große Sportereignisse wie die UEFA EURO 2012 und die Olympischen Spiele London 2012 konzentrieren, um die hervorragende Präsenz der Marke adidas während dieser Veranstaltungen zu nutzen. Darüber hinaus werden wir auch weiterhin Reeboks Wachstumsstrategie in den Kategorien Men's und Women's Fitness unterstützen und in weiteres Wachstum in unseren wichtigen Fokusmärkten – Nordamerika, China und Russland/GUS – investieren. Wir erwarten, dass die Betriebsgemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2012 unter dem Vorjahresniveau liegen werden. Den höheren Verwaltungs- und Personalaufwendungen im Einzelhandelssegment aufgrund der geplanten Eröffnung weiterer Einzelhandelsgeschäfte stehen Verbesserungen bei den nicht zugeordneten Kosten in Zentralbereichen/Konsolidierung gegenüber.

Wir gehen davon aus, dass die Mitarbeiteranzahl des adidas Konzerns im Vergleich zum Vorjahr zunehmen wird. Neueinstellungen werden hauptsächlich im Zusammenhang mit dem Ausbau des eigenen Einzelhandels stehen und in erster Linie in Schwellenländern erfolgen. Sie werden überwiegend auf Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen basieren. Im Jahr 2012 wird der adidas Konzern erneut ca. 1 % des Konzernumsatzes in Forschung und Entwicklung investieren. Im Vordergrund stehen dabei Personalisierung und digitale Sportprodukte bei adidas sowie die Stärkung von Reeboks Position im Bereich Fitness / SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 95.

Weitere Verbesserung der operativen Marge

Die operative Marge des adidas Konzerns wird im Jahr 2012 voraussichtlich einen Wert von annähernd 8,0 % erreichen (2011: 7,6 %). Niedrigere sonstige betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz dürften hauptsächlich für diese positive Entwicklung verantwortlich sein.

Ergebnis je Aktie steigt voraussichtlich auf 3,52 € bis 3,68 €

Das unverwässerte und verwässerte Ergebnis je Aktie wird unseren Prognosen zufolge um 10 % bis 15 % steigen und zwischen 3,52 € und 3,68 € liegen (2011: 3,20 €). Umsatzzuwächse und eine höhere operative Marge werden maßgeblich zu dieser positiven Entwicklung beitragen. Zudem rechnen wir im Jahr 2012, infolge niedrigerer durchschnittlicher Bruttofinanzverbindlichkeiten, mit geringeren Zinsaufwendungen. Die Steuerquote des Konzerns dürfte verglichen mit dem Vorjahr etwas ungünstiger ausfallen und auf einen Wert von etwa 28,5 % ansteigen (2011: 27,7 %).

Anstieg des durchschnittlichen operativen kurzfristigen Betriebskapitals im Verhältnis zum Umsatz

Der Konzern geht davon aus, dass das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2012 gegenüber dem Vorjahr leicht steigen wird (2011: 20,8 %). Dieser Anstieg wird vor allem im Zusammenhang mit einem höheren Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital zur Unterstützung des Wachstums unseres Geschäfts stehen.

Investitionsausgaben voraussichtlich zwischen 400 Mio. € und 450 Mio. €

Im Jahr 2012 plant der adidas Konzern 400 Mio. € bis 450 Mio. € in materielle und immaterielle Vermögenswerte zu investieren (2011: 376 Mio. €). Investitionen werden vor allem auf Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen im Einzelhandel bei adidas und Reebok, insbesondere in Schwellenländern, gerichtet sein. Diese Investitionen werden in etwa 40 % der Gesamtinvestitionssumme ausmachen. Zu den sonstigen Investitionsbereichen gehören die Logistikinfrastruktur des Konzerns, u. a. der Bau unseres weltweit größten Distributionszentrums in der Nähe von Osnabrück, sowie die Ausweitung von SAP- und anderen IT-Systemen bei wichtigen Tochtergesellschaften des Konzerns. Wir gehen davon aus, dass wir im Jahr 2012 sämtliche Investitionen vollständig aus dem Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit finanzieren werden.

Mittelüberschuss wird zur Unterstützung von Wachstumsmaßnahmen eingesetzt

Im Jahr 2012 erwarten wir einen weiterhin positiven Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit. Der Mittelzufluss wird dazu verwendet werden, den Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital sowie Investitionen und Dividendenzahlungen zu finanzieren. Wir haben vor, die überschüssigen Mittel größtenteils zur Investition in die Wachstumsprojekte unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015 sowie zur weiteren Reduzierung unserer Bruttofinanzverbindlichkeiten einzusetzen. Um die finanzielle Flexibilität langfristig zu bewahren, beabsichtigen wir, zum Jahresende ein Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA von unter zwei beizubehalten (2011: Verhältnis – 0,1).

Effizientes Liquiditätsmanagement für 2012 und darüber hinaus

Effizientes Liquiditätsmanagement wird auch im Geschäftsjahr 2012 weiterhin eine hohe Priorität für den adidas Konzern haben. Wir konzentrieren uns darauf, den operativen Cashflow unserer Konzernsegmente kontinuierlich zu prognostizieren, da dieser die Hauptquelle für liquide Mittel im Konzern darstellt. Die Liquiditätsprognose erfolgt vierteljährlich anhand eines mehrjährigen Finanz- und Liquiditätsplans. Die langfristige Liquidität wird durch einen kontinuierlich positiven operativen Cashflow und ein ausreichendes Volumen zugesagter und nicht fest zugesagter ungenutzter Kreditlinien sichergestellt. Zudem beabsichtigen wir, 2012 die Konsortialkreditlinie, die eine Restlaufzeit von weniger als einem Jahr hat, im Verlauf des Jahres zu ersetzen / SIEHE TREASURY, S. 129.

Management beabsichtigt Dividende von 1,00 € vorzuschlagen

Angesichts der starken Cashflow-Generierung im Jahr 2011 und der daraus resultierenden Netto-Cash-Position zum Jahresende beabsichtigt das Management der Hauptversammlung am 10. Mai 2012 für das Geschäftsjahr 2011 eine Dividende von 1,00 € je Aktie vorzuschlagen (2010: 0,80 €). Dieser Vorschlag bedeutet eine Erhöhung um 25 % gegenüber dem Vorjahr. Sofern die Aktionäre ihre Zustimmung erteilen, wird die Dividende am 11. Mai 2012 ausgezahlt. Dieser Vorschlag entspricht einem Ausschüttungssatz von 31 % des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns (2010: 30 %) und steht im Einklang mit unserer Dividendenpolitik, die einen Ausschüttungssatz zwischen 20 % und 40 % des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns vorsieht. Basierend auf der Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien zum Ende des Geschäftsjahres 2011 wird die Ausschüttungssumme damit auf 209 Mio. € steigen (2010: 167 Mio. €).

03.5 /

adidas Konzern zuversichtlich, langfristige strategische Ziele für den Zeitraum 2010 bis 2015 zu erreichen

Aufbauend auf starken Marken und Premium-Produkten, der umfassenden globalen Präsenz sowie dem Fokus auf Innovation und Konsumenten möchte der adidas Konzern den Umfang seiner Geschäftsaktivitäten bis zum Jahr 2015 deutlich steigern. Der strategische Geschäftsplan Route 2015 sieht vor, dass der Konzernumsatz in diesem Fünfjahreszeitraum auf währungsbereinigter Basis um 45 % bis 50 % steigen und somit das Wachstum des Markts insgesamt (sowohl BIP als auch Sportartikelindustrie) übertreffen wird. Zudem wollen wir den Gewinn schneller steigern als den Umsatz: Ziel ist es, den Gewinn jährlich um durchschnittlich 15 % und die operative Marge spätestens bis zum Jahr 2015 nachhaltig auf 11 % zu steigern. Für das Jahr 2013 erwarten wir gemäß unseren mittelfristigen Prognosen einen Anstieg von Umsatz und Gewinn gegenüber dem Jahr 2012.

Um unsere strategischen Ziele zu erreichen und langfristigen, nachhaltigen Shareholder Value zu schaffen, haben wir klare strategische Grundpfeiler festgelegt. Hierzu zählen:

– Klare Marktpositionierung und Prioritätensetzung bei den Marken: Wir sind davon überzeugt, dass unser Markenportfolio beträchtliches Wachstumspotenzial bietet. Der überwiegende Anteil des anvisierten Wachstums soll aus dem Bereich Global Brands stammen, der unseren Prognosen zufolge 90 % zum erwarteten Umsatzanstieg in diesem Zeitraum beitragen wird / SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 68. Innerhalb von adidas und Reebok sollen u. a. folgende Initiativen maßgeblich für nachhaltiges Wachstum des Konzerns sorgen:

- adidas Sport Performance: Umsatz- und Marktanteile in den Kategorien Running und Basketball hinzugewinnen
- adidas Sport Style: Weiterer Ausbau im Fast-Fashion-Bereich durch das adidas NEO Label
- Reebok: Etablierung als führende Fitnessmarke
- Branchenführend in den Bereichen Personalisierung und Interaktivität sein

Auf Markenebene rechnen wir bei adidas Sport Performance mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum im mittleren bis hohen einstelligen Bereich. Bei adidas Sport Style und Reebok streben wir bis 2015 eine durchschnittliche jährliche Umsatzsteigerung im zweistelligen Bereich an.

– Ausbau der Präsenz in wichtigen Wachstumsmärkten: Wir haben Nordamerika, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan und Großbritannien als wichtige Wachstumsmärkte für die nächsten fünf Jahre identifiziert. Wir erwarten, dass von diesen Märkten die drei „Angriffsmärkte" Nordamerika, China und Russland/GUS bis 2015 rund 50 % des gesamten Umsatzwachstums des Konzerns beisteuern werden. Ziel ist es, in jedem dieser Märkte eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate im zweistelligen Bereich zu erzielen. In den USA haben die Marken des Konzerns ein beträchtliches Potenzial, Marktanteile hinzuzugewinnen. Um dieses Potenzial auszuschöpfen, wird der Fokus auf dem verbesserten Vertrieb und einem höheren Anteil an speziell für diesen Markt entwickelten Produkten liegen. In Schwellenländern wie China und Russland dürften ein steigender Lebensstandard, höhere verfügbare Einkommen, positive demografische Trends sowie eine zunehmende sportliche Betätigung seitens der Gesellschaft den Anstieg der Nachfrage nach Sportartikeln unterstützen.

– Intensivierter Fokus auf selbst kontrollierte Verkaufsflächen: Wir beabsichtigen, in den kommenden Jahren den Anteil des Konzernumsatzes von selbst kontrollierten Verkaufsflächen auf mindestens 45 % auszuweiten (2011: 36 %). Dazu gehören die Eröffnung von neuen Einzelhandelsläden von adidas und Reebok, der weitere Ausbau unserer Mono-Branded-Franchise-Stores in Märkten wie China sowie neue Shop-in-Shop-Initiativen mit Einzelhandelspartnern rund um die Welt. Im Bereich des eigenen Einzelhandels haben wir vor, bis 2015 mindestens 550 adidas und Reebok Geschäfte zu eröffnen. Zudem wollen wir unser eCommerce-Geschäft deutlich steigern, das unseren Prognosen zufolge in diesem Zeitraum auf 500 Mio. € wachsen wird / SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 62.

– Gewinnsteigerung durch Wachstum und operative Stärke: Die Expansion in den Schwellenländern sowie der Ausbau selbst kontrollierter Verkaufsflächen sind wichtige Stellhebel für mehr Markenpräsenz, eine Verbesserung des Durchverkaufs und eine Steigerung der Profitabilität des Konzerns. Darüber hinaus werden wir weiterhin an der Straffung unserer internen Abläufe arbeiten, um die Entscheidungsprozesse zu beschleunigen, Komplexität zu reduzieren und unser Unternehmen schlanker und effizienter zu machen. Wir sind davon überzeugt, dass uns die Fokussierung auf die eben genannten Maßnahmen erhebliches Potenzial bietet, um unsere operative Marge bis 2015 nachhaltig auf 11 % zu steigern.

– Beibehaltung der finanziellen Flexibilität: Wir beabsichtigen, langfristig ein Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA von unter zwei beizubehalten. Eine gesunde Bilanzstruktur erhöht unsere Flexibilität hinsichtlich der Realisierung wertschaffender mittel- und langfristiger Chancen im Interesse unserer Aktionäre.

02 / Wichtige Produkteinführungen 2012

Produkt	Marke
adizero Rose 2.5 Basketballschuh	adidas
adizero adios 2 Laufschuh	adidas
adipure Trainer Trainingsschuh	adidas
adipure Adapt Laufschuh	adidas
Climacool Seduction Laufschuh	adidas
Climacool Freshride Laufschuh	adidas
Predator Leathal Zones Fußballschuh	adidas
adizero Crazy Light 2 Basketballschuh	adidas
adizero Feather 2 Laufschuh	adidas
Terrex Fast R Outdoorschuh	adidas
Originals London Olympics Celebration Kollektion	adidas
Originals Limited Edition Schuh „München – Made in Germany"	adidas
Originals 40 Years Anniversary Trefoil T-Shirt-Kleid	adidas
adiStar Racer Schuh	adidas
Torsion Attitude Schuh	adidas
Zig Activate Laufschuh	Reebok
RealFlex CrossFit Nano Trainingsschuh	Reebok
CrossFit Bekleidung	Reebok
RealFlex Bekleidung	Reebok
John Wall Season III Basketballschuh	Reebok
RealFlex Transition 2 Trainingsschuh	Reebok
ZigNano Ignite Trainer Trainingsschuh	Reebok
ZigLite Run Laufschuh	Reebok
R11S Driver und Fairwayhölzer	TaylorMade
RocketBallz Tour Driver, Fairwayhölzer, Rescue Hybrids und Eisen	TaylorMade
Ghost Manta Putter	TaylorMade
Ghost Tour Putter Serie	TaylorMade
White Smoke Putter Serie	TaylorMade
Penta TP5 Golfball	TaylorMade
RocketBallz Golfball	TaylorMade
Samba Golfschuh	adidas Golf
Powerband 4.0 Golfschuh	adidas Golf
Puremotion Golfschuh	adidas Golf
Golfpoloshirt-Kollektion für Männer mit EZ-Tech2-Performance-Gewebe	Ashworth
truWalk Zero Schuhkollektion	Rockport
Presia Schuhkollektion für Frauen	Rockport
Fairwood 2 Schuhkollektion für Männer	Rockport
20K Pump Skate	Reebok Hockey
Premier 4 Torhüterausrüstung	Reebok Hockey
KFS Hybrid Schulterpolster	Reebok Hockey
U+ Crazy Light Schutzausrüstung	CCM

04 KONZERNABSCHLUSS

04.1	Versicherung der gesetzlichen Vertreter	172
04.2	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	173
04.3	Konzernbilanz	174
04.4	Konzerngewinn- und Verlustrechnung	176
04.5	Konzerngesamtergebnisrechnung	177
04.6	Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	178
04.7	Konzernkapitalflussrechnung	180
04.8	Konzernanhang	181
	⟋ Erläuterungen zur Konzernbilanz	189
	⟋ Erläuterungen zur Konzerngewinn- und Verlustrechnung	208
	⟋ Sonstige Erläuterungen	211
04.9	Entwicklung der Vermögenswerte	216
04.10	Anteilsbesitz	218

/ adidas Golf /

Play Bold

adidas Golf – bekannt für fortschrittliche, leistungssteigernde Bekleidung und Schuhe – stellt die brandneue Bekleidungslinie Fashion Performance vor. Die Kollektion ist eine Kombination aus der Tour-erprobten Clima Performance-Technologie und modernem, trendbewusstem Style. Die auffälligen Farben sorgen für einen dynamischen, selbstbewussten Look, wobei jedes Kleidungsstück passgenau und bequem geschnitten ist und gleichzeitig hervorragende Funktionalität bietet.

Together we win.

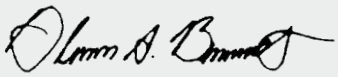
04.1 /

Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Herzogenaurach, den 15. Februar 2012

HERBERT HAINER
Vorstandsvorsitzender



GLENN BENNETT
Global Operations

ROBIN J. STALKER
Finanzvorstand

ERICH STAMMINGER
Global Brands

04.2 /

Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den von der adidas AG, Herzogenaurach, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhang – sowie ihren Bericht über die Lage der Gesellschaft und des Konzerns für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2011 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung auf Grund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

München, den 15. Februar 2012

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Kozikowski	Wolper
Wirtschaftsprüfer	Wirtschaftsprüfer

04.3 /

Konzernbilanz

Konzernbilanz (IFRS) der adidas AG (in Mio. €)

	Erläuterung	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010	Veränderung in %
AKTIVA				
Flüssige Mittel	4	906	1.156	– 21,6
Kurzfristige Finanzanlagen	5	465	233	99,1
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	6	1.707	1.667	2,4
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	7	304	197	54,6
Vorräte	8	2.482	2.119	17,1
Forderungen aus Ertragsteuern	33	77	71	8,8
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	9	469	390	20,6
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	10	25	47	– 46,9
Kurzfristige Aktiva		**6.435**	**5.880**	**9,4**
Sachanlagen	11	963	855	12,7
Geschäfts- oder Firmenwerte	12	1.580	1.539	2,7
Markenrechte	13	1.503	1.447	3,8
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	13	160	142	12,1
Langfristige Finanzanlagen	14	97	93	4,5
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	15	42	54	– 22,3
Latente Steueransprüche	33	493	508	– 2,8
Sonstige langfristige Vermögenswerte	16	107	100	6,1
Langfristige Aktiva		**4.945**	**4.738**	**4,4**
Aktiva		**11.380**	**10.618**	**7,2**

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

Konzernbilanz (IFRS) der adidas AG (in Mio. €)

	Erläuterung	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010	Veränderung in %
PASSIVA				
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	17	289	273	5,9
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		1.886	1.694	11,4
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	18	56	123	– 54,1
Ertragsteuern	33	252	265	– 4,9
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	19	507	470	7,9
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	20	990	842	17,6
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	21	301	241	24,4
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	10	0	0	– 27,7
Kurzfristige Passiva		**4.281**	**3.908**	**9,5**
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	17	991	1.337	– 25,9
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	22	6	15	– 57,4
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	23	205	180	14,1
Latente Steuerschulden	33	430	451	– 4,6
Sonstige langfristige Rückstellungen	19	55	29	91,3
Langfristige abgegrenzte Schulden	20	45	39	11,6
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	24	36	36	0,3
Langfristige Passiva		**1.768**	**2.087**	**– 15,3**
Grundkapital		209	209	–
Sonstige Rücklagen		770	563	37,0
Gewinnrücklagen		4.348	3.844	13,1
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	25	**5.327**	**4.616**	**15,4**
Nicht beherrschende Anteile	26	4	7	– 38,2
Gesamtes Eigenkapital		**5.331**	**4.623**	**15,3**
Passiva		**11.380**	**10.618**	**7,2**

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

04.4 /

Konzerngewinn- und Verlustrechnung

Konzerngewinn- und Verlustrechnung (IFRS) der adidas AG (in Mio. €)

	Erläuterung	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011	1. Jan. 2010 bis 31. Dez. 2010	Veränderung
Umsatzerlöse	35	13.344	11.990	11,3 %
Umsatzkosten		7.000	6.260	11,8 %
Bruttoergebnis		**6.344**	**5.730**	**10,7 %**
(in % der Umsatzerlöse)		47,5 %	47,8 %	– 0,3 PP
Lizenz- und Provisionserträge		93	100	– 6,5 %
Sonstige betriebliche Erträge	29	98	110	– 10,2 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	11, 13, 30	5.524	5.046	9,5 %
(in % der Umsatzerlöse)		41,4 %	42,1 %	– 0,7 PP
Betriebsergebnis		**1.011**	**894**	**13,1 %**
(in % der Umsatzerlöse)		7,6 %	7,5 %	0,1 PP
Finanzerträge	32	31	25	25,2 %
Finanzaufwendungen	32	115	113	2,4 %
Gewinn vor Steuern		**927**	**806**	**15,0 %**
(in % der Umsatzerlöse)		6,9 %	6,7 %	0,2 PP
Ertragsteuern	33	257	238	7,9 %
(in % des Gewinns vor Steuern)		27,7 %	29,5 %	– 1,8 PP
Gewinn		**670**	**568**	**18,0 %**
(in % der Umsatzerlöse)		5,0 %	4,7 %	0,3 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn		**671**	**567**	**18,2 %**
(in % der Umsatzerlöse)		5,0 %	4,7 %	0,3 PP
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn		**– 1**	**1**	**– 110,0 %**
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	34	3,20	2,71	18,2 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	34	3,20	2,71	18,2 %

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

04.5 /

Konzerngesamtergebnisrechnung

Konzerngesamtergebnisrechnung (IFRS) der adidas AG (in Mio. €)

	Erläuterung	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011	1. Jan. 2010 bis 31. Dez. 2010
Gewinn nach Steuern		670	568
Nettogewinn aus der Absicherung von Cashflow, netto nach Steuern	28	123	31
Versicherungsmathematische Verluste aus leistungsorientierten Pensionszusagen (IAS 19), netto nach Steuern	23	– 10	– 10
Effekt aus Vermögenswertlimitierung (IAS 19) , netto nach Steuern	23	0	– 0
Währungsänderung		94	331
Sonstiges Ergebnis		**207**	**352**
Gesamtergebnis		**877**	**920**
Auf Anteilseigner der adidas AG entfallend		878	918
Auf nicht beherrschende Anteile entfallend		– 1	2

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

04.6 /

Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung

Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung (IFRS) der adidas AG (in Mio. €)

	Erläuterung	Grundkapital	Kapitalrücklage
31. Dezember 2009		**209**	**722**
Gesamtergebnis			
Dividendenzahlung	25		
Umgliederung von nicht beherrschenden Anteilen in Übereinstimmung mit IAS 32	26		
31. Dezember 2010		**209**	**722**
Gesamtergebnis			
Dividendenzahlung	25		
Umgliederung von nicht beherrschenden Anteilen in Übereinstimmung mit IAS 32	26		
31. Dezember 2011		**209**	**722**

1) Rücklagen für versicherungsmathematische Gewinne/Verluste und Aktienoptionspläne.
Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

	Kumulierte Währungs-umrechnung	Hedging-Rücklage	Sonstige Rücklagen[1]	Gewinnrücklagen	Eigenkapital der Anteilseigner	Ausgleichsposten für nicht beherrschende Anteile	Gesamt
	– 451	**– 41**	**– 18**	**3.350**	**3.771**	**5**	**3.776**
	330	31	– 10	567	918	2	920
				– 73	– 73	– 0	– 73
				0	0		0
	– 121	**– 10**	**– 28**	**3.844**	**4.616**	**7**	**4.623**
	94	123	– 10	671	878	– 1	877
				– 167	– 167	– 2	– 169
				0	0		0
	– 27	**113**	**– 38**	**4.348**	**5.327**	**4**	**5.331**

04.7 /

Konzernkapitalflussrechnung

Konzernkapitalflussrechnung (IFRS) der adidas AG (in Mio. €)

	Erläuterung	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011	1. Jan. 2010 bis 31. Dez. 2010
Betriebliche Tätigkeit:			
Gewinn vor Steuern		927	806
Anpassungen für:			
Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	11, 13, 14, 30	253	270
Wertaufholungen		– 2	– 7
Unrealisierte Währungsgewinne, netto		– 31	– 19
Zinserträge	32	– 30	– 23
Zinsaufwendungen	32	108	112
Verluste aus Sachanlagenabgang, netto		12	5
Sonstige nicht zahlungswirksame Erträge	29, 30	– 0	– 0
Betriebliches Ergebnis vor Änderungen im Nettoumlaufvermögen		**1.237**	**1.144**
Zunahme der Forderungen und der sonstigen Vermögenswerte		– 116	– 100
Zunahme der Vorräte		– 349	– 561
Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und der sonstigen Verbindlichkeiten		447	757
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit vor Zinsen und Steuern		**1.219**	**1.240**
Zinszahlungen		– 113	– 111
Zahlungen für Ertragsteuern		– 314	– 235
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit		**792**	**894**
Investitionstätigkeit:			
Erwerb von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		– 58	– 42
Erlöse aus dem Abgang von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		0	17
Erwerb von Sachanlagen		– 318	– 227
Erlöse aus dem Abgang von Sachanlagen		2	1
Erwerb von Tochtergesellschaften und sonstigen Geschäftseinheiten abzüglich erworbener flüssiger Mittel	3	– 20	–
Erwerb von kurzfristigen Finanzanlagen		– 192	– 146
Erwerb von/Erlöse aus Finanzanlagen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten		– 10	44
Erhaltene Zinsen		30	23
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit		**– 566**	**– 330**
Finanzierungstätigkeit:			
Rückzahlung von/Erlöse aus langfristigen Finanzverbindlichkeiten		– 48	33
Einzahlungen aus der Emission eines Eurobonds		–	0
Gezahlte Dividende an Anteilseigner der adidas AG	25	– 167	– 73
Gezahlte Dividende an nicht beherrschende Aktionäre		– 3	– 0
Auszahlungen für die Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten		– 273	– 198
Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit		**– 491**	**– 238**
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestands		**15**	**55**
Abnahme/Zunahme des Finanzmittelbestands		– 250	381
Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres	4	1.156	775
Finanzmittelbestand am Ende des Jahres	4	**906**	**1.156**

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

04.8 /

Konzernanhang

Die adidas AG (im Weiteren auch „die Gesellschaft") ist eine börsennotierte Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und Mutterunternehmen des adidas Konzerns mit Sitz in der Adi-Dassler-Str. 1, 91074 Herzogenaurach, Deutschland. Die adidas AG und ihre Tochtergesellschaften (zusammen der „adidas Konzern" oder der „Konzern") entwerfen, entwickeln, produzieren und vertreiben – zunehmend auch durch eigene Einzelhandelsaktivitäten – ein breites Angebot von Sport- und Freizeitartikeln. Die Geschäftstätigkeit des adidas Konzerns ist in sechs Geschäftssegmente gegliedert: Großhandel, Einzelhandel, TaylorMade-adidas Golf, Rockport, Reebok-CCM Hockey und Andere Zentral Geführte Marken.

- **Im Großhandelssegment werden alle Geschäftsaktivitäten berichtet, die sich auf den Vertrieb von adidas und Reebok Produkten an Einzelhändler beziehen.**
- **Im Einzelhandelssegment werden alle Geschäftsaktivitäten berichtet, die sich auf den Verkauf von adidas und Reebok Produkten an den Endkonsumenten im eigenen Einzelhandel sowie über eigene E-Commerce-Plattformen beziehen.**
- **Produkte der Marken adidas und Reebok umfassen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör wie Taschen und Bälle.**
- **TaylorMade-adidas Golf umfasst die drei Marken TaylorMade, adidas Golf und Ashworth. TaylorMade entwirft, entwickelt und montiert hochwertige Golfschläger, Bälle und Accessoires. Produkte der Marke adidas Golf umfassen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör. Unter der Marke Ashworth wird Lifestyle-Sportbekleidung für Männer und Frauen entworfen und vertrieben.**
- **Rockport entwirft und vermarktet hauptsächlich Lederschuhe für Männer und Frauen.**
- **Reebok-CCM Hockey entwirft, produziert und vermarktet Hockeyausrüstung wie Schläger und Schlittschuhe sowie Bekleidung hauptsächlich unter den Markennamen Reebok Hockey und CCM.**
- **Das Segment Andere Zentral Geführte Marken umfasst vor allem die Geschäftsaktivitäten des Y-3 Labels, unter dem hochwertige Schuhe und Bekleidung entwickelt und vertrieben werden.**

01 Grundlagen

Der Konzernabschluss der adidas AG zum 31. Dezember 2011 umfasst die adidas AG und ihre Tochtergesellschaften und wird in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union (EU) zum 31. Dezember 2011 anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 Handelsgesetzbuch (HGB) anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften erstellt.

Folgende neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen sind für Geschäftsjahre, die am 1. Januar 2011 beginnen, erstmalig anzuwenden:

– IAS 24 Related Party Disclosures – Revised (2009) (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2011): Diese Änderung hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

– IAS 32 Amendment – Financial Instruments: Presentation – Classification of Rights Issues (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Februar 2010): Diese Änderung hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

– IFRIC 14 Amendment – Prepayments of a Minimum Funding Requirement (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2011): Diese Änderung hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

– IFRIC 19 Extinguishing Financial Liabilities with Equity Instruments (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Juli 2010): Diese Interpretation hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

– Improvements to IFRSs (2010) (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2011): Diese Neuerungen hatten keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen werden vom Konzern für gewöhnlich nicht vor dem Zeitpunkt des Inkrafttretens angewendet.

Der Konzernabschluss wird grundsätzlich auf Basis der historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten erstellt. Eine Ausnahme bilden gewisse Bilanzposten wie Finanzinstrumente, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, sowie zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte, derivative Finanzinstrumente, Planvermögen und Forderungen, die mit ihrem beizulegenden Zeitwert erfasst werden.

Der Konzernabschluss wird in Euro (€) aufgestellt. Die Werte werden auf Millionen Euro (Mio. €) gerundet.

04.8 /

02 Zusammenfassung wesentlicher Rechnungslegungsgrundsätze

Der Konzernabschluss wird in Übereinstimmung mit den nachfolgenden Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätzen erstellt.

Konsolidierungsgrundsätze

In den Konzernabschluss werden die adidas AG und ihre direkten und indirekten Tochterunternehmen einbezogen. Die Abschlüsse dieser Unternehmen werden nach einheitlichen Rechnungslegungsgrundsätzen erstellt. Als Tochterunternehmen gilt ein Unternehmen, das von der adidas AG beherrscht wird, beispielsweise durch direkte oder indirekte Bestimmung der Finanz- und Geschäftspolitik.

Die Entwicklung der Anzahl der konsolidierten Tochtergesellschaften zum 31. Dezember 2011 bzw. 2010 stellt sich wie folgt dar:

Anzahl der konsolidierten Tochtergesellschaften

	2011	2010
1. Januar	**169**	**177**
Erstkonsolidierte Unternehmen	6	1
davon neu gegründet	4	1
davon erworben	2	–
Entkonsolidierte/veräußerte Unternehmen	–	– 1
Konzerninterne Unternehmenszusammenschlüsse	– 2	– 8
31. Dezember	**173**	**169**

Eine Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG ist dem Konzernabschluss als Anlage II beigefügt / SIEHE AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH, S. 218. Zudem wird die Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG im elektronischen Bundesanzeiger bekannt gemacht.

Im Rahmen der Erstkonsolidierung werden die erworbenen Vermögenswerte und Schulden mit dem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt angesetzt. Ein Unterschiedsbetrag zwischen den Anschaffungskosten des Unternehmenserwerbs und dem anteiligen beizulegenden Zeitwert der Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten wird, falls aktivisch, als Geschäfts- oder Firmenwert ausgewiesen oder, falls passivisch, erfolgswirksam vereinnahmt.

Erwerbe von weiteren Anteilen an Tochtergesellschaften, bei denen Kontrolle bereits vorhanden ist, werden als Eigenkapitaltransaktionen verbucht. Somit werden weder Anpassungen auf den beizulegenden Zeitwert der Vermögenswerte und Schulden angesetzt noch Gewinne oder Verluste vereinnahmt. Ein Unterschiedsbetrag zwischen den Kosten des zusätzlichen Anteils und dem Buchwert des Nettovermögens zum Zugangszeitpunkt wird direkt mit dem auf die Anteilseigner entfallenden Kapital verrechnet.
Die bilanziellen Effekte konzerninterner Transaktionen sowie unrealisierte Gewinne und Verluste aus konzerninternen Geschäftsbeziehungen werden im Rahmen der Konsolidierung eliminiert.

Bewertungsgrundsätze

Der folgenden Tabelle können die wichtigsten Bewertungsgrundsätze im Rahmen der Erstellung des Konzernabschlusses entnommen werden.

Übersicht ausgewählter Bewertungsgrundsätze

Bilanzposten	Bewertungsgrundsatz
Aktiva	
Flüssige Mittel	Nennwert
Kurzfristige Finanzanlagen	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Vorräte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	Niedrigerer Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten
Sachanlagen	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten
Geschäfts- oder Firmenwerte	Impairment-only-Ansatz
Immaterielle Vermögenswerte (außer Geschäfts- oder Firmenwerte):	
Mit begrenzter Nutzungsdauer	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten
Mit unbegrenzter Nutzungsdauer	Impairment-only-Ansatz
Sonstige finanzielle Vermögenswerte (Kategorien nach IAS 39):	
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Bis zur Endfälligkeit zu halten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Kredite und Forderungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Zur Veräußerung verfügbar	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert
Passiva	
Finanzverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Rückstellungen:	
Pensionen	Methode der laufenden Einmalprämien
Sonstige Rückstellungen	Erfüllungsbetrag
Abgegrenzte Schulden	Fortgeführte Anschaffungskosten

Währungsumrechnung

Transaktionen in Fremdwährungen werden erstmalig in der jeweiligen funktionalen Währung angesetzt, indem der Fremdwährungsbetrag zu dem am Transaktionstag gültigen Kassakurs umgerechnet wird.

In den Abschlüssen der einzelnen Konzerngesellschaften werden monetäre Posten, die nicht in den jeweiligen funktionalen Währungen nominiert sind, grundsätzlich zum Jahresendkurs am Bilanzstichtag in die funktionale Währung umgerechnet. Daraus resultierende Währungsgewinne und -verluste werden unmittelbar ergebniswirksam erfasst.

Vermögenswerte und Schulden von Tochtergesellschaften, deren funktionale Währung nicht der Euro ist, werden zum Bilanzstichtagskurs in die Darstellungswährung Euro umgerechnet, welche auch die funktionale Währung der adidas AG ist. Aus praktischen Gründen werden Aufwendungen und Erträge zum Durchschnittskurs der Periode, der einen Näherungswert für den Transaktionskurs darstellt, umgerechnet. Sämtliche kumulierten Unterschiedsbeträge aus der Währungsumrechnung des Eigenkapitals von ausländischen Tochtergesellschaften, die aus Änderungen der Umrechnungskurse resultieren, werden erfolgsneutral verrechnet und im Eigenkapital separat ausgewiesen.

Eine Aufstellung der für den Konzern wichtigsten Wechselkurse zum Euro ist nachfolgend dargestellt:

Wechselkurse (1 € entspricht)

	Durchschnittskurse für das Geschäftsjahr		Jahresendkurse zum 31. Dezember	
	2011	2010	2011	2010
USD	1,3922	1,3279	1,2939	1,3362
GBP	0,8678	0,8584	0,8353	0,8608
JPY	111,0420	116,5624	100,2000	108,6500
CNY	9,0000	8,9885	8,1527	8,8493
RUB	40,8709	40,3032	41,4303	40,8200

Derivative Finanzinstrumente

Der Konzern setzt derivative Finanzinstrumente wie Fremdwährungsoptionen, Devisentermingeschäfte sowie Zinsswaps und kombinierte Zins- und Währungsswaps zur Absicherung seiner Wechselkurs- und Zinsrisiken ein. Gemäß seinen Treasury-Grundsätzen schließt der Konzern keine Transaktionen mit derivativen Finanzinstrumenten zu Handelszwecken ab.

Derivative Finanzinstrumente werden in der Bilanz bei Zugang mit ihrem beizulegenden Zeitwert und in der Folge ebenfalls mit ihrem beizulegenden Zeitwert erfasst. Die Erfassung von Gewinnen oder Verlusten hängt von der Art der Sicherung ab. Zum Zeitpunkt des Abschlusses eines Sicherungsgeschäfts klassifiziert der Konzern Derivate entweder als Sicherung einer geplanten Transaktion (Cashflow-Hedge), als Sicherung des beizulegenden Zeitwerts eines ausgewiesenen Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit (Fair-Value-Hedge) oder als Absicherung einer Nettoinvestition in einer wirtschaftlich selbstständigen ausländischen Tochtergesellschaft.

Änderungen des beizulegenden Zeitwerts von Derivaten, die zur Absicherung des Cashflows bestimmt und geeignet sind und die sich nach Maßgabe von IAS 39 „Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung" als effektiv erweisen, werden im Eigenkapital ausgewiesen. Soweit keine 100 %ige Effektivität gegeben ist, wird der ineffektive Teil der Änderung des beizulegenden Zeitwerts ergebniswirksam erfasst. Die im Eigenkapital kumulierten Gewinne und Verluste werden im gleichen Zeitraum ergebniswirksam ausgewiesen, in dem sich die abgesicherte geplante Transaktion auf die Gewinn- und Verlustrechnung auswirkt.

Für derivative Instrumente, die zur Absicherung eines beizulegenden Zeitwerts eingesetzt werden, werden die Gewinne bzw. Verluste aus dem Derivat sowie die entsprechenden Gewinne oder Verluste aus der abgesicherten Position sofort ergebniswirksam erfasst.

Obwohl manche Sicherungsgeschäfte im Einklang mit den Risikomanagementgrundsätzen des Konzerns aus wirtschaftlicher Sicht durchaus eine geeignete Absicherung darstellen, erfüllen sie nicht die Voraussetzungen für eine Bilanzierung als Sicherungsgeschäft gemäß den Vorschriften des IAS 39 (Hedge-Accounting). Änderungen des beizulegenden Zeitwerts von Derivaten, die diese Bedingungen nicht erfüllen, werden sofort ergebniswirksam erfasst.

Die Absicherung ausländischer Nettoinvestitionen wird analog zur Cashflow-Absicherung ausgewiesen. Ist das Sicherungsinstrument ein Derivat (z. B. ein Devisentermingeschäft) oder z. B. ein Fremdwährungskredit, werden tatsächliche Währungsgewinne und -verluste aus dem Derivat bzw. aus der Umrechnung des Kredits im Eigenkapital ausgewiesen.

Bei Abschluss der Transaktion dokumentiert der Konzern die Beziehung zwischen den Sicherungsinstrumenten und den Sicherungsobjekten sowie die Risikomanagementziele und -strategien der Sicherungsgeschäfte. Bei diesem Verfahren werden alle als Sicherungsinstrument klassifizierten Derivate mit spezifischen, fest zugesagten und geplanten Transaktionen verknüpft. Des Weiteren prüft der Konzern die Effektivität der als Sicherungsinstrumente eingesetzten Derivate durch den Einsatz anerkannter Methoden, wie der „Dollar Offset Method" oder der „Hypothetical Derivative Method".

Die beizulegenden Zeitwerte von Devisentermingeschäften und Fremdwährungsoptionen werden auf Basis der Marktbedingungen zum Bilanzstichtag ermittelt. Für die Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts von Fremdwährungsoptionen werden anerkannte Bewertungsmodelle angewandt. Der beizulegende Zeitwert einer Option wird neben der Restlaufzeit der Option zusätzlich durch weitere Faktoren, wie z. B. die aktuelle Höhe und Volatilität des zugrunde liegenden Wechselkurses, beeinflusst.

Flüssige Mittel

Die flüssigen Mittel beinhalten Bankguthaben, Kassenbestände und kurzfristige Einlagen mit Restlaufzeiten von nicht mehr als drei Monaten gerechnet vom Erwerbszeitpunkt.

Die in den flüssigen Mitteln enthaltenen Zahlungsmitteläquivalente sind kurzfristige hochliquide Finanzinvestitionen, die jederzeit in festgelegte Zahlungsmittelbeträge umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungen unterliegen.

Forderungen und sonstige finanzielle Vermögenswerte

Forderungen und sonstige finanzielle Vermögenswerte werden mit ihrem beizulegenden Zeitwert, der bei kurzfristigen Forderungen und sonstigen finanziellen Vermögenswerten dem Nennwert entspricht, erfasst. Bei langfristigen Forderungen und sonstigen finanziellen Vermögenswerten wird der beizulegende Zeitwert als Barwert der künftigen Zahlungsströme, diskontiert mit dem Marktzins am Bilanzstichtag, berechnet. Die Folgebewertung erfolgt unter Anwendung der „Effektivzinsmethode" zu fortgeführten Anschaffungskosten. Gegebenenfalls notwendige Wertberichtigungen werden basierend auf individueller Risikoeinschätzung sowie abhängig von der Altersstruktur überfälliger Forderungen ermittelt.

04.8 /

Vorräte

Fertige Erzeugnisse und Handelswaren werden mit dem niedrigeren Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert angesetzt. Letzterer entspricht dem geschätzten, im normalen Geschäftsgang erzielbaren Verkaufserlös abzüglich der geschätzten Kosten bis zur Fertigstellung und der geschätzten notwendigen Vertriebskosten. Die Anschaffungskosten werden durch eine Standardbewertungsmethode ermittelt, die der „Durchschnittsmethode" entspricht. Die Herstellungskosten fertiger Erzeugnisse beinhalten Materialkosten, Fertigungslöhne und angemessene Teile der zurechenbaren Gemeinkosten. Die Berechnung der Gemeinkostenzuschläge erfolgt auf Basis geplanter durchschnittlicher Auslastungen. Die Wertberichtigungen auf den Nettoveräußerungswert werden konzerneinheitlich, basierend auf dem Alter bzw. der voraussichtlichen Umsatzerlöse der Artikel, ermittelt.

Vermögenswerte/Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten

Primär langfristige Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, von denen erwartet wird, dass sie überwiegend durch eine Veräußerung und nicht durch fortgesetzte Nutzung realisiert werden, sind als zur Veräußerung gehalten klassifiziert. Diese werden mit dem niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten angesetzt. Ein eventueller Verlust oder Gewinn ist mit dem Buchwert der zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zu verrechnen. Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten werden nicht abgeschrieben.

Sachanlagen

Die Bewertung von Sachanlagen erfolgt zu fortgeführten Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten. Diese umfassen alle direkt zurechenbaren Kosten, um den Vermögenswert in den erforderlichen, vom Management beabsichtigten betriebsbereiten Zustand zu bringen, abzüglich kumulierter Abschreibungen (mit Ausnahme von Grundstücken und in Erstellung befindlichen Vermögenswerten) und kumulierter Wertminderungsaufwendungen. Abschreibungen auf Sachanlagen werden über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer unter Berücksichtigung eines möglichen Restbuchwerts nach der „linearen Methode" vorgenommen, sofern nicht aufgrund der tatsächlichen Nutzung ein degressiver Abschreibungsverlauf geboten ist. Teile einer Sachanlage mit einem bedeutsamen Anschaffungswert im Verhältnis zum Gesamtwert der Sachanlage werden getrennt abgeschrieben.

Die voraussichtlichen wirtschaftlichen Nutzungsdauern sind wie folgt:

Voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern von Sachanlagen

	Jahre
Bauten und Einbauten	5 – 50
Technische Anlagen und Maschinen sowie andere Anlagen und Betriebs- und Geschäftsausstattung	2 – 10

Reparatur- und Instandhaltungsaufwendungen werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Erneuerungen und Verbesserungen werden aktiviert und separat abgeschrieben, wenn die Ansatzkriterien erfüllt sind.

Wertminderungsaufwendungen

Ergeben sich aufgrund von Tatsachen oder Umständen Anhaltspunkte für eine Wertminderung von langfristigen Vermögenswerten (z. B. Sachanlagevermögen, Immaterielle Vermögenswerte einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerte und bestimmte finanzielle Vermögenswerte), wird der erzielbare Betrag ermittelt. Dieser bemisst sich als der höhere Wert aus beizulegendem Zeitwert abzüglich der Verkaufskosten (Nettoveräußerungspreis) und Nutzungswert. Sofern der erzielbare Betrag unter dem Buchwert liegt, wird ein Wertminderungsaufwand in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst. Bei Vorliegen eines Wertminderungsaufwands in einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit muss zuerst der Buchwert jeglichen Geschäfts- oder Firmenwerts, der der zahlungsmittelgenerierenden Einheit zugeordnet ist, vermindert werden und danach anteilig die anderen langfristigen Vermögenswerte der Einheit auf Basis der Buchwerte jedes einzelnen Vermögenswerts der Einheit.

Unabhängig davon, ob ein Anhaltspunkt für eine Wertminderung vorliegt, werden immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer und bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbene Geschäfts- oder Firmenwerte jährlich auf Wertminderung überprüft.

Ein für Geschäfts- oder Firmenwerte erfasster Wertminderungsaufwand wird nicht aufgeholt. Für alle weiteren wertgeminderten Vermögenswerte wird ein in früheren Berichtsperioden erfasster Wertminderungsaufwand nur erfolgswirksam aufgeholt, wenn sich eine Änderung in den Schätzungen ergeben hat, die bei der Bestimmung des erzielbaren Betrags herangezogen wurden. Die Wertaufholungsobergrenze bildet hierbei der Buchwert abzüglich Abschreibungen oder Amortisationen, der zu Buche stünde, wenn ursprünglich kein Wertminderungsaufwand erfasst worden wäre.

Leasing

Bei Finanzierungsleasingverträgen werden die wesentlichen Risiken und Chancen im Zusammenhang mit einem Vermögenswert auf den Leasingnehmer übertragen. Zu Beginn eines Finanzierungsleasingverhältnisses werden der jeweilige Vermögenswert sowie eine entsprechende Verbindlichkeit in Höhe des beizulegenden Zeitwerts des Vermögenswerts oder, sofern niedriger, in Höhe des Barwerts der Mindestleasingzahlungen angesetzt. Für die Folgebewertung werden die Mindestleasingzahlungen in die Finanzierungskosten und den Tilgungsanteil der Restschuld aufgeteilt. Die Finanzierungskosten werden während der Laufzeit des Leasingverhältnisses so verteilt, dass eine konstante periodische Verzinsung der verbleibenden Restschuld erzielt wird. Zudem werden Abschreibungen und eventuelle Wertminderungsaufwendungen für den Vermögenswert berücksichtigt. Die Abschreibungen erfolgen über die Laufzeit des Leasingverhältnisses oder, sofern kürzer, über die Nutzungsdauer des Vermögenswerts.

Bei Operating-Leasingverträgen werden die Mietaufwendungen linear über die Laufzeit des Leasingverhältnisses verteilt.

Immaterielle Vermögenswerte (außer Geschäfts- oder Firmenwerte)

Die immateriellen Vermögenswerte werden zu fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten, vermindert um kumulierte Abschreibungen (außer bei Vermögenswerten mit unbegrenzter wirtschaftlicher Nutzungsdauer) und Wertminderungsaufwendungen, angesetzt. Die Abschreibungen werden unter Berücksichtigung eines möglichen Restbuchwerts nach der „linearen Methode" über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer verteilt.

Es werden nachfolgende voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern zugrunde gelegt:

Voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern von immateriellen Vermögenswerten

	Jahre
Markenrechte	unbegrenzt
Software	3 – 5
Patente, Markenrechte und Lizenzen	5 – 15

In den Geschäftsjahren 2011 und 2010 stellte der adidas Konzern fest, dass es bei den Markenrechten mit unbegrenzter wirtschaftlicher Nutzungsdauer keine Wertminderung gab.

Der erzielbare Betrag wird auf Basis des Nettoveräußerungspreises, d. h. des beizulegenden Zeitwerts abzüglich der Veräußerungskosten, die mit 1 % des beizulegenden Zeitwerts angesetzt werden, ermittelt. Dabei wird der jeweilige beizulegende Zeitwert durch die Diskontierung von ersparten fiktiven Lizenzentgelten nach Steuern und zuzüglich eines Steuervorteils ermittelt, der sich aus der Abschreibung des erworbenen Vermögenswerts ergibt („Methode der Lizenzpreisanalogie"). Bei dieser Berechnung wird die Prognose der ersparten Lizenzentgelte, deren Bemessungsgrundlage die Umsatzerlöse sind, basierend auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt fünf Jahren herangezogen. Die Höhe der angesetzten Lizenzrate zur Bemessung der ersparten Lizenzentgelte orientiert sich sowohl an Lizenzvereinbarungen des adidas Konzerns mit externen Lizenznehmern als auch an öffentlich verfügbaren Lizenzvereinbarungen für vergleichbare Vermögenswerte. Ersparte fiktive Lizenzentgelte über diesen Zeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von 1,7 % (2010: 1,7 %) hochgerechnet. Die Wachstumsraten übersteigen nicht die langfristigen durchschnittlichen Wachstumsraten des Geschäftsfelds, dem die Markenrechte zugeordnet sind.

Der Diskontierungssatz basiert auf einer gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostenberechnung unter Heranziehung einer marktgewichteten „Fünfjahresdurchschnitts"-Fremd-/Eigenkapitalstruktur und auf den Finanzierungskosten, jeweils unter Einbeziehung der wichtigsten Wettbewerber. Der angewandte Diskontierungssatz ist ein Nachsteuersatz und spiegelt das spezifische Eigenkapital- und Länderrisiko wider. Der angewandte Diskontierungssatz beträgt in Abhängigkeit vom zu bewertenden immateriellen Vermögenswert zwischen 6,5 % und 8,1 % (2010: zwischen 6,4 % und 8,3 %).

Sobald die Aktivierungsvoraussetzungen gemäß IAS 38 „Immaterielle Vermögenswerte" kumuliert erfüllt sind, werden Aufwendungen der Entwicklungsphase für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte zum Zeitpunkt ihrer Entstehung aktiviert.

Geschäfts- oder Firmenwerte

Ein Geschäfts- oder Firmenwert ist ein Vermögenswert, der künftigen wirtschaftlichen Nutzen aus anderen bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbenen Vermögenswerten darstellt, die nicht einzeln identifiziert und separat angesetzt werden. Er ergibt sich, wenn die Anschaffungskosten des Unternehmenserwerbs die beizulegenden Zeitwerte der erworbenen identifizierbaren Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten übersteigen. Die Geschäfts- oder Firmenwerte, die im Zusammenhang mit dem Erwerb eines ausländischen Unternehmens stehen, und alle Anpassungen an den beizulegenden Zeitwert der übernommenen Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten werden als Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten des berichtenden Unternehmens behandelt und mit den Umrechnungskursen zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung umgerechnet. Der Geschäfts- oder Firmenwert wird in der funktionalen Währung der erworbenen ausländischen Einheit geführt.

Die erworbenen Geschäfts- oder Firmenwerte werden zu Anschaffungskosten angesetzt und jährlich, sowie zusätzlich bei Anzeichen einer potenziellen Wertminderung, auf Wertberichtigungsbedarf überprüft.

Infolge der vom Konzern am 4. August 2011 veröffentlichten Fehlerfeststellung der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) in Bezug auf die Inkongruenz zwischen der Bestimmung der Segmente und der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten für Zwecke des Werthaltigkeitstests der Geschäfts- oder Firmenwerte wurden die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten neu bestimmt. Die regionalen Märkte, die für den gemeinsamen Vertrieb von adidas und Reebok verantwortlich sind, wurden für Zwecke des Werthaltigkeitstests der Geschäfts- oder Firmenwerte jeweils in Großhandel und Einzelhandel unterteilt. Somit erhöhte sich die Anzahl der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten infolge der Neubestimmung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten inklusive der anderen Geschäftssegmente TaylorMade-adidas Golf, Rockport und Reebok-CCM Hockey von 19 auf insgesamt 30.

Die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (bzw. Gruppen von Einheiten) entsprechen der niedrigsten Ebene innerhalb des Unternehmens, auf der die Geschäfts- oder Firmenwerte für interne Managementzwecke überwacht werden.

Der Werthaltigkeitstest für Geschäfts- oder Firmenwerte wurde auf Basis der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (bzw. Gruppen von Einheiten) durchgeführt.

Insgesamt ergab sich für die Geschäfts- oder Firmenwerte keine Wertminderung.

Der erzielbare Betrag einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit wird auf Basis des Nutzungswerts ermittelt. Bei dieser Berechnung wird die Cashflow-Prognose, basierend auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt fünf Jahren, herangezogen. Die Planung basiert auf dem strategischen Businessplan des adidas Konzerns „Route 2015" / SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 163 und reflektiert ein voraussichtliches prozentuales Umsatzwachstum im mittleren bis hohen einstelligen Bereich für den Großteil der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (bzw. Gruppen von Einheiten). In einigen Schwellenländern gehen wir durchschnittlich von einem höheren Umsatzwachstum im niedrigen zweistelligen Bereich aus. Darüber hinaus erwarten wir eine Verbesserung der operativen Marge, die im

04.8 /

Wesentlichen durch leichte Verbesserungen der Bruttomarge sowie niedrigeren betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz getragen wird. Die Planung der Investitionen und des kurzfristigen Betriebskapitals basiert im Wesentlichen auf historischen Erfahrungswerten. Die zukünftigen Steuerzahlungen basieren auf aktuell gesetzlich festgelegten Unternehmenssteuerraten der einzelnen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (bzw. Gruppen von Einheiten). Cashflows über diesen Zeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von 1,7 % (2010: 1,7 %) hochgerechnet. Die Wachstumsraten übersteigen nach unseren Annahmen nicht die langfristigen durchschnittlichen Wachstumsraten des Geschäftsfelds, in dem die jeweilige zahlungsmittelgenerierende Einheit tätig ist.

Die Diskontierungssätze basieren auf einer gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostenberechnung unter Heranziehung einer marktgewichteten „Fünfjahresdurchschnitts"-Fremd-/Eigenkapitalstruktur und auf den Finanzierungskosten, jeweils unter Einbeziehung der wichtigsten Wettbewerber der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheit (bzw. Gruppen von Einheiten). Die angewandten Diskontierungssätze sind Nachsteuersätze und spiegeln das spezifische Eigenkapital- und Länderrisiko der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheit wider.

Die den jeweiligen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordneten Buchwerte der Geschäfts- oder Firmenwerte sowie der immateriellen Vermögenswerte und die jeweiligen auf die Cashflow-Prognosen angewendeten Diskontierungssätze sind wie folgt:

Zuordnung der Geschäfts- oder Firmenwerte

	Geschäfts- oder Firmenwerte (in Mio. €)	Immaterielle Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer (in Mio. €)	Diskontierungssatz
Großhandel	940	816	7,0 – 10,5 %
Einzelhandel	234	390	7,0 – 10,5 %
Andere Geschäftssegmente	406	297	6,5 – 7,5 %
Gesamt	**1.580**	**1.503**	

Die in der Tabelle unter Großhandel, Einzelhandel und Andere Geschäftssegmente dargestellten Geschäfts- oder Firmenwerte sind eine Zusammenfassung mehrerer zahlungsmittelgenerierender Einheiten. Die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten mit den jeweils größten Geschäfts- oder Firmenwerten des jeweiligen Segments stellen im Segment Großhandel China (162 Mio. €), Zentraleuropa (155 Mio. €), Nordeuropa (134 Mio. €) sowie Nordamerika (105 Mio. €) und im Segment Einzelhandel GUS (79 Mio. €), Nordamerika (30 Mio. €) sowie Zentraleuropa (29 Mio. €) dar. Den größten Geschäfts- oder Firmenwert innerhalb des Segments Andere Geschäftssegmente stellt der Geschäfts- oder Firmenwert TaylorMade-adidas Golf in Höhe von 284 Mio. € dar.

Forschung und Entwicklung

Forschungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung in voller Höhe als Aufwand erfasst. Entwicklungskosten werden ebenfalls zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst, sofern sie die Ansatzkriterien des IAS 38 „Immaterielle Vermögenswerte" nicht erfüllen.

Die vom Konzern getätigten Aufwendungen für Produktforschung und Entwicklung beliefen sich auf 115 Mio. € bzw. 102 Mio. € für die Geschäftsjahre 2011 und 2010.

Finanzanlagen

Alle Ankäufe und Veräußerungen von Finanzanlagen werden zum Handelstag erfasst. Die Anschaffungskosten beinhalten die Transaktionskosten. Wenn der beizulegende Zeitwert von Finanzanlagen, die zur Veräußerung verfügbar sind (dies sind nicht-derivative finanzielle Vermögenswerte, die keiner anderen Kategorie des IAS 39 zugeordnet werden können), zuverlässig ermittelt werden kann, werden diese Finanzanlagen nachfolgend zu ihrem beizulegenden Zeitwert ausgewiesen. Die realisierten und unrealisierten Gewinne und Verluste aus den Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts der Finanzanlagen werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen, mit Ausnahme der zur Veräußerung verfügbaren Finanzanlagen, bei denen die unrealisierten Gewinne und Verluste, sofern keine Wertminderungen vorliegen, im Eigenkapital erfasst werden.

Finanzverbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten

Finanzverbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten werden mit dem beizulegenden Zeitwert unter Anwendung der „Effektivzinsmethode" abzüglich der Transaktionskosten erfasst. In den Folgeperioden werden langfristige Finanzverbindlichkeiten mit den fortgeführten Anschaffungskosten nach der „Effektivzinsmethode" bewertet. Jede Differenz zwischen dem Nettodarlehensbetrag und dem Tilgungswert wird verteilt über die Laufzeit der Finanzverbindlichkeiten in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

Sonstige Rückstellungen und abgegrenzte Schulden

Eine sonstige Rückstellung wird gebildet, wenn aus einem Ereignis der Vergangenheit eine gegenwärtige – rechtliche oder faktische – Verpflichtung gegenüber Dritten entstanden ist, die zu einem wahrscheinlichen Abfluss von Ressourcen führt und die Höhe der Verpflichtung zuverlässig zu schätzen ist, wobei die Fälligkeit oder die Höhe noch ungewiss ist. Langfristige sonstige Rückstellungen werden dann abgezinst, wenn die Auswirkung der Abzinsung wesentlich ist.

Abgegrenzte Schulden sind Schulden zur Zahlung von erhaltenen oder gelieferten Gütern oder Dienstleistungen, die weder bezahlt wurden, noch vom Lieferanten in Rechnung gestellt oder formal vereinbart wurden. Hierzu gehören auch an Mitarbeiter geschuldete Beträge. Hierbei sind jedoch die Fälligkeit und die Höhe des wahrscheinlichen Abflusses von Ressourcen nicht mehr ungewiss.

Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Rückstellungen und Aufwendungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen beziehen sich auf die Verpflichtungen des Konzerns für leistungsorientierte und beitragsorientierte Pläne. Die Verpflichtungen für leistungsorientierte Pläne werden separat für jeden Plan durch Schätzung der in der laufenden Periode und in früheren Perioden – im Austausch für die erbrachten Arbeitsleistungen der Arbeitnehmer – erdienten Leistungen ermittelt. Diese Leistungsansprüche werden zur Bestimmung ihres Barwerts abgezinst und die beizulegenden Zeitwerte für jedes Planvermögen werden zur Ermittlung der Nettoverbindlichkeit mit dem Barwert saldiert. Der Abzinsungssatz basiert auf Renditen für erstrangige, festverzinsliche Industrieanleihen am Bilanzstichtag, vorausgesetzt, in dem Land existiert ein liquider Markt für solche Industrieanleihen. Ansonsten wird auf die Marktrenditen für Regierungsanleihen abgestellt. Die Berechnungen werden von qualifizierten Versicherungsmathematikern nach der Methode der laufenden Einmalprämien („Projected Unit Credit Method") in Übereinstimmung mit IAS 19 „Leistungen an Arbeitnehmer" durchgeführt. Die Beiträge zu beitragsorientierten Plänen werden bei ihrer Fälligkeit als Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

IAS 19 gewährt neben einer erfolgswirksamen Erfassung versicherungsmathematischer Gewinne und Verluste nach der „Korridormethode" deren sofortige erfolgsneutrale Vereinnahmung. Der Konzern macht von dieser Option zur Vermeidung von Ergebnisvolatilitäten Gebrauch und erfasst versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste aus leistungsorientierten Plänen sofort in dem Posten „Sonstige Rücklagen" innerhalb des Eigenkapitals, wie in der Konzerngesamtergebnisrechnung angegeben.

Berücksichtigung von Erträgen

Erträge aus dem Verkauf von Gütern (Umsatzerlöse) werden zum Zeitpunkt der Übertragung der mit dem Eigentum der verkauften Waren und Erzeugnisse verbundenen, maßgeblichen Risiken und Chancen auf den Käufer erfasst, wenn es wahrscheinlich ist, dass dem Konzern der wirtschaftliche Nutzen aus dem Verkauf zufließen wird. Die Höhe der erfassten Umsatzerlöse basiert auf den beizulegenden Zeitwerten der erhaltenen oder zu beanspruchenden Gegenleistung unter Berücksichtigung von Rücklieferungen, Skonti und Boni.

Lizenz- und Provisionserträge werden gemäß den Vertragsbedingungen periodengerecht erfasst.

Werbe- und Promotion-Aufwendungen

Die Produktionskosten für Medienkampagnen werden zunächst als Abgrenzungsposten unter den sonstigen kurz- und langfristigen Vermögenswerten ausgewiesen und bei Erhalt der Dienstleistung vollständig aufwandswirksam erfasst. Wesentliche Aufwendungen für Medienkampagnen werden linear über die vorgesehene Dauer der Ausstrahlung als Aufwand verteilt.

Promotion-Aufwendungen, die mit Zahlungen einhergehen, einschließlich der bei Unterzeichnung zu zahlenden einmaligen Prämien für Promotion-Verträge, werden planmäßig über die Laufzeit des Vertrags als Aufwand verteilt.

Zinsen

Zinsen werden unter Berücksichtigung der „Effektivzinsmethode" zum Zeitpunkt der Entstehung als Ertrag bzw. Aufwand gebucht.

Eine Ausnahme von der erfolgswirksamen Erfassung bilden Zinsen, die direkt dem Erwerb, dem Bau oder der Herstellung eines qualifizierten Vermögenswerts zugeordnet werden können. Diese werden als Teil der Anschaffungs- oder Herstellungskosten des qualifizierten Vermögenswerts aktiviert.

Ertragsteuern

Ertragsteuern werden gemäß den steuerrechtlichen Bestimmungen der Länder, in denen der Konzern tätig ist, ermittelt.

Der Konzern ermittelt latente Steuern für sämtliche temporären Differenzen zwischen den Buchwerten und den steuerlichen Wertansätzen der Vermögenswerte und Schulden sowie für steuerliche Verlustvorträge. Da es nicht zulässig ist, eine latente Steuerschuld für Geschäfts- oder Firmenwerte zu erfassen, berechnet der Konzern keine latenten Steuern auf diese.

Aktive latente Steuern aus abzugsfähigen temporären Unterschieden und steuerlichen Verlustvorträgen, die zu versteuernde temporäre Unterschiede übersteigen, werden nur in dem Umfang ausgewiesen, in dem mit hinreichender Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann, dass das jeweilige Unternehmen ausreichend steuerpflichtiges Einkommen zur Realisierung des entsprechenden Vorteils erzielen wird.

Ertragsteuern werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, mit Ausnahme von denen, die sich auf Sachverhalte beziehen, die direkt im Eigenkapital verrechnet worden sind.

Schätzungsunsicherheiten und Ermessensentscheidungen

Die Erstellung von Abschlüssen in Übereinstimmung mit IFRS erfordert vom Management Annahmen und Schätzungen, die Auswirkungen auf ausgewiesene Beträge und damit im Zusammenhang stehende Angaben haben. Obwohl diese Schätzungen nach bestem Wissen des Managements, basierend auf den gegenwärtigen Ereignissen und Maßnahmen, erfolgen, kann es bei den tatsächlichen Ergebnissen zu Abweichungen von diesen Schätzungen kommen.

Die wichtigsten zukunftsbezogenen Annahmen sowie sonstige am Bilanzstichtag bestehende wesentliche Quellen von Schätzungsunsicherheiten, aufgrund derer ein beträchtliches Risiko besteht, dass innerhalb des nächsten Geschäftsjahres eine wesentliche Anpassung der Buchwerte von Vermögenswerten und Schulden erforderlich sein wird, werden in der entsprechenden Erläuterung aufgeführt. Hierunter fallen insbesondere Geschäfts- oder Firmenwerte / SIEHE ERLÄUTERUNG 12, Markenrechte / SIEHE ERLÄUTERUNG 13, sonstige Rückstellungen / SIEHE ERLÄUTERUNG 19, Pensionen / SIEHE ERLÄUTERUNG 23, Derivate / SIEHE ERLÄUTERUNG 28 sowie latente Steuern / SIEHE ERLÄUTERUNG 33.

Ermessensentscheidungen sind z. B. im Zusammenhang mit der Einordnung von Leasingvereinbarungen sowie bei der Auswahl von Bewertungsmethoden immaterieller Vermögenswerte zum Tragen gekommen.

03 Akquisitionen/Abgänge von Tochtergesellschaften sowie Vermögenswerten und Schulden

Mit Wirkung zum 4. November 2011 hat adidas America, Inc. eine Vereinbarung zum Erwerb der Aktien von Stone Age Equipment, Inc. („Five Ten"), einem Unternehmen mit Sitz in Redlands, Kalifornien (USA), unterzeichnet. Five Ten ist ein Unternehmen im Bereich Outdoor-Action-Sport, insbesondere für die Bereiche Klettern und Mountainbiken. Durch die Übernahme von Five Ten beabsichtigt der Konzern seine Stellung in der Kategorie Outdoor, wie im strategischen Geschäftsplan Route 2015 geäußert, zu verbessern. Das gesamte Geschäft von Five Ten wurde für einen Kaufpreis in Höhe von 25 Mio. US-$ in bar zuzüglich bedingter Zahlungen in Höhe von 13 Mio. US-$, von denen 3 Mio. US-$ schon vorab ausgezahlt worden sind, erworben. Die bedingten Zahlungen sind von der Erreichung bestimmter Erfolgskennzahlen seitens Five Ten in den nächsten drei Jahren abhängig.

Die Übernahme hatte die folgenden Auswirkungen auf die Vermögenswerte und Schulden des Konzerns, basierend auf einer vorläufigen Kaufpreisallokation:

Nettovermögen von Stone Age Equipment, Inc. am Zugangsdatum (in Mio. €)

	Buchwerte vor dem Erwerb	Zeitwert-anpassungen	Zum Erwerb angesetzte Beträge
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2	–	2
Vorräte	4	–	4
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	1	0	1
Sachanlagen	0	–	0
Markenrechte	–	8	8
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	–	14	14
Sonstige langfristige Vermögenswerte	0	–	0
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	– 0	–	– 0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	– 3	–	– 3
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	– 0	–	– 0
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	– 1	–	– 1
Latente Steuerschulden	–	– 9	– 9
Nettovermögen	**3**	**13**	**16**
Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Unternehmenserwerb			11
Kaufpreis unter Berücksichtigung bedingter Zahlungen			**27**
abzüglich: bedingter Zahlungen in Folgejahren			– 7
Zahlungsmittelabfluss aufgrund des Unternehmenserwerbs			**20**

Folgende Bewertungsmethoden wurden für die erworbenen Vermögenswerte angewandt:

– Markenrecht: Die Bewertung des Markenrechts/Markennamens erfolgte nach der Methode der Lizenzpreisanalogie („Relief-from-royalty method"). Dabei wurde der jeweilige beizulegende Zeitwert durch die Diskontierung von ersparten Lizenzentgelten nach Steuern und zuzüglich eines Steuervorteils ermittelt, der sich aus der Abschreibung des erworbenen Vermögenswertes ergibt.

– Sonstige immaterielle Vermögenswerte: Bei der Bewertung der Technologien und der sonstigen immateriellen Vermögenswerte wurde die Residualwertmethode („Multi-period-excess-earnings method") angewendet. Dabei wurden die jeweiligen zukünftigen Zahlungsströme über die gesamte Vertragslaufzeit identifiziert und von Einflüssen, die nichts mit diesen Vermögenswerten zu tun haben, bereinigt. Die Zahlungsströme wurden auf der Basis der erwarteten Umsätze ermittelt, abzüglich variabler und umsatzabhängiger kalkulatorischer Kosten für die Nutzung dafür benötigter Vermögenswerte. Anschließend wurden die Ergebnisse mit einem spezifischen Zinssatz diskontiert und ein abschreibungsbedingter Steuervorteil hinzugerechnet.

Der Geschäfts- oder Firmenwert ergab sich aus dem Überschuss des gezahlten Kaufpreises über den Saldo der beizulegenden Zeitwerte der erworbenen Vermögenswerte und Schulden unter Berücksichtigung der entsprechenden latenten Steuern. Jeder erworbene Vermögenswert, der die Identifikations- und Ansatzkriterien für Vermögenswerte nicht erfüllt hat, wurde im Geschäfts- oder Firmenwert berücksichtigt.

Der aus diesem Erwerb entstehende Geschäfts- oder Firmenwert ist den im Outdoor-Produktsegment tätigen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten im Erwerbszeitpunkt zugeordnet worden. Der Geschäfts- oder Firmenwert wird in der lokalen funktionalen Währung geführt / SIEHE ERLÄUTERUNG 02.

Hätte diese Übernahme zum 1. Januar 2011 stattgefunden, hätte für 2011 der gesamte Konzernumsatz 13,4 Mrd. € und der Gewinn 670 Mio. € betragen.

Für den Zeitraum von November bis Dezember 2011 erzielte die erworbene Tochtergesellschaft einen Verlust für den Konzern in Höhe von 0 Mio. €.

Erläuterungen zur Konzernbilanz

04 Flüssige Mittel

Die flüssigen Mittel setzen sich aus Bankguthaben, Kassenbeständen, kurzfristigen Bankeinlagen sowie Investments in Geldmarktfonds zusammen. Kurzfristige Finanzanlagen werden nur dann als flüssige Mittel erfasst, wenn sie unmittelbar in einen festgelegten Zahlungsmittelbetrag umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungsrisiken unterliegen.

05 Kurzfristige Finanzanlagen

Die kurzfristigen Finanzanlagen werden als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte („at Fair Value through Profit or Loss") klassifiziert. Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

Die kurzfristigen Finanzanlagen beinhalten im Wesentlichen strukturierte Anlagen.

06 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bestehen vor allem in den Währungen Euro, US-Dollar und japanischer Yen und setzen sich wie folgt zusammen:

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	1.858	1.794
abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	151	127
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	**1.707**	**1.667**

Entwicklung der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (in Mio. €)

	2011	2010
Wertberichtigungen am 1. Januar	**127**	**124**
Zuführungen	81	50
Auflösungen	–37	–31
Ausbuchung von Forderungen gegen die Wertberichtigungskonten	–17	–23
Währungsumrechnungseffekte	–3	7
Wertberichtigungen am 31. Dezember	**151**	**127**

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die überfällig, aber nicht wertgemindert sind (in Mio. €)

	überfällig 1 – 30 Tage	überfällig 31 – 60 Tage	überfällig 61 – 90 Tage	überfällig 91 – 180 Tage	überfällig > 180 Tage
31. Dez. 2011	**158**	**70**	**29**	**6**	**2**
31. Dez. 2010	118	53	11	9	1

Bezüglich der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die am Bilanzstichtag überfällig, aber nicht wertgemindert sind, gibt es keine Hinweise, dass die Kunden, basierend auf der Kredithistorie und den aktuellen Bonitätseinstufungen, nicht imstande sind, ihren Verpflichtungen nachzukommen.

Des Weiteren sind keine Hinweise auf Zahlungsverzug bei Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die weder überfällig noch wertgemindert sind, erkennbar.

Für weitere Informationen zu Kreditrisiken / SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 145.

07 Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Währungsoptionen	26	34
Devisentermingeschäfte	137	30
Kautionen	74	69
Übrige finanzielle Vermögenswerte	67	64
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	**304**	**197**

Für Informationen zu Währungsoptionen und Devisentermingeschäften / SIEHE ERLÄUTERUNG 28.

08 Vorräte

Die Vorräte gliedern sich in folgende Hauptgruppen:

Vorräte (in Mio. €)

	31. Dez. 2011			31. Dez. 2010		
	Bruttowert	Abzüglich Wertberichtigungen	Nettowert	Bruttowert	Abzüglich Wertberichtigungen	Nettowert
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	1.782	80	1.702	1.538	96	1.442
Unterwegs befindliche Ware	746	–	746	641	–	641
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	28	1	27	23	1	22
Unfertige Erzeugnisse	7	–	7	14	–	14
Vorräte	**2.563**	**81**	**2.482**	**2.216**	**97**	**2.119**

Die unterwegs befindlichen Waren stammen im Wesentlichen aus Lieferungen von fertigen Erzeugnissen und Handelswaren von Lieferanten in Asien an Tochtergesellschaften in Europa, Asien sowie Nord- und Lateinamerika. Der Buchwert der zum beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten angesetzten Vorräte beträgt 127 Mio. € zum 31. Dezember 2011 bzw. 195 Mio. € zum 31. Dezember 2010 / SIEHE ERLÄUTERUNG 02.

09 Sonstige kurzfristige Vermögenswerte

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige Vermögenswerte (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Abgrenzungsposten	232	200
Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern	151	122
Sonstige	88	70
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, brutto	**471**	**392**
abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen	2	2
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, netto	**469**	**390**

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für Promotion- und Dienstleistungsverträge sowie Mieten.

10 Vermögenswerte/Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten

Ein Teil der Vermögenswerte der GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG und der Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base GmbH & Co. KG werden weiterhin infolge konkreter Verkaufspläne als zur Veräußerung gehalten gezeigt. Zum 31. Dezember 2011 umfassen die Veräußerungsgruppen Vermögenswerte in Höhe von 25 Mio. € (2010: 30 Mio. €). Ein Teil der im Vorjahreswert enthaltenen Vermögenswerte wurde aufgrund veränderter Rahmenbedingungen in Höhe von 5 Mio. € umgegliedert und wertgemindert.

Zum 31. Dezember 2010 wurde ein Lagerhaus in den Niederlanden in Höhe von 17 Mio. € aufgrund der Verkaufsabsicht und dem Vorliegen einer Absichtserklärung als zur Veräußerung gehalten klassifiziert. Das Lagerhaus ist im ersten Quartal 2011 veräußert worden. In 2010 sind Wertminderungsaufwendungen in Höhe von 6 Mio. € in Zusammenhang mit dem Lagerhaus in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst worden.

11 Sachanlagen

Die Sachanlagen setzen sich wie folgt zusammen:

Sachanlagen (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Grundstücke, Bauten und Einbauten	674	510
Technische Anlagen und Maschinen	180	161
Andere Anlagen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung	1.131	987
	1.985	**1.658**
abzüglich: kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	1.107	943
	878	**715**
In Erstellung befindliche Vermögenswerte, netto	85	140
Sachanlagen, netto	**963**	**855**

Die Abschreibungen für die Geschäftsjahre 2011 und 2010 betrugen 205 Mio. € bzw. 194 Mio. € / SIEHE ERLÄUTERUNG 30. Die in den Geschäftsjahren 2011 und 2010 vorgenommenen Wertminderungsaufwendungen beliefen sich auf 0 Mio. € bzw. 10 Mio. € und betrafen Vermögenswerte der Betriebs- und Geschäftsausstattung (vor allem im Bereich der eigenen Einzelhandelsaktivitäten), bei denen im Gegensatz zu den Erwartungen kein ausreichender künftiger wirtschaftlicher

Nutzen zufließen wird / SIEHE ERLÄUTERUNG 30. Im Geschäftsjahr 2011 sind Zuschreibungen in Höhe von 1 Mio. € (2010: 7 Mio. €) vorgenommen worden.

Siehe auch Anlage I des Konzernabschlusses / SIEHE ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE, S. 216.

12 Geschäfts- oder Firmenwerte

Die Geschäfts- oder Firmenwerte beruhen hauptsächlich auf dem Erwerb des Geschäfts von Reebok und TaylorMade sowie auf Erwerben von Tochtergesellschaften, hauptsächlich in den USA, Australien/Neuseeland, den Niederlanden, Dänemark und Italien.

Geschäfts- oder Firmenwerte (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Geschäfts- oder Firmenwerte, brutto	1.580	1.539
abzüglich: kumulierte Wertminderungsaufwendungen	–	–
Geschäfts- oder Firmenwerte, netto	**1.580**	**1.539**

Der größte Teil dieser Geschäfts- oder Firmenwerte, welcher hauptsächlich auf den Erwerb des Geschäfts von Reebok in 2006 zurückzuführen ist, wird in US-Dollar geführt. Der Effekt aus der Währungsumrechnung betrug für die Geschäftsjahre 2011 und 2010 30 Mio. € bzw. 61 Mio. €.

Der Konzern überprüft mindestens einmal jährlich, ob die Geschäfts- oder Firmenwerte wertgemindert sind. Dies erfordert eine Schätzung des Nutzungswerts der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen die Geschäfts- oder Firmenwerte zugeordnet sind. Zur Schätzung des Nutzungswerts muss der Konzern die voraussichtlichen künftigen Cashflows der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten schätzen und darüber hinaus einen angemessenen Abzinsungssatz wählen, um den Barwert dieser Cashflows zu ermitteln. Für die Geschäftsjahre 2011 und 2010 bestand kein Wertminderungsbedarf.

Künftige Veränderungen der erwarteten Zahlungsströme und Diskontierungssätze können in der Zukunft zu Wertminderungen der ausgewiesenen Geschäfts- oder Firmenwerte führen.

Siehe auch Anlage I des Konzernabschlusses / SIEHE ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE, S. 216.

Die Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte stellt sich wie folgt dar:

Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte (in Mio. €)

	Großhandel	Einzelhandel	Andere Geschäftssegmente	Gesamt
1. Januar 2011	**916**	**228**	**395**	**1.539**
Zuführungen	6	5	–	11
Währungseffekte	18	1	11	30
31. Dezember 2011	**940**	**234**	**406**	**1.580**

13 Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte

Die Markenrechte und sonstigen immateriellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte
(in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Reebok	1.198	1.159
Rockport	169	163
Reebok-CCM Hockey	101	98
TaylorMade-adidas Golf	27	27
Five Ten	8	–
Markenrechte	**1.503**	**1.447**
Software, Patente und Lizenzen	669	600
abzüglich: kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	509	458
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	**160**	**142**
Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte	**1.663**	**1.589**

Zum 31. Dezember 2011 besitzen die Markenrechte, die größtenteils aus der Akquisition von Reebok International Ltd. (USA) in 2006 und Ashworth, Inc. in 2008 resultieren, eine unbegrenzte Nutzungsdauer. Dies beruht auf der Einschätzung einer dauerhaften Nutzung der erworbenen Markennamen.

Der Konzern überprüft mindestens einmal jährlich, ob die Markenrechte mit unbegrenzter Nutzungsdauer wertgemindert sind. Dies erfordert eine Schätzung des beizulegenden Zeitwerts abzüglich der Veräußerungskosten der Markenrechte. Im Rahmen dieser Schätzung muss der Konzern die voraussichtlichen künftigen Markenumsätze und fiktiven Lizenzraten zu Marktbedingungen schätzen und darüber hinaus einen angemessenen Abzinsungssatz wählen, um den Barwert zu ermitteln. Für die Geschäftsjahre 2011 und 2010 bestand kein Wertminderungsbedarf.

Künftige Veränderungen der erwarteten Zahlungsströme und Diskontierungssätze können in der Zukunft zu Wertminderungen der ausgewiesenen Markenrechte führen.

Die Abschreibungen für immaterielle Vermögenswerte mit begrenzter Nutzungsdauer für die Geschäftsjahre 2011 und 2010 beliefen sich auf 48 Mio. € bzw. 55 Mio. € / SIEHE ERLÄUTERUNG 30. Die Wertminderungsaufwendungen betrugen für die Geschäftsjahre 2011 und 2010 0 Mio. € bzw. 11 Mio. € und betreffen Distributions- und Lizenzrechte, bei denen kein künftiger wirtschaftlicher Nutzen mehr vorliegt / SIEHE ERLÄUTERUNG 30.

Siehe auch Anlage I des Konzernabschlusses / SIEHE ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE, S. 216.

14 Langfristige Finanzanlagen

Die langfristigen Finanzanlagen enthalten eine 9,1 %ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG (2010: 9,7 %) in Höhe von 79 Mio. € (2010: 79 Mio. €). Der Prozentsatz der Beteiligung ist aufgrund der Neuausgabe von Aktien, die durch einen weiteren Aktionär gezeichnet worden sind, gesunken. Diese Kapitalbeteiligung ist als „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet" klassifiziert und wird zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen. Diese Finanzanlage verfügt über keinen auf einem aktiven Markt notierten Marktpreis. Somit wurden bestehende vertragliche Regelungen zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zum 31. Dezember 2011 berücksichtigt. Anstatt einer regulären Verzinsung werden von der FC Bayern München AG Dividenden ausgeschüttet.

Des Weiteren enthalten die langfristigen Finanzanlagen Wertpapiere, die zum größten Teil in Versicherungsprodukte investiert und zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen sind, sowie sonstige Finanzanlagen.

Langfristige Finanzanlagen (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Kapitalbeteiligung FC Bayern München AG	79	79
Wertpapiere und sonstige Finanzanlagen	18	14
Langfristige Finanzanlagen	**97**	**93**

15 Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte

Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Zinsderivate	–	8
Währungsoptionen	8	12
Devisentermingeschäfte	10	10
Kautionen	22	24
Übrige finanzielle Vermögenswerte	2	–
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	**42**	**54**

Für Informationen zu Zinsderivaten, Währungsoptionen und Devisentermingeschäften / SIEHE ERLÄUTERUNG 28.

16 Sonstige langfristige Vermögenswerte

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige Vermögenswerte (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Abgrenzungsposten	105	98
Sonstige	2	2
Sonstige langfristige Vermögenswerte	**107**	**100**

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für langfristige Promotion- und Dienstleistungsverträge / SIEHE ERLÄUTERUNGEN 37 UND 27.

17 Finanzverbindlichkeiten und Kreditlinien

Der Konzern hat entsprechend seiner operativen Tätigkeit Kredite in einer Vielzahl von Währungen aufgenommen. Zum 31. Dezember 2011 sind die Bruttofinanzverbindlichkeiten (vor Liquiditätsswaps zu Zwecken des Cash-Managements) im Wesentlichen auf Euro (2011: 56 %; 2010: 55 %) und US-Dollar (2011: 35 %; 2010: 40 %) denominiert.

Im gewichteten Mittel verringerte sich der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Jahr 2011 auf 4,9 % (2010: 5,1 %).

Zum 31. Dezember 2011 verfügte der Konzern über Kreditlinien und sonstige langfristige Finanzierungsvereinbarungen von insgesamt 5,2 Mrd. € (2010: 5,5 Mrd. €). Die ungenutzten Kreditlinien beliefen sich auf 3,9 Mrd. € (2010: 3,9 Mrd. €). Des Weiteren hatte der Konzern separate Kreditlinien für die Ausstellung von Akkreditiven und Avalen in Höhe von etwa 0,2 Mrd. € (2010: 0,3 Mrd. €).

Die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns sind unbesichert und ggf. mit marktüblichen Kreditvereinbarungen verbunden, die auf Quartalsbasis überprüft werden. Diese Kreditvereinbarungen können eine Limitierung der Veräußerung von Anlagevermögen, Höchstgrenzen für dinglich abgesicherte Verbindlichkeiten sowie Cross-Default- und Change-of-Control-Klauseln vorsehen. Des Weiteren enthalten bestimmte Finanzierungsvereinbarungen Klauseln zu Eigenkapitalquote, Mindesteigenkapital und Nettoverlust.

Zum 31. Dezember 2011 und 31. Dezember 2010 lag das Eigenkapital des Konzerns deutlich über der vereinbarten Mindestkapitalisierung. Gleichermaßen lag das maßgebliche Nettoergebnis deutlich über den Nettoverlustklauseln.

Bei den Bruttofinanzverbindlichkeiten handelt es sich um Kreditaufnahmen unter den folgenden Vereinbarungen mit Fälligkeiten wie folgt:

Bruttofinanzverbindlichkeiten zum 31. Dezember 2011 (in Mio. €)

	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Über 5 Jahre	Gesamt
Bankverbindlichkeiten	126	–	–	–	126
Schuldscheindarlehen	163	281	211	–	655
Eurobond	–	499	–	–	499
Gesamt	**289**	**780**	**211**	**–**	**1.280**

Im Jahr 2011 wurden zwei variabel verzinsliche Schuldscheindarlehen im Gesamtwert von 104 Mio. € zum Nominalwert frühzeitig abgelöst. Diese hatten ihre ursprüngliche Fälligkeit in 2012 bzw. 2014.

Bruttofinanzverbindlichkeiten zum 31. Dezember 2010 (in Mio. €)

	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Über 5 Jahre	Gesamt
Bankverbindlichkeiten	–	95	–	–	95
Schuldscheindarlehen	273	419	213	112	1.017
Eurobond	–	–	498	–	498
Gesamt	**273**	**514**	**711**	**112**	**1.610**

Die den langfristigen Finanzverbindlichkeiten zugeordneten Bankverbindlichkeiten enthielten in 2010 auch kurzfristig rückzahlbare Beträge, die einen revolvierenden Bestand im Rahmen des fest zugesagten mittelfristigen Konsortialkredits dargestellt haben, welcher in 2012 endet.

Für weitere Informationen zu künftigen Mittelabflüssen / SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 145.

18 Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Zinsderivate	4	1
Währungsoptionen	6	10
Devisentermingeschäfte	22	85
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	3	2
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	21	25
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	**56**	**123**

Für Informationen zu Zinsderivaten, Währungsoptionen und Devisentermingeschäften / SIEHE ERLÄUTERUNG 28. Für weitere Informationen zu Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing / SIEHE ERLÄUTERUNG 27.

19 Sonstige Rückstellungen

Die sonstigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige Rückstellungen (in Mio. €)

	1. Jan. 2011	Währungs-umrechnungs-effekte	Verbrauch	Auflösungen	Zuführungen	Umbuchungen	31. Dez. 2011	davon langfristig
Marketing	63	0	19	1	26	–	69	–
Personal	49	1	25	1	52	–	76	29
Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen	171	3	133	1	142	–	182	–
Sonstige Steuern	18	0	10	0	15	–	23	0
Übrige	198	0	22	4	41	– 1	212	26
Sonstige Rückstellungen	**499**	**4**	**209**	**7**	**276**	**– 1**	**562**	**55**

Rückstellungen für Marketing bestehen hauptsächlich aus Rückstellungen für Promotion-Verträge.

Rückstellungen für Personal beinhalten hauptsächlich Rückstellungen für kurz- und langfristige variable Vergütungskomponenten. Bezüglich der Rückstellungen für Altersteilzeit werden unter den sonstigen langfristigen Vermögenswerten Erstattungsansprüche in Höhe von 1 Mio. € (2010: 2 Mio. €) ausgewiesen.

Rückstellungen für Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen ergeben sich primär aus Bonusvereinbarungen mit Händlern und der Erfüllung von Kundenansprüchen hinsichtlich der Rücklieferung von durch den Konzern verkauften Produkten mit mangelhafter Beschaffenheit. Die Höhe der Rückstellung orientiert sich an der historischen Entwicklung von Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen sowie aktuellen Vereinbarungen.

Rückstellungen für sonstige Steuern beziehen sich insbesondere auf die Umsatzsteuer, Grundsteuer und Kraftfahrzeugsteuer.

Die übrigen Rückstellungen enthalten hauptsächlich Rückstellungen für Zollrisiken sowie Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften und Rückstellungen für Prozessrisiken.

Bei der Schätzung der Rückstellungsbeträge orientiert sich das Management an den Erfahrungswerten aus ähnlichen Transaktionen und berücksichtigt dabei alle Hinweise aus Ereignissen bis zur Erstellung des Konzernabschlusses.

20 Abgegrenzte Schulden

Die abgegrenzten Schulden setzen sich wie folgt zusammen:

Abgegrenzte Schulden (in Mio. €)

	1. Jan. 2011	Währungs-umrechnungs-effekte	Verbrauch	Auflösungen	Zuführungen	Umbuchungen	31. Dez. 2011	davon langfristig
Ausstehende Rechnungen	363	11	260	12	311	–	413	–
Marketing und Vertrieb	195	3	100	4	173	1	268	2
Personal	255	3	165	10	211	–	294	40
Übrige	68	0	33	0	25	–	60	3
Abgegrenzte Schulden	**881**	**17**	**558**	**26**	**720**	**1**	**1.035**	**45**

Die abgegrenzten Schulden für Marketing setzen sich hauptsächlich aus abgegrenzten Schulden für den Vertrieb, z. B. für Skonti, Rabatte und Provisionen, zusammen.

Die abgegrenzten Schulden für Personal enthalten hauptsächlich abgegrenzte Schulden für ausstehende Gehaltszahlungen, wie z. B. Boni und Überstunden, sowie für ausstehende Urlaubsansprüche.

Die übrigen abgegrenzten Schulden enthalten u. a. abgegrenzte Schulden für Zinsen.

04.8 /

21 Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	34	34
Sonstige Steuerverbindlichkeiten ohne Ertragsteuern	93	99
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	18	16
Abgrenzungsposten	22	16
Kreditorische Debitoren	73	25
Sonstige	61	51
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	**301**	**241**

22 Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten

Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Zinsderivate	–	5
Währungsoptionen	2	6
Devisentermingeschäfte	–	1
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	4	3
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	0	0
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	**6**	**15**

Für Informationen zu Verpflichtungen aus Zinsderivaten, Währungsoptionen und Devisentermingeschäften / SIEHE ERLÄUTERUNG 28. Für weitere Informationen zu Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing / SIEHE ERLÄUTERUNG 27.

23 Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Der Konzern hat Verpflichtungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, die sich aus leistungsorientierten Plänen ergeben, bilanziert. Die Leistungen werden gemäß den gesetzlichen, finanziellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes gewährt.

Pensionen und ähnliche Verpflichtungen (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Leistungsorientierte Verpflichtung	195	172
Ähnliche Verpflichtungen	10	8
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	**205**	**180**

Beitragsorientierte Pläne

Der Gesamtaufwand für beitragsorientierte Pläne belief sich im Geschäftsjahr 2011 auf 36 Mio. € (2010: 34 Mio. €).

Leistungsorientierte Pläne

Im Konzern existieren in diversen Konzerngesellschaften unterschiedliche leistungsorientierte Pläne, die verschiedenste Regelungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses umfassen. Die leistungsorientierten Pläne leisten im Allgemeinen Zahlungen im Todesfall, bei Erwerbsunfähigkeit oder im Ruhestand an ehemalige Mitarbeiter bzw. deren Hinterbliebene. Die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Plänen sind teilweise durch Planvermögen gedeckt. In 2011 wurde ein leistungsorientierter Pensionsplan einer Gesellschaft in Japan auf einen beitragsorientierten Pensionsplan umgestellt. Die Auswirkungen wurden als Planabgeltung dargestellt.

In der Konzernbilanz erfasste Beträge für leistungsorientierte Pläne (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Barwert der Verpflichtung für fondsfinanzierte leistungsorientierte Pläne	76	74
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	– 67	– 67
Finanzierungsstand	**9**	**7**
Barwert der Verpflichtung für nicht fondsfinanzierte leistungsorientierte Pläne	184	163
Effekt aus Vermögenswertlimitierung	1	1
Nettoverbindlichkeit für leistungsorientierte Pläne	**194**	**171**
davon Verpflichtung	195	172
davon adidas AG	154	138
davon Vermögenswert	– 1	– 1
davon adidas AG	– 1	– 1

Der Effekt aus Vermögenswertlimitierung ergibt sich aus dem deutschen fondsfinanzierten leistungsorientierten Plan und wird in der Konzerngesamtergebnisrechnung reflektiert.

Die Ermittlung der bilanzierten Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in Bezug auf die leistungsorientierten Pensionspläne basiert auf versicherungsmathematischen Berechnungen. Dabei ist insbesondere der Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen abhängig von finanziellen Variablen (wie Diskontierungssatz oder künftige Gehaltssteigerungen) und demografischen Variablen (wie Arbeitnehmerfluktuation und Sterbewahrscheinlichkeit). Die versicherungsmathematischen Annahmen können substanziell von den tatsächlichen Ergebnissen abweichen, d. h. der Barwert der tatsächlichen zukünftigen Leistungen kann von dem ausgewiesenen Barwert abweichen.

Versicherungsmathematische Annahmen (in %)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Diskontierungssatz	4,3	4,6
Erwartete Lohn- oder Gehaltssteigerungen	3,3	3,3
Erwartete Rentenerhöhungen	2,1	2,0
Erwarteter Ertrag aus dem Planvermögen	4,8	5,3

Die versicherungsmathematischen Annahmen zum Bilanzstichtag werden verwendet, um die leistungsorientierte Verpflichtung zu diesem Zeitpunkt sowie die Pensionsaufwendungen für das kommende Jahr zu ermitteln.

Die versicherungsmathematischen Annahmen in Bezug auf Austrittswahrscheinlichkeit und Sterbewahrscheinlichkeit basieren auf in den jeweiligen Ländern verfügbaren statistischen Informationen, letztere für Deutschland auf den Heubeck 2005 G Sterbetafeln.

Der Konzern erfasst versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste aus leistungsorientierten Plänen sofort außerhalb der Gewinn- und Verlustrechnung in der Konzerngesamtergebnisrechnung. Die in dieser Aufstellung für 2011 erfassten Verluste beliefen sich auf 13 Mio. € (2010: 13 Mio. €). Die kumulierten erfassten Verluste betrugen 51 Mio. € (2010: 38 Mio. €).

Der erwartete Ertrag aus Planvermögen wird für jeden leistungsorientierten Plan separat festgelegt. Rund 90 % des Planvermögens bezieht sich auf Planvermögen in Großbritannien, Deutschland und der Schweiz. Der erwartete Ertrag aus dem Planvermögen wird auf Basis der erwarteten Erträge pro Assetkategorie entsprechend der zugrunde liegenden Assetallokation bestimmt. Bei der Bestimmung werden historische Marktentwicklungen und Renditeprognosen im Einklang mit anerkannten Kapitalmarktprinzipien zugrunde gelegt.

In Großbritannien orientiert sich der erwartete Ertrag pro Assetkategorie an den Renditen langfristiger Regierungsanleihen, zuzüglich eines Ertrags von 3,5 % für Eigenkapitalinstrumente und 1,0 % für Industrieanleihen.

In Deutschland ist das Planvermögen in Versicherungsverträge und einen Pensionsfonds investiert. Der erwartete Ertrag des Planvermögens entspricht der erwarteten Rendite der zugrunde liegenden Versicherungsverträge.

Das Planvermögen in der Schweiz wird von einer Sammelstiftung gehalten und der erwartete Ertrag des Planvermögens bestimmt sich als gewichteter Durchschnitt der Erträge pro Assetkategorie unter Berücksichtigung der zugrunde liegenden Investmentstrategie.

In den übrigen Ländern ist das Planvermögen hauptsächlich in Versicherungsverträgen investiert und der erwartete Ertrag des Planvermögens entspricht im Wesentlichen der erwarteten Rendite des jeweiligen Versicherungsvertrags.

Pensionsaufwendungen für leistungsorientierte Pläne (in Mio. €)

	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011	1. Jan. 2010 bis 31. Dez. 2010
Laufender Dienstzeitaufwand	12	11
Zinsaufwand	11	10
Erwarteter Ertrag aus dem Planvermögen	– 4	– 4
Pensionsaufwendungen für leistungsorientierte Pläne	**19**	**17**

Von dem Gesamtpensionsaufwand entfällt ein Betrag in Höhe von 13 Mio. € (2010: 13 Mio. €) auf Arbeitnehmer der adidas AG. Die Pensionsaufwendungen wurden unter den sonstigen betrieblichen Aufwendungen bzw., soweit produktionsbezogen, in den Umsatzkosten ausgewiesen.

Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung (in Mio. €)

	2011	2010
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung zum 1. Januar	**237**	**207**
Währungseffekt	3	7
Laufender Dienstzeitaufwand	12	11
Zinsaufwand	11	10
Beiträge der Teilnehmer des Plans	0	0
Pensionszahlungen	– 10	– 12
Versicherungsmathematischer Verlust	10	14
Planabgeltungen	– 3	–
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung zum 31. Dezember	**260**	**237**

Beizulegender Zeitwert des Planvermögens (in Mio. €)

	2011	2010
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 1. Januar	**67**	**61**
Währungseffekt	2	3
Pensionszahlungen	– 3	– 5
Gezahlte Beiträge des Arbeitgebers	4	3
Gezahlte Beiträge der Teilnehmer des Plans	0	0
Versicherungsmathematischer Verlust/Gewinn	– 4	1
Erwarteter Ertrag aus dem Planvermögen	4	4
Planabgeltungen	– 3	–
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember	**67**	**67**

Für das Jahr 2012 werden Einzahlungen in Höhe von 9 Mio. € erwartet. Davon entfallen 6 Mio. € auf Leistungen, die direkt von den

Konzerngesellschaften gezahlt werden, sowie Beitragszahlungen durch die Konzerngesellschaften in das Planvermögen in Höhe von 3 Mio. €. Im Jahr 2011 betrug der tatsächliche Ertrag aus dem Planvermögen 0 Mio. € (2010: 5 Mio. €).

Zusammensetzung des Planvermögens (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Eigenkapitalinstrumente	21	21
Anleihen	9	14
Immobilien	1	1
Rückdeckungsversicherung	22	21
Andere Vermögenswerte	14	10
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	**67**	**67**

Historische Entwicklung (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung	260	237	207	172	171
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	67	67	61	53	60
davon: Leistungsorientierte Vermögenswerte	– 1	– 1	– 2	– 5	– 4
Fehlbetrag der Pläne	**194**	**171**	**148**	**124**	**115**
Erfahrungsbedingte Berichtigungen der Schulden der Pläne	– 4	– 1	– 3	2	– 1
Erfahrungsbedingte Berichtigungen der Vermögenswerte der Pläne	– 4	1	3	– 8	4

24 Sonstige langfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige Verbindlichkeiten (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	11	16
Abgrenzungsposten	25	19
Sonstige	0	1
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	**36**	**36**

25 Eigenkapital

Das Grundkapital der adidas AG („die Gesellschaft") hat sich im Berichtsjahr gegenüber dem 31. Dezember 2010 nicht verändert. Es belief sich zum Bilanzstichtag und darüber hinaus am 15. Februar 2012 auf insgesamt 209.216.186 €, eingeteilt in 209.216.186 auf den Namen lautende nennwertlose Stückaktien („Namensaktien"), und ist vollständig eingezahlt.

Jede Aktie gewährt eine Stimme und ist seit dem Beginn des Jahres, in dem sie entstanden ist, dividendenberechtigt. Unmittelbar oder mittelbar gehaltene eigene Aktien sind nach § 71b Aktiengesetz (AktG) nicht dividendenberechtigt. Die Gesellschaft hält weder am Bilanzstichtag noch am 15. Februar 2012 eigene Aktien.

Genehmigtes Kapital

Von den bestehenden genehmigten Kapitalia von insgesamt bis zu 95.000.000 € hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2011 und über den Bilanzstichtag hinaus bis zum 15. Februar 2012 keinen Gebrauch gemacht. Die folgende Darstellung des bestehenden genehmigten Kapitals beinhaltet nicht die von der Hauptversammlung am 12. Mai 2011 beschlossene Aufhebung des Genehmigten Kapitals 2009/II, von dem bis zum 12. Mai 2011 ebenfalls kein Gebrauch gemacht wurde.

Das genehmigte Kapital der Gesellschaft, das zum Bilanzstichtag in § 4 Abs. 2, 3 und 4 der Satzung geregelt ist, ermächtigt den Vorstand, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Grundkapital

bis zum 21. Juni 2014
– durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 50.000.000 € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen (Genehmigtes Kapital 2009/I);

bis zum 4. Juli 2014
– durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sacheinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 25.000.000 € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen (Genehmigtes Kapital 2011);

bis zum 12. Juli 2015
– durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 20.000.000 € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen sowie das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen, wenn die neuen Aktien zu einem Ausgabebetrag ausgegeben werden, der den Börsenpreis von Aktien gleicher Ausstattung nicht wesentlich unterschreitet (Genehmigtes Kapital 2010). Von der Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gemäß dem vorhergehenden Satz kann jedoch nur so weit Gebrauch gemacht werden, wie der anteilige Betrag der neuen Aktien am Grundkapital zusammen mit dem anteiligen Betrag am Grundkapital sonstiger Aktien, die von der Gesellschaft seit dem 6. Mai 2010 unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß oder entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG auf der Grundlage eines genehmigten Kapitals oder nach Rückerwerb ausgegeben worden sind oder auf die seit dem 6. Mai 2010 unter Ausschluss des Bezugsrechts entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ein Umtausch- bzw. Bezugsrecht oder eine Umtausch- bzw. Bezugspflicht durch Options- und/oder Wandelanleihen eingeräumt worden ist, zehn vom Hundert (10 %) des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Eintragung dieser Ermächtigung in das Handelsregister oder – falls geringer – zum jeweiligen Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung nicht übersteigt.

Bedingtes Kapital

Die folgende Darstellung des bedingten Kapitals bezieht sich auf § 4 Abs. 5 der Satzung der Gesellschaft und die zugrunde liegenden Hauptversammlungsbeschlüsse vom 6. Mai 2010. Sonstiges bedingtes Kapital besteht nicht.

Das Grundkapital ist zum Bilanzstichtag um bis zu 36.000.000 €, eingeteilt in bis zu 36.000.000 Namensaktien, bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2010). Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber bzw. Gläubiger von Options- bzw. Wandlungsrechten oder die zur Optionsausübung bzw. Wandlung Verpflichteten aus Schuldverschreibungen, die von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft aufgrund der Ermächtigung des Vorstands durch Hauptversammlungsbeschluss vom 6. Mai 2010 bis zum 5. Mai 2015 begeben bzw. von der Gesellschaft garantiert werden, von ihren Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch machen oder, soweit sie zur Optionsausübung bzw. Wandlung verpflichtet sind, ihre Verpflichtung zur Optionsausübung bzw. Wandlung erfüllen oder, soweit die Gesellschaft ein Wahlrecht ausübt, ganz oder teilweise anstelle der Zahlung des fälligen Geldbetrags Aktien der Gesellschaft zu liefern, soweit nicht ein Barausgleich gewährt oder eigene Aktien oder Aktien einer börsennotierten anderen Gesellschaft zur Bedienung eingesetzt werden. Die Ausgabe der neuen Aktien erfolgt zu dem nach Maßgabe des vorstehend bezeichneten Ermächtigungsbeschlusses jeweils zu bestimmenden Options- bzw. Wandlungspreis. Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahres an, in dem sie entstehen, am Gewinn teil. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, die weiteren Einzelheiten der Durchführung der bedingten Kapitalerhöhung festzusetzen.

Aus dem Bedingten Kapital 2010 hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2011 und über den Bilanzstichtag hinaus bis zum 15. Februar 2012 weder Options- oder Wandlungsrechte noch Aktien ausgegeben.

Rückerwerb eigener Aktien

Die Aktionäre der Gesellschaft haben die am 7. Mai 2009 beschlossene Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien, von der kein Gebrauch gemacht wurde, in der Hauptversammlung am 6. Mai 2010 aufgehoben. Zugleich hat die Hauptversammlung eine neue Ermächtigung des Vorstands beschlossen, eigene Aktien von bis zu 10 % des Grundkapitals bis zum 5. Mai 2015 zu erwerben. Die Ermächtigung kann durch die Gesellschaft, aber auch durch ihre Tochtergesellschaften oder für ihre oder deren Rechnung durch von der Gesellschaft oder von einer Tochtergesellschaft beauftragte Dritte ausgenutzt werden. Einzelheiten dazu bei / ANGABEN NACH § 315 ABS. 4 HGB UND § 289 ABS. 4 HGB, S. 135.

Von der Ermächtigung ist im Berichtsjahr und bis zum 15. Februar 2012 kein Gebrauch gemacht worden.

Stimmrechtsmitteilungen

Gemäß § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG sind Angaben über das Bestehen von Beteiligungen zu machen, die nach § 21 Abs. 1 oder Abs. 1a des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) dem Unternehmen mitgeteilt worden sind.

Der folgenden Tabelle können die zum 15. Februar 2012 meldepflichtigen Beteiligungen entnommen werden, die der Gesellschaft mitgeteilt wurden. Die Angaben wurden jeweils der zeitlich letzten Mitteilung eines Meldepflichtigen an die Gesellschaft entnommen. Sämtliche Veröffentlichungen durch die Gesellschaft über Mitteilungen von Beteiligungen im Berichtsjahr und darüber hinaus bis zum 15. Februar 2012 stehen auf der Internetseite des adidas Konzerns zur Verfügung :// WWW.ADIDAS-GROUP.DE/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN. Es wird darauf hingewiesen, dass die Angaben zu der Beteiligung in Prozent und in Stimmrechten zwischenzeitlich überholt sein können.

04.8 /

Mitgeteilte meldepflichtige Beteiligungen zum 15. Februar 2012[1]

Meldepflichtiger	Datum des Erreichens, Über- oder Unterschreitens	Meldeschwelle	Zurechnung gemäß § 22 WpHG	Beteiligung in %	Beteiligung in Stimmrechten
BlackRock, Inc., New York, USA[2]	27. Juli 2011	5 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2	5,04	10.549.445
Garett Thornburg, USA[3]	13. Juli 2011	5 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2[4]	5,03	10.527.146
Thornburg Investment Management, Inc., Santa Fe, New Mexico, USA[3]	13. Juli 2011	5 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6[4]	5,03	10.527.146
Thornburg International Value Fund, Wilmington, Delaware, USA[3]	12. Juli 2011	3 % Überschreitung	–	3,05	6.378.646
Aberdeen Asset Management PLC, Aberdeen, Großbritannien[5]	6. April 2011	3 % Unterschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2	2,90	6.065.366
BlackRock Financial Management, Inc., New York, USA[6]	2. März 2011	5 % Unterschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2	4,82	10.090.695
BlackRock Holdco 2, Inc., Wilmington, Delaware, USA[6]	2. März 2011	5 % Unterschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2	4,82	10.090.695
BlackRock, Inc., New York, USA[6]	2. März 2011	5 % Unterschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2	4,98	10.412.345
Capital Research and Management Company, Los Angeles, USA[7]	19. Dezember 2008	5 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6	5,01	9.695.127

1) Die im Anhang des Geschäftsberichts 2010 ausgewiesenen Mitteilungen von Walter Scott & Partners Limited, Edinburgh, Schottland/ Neptune LLC, Pittsburgh, USA/ Mellon International Holdings S.A.R.L., Luxemburg, Luxemburg/ BNY Mellon International Limited, London, Großbritannien/ MBC Investments Corp., Greenville, USA und The Bank of New York Mellon Corporation, New York, USA sind im Jahr 2011 widerrufen worden und tauchen daher nicht mehr auf. Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 01.08.2011.
2) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 04.08.2011.
3) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 17.11.2011.
4) Zugerechnet vom Thornburg International Value Fund, vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 28.11.2011.
5) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 22.07.2011.
6) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 09.03.2011.
7) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 07.01.2009.

Kapitalmanagement

Die Zielsetzung des Konzerns liegt in der Beibehaltung einer starken Eigenkapitalbasis, um das Vertrauen der Investoren, der Kreditgeber und des Markts zu erhalten und um die zukünftige Geschäftsentwicklung zu stärken.

Der Konzern strebt eine Ausgewogenheit zwischen einer höheren Eigenkapitalrendite, die aufgrund eines höheren Fremdfinanzierungsniveaus möglich wäre, und den Vorteilen sowie der Sicherheit, die eine solide Eigenkapitalposition bietet, an. Es ist des Weiteren beabsichtigt, langfristig ein Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA von unter zwei beizubehalten.

Der Verschuldungsgrad ergibt sich aus der Division der Nettofinanzverbindlichkeiten (kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten abzüglich flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen) in Höhe von – 90 Mio. € (2010: 221 Mio. €) durch das Eigenkapital in Höhe von 5,327 Mrd. € (2010: 4,616 Mrd. €). Das EBITDA beträgt für das Geschäftsjahr 2011 1,257 Mrd. € (2010: 1,159 Mrd. €). Das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA beträgt im Geschäftsjahr 2011 – 0,1 (2010: 0,2).

Rücklagen

Rücklagen im Eigenkapital sind wie folgt:

- **Kapitalrücklage:** beinhaltet das im Rahmen von Aktienemissionen gezahlte Agio.
- **Kumulierte Währungsumrechnung:** Diese Rücklage beinhaltet alle Fremdwährungsunterschiede, die aus der Umrechnung der Abschlüsse ausländischer Geschäftsbetriebe entstehen.
- **Hedging-Rücklage:** beinhaltet den effektiven Anteil der kumulierten Nettoveränderungen im beizulegenden Zeitwert der Absicherung von Cashflows in Bezug auf abgesicherte Transaktionen, die noch nicht eingetreten sind, sowie der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländischen Tochtergesellschaften.
- **Übrige Rücklagen:** beinhalten die kumulierten Nettoveränderungen von versicherungsmathematischen Gewinnen oder Verlusten und den Effekt aus Vermögenswertlimitierung im Rahmen von leistungsorientierten Pensionszusagen, Aufwendungen für Aktienoptionspläne sowie beizulegenden Zeitwerten von zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten.
- **Gewinnrücklagen:** beinhalten die kumulierten Gewinnvorträge abzüglich der ausgezahlten Dividenden.

Ausschüttungsfähige Gewinne und Dividenden

Die ausschüttungsfähigen Beträge beziehen sich auf den Bilanzgewinn der adidas AG, der gemäß deutschem Handelsrecht ermittelt wird.

Für das Jahr 2010 wurde eine Dividende von 0,80 € je Aktie (Gesamtbetrag: 167 Mio. €) aufgrund des Beschlusses der ordentlichen Hauptversammlung 2011 ausgeschüttet. Der Vorstand der adidas AG schlägt den Aktionären vor, aus dem zum 31. Dezember 2011 ausgewiesenen Bilanzgewinn in Höhe von 312 Mio. € eine Ausschüttung einer Dividende von 1,00 € pro dividendenberechtigter Aktie vorzunehmen und den Restbetrag auf neue Rechnung vorzutragen.

Zum 31. Dezember 2011 bestehen 209.216.186 dividendenberechtigte Aktien. Dies würde zu einer Dividendenzahlung in Höhe von 209 Mio. € führen.

26 Nicht beherrschende Anteile

Dieser Posten enthält nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital einer Reihe von Tochtergesellschaften, welche der adidas AG weder unmittelbar noch mittelbar zugeordnet werden.

Die nicht beherrschenden Anteile sind zum 31. Dezember 2011 und zum 31. Dezember 2010 jeweils sieben Tochtergesellschaften zuzuordnen / SIEHE AUCH ANLAGE II („AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH") ZU DIESEM KONZERNABSCHLUSS. Diese Tochtergesellschaften wurden teilweise im Rahmen der Akquisition von Reebok und teilweise in den letzten Jahren erworben bzw. gegründet.

Entsprechend IAS 32 „Finanzinstrumente: Darstellung" werden bestimmte nicht beherrschende Anteile außerhalb des Postens „Nicht beherrschende Anteile" berichtet. Hierunter fallen die nicht beherrschenden Anteile an der GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG (Deutschland) aufgrund der vorliegenden Rechtsform einer Kommanditgesellschaft. Der beizulegende Zeitwert dieser nicht beherrschenden Anteile wird in den sonstigen Verbindlichkeiten ausgewiesen und die entsprechenden Ergebnisanteile werden in den Finanzaufwendungen berichtet / SIEHE AUCH ERLÄUTERUNG 32.

27 Leasing- und Dienstleistungsverträge

Operating-Leasing

Der Konzern mietet, pachtet und least vor allem Einzelhandelsgeschäfte sowie Büros, Lagerräume und Einrichtungen. Die Verträge haben Restlaufzeiten zwischen 1 und 14 Jahren und beinhalten teilweise Verlängerungsoptionen und Preisanpassungsklauseln. Die Gesamtaufwendungen aus diesen Verträgen, welche zum Teil umsatzabhängig sind, beliefen sich auf 608 Mio. € bzw. 544 Mio. € für die Geschäftsjahre 2011 und 2010.

Die künftigen Mindestleasingzahlungen für die Mindestmietzeiten stellen sich nominal wie folgt dar:

Mindestleasingzahlungen aus Operating-Leasing (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Innerhalb eines Jahres	449	404
Zwischen einem und fünf Jahren	778	659
Über fünf Jahre	331	331
Gesamt	**1.558**	**1.394**

Finanzierungsleasing

Des Weiteren mietet, pachtet und least der Konzern verschiedene Objekte im Wesentlichen für Verwaltung und Lagerhaltung, die als Finanzierungsleasing behandelt werden.

Der Nettobuchwert dieser Vermögenswerte in Höhe von 9 Mio. € bzw. 7 Mio. € wird in den Sachanlagen zum 31. Dezember 2011 und 2010 ausgewiesen. Der Zinsaufwand und die Abschreibungen für das Geschäftsjahr 2011 beliefen sich auf 0 Mio. € (2010: 1 Mio. €) bzw. 2 Mio. € (2010: 3 Mio. €).

Die künftigen Mindestleasingzahlungen für die Restlaufzeiten dieser Verträge, die bis zum Jahr 2016 laufen, sowie deren Barwerte stellen sich wie folgt dar:

Mindestleasingzahlungen aus Finanzierungsleasing (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Fälligkeitsstruktur der Mindestleasingzahlungen:		
Innerhalb eines Jahres	3	2
Zwischen einem und fünf Jahren	4	3
Über fünf Jahre	–	0
Mindestleasingzahlungen gesamt	**7**	**5**
abzüglich: erwartete zukünftige Zinszahlungen	0	0
Barwert der Mindestleasingzahlungen	**7**	**5**
davon:		
Innerhalb eines Jahres	3	2
Zwischen einem und fünf Jahren	4	3
Über fünf Jahre	–	0

Dienstleistungsverträge

Der Konzern hat bestimmte Logistik- und EDV-Funktionen ausgelagert. In diesem Zusammenhang hat der Konzern langfristige Verträge abgeschlossen. Die finanziellen Verpflichtungen aus diesen Verträgen haben die folgenden Fälligkeiten:

Finanzielle Verpflichtungen aus Dienstleistungsverträgen
(in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Innerhalb eines Jahres	39	40
Zwischen einem und fünf Jahren	44	65
Über fünf Jahre	26	44
Gesamt	**109**	**149**

04.8 /

28 Finanzinstrumente

Ergänzende Angaben zu Finanzinstrumenten

Buchwerte der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2011 gemäß den Kategorien des IAS 39 und ihre beizulegenden Zeitwerte (in Mio. €)

	Kategorie gemäß IAS 39	Buchwert 31. Dez. 2011	Bewertung gemäß IAS 39			Bewertung gemäß IAS 17	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2011
			Fortgeführte Anschaffungskosten	Beizulegender Zeitwert ergebnisneutral	Beizulegender Zeitwert ergebniswirksam		
Finanzielle Vermögenswerte							
Flüssige Mittel	n.a.	906	906				906
Kurzfristige Finanzanlagen	FAHfT	465			465		465
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	1.707	1.707				1.707
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	145		145			145
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	18			18		18
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	141	141				141
Langfristige Finanzanlagen							
Sonstige Kapitalanlage	FAHfT	79			79		79
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	AfS	18		18			18
Kredite	LaR	0	0				0
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	14		14			14
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	4			4		4
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	24	24				24
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	LaR	–	–				–
Finanzielle Verbindlichkeiten							
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	126	126				126
Schuldscheindarlehen	FLAC	163	163				183
Eurobond	FLAC	–	–				–
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	1.886	1.886				1.886
Abgegrenzte Schulden	FLAC	443	443				443
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	22		22			22
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHfT	10			10		10
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	21	21				21
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n.a.	3				3	3
Langfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	492	492				510
Schuldscheindarlehen	FLAC	–	–				–
Eurobond	FLAC	499	499				532
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	–		–			–
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHfT	2			2		2
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	–	–				–
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n.a.	4				4	4
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	FLAC	–	–				–

Buchwerte der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2011 aggregiert gemäß den Kategorien des IAS 39 und ihre beizulegenden Zeitwerte (in Mio. €)

	Buchwert 31. Dez. 2011
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte	566
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)	–
davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading –FAHfT)	566
Kredite und Forderungen (Loans and Receivables – LaR)	1.872
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available-for-Sale Financial Assets – AfS)	18
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (Financial Liabilities Measured at Amortised Cost – FLAC)	3.504
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken (Financial Liabilities Held for Trading – FLHfT)	12

04.8 /

Buchwerte der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2010 gemäß den Kategorien des IAS 39 und ihre beizulegenden Zeitwerte (in Mio. €)

	Kategorie gemäß IAS 39	Buchwert 31. Dez. 2010	Bewertung gemäß IAS 39			Bewertung gemäß IAS 17	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2010
			Fortgeführte Anschaffungskosten	Beizulegender Zeitwert ergebnisneutral	Beizulegender Zeitwert ergebniswirksam		
Finanzielle Vermögenswerte							
Flüssige Mittel	n.a.	1.156	1.156				1.156
Kurzfristige Finanzanlagen	FAHfT	233			233		233
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	1.667	1.667				1.667
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	46		46			46
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	18			18		18
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	133	133				133
Langfristige Finanzanlagen							
Sonstige Kapitalanlage	FAHfT	79			79		79
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	AfS	14		14			14
Kredite	LaR	0	0				0
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	24		16	8		24
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	6			6		6
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	24	24				24
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	LaR	–	–				–
Finanzielle Verbindlichkeiten							
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	–	–				–
Schuldscheindarlehen	FLAC	273	273				286
Eurobond	FLAC	–	–				–
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	1.694	1.694				1.694
Abgegrenzte Schulden	FLAC	394	394				394
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	74		74			74
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHfT	22			22		22
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	25	25				25
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n.a.	2				2	2
Langfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	95	95				95
Schuldscheindarlehen	FLAC	744	744				773
Eurobond	FLAC	498	498				529
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	6		6			6
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHfT	6			6		6
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	–	–				–
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n.a.	3				3	3
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	FLAC	–	–				–

Buchwerte der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2010 aggregiert gemäß den Kategorien des IAS 39 und ihre beizulegenden Zeitwerte (in Mio. €)

	Buchwert 31. Dez. 2010
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte	336
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)	–
davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading –FAHfT)	336
Kredite und Forderungen (Loans and Receivables – LaR)	1.824
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available-for-Sale Financial Assets – AfS)	14
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (Financial Liabilities Measured at Amortised Cost – FLAC)	3.723
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken (Financial Liabilities Held for Trading – FLHfT)	28

04.8 /

Hierarchische Einstufung der beizulegenden Zeitwerte von Finanzinstrumenten gemäß IFRS 7 zum 31. Dezember 2011
(in Mio. €)

Hierarchische Einstufung der beizulegenden Zeitwerte, aggregiert nach Kategorien	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2011	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte				
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)	–			
davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHfT)	566		487	79 [1]
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available-for-Sale Financial Assets – AfS)	18		18	
Sonstige finanzielle Vermögenswerte				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	159		159	
Finanzielle Vermögenswerte	**743**		**664**	**79**
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken (Financial Liabilities Held for Trading – FLHfT)	12		12	
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	22		22	
Finanzielle Verbindlichkeiten	**34**		**34**	

	Beizulegender Zeitwert 1. Jan. 2011	Gewinne	Verluste	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2011
1) Diese Kategorie enthält eine 9,1%ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG in Höhe von 79 Mio. €. Anstatt einer regulären Verzinsung werden von der FC Bayern München AG Dividenden ausgeschüttet.	79	0	–	79

Stufe 1 basiert auf quotierten Preisen auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte und Verbindlichkeiten.
Stufe 2 basiert auf Inputfaktoren, die direkte (d.h. Preise) oder indirekte (d.h. hergeleitete Preise) beobachtbare Marktdaten für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten darstellen und nicht quotierte Preise aus Stufe 1 sind.
Stufe 3 basiert auf Inputfaktoren für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die nicht an einem Markt beobachtbar sind (unbeobachtbare Inputfaktoren).

Aufgrund der kurzen Laufzeiten der flüssigen Mittel, kurzfristigen Finanzanlagen, Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie der übrigen kurzfristigen finanziellen Forderungen und Verbindlichkeiten wird angenommen, dass die beizulegenden Zeitwerte den Buchwerten entsprechen.

Die beizulegenden Zeitwerte der langfristigen finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden als Barwerte der zukünftig erwarteten Cashflows ermittelt. Zur Diskontierung werden auf die entsprechenden Fristigkeiten bezogene, marktübliche Zinssätze, angepasst um eine konzernspezifische Kreditrisikoprämie, verwendet.

Für die zum beizulegenden Zeitwert bewerteten als „zur Veräußerung verfügbar"-klassifizierten, langfristigen Finanzanlagen basieren die Zeitwerte auf dem an einem aktiven Markt notierten Marktpreis oder werden als Barwerte der zukünftig erwarteten Cashflows ermittelt.

Die beizulegenden Zeitwerte von Devisentermingeschäften und Fremdwährungsoptionen werden auf Basis der Marktbedingungen zum Bilanzstichtag ermittelt. Für die Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts von Fremdwährungsoptionen werden anerkannte Bewertungsmodelle, wie z. B. das „Garman-Kohlhagen-Modell", angewandt. Der beizulegende Zeitwert einer Option wird neben der Restlaufzeit der Option zusätzlich durch weitere Faktoren, wie z. B. die aktuelle Höhe und Volatilität des zugrunde liegenden Wechselkurses, beeinflusst.

Nettogewinne oder -verluste aus Finanzinstrumenten, die ergebniswirksam erfasst wurden (in Mio. €)

	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011	1. Jan. 2010 bis 31. Dez. 2010
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte oder finanzielle Verbindlichkeiten	– 12	– 6
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft	–	–
davon: zu Handelszwecken gehalten	– 12	– 6
Kredite und Forderungen	– 44	– 19
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	–	–
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	15	6

Nettogewinne oder -verluste aus finanziellen Vermögenswerten oder finanziellen Verbindlichkeiten, die zu Handelszwecken gehalten werden, beinhalten Effekte aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von Derivaten, die nicht Teil einer Sicherungsbeziehung sind, und Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts weiterer Finanzinstrumente sowie Zinszahlungen, die hauptsächlich von Investmentfonds stammen.

Nettogewinne oder -verluste aus Krediten und Forderungen beinhalten hauptsächlich Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen.

Nettogewinne oder -verluste aus finanziellen Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, beinhalten Effekte aus vorzeitiger Tilgung und Auflösungen von abgegrenzten Schulden.

Die nach IFRS 7 „Finanzinstrumente: Angaben", Paragrafen 31 – 42 („Art und Ausmaß der sich aus Finanzinstrumenten ergebenden Risiken"), erforderlichen Angaben sind der / ERLÄUTERUNG 06 und dem Konzernlagebericht zu entnehmen / SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 145.

Finanzinstrumente zur Absicherung des Währungsrisikos

Der adidas Konzern nutzt Möglichkeiten zum natürlichen Ausgleich von Währungsrisiken sowie Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungsswaps. Zum 31. Dezember 2011 hatte der Konzern ausstehende Währungsoptionskontrakte mit gezahlten Optionsprämien in einem Gesamtbetrag von 5 Mio. € (31. Dezember 2010: 7 Mio. €) abgeschlossen. Marktwertveränderungen des effektiven Teils von Währungssicherungsgeschäften werden ergebnisneutral in die Hedging-Rücklage bzw. als Bestandteil der Anschaffungskosten der Vorräte gebucht und zum gleichen Zeitpunkt wie die zugrunde liegenden gesicherten Transaktionen ergebniswirksam erfasst. Ein Betrag von 17 Mio. € (2010: 16 Mio. €) für Währungsoptionen und ein Betrag von 101 Mio. € (2010: -25 Mio. €) für Devisentermingeschäfte wurden ergebnisneutral in der Hedging-Rücklage erfasst. Währungsoptionsprämien wirkten sich 2011 in Höhe von 6 Mio. € ergebniswirksam aus (2010: 4 Mio. €).

Die gesamten Zeitwerte der Fremdwährungsoptionen, die nicht Teil einer Absicherung waren, in Höhe von 2 Mio. € (2010: 1 Mio. €) wurden in 2011 ergebniswirksam erfasst. Aufgrund einer Veränderung des Exposures wurden einige Währungssicherungsgeschäfte geschlossen, was zu einer ergebniswirksamen Umklassifizierung von 2 Mio. € aus der Hedging-Rücklage geführt hat.

Insgesamt wurden für die Produktbeschaffung in den Geschäftsjahren 2011 und 2010 Sicherungsinstrumente zur Absicherung eines Nettobetrags von 4,8 Mrd. US-Dollar bzw. 3,7 Mrd. US-Dollar gekauft.

Die Nominalbeträge aller offenen Kurssicherungsgeschäfte, die sich im Wesentlichen auf Cashflow-Hedges beziehen, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Nominalbeträge aller ausstehenden Kurssicherungsgeschäfte (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Devisentermingeschäfte	4.051	3.100
Währungsoptionen	376	617
Gesamt	**4.427**	**3.717**

Der relativ hohe Anteil an Devisentermingeschäften beruht hauptsächlich auf dem Einsatz von Währungsswaps zu Zwecken des Liquiditätsmanagements und Sicherungsgeschäften.

Von den gesamten offenen Sicherungsgeschäften dienen nachfolgende Kontrakte der Absicherung gegen das größte Einzelwährungsrisiko der Produktbeschaffung, den US-Dollar:

Nominalbeträge der ausstehenden US-Dollar-Sicherungsgeschäfte (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Devisentermingeschäfte	2.816	2.248
Währungsoptionen	365	576
Gesamt	**3.181**	**2.824**

Der beizulegende Zeitwert sämtlicher ausstehender Kurssicherungsinstrumente stellt sich wie folgt dar:

Beizulegende Zeitwerte (in Mio. €)

	31. Dez. 2011		31. Dez. 2010	
	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert
Devisentermingeschäfte	147	– 22	40	– 86
Währungsoptionen	34	– 6	38	– 15
Gesamt	**181**	**– 28**	**78**	**– 101**

Vom saldierten beizulegenden Zeitwert für Devisentermingeschäfte entfallen 115 Mio. € (2010: – 35 Mio. €) auf Hedging-Instrumente, die für die Bilanzierung nach Hedge Accounting gemäß IAS 39 „Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung" geeignet sind und in der Hedging-Rücklage erfasst wurden. Der verbleibende saldierte beizulegende Zeitwert von 10 Mio. € (2010: – 11 Mio. €) entfällt mehrheitlich auf Währungsswaps zu Zwecken des Liquiditätsmanagements und auf Devisentermingeschäfte zur Absicherung von konzerninternen Dividendenforderungen und wurde ergebniswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Der gesamte beizulegende Zeitwert der offenen Währungsoptionen in Höhe von 28 Mio. € (2010: 23 Mio. €) entfällt auf Cashflow-Hedges.

Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts aus offenen Cashflow-Hedges, die der Absicherung künftiger Verkaufstransaktionen dienen, werden zu dem Zeitpunkt, an dem das geplante Warengeschäft stattfindet, ergebniswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung berücksichtigt. Diese Geschäfte sind zum größten Teil für 2012 geplant. Zum Bilanzstichtag wurden Verluste in Höhe von 5 Mio. € (2010: Gewinne in Höhe von 6 Mio. €) in den Vorräten erfasst, die in 2012 ergebniswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung berücksichtigt werden.

Für die Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländischen Tochtergesellschaften wird eine Hedging-Rücklage in Höhe von – 8 Mio. € (2010: – 3 Mio. €) ausgewiesen. Diese bleibt solange bestehen bis die ausländische Tochtergesellschaft veräußert bzw. das Darlehen getilgt wird.

04.8 /

Der adidas Konzern setzt anerkannte finanzmathematische Berechnungsmodelle, basierend auf den herrschenden Marktbedingungen zum Bilanzstichtag, ein, um die beizulegenden Zeitwerte der nicht börsengehandelten derivativen Finanzinstrumente festzustellen.

In 2011 wurde für die Berechnung der beizulegenden Zeitwerte der Derivate die „Par-Methode", welche auf tatsächlich im Markt gehandelte Forward-Kurse abstellt, herangezogen. In 2010 fand die alternative „Zero-Methode", welche Forward-Kurse auf der Basis von Einlagen- und Swap-Zinssätzen kalkuliert, Verwendung.

Finanzinstrumente zur Absicherung des Zinsrisikos

Die Fälligkeiten der offenen Zinssicherungsgeschäfte zum 31. Dezember 2011 und 2010 stellen sich wie folgt dar:

Fälligkeiten von Zinssicherungsgeschäften (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Innerhalb eines Jahres	105	60
Zwischen einem und drei Jahren	–	105
Zwischen drei und fünf Jahren	–	75
Über fünf Jahre	–	–
Gesamt	**105**	**240**

Die oben aufgeführten Zinsswaps im Nominalvolumen von 105 Mio. € (2010: 150 Mio. €) sind als Cashflow-Hedge gemäß den Vorschriften des IAS 39 designiert. Der Einsatz der Zinsswaps dient der Absicherung zukünftiger Zahlungsströme aus variabel verzinslichen Schuldscheindarlehen durch Generierung einer synthetischen festverzinslichen Finanzierung. Auf die als Cashflow-Hedge designierten Zinsswaps entfallen positive beizulegende Zeitwerte in Höhe von 0 Mio. € (2010: 0 Mio. €) und negative beizulegende Zeitwerte in Höhe von –4 Mio. € (2010: –6 Mio €). Im Geschäftsjahr 2011 wurde für die als Cashflow-Hedges designierten Zinsswaps eine Wertänderung von –0 Mio. € (2010: –2 Mio €) ergebnisneutral in der Hedging-Rücklage im Eigenkapital erfasst. Im Jahr 2011 wurden –3 Mio. € (2010: –4 Mio €) aus der Hedging-Rücklage in das Ergebnis gebucht. Die als Cashflow-Hedge designierten Zinsswaps im Nominalvolumen von 105 Mio. € sichern variable Zinszahlungen aus Schuldscheindarlehen ab, welche in 2012 fällig werden.

Die oben dargestellte Zusammenfassung für das Geschäftsjahr 2010 enthält einen als Fair-Value-Hedge gemäß den Vorschriften des IAS 39 designierten Zinsswap mit einem Nominalvolumen in Höhe von 75 Mio. €. Dabei handelte es sich um einen US-Dollar-Zinsswap mit dem Sicherungsziel, für ein Schuldscheindarlehen in US-Dollar eine variabel verzinsliche Finanzierung zu erhalten. Dieser ist 2011 geschlossen worden. Der hierbei entstandene Ertrag in Höhe von 7 Mio. € wird über die Laufzeit des Schuldscheindarlehens ergebniswirksam vereinnahmt.

Erläuterungen zur Konzerngewinn- und Verlustrechnung

29 Sonstige betriebliche Erträge

Die sonstigen betrieblichen Erträge setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige betriebliche Erträge (in Mio. €)

	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011	1. Jan. 2010 bis 31. Dez. 2010
Einzahlungen auf ausgebuchte Forderungen	4	2
Erträge aus der Auflösung von abgegrenzten Schulden und Rückstellungen	27	19
Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	0	16
Übrige Erträge	66	66
Wertaufholungen für immaterielle und materielle Vermögenswerte	1	7
Sonstige betriebliche Erträge	**98**	**110**

Die übrigen Erträge resultierten im Geschäftsjahr 2011 u. a. aus Versicherungsentschädigungen.

Die übrigen Erträge resultierten im Geschäftsjahr 2010 u. a. aus der positiven Beilegung eines Rechtsstreits. Die Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen enthalten im Geschäftsjahr 2010 insbesondere Erträge aus der Veräußerung eines Markenzeichens.

30 Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die betrieblichen Aufwendungen umfassen die Aufwendungen für Vertrieb, Marketing, Forschung und Entwicklung sowie Logistik und zentrale Verwaltung. Des Weiteren werden darin die Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte ausgewiesen, mit Ausnahme der in den Umsatzkosten enthaltenen Abschreibungen.

Das Marketing-Working-Budget stellt einen wesentlichen Bestandteil der sonstigen betrieblichen Aufwendungen dar. Es enthält die Aufwendungen für Promotion und Kommunikation, wie z. B. Promotion-Verträge, Werbung, Veranstaltungen und sonstige Kommunikationsaktivitäten, jedoch nicht die Personal- und Verwaltungskosten im Marketingbereich, welche in den Marketinggemeinkosten ausgewiesen werden. Im Jahr 2011 entfielen etwa 25 % (2010: 26 %) der gesamten sonstigen betrieblichen Aufwendungen auf das Marketing-Working-Budget.

Die Aufwendungen der zentralen Verwaltung umfassen die Funktionen IT, Finanzen, Recht, Personalwesen, allgemeine Verwaltung und Geschäftsleitung.

Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (ohne Geschäfts- oder Firmenwerte) beliefen sich auf 252 Mio. € bzw. 263 Mio. € in den Geschäftsjahren 2011 und 2010. Davon wurden 3 Mio. € bzw. 3 Mio. € in den Umsatzkosten ausgewiesen, weil diese Beträge direkt den Herstellungskosten zuzurechnen sind.

Sonstige betriebliche Aufwendungen (in Mio. €)

	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011	1. Jan. 2010 bis 31. Dez. 2010
Marketing-Working-Budget	1.361	1.288
Sales-Working-Budget	338	308
Marketinggemeinkosten[1]	402	380
Vertrieb[1]	1.653	1.496
Logistik[1]	678	617
Forschung und Entwicklung[1]	115	102
Zentrale Verwaltung[1]	977	855
Sonstige betriebliche Aufwendungen	**5.524**	**5.046**
davon:		
Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	249	260

1) Enthält Personal- und Verwaltungsaufwand.

31 Kostenarten

In der Gewinn- und Verlustrechnung werden die Aufwendungen nach Funktionen unter Anwendung des Umsatzkostenverfahrens dargestellt. Zusätzliche Informationen über die Herkunft dieser Aufwendungen nach Kostenarten werden im Folgenden gegeben.

Materialaufwand

Der Materialaufwand entspricht dem Betrag der Vorräte, welcher als Aufwand in der Berichtsperiode erfasst worden ist. Für die Geschäftsjahre 2011 und 2010 belief sich dieser auf 6,884 Mrd. € bzw. 6,165 Mrd. €.

Personalaufwand

Der Personalaufwand setzt sich wie folgt zusammen:

Personalaufwand (in Mio. €)

	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011	1. Jan. 2010 bis 31. Dez. 2010
Löhne und Gehälter	1.439	1.338
Sozialabgaben	152	132
Pensionsaufwand	55	51
Personalaufwand	**1.646**	**1.521**

Der wesentliche Teil des Personalaufwands ist in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten. Personalaufwand, der den Herstellungskosten direkt zugeordnet werden kann, ist in den Umsatzkosten enthalten.

32 Finanzerträge/Finanzaufwendungen

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

Finanzerträge (in Mio. €)

	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011	1. Jan. 2010 bis 31. Dez. 2010
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	12	16
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	18	7
Zinserträge aus nicht-finanziellen Vermögenswerten	0	0
Wechselkursgewinne, netto	–	2
Sonstige	1	0
Finanzerträge	**31**	**25**

Finanzaufwendungen (in Mio. €)

	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011	1. Jan. 2010 bis 31. Dez. 2010
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	108	112
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	0	0
Zinsaufwendungen aus sonstigen Rückstellungen und nicht-finanziellen Verbindlichkeiten	0	0
Wechselkursverluste, netto	7	–
Sonstige	0	1
Finanzaufwendungen	**115**	**113**

Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, setzen sich hauptsächlich aus Zinserträgen aus Bankguthaben und Darlehen zusammen.

Zinserträge/Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, beinhalten hauptsächlich Zinszahlungen aus Investmentfonds sowie Nettozinszahlungen aus Zinsderivaten, die nicht Teil einer Sicherungsbeziehung sind. Unrealisierte Gewinne/Verluste aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von solchen finanziellen Vermögenswerten werden in den sonstigen Finanzerträgen oder -aufwendungen ausgewiesen.

Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, beinhalten hauptsächlich Zinsen auf Finanzverbindlichkeiten und die Effekte aus der Anwendung der „Effektivzinsmethode".

Zinsaufwendungen aus sonstigen Rückstellungen und nicht-finanziellen Verbindlichkeiten beinhalten vor allem die Effekte aus der Bewertung zum Barwert bei sonstigen Rückstellungen und Zinsen auf nicht-finanzielle Verbindlichkeiten wie z. B. Steuerschulden.

04.8 /

In den sonstigen Finanzaufwendungen sind auch Ergebnisanteile der nicht beherrschenden Anteile, die nach IAS 32 „Finanzinstrumente: Darstellung" kein Eigenkapital darstellen, enthalten / SIEHE ERLÄUTERUNG 26.

Für Informationen bezüglich zur Veräußerung verfügbarer Wertpapiere, Finanzverbindlichkeiten und Finanzinstrumenten / SIEHE ERLÄUTERUNGEN 05, 14, 17 UND 28.

33 Ertragsteuern

Die adidas AG und ihre deutschen Tochtergesellschaften unterliegen der inländischen Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer. Der für die Geschäftsjahre 2011 und 2010 anzuwendende Körperschaftsteuersatz beträgt 15 %. Zusätzlich wird ein Solidaritätszuschlag von 5,5 % erhoben. Die Gewerbeertragsteuer beträgt ca. 11,6 % des steuerpflichtigen Einkommens.

Bei den ausländischen Tochtergesellschaften werden für die Berechnung der latenten Steuern die am Bilanzstichtag gültigen oder bereits rechtskräftig beschlossenen Steuersätze verwendet.

Latente Steueransprüche/-schulden

Die latenten Steueransprüche und -schulden werden saldiert, wenn sie sich auf dieselbe Steuerbehörde beziehen. Dementsprechend werden sie in der Konzernbilanz wie folgt ausgewiesen:

Latente Steueransprüche/-schulden (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Latente Steueransprüche	493	508
Latente Steuerschulden	– 430	– 451
Latente Steueransprüche, netto	**63**	**57**

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

Entwicklung der latenten Steueransprüche (in Mio. €)

	2011	2010
Latente Steueransprüche, netto zum 1. Januar	**57**	**– 21**
Latente Steuererträge	32	76
Veränderung Konsolidierungskreis[1]	– 9	–
Veränderung der latenten Steuern, die sich auf die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts von Sicherungsinstrumenten beziehen, gebucht im Eigenkapital[2]	– 21	– 12
Währungseffekte	0	11
Veränderung der latenten Steuern aufgrund von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten, gebucht im Eigenkapital[3]	4	3
Latente Steueransprüche, netto zum 31. Dezember	**63**	**57**

1) Siehe Erläuterung 03.
2) Siehe Erläuterung 28.
3) Siehe Erläuterung 23.

Die latenten Bruttosteueransprüche und -steuerschulden des Konzerns nach Wertberichtigung und vor entsprechender Verrechnung beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

Latente Steuern (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Langfristige Vermögenswerte	121	127
Kurzfristige Vermögenswerte	125	111
Abgegrenzte Schulden und Rückstellungen	209	203
Kumulierte steuerliche Verlustvorträge	76	101
Latente Steueransprüche	**531**	**542**
Langfristige Vermögenswerte	393	443
Kurzfristige Vermögenswerte	49	19
Abgegrenzte Schulden und Rückstellungen	26	23
Latente Steuerschulden	**468**	**485**
Latente Steueransprüche, netto	**63**	**57**

Latente Steueransprüche werden nur in dem Umfang angesetzt, in dem die Realisierung des entsprechenden Steuervorteils wahrscheinlich ist. Für die Beurteilung der Wahrscheinlichkeit werden neben der Ertragslage der Vergangenheit und den jeweiligen Geschäftserwartungen für die absehbare Zukunft auch geeignete steuerliche Strukturmaßnahmen berücksichtigt.

Die latenten Steueransprüche, deren Realisierung nicht wahrscheinlich ist, sind im Geschäftsjahr 2011 währungsbereinigt von 325 Mio. € auf 328 Mio. € angestiegen. Sie entfallen zu einem großen Teil auf steuerliche Verlustvorträge und ungenutzte Steuergutschriften für ausländische Steuern der Steuergruppe USA. Die verbleibenden nicht aktivierten latenten Steueransprüche betreffen Tochtergesellschaften in Ländern, in denen nicht mit hinreichender Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann, dass die entsprechenden Steuervorteile realisiert werden.

Der Konzern berücksichtigt keine latenten Steuerschulden für einbehaltene Gewinne ausländischer Tochtergesellschaften, falls diese Gewinne als voraussichtlich permanent investiert betrachtet werden. Wenn diese Gewinne, deren wertmäßige Ermittlung nicht praktikabel ist, als Dividenden ausgeschüttet werden würden oder der Konzern seine Beteiligung an dem jeweiligen Tochterunternehmen veräußern würde, könnte eine zusätzliche Steuerschuld entstehen.

Steueraufwand

Der Steueraufwand stellt sich wie folgt dar:

Ertragsteueraufwand (in Mio. €)

	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011	1. Jan. 2010 bis 31. Dez. 2010
Laufender Steueraufwand	289	314
Latente Steuererträge	– 32	– 76
Ertragsteueraufwand	**257**	**238**

Der effektive Steuersatz des Konzerns weicht von einem erwarteten Steuersatz in Höhe von 30 % für das Geschäftsjahr 2011 wie folgt ab:

Überleitung des Steuersatzes (in Mio. €)

	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011		1. Jan. 2010 bis 31. Dez. 2010	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
Erwarteter Ertragsteueraufwand	278	30,0	242	30,0
Steuersatzunterschiede	– 81	– 8,8	– 89	– 11,0
Nicht abzugsfähige Aufwendungen	5	0,6	43	5,3
Verluste, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen	1	0,1	8	1,0
Änderung von Steuersätzen	– 8	– 0,9	– 11	– 1,4
Sonstige, netto	1	0,1	1	0,1
	196	**21,1**	**194**	**24,0**
Quellensteueraufwand	61	6,6	44	5,5
Ertragsteueraufwand	**257**	**27,7**	**238**	**29,5**

Die Zeile „Änderung von Steuersätzen" reflektiert in den Geschäftsjahren 2011 und 2010 im Wesentlichen die Steuersatzreduzierung in Großbritannien in 2012 bzw. 2011.

Die Zeile „Nicht abzugsfähige Aufwendungen" enthält im Geschäftsjahr 2011 einen Steuerertrag in Höhe von insgesamt 26 Mio. € (2010: 14 Mio. €). Hierbei handelt es sich um für den Konzern positive Verhandlungsergebnisse aus Steuerverständigungen für Vorjahre mit ausländischen Finanzbehörden.

34 Ergebnis je Aktie

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie wird durch Division des auf die Aktionäre entfallenden Gewinns durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im entsprechenden Geschäftsjahr ermittelt.

In den Geschäftsjahren 2011 und 2010 entstanden keine Verwässerungseffekte.

Ergebnis je Aktie

	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011	1. Jan. 2010 bis 31. Dez. 2010
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	671	567
Durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	209.216.186	209.216.186
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	**3,20**	**2,71**

Sonstige Erläuterungen

35 Segmentberichterstattung

Der Konzern ist primär in einem Wirtschaftszweig tätig, und zwar in der Entwicklung sowie dem Vertrieb und der Vermarktung von Sport- und Freizeitartikeln.

In Anlehnung an die Berichterstattungsstruktur des Konzerns für Managementzwecke und gemäß der Definition des IFRS 8 „Geschäftssegmente" wurden sechs Geschäftssegmente identifiziert: Großhandel, Einzelhandel, TaylorMade-adidas Golf, Rockport, Reebok-CCM Hockey und Andere Zentral Geführte Marken. Entsprechend den Kriterien des IFRS 8 für berichtspflichtige Segmente werden die Geschäftssegmente Großhandel und Einzelhandel separat berichtet, während die restlichen aus Wesentlichkeitsgründen unter Andere Geschäftssegmente zusammengefasst werden.

Die Marken adidas und Reebok werden in den Segmenten Großhandel, Einzelhandel und Andere Zentral Geführte Marken berichtet.

Das Geschäftssegment TaylorMade-adidas Golf beinhaltet die Marken TaylorMade, adidas Golf und Ashworth.

Bestimmte zentralisierte Funktionen des Konzerns erfüllen nicht die Definition von IFRS 8 zu berichtspflichtigen Segmenten. Dies gilt vor allem für die Funktionen des zentralen Treasury und der weltweiten Beschaffung sowie für andere Abteilungen der Konzernzentrale. Vermögenswerte, Schulden, Erträge und Aufwendungen, die auf diese Zentralfunktionen entfallen, werden zusammen mit anderen nicht zuzuordnenden Positionen und den Eliminierungen zwischen den Segmenten in den Überleitungsrechnungen ausgewiesen.

Der Hauptentscheidungsträger des adidas Konzerns ist definiert als der gemeinsame Vorstand der adidas AG.

Informationen zu den nach der internen Berichterstattung des Managements gegliederten Segmenten werden im Folgenden dargestellt.

Zwischen den berichtspflichtigen Geschäftssegmenten fallen keine Umsätze an. Die in den Segmentinformationen angewendeten Bilanzierungsregeln stimmen mit denen des adidas Konzerns, wie in / ERLÄUTERUNG 02 beschrieben, überein.

Das Ergebnis der berichtspflichtigen Segmente wird in der Position „Segmentbetriebsergebnis" berichtet. Dies ist definiert als Bruttoergebnis abzüglich der dem Segment oder der Gruppe von Segmenten direkt zurechenbaren Kosten (im Wesentlichen Vertriebs- und Logistikkosten), vor Marketing-Working-Budget Aufwendungen und nicht direkt zuordenbaren Betriebsgemeinkosten.

Die Segmentvermögenswerte enthalten Forderungen und Vorräte. Nur diese Posten werden regelmäßig dem Hauptentscheidungsträger gemeldet. Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen sowie Investitionen in langfristige Vermögenswerte sind Teil der Segmentberichtserstattung, obwohl Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte nicht Bestandteil der Segmentvermögenswerte sind. Einem Segment oder einer Gruppe von Segmenten nicht direkt zurechenbare Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen werden in den Überleitungen unter Zentralbereiche/Konsolidierung ausgewiesen.

04.8 /

Segmentschulden enthalten Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aus dem operativen Geschäft. Es werden keine weiteren Verbindlichkeitspositionen regelmäßig dem Hauptentscheidungsträger zur Verfügung gestellt.

Zinserträge und Zinsaufwendungen sowie Ertragsteuern sind nicht den berichtspflichtigen Segmenten zugeordnet und werden auch nicht separat an den Vorstand der adidas AG berichtet.

Segmentinformation (in Mio. €)

	Großhandel		Einzelhandel		Andere Geschäftssegmente		Gesamt	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Umsatzerlöse (mit Dritten)	8.971	8.181	2.793	2.389	1.580	1.420	13.344	11.990
Segmentbetriebsergebnis	2.725	2.572	593	452	427	369	3.745	3.393
Segmentvermögenswerte	2.859	2.690	703	541	639	514	4.201	3.745
Segmentschulden	525	537	55	76	137	110	717	723
Investitionen	62	33	99	61	28	26	189	120
Abschreibungen	25	22	85	88	9	8	119	118
Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen	0	– 1	– 1	4	0	0	– 1	3

Überleitungsrechnungen

Die folgenden Tabellen enthalten Überleitungen der Segmentinformation zu den aggregierten Konzernabschlussgrößen unter Berücksichtigung von Posten, die nicht einem Segment oder einer Gruppe von Segmenten direkt zugerechnet werden können.

Umsatzerlöse (mit Dritten) (in Mio. €)

	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011	1. Jan. 2010 bis 31. Dez. 2010
Berichtspflichtige Segmente	11.764	10.570
Andere Geschäftssegmente	1.580	1.420
Gesamt	**13.344**	**11.990**

Betriebsergebnis (in Mio. €)

	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011	1. Jan. 2010 bis 31. Dez. 2010
Betriebsergebnis der berichtspflichtigen Segmente	3.318	3.024
Betriebsergebnis in Anderen Geschäftssegmenten	427	369
Zentralbereiche/Konsolidierung	292	212
Marketing-Working-Budget	– 1.361	– 1.288
Sonstige betriebliche Aufwendungen	– 1.758	– 1.523
Lizenz- und Provisionserträge	93	100
Betriebsergebnis	**1.011**	**894**
Finanzerträge	31	25
Finanzaufwendungen	– 115	– 113
Gewinn vor Steuern	**927**	**806**

Das Betriebsergebnis von zentralisierten Funktionen, die kein Segment darstellen, wie z. B. Funktionen des zentralen Treasury und der weltweiten Beschaffung, wird unter Zentralbereiche/Konsolidierung ausgewiesen.

Investitionen (in Mio. €)

	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011	1. Jan. 2010 bis 31. Dez. 2010
Berichtspflichtige Segmente	161	94
Andere Geschäftssegmente	28	26
Zentralbereiche/Konsolidierung	187	149
Gesamt	**376**	**269**

Abschreibungen (in Mio. €)

	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011	1. Jan. 2010 bis 31. Dez. 2010
Berichtspflichtige Segmente	110	110
Andere Geschäftssegmente	9	8
Zentralbereiche/Konsolidierung	130	128
Gesamt	**249**	**246**

Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen (in Mio. €)

	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011	1. Jan. 2010 bis 31. Dez. 2010
Berichtspflichtige Segmente	– 1	3
Andere Geschäftssegmente	0	0
Zentralbereiche/Konsolidierung	0	11
Gesamt	**– 1**	**14**

Vermögenswerte (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte der berichtspflichtigen Segmente	3.562	3.231
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte der Anderen Geschäftssegmente	639	514
Segmentvermögenswerte	**4.201**	**3.745**
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte, die keinem Segment zugeordnet sind	– 12	41
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	1.674	1.586
Sonstige kurzfristige Aktiva	572	508
Langfristige Aktiva	4.945	4.738
Gesamt	**11.380**	**10.618**

Schulden (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der berichtspflichtigen Segmente	579	613
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der Anderen Geschäftssegmente	138	110
Segmentverbindlichkeiten	**717**	**723**
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, die keinem Segment zugeordnet sind	1.169	971
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	345	396
Sonstige kurzfristige Passiva	2.050	1.818
Langfristige Passiva	1.768	2.087
Gesamt	**6.049**	**5.995**

Informationen über Produkte

Umsatzerlöse (mit Dritten) (in Mio. €)

	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011	1. Jan. 2010 bis 31. Dez. 2010
Schuhe	6.275	5.389
Bekleidung	5.734	5.380
Zubehör	1.335	1.221
Gesamt	**13.344**	**11.990**

Geografische Informationen

Die Umsatzerlöse mit Dritten werden in dem geografischen Markt ausgewiesen, in dem die Umsatzerlöse realisiert werden. Langfristige Vermögenswerte werden unabhängig von der Segmentstruktur dem geografischen Markt nach dem Sitz der Gesellschaft zugeordnet. Diese bestehen aus Sachanlagen, Geschäfts- oder Firmenwerten, Markenrechten sowie sonstigen immateriellen Vermögenswerten und sonstigen langfristigen Vermögenswerten.

Geografische Informationen (in Mio. €)

	Umsatzerlöse (mit Dritten)		Langfristige Vermögenswerte	
	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011	1. Jan. 2010 bis 31. Dez. 2010	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Westeuropa	3.922	3.543	1.511	1.515
Europäische Schwellenländer	1.597	1.385	653	592
Nordamerika	3.102	2.805	877	683
China	1.229	1.000	482	520
Andere Asiatische Märkte	2.125	1.972	581	557
Lateinamerika	1.369	1.285	209	216
Zentralbereiche/ Konsolidierung	0	0	0	0
Gesamt	**13.344**	**11.990**	**4.313**	**4.083**

Westeuropa enthält für Deutschland Umsatzerlöse mit Dritten in Höhe von 722 Mio. € bzw. 655 Mio. € sowie langfristige Vermögenswerte in Höhe von 393 Mio. € bzw. 363 Mio. € für die Geschäftsjahre 2011 und 2010. Auf die USA entfallen in Nordamerika Umsatzerlöse mit Dritten in Höhe von 2,688 Mrd. € bzw. 2,427 Mrd. € sowie langfristige Vermögenswerte in Höhe von 701 Mio. € bzw. 546 Mio. € für die Geschäftsjahre 2011 und 2010.

36 Zusätzliche Informationen zur Kapitalflussrechnung

In 2011 resultierte der niedrigere Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit im Vergleich zum Vorjahr vor allem aus einem Anstieg der Zahlungen für Ertragsteuern und einem höheren Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital.

Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit in 2011 bezog sich vor allem auf Auszahlungen für Sachanlagen wie z. B. Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung von Geschäften in unserem Einzelhandelssegment, neue Bürogebäude und in IT-Systeme sowie auf den Kauf von kurzfristigen Finanzanlagen.

Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit stand in erster Linie im Zusammenhang mit der Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten in Höhe von 273 Mio. € (2010: 198 Mio. €) und Dividendenzahlungen in Höhe von 167 Mio. € (2010: 73 Mio. €).

Kurzfristige revolvierende Finanzierungstransaktionen werden innerhalb der Finanzierungstätigkeit saldiert dargestellt.

37 Haftungsverhältnisse und sonstige finanzielle Verpflichtungen

Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Der Konzern hat sonstige finanzielle Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen. Die Restlaufzeiten dieser Verträge stellen sich wie folgt dar:

Finanzielle Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen (in Mio. €)

	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
Innerhalb eines Jahres	681	613
Zwischen einem und fünf Jahren	1.918	1.474
Über fünf Jahre	1.244	695
Gesamt	**3.843**	**2.782**

Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen mit Laufzeiten über fünf Jahre haben zum 31. Dezember 2011 Restlaufzeiten von bis zu 19 Jahren.

Zu den Verpflichtungen im Zusammenhang mit Leasing- und Dienstleistungsverträgen / SIEHE ERLÄUTERUNG 27.

Prozessrisiken

Der Konzern ist gegenwärtig in verschiedene Rechtsstreitigkeiten verwickelt, die sich aus der normalen Geschäftstätigkeit, hauptsächlich im Zusammenhang mit Distributionsverträgen sowie gewerblichen Schutz- und Urheberrechten, ergeben. Sofern die Höhe der Verpflichtung zuverlässig geschätzt werden kann, sind die Risiken aus diesen Rechtsstreitigkeiten in den sonstigen Rückstellungen berücksichtigt / SIEHE ERLÄUTERUNG 19. Das Management vertritt die Ansicht, dass eventuelle Verpflichtungen aus diesen Rechtsstreitigkeiten keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögenslage des Konzerns haben werden.

38 Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen

Gemäß den Definitionen des IAS 24 „Angaben über Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen" wurden der Aufsichtsrat und der Vorstand der adidas AG als nahe stehende Personen identifiziert. Die Mitglieder dieser Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgane erhalten lediglich Bezüge im Rahmen ihrer Funktion als Personen in Schlüsselpositionen. Für Informationen über die Bezüge von Aufsichtsrat und Vorstand der adidas AG / SIEHE ERLÄUTERUNG 39 / SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 50.

39 Sonstige Angaben

Mitarbeiter

Die Mitarbeiterzahlen stellen sich im Jahresdurchschnitt wie folgt dar:

Mitarbeiter

	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011	1. Jan. 2010 bis 31. Dez. 2010
Eigener Einzelhandel	24.429	21.883
Vertrieb	5.125	4.064
Logistik	5.262	4.749
Marketing	3.864	3.527
Zentrale Verwaltung	3.891	3.260
Produktion	1.957	1.886
Forschung und Entwicklung	1.001	991
Informationstechnologie	993	927
Gesamt	**46.522**	**41.287**

Honorar für Dienstleistungen des Abschlussprüfers des Konzernabschlusses

Das als Aufwand erfasste Honorar für Abschlussprüfungen des Prüfers KPMG AG betrug im Geschäftsjahr 2011 0,8 Mio. € (2010: 0,8 Mio. €).

Für Steuerberatungsleistungen durch den Abschlussprüfer wurden 0,1 Mio. € (2010: 0,0 Mio. €), für sonstige Bestätigungs- oder Bewertungsleistungen des Abschlussprüfers wurden 0,0 Mio. € (2010: 0,0 Mio. €) und für sonstige Leistungen des Abschlussprüfers wurden 0,4 Mio. € (2010: 0,0 Mio. €) aufgewendet.

Bezüge von Aufsichtsrat und Vorstand der adidas AG

Aufsichtsrat

Die gemäß Satzung an die Aufsichtsratsmitglieder zu zahlende feste jährliche Vergütung belief sich auf insgesamt 0,9 Mio. € (2010: 0,9 Mio. €).

Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten im Geschäftsjahr 2011 keine Kredite von der Gesellschaft.

Vorstand

Die Gesamtbezüge der Mitglieder des Vorstands betrugen im Geschäftsjahr 2011 14,8 Mio. € (2010: 11,5 Mio. €), davon entfielen auf kurzfristig fällige Leistungen 6,2 Mio. € (2010: 7,1 Mio. €) und auf langfristig fällige Leistungen 8,6 Mio. € (2010: 4,4 Mio. €). Der Aufwand für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Dienstzeitaufwand der Pensionszusage für Vorstandsmitglieder) betrug im Geschäftsjahr 2011 0,7 Mio. € (2010: 0,5 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2011 erhielten frühere Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene Pensionszahlungen in Höhe von insgesamt 3,3 Mio. € (2010: 3,2 Mio. €).

Für Pensionszusagen gegenüber früheren Vorstandsmitgliedern und deren Hinterbliebene bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von insgesamt 46,2 Mio. € (2010: 45,9 Mio. €).

Mitglieder des Vorstands erhielten im Geschäftsjahr 2011 keine Kredite von der Gesellschaft.

Die weiteren Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen / SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 50.

40 Informationen zum Deutschen Corporate Governance Kodex

Informationen nach § 161 Aktiengesetz

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben eine aktualisierte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG am 13. Februar 2012 abgegeben und den Aktionären dauerhaft zugänglich gemacht. Der Wortlaut der Entsprechenserklärung ist auf der Internetseite des Konzerns einzusehen.

41 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Konzernspezifische Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Es sind keine konzernspezifischen Ereignisse nach dem Bilanzstichtag bekannt, die einen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns haben könnten.

Tag der Aufstellung

Der Vorstand der adidas AG hat den Konzernabschluss am 15. Februar 2012 aufgestellt und zur Weitergabe an den Aufsichtsrat freigegeben. Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe, den Konzernabschluss zu prüfen und zu erklären, ob er den Konzernabschluss billigt.

Herzogenaurach, den 15. Februar 2012
Der Vorstand der adidas AG

04.9 /

Entwicklung der Vermögenswerte

Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte (in Mio. €)

	Geschäfts- oder Firmenwerte	Markenrechte	Software, Patente und Lizenzen
Anschaffungs- und Herstellungskosten			
1. Januar 2010	**1.478**	**1.342**	**535**
Effekt aus Währungsumrechnung	61	105	28
Zugänge	0	–	41
Zugang Konsolidierungskreis	–	–	–
Zurückgegliedert aus Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	–	–	–
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	–	–	– 1
Abgang Konsolidierungskreis	–	–	–
Umbuchungen	–	–	– 2
Abgänge	–	– 0	– 5
31. Dezember 2010 / 1. Januar 2011	**1.539**	**1.447**	**595**
Effekt aus Währungsumrechnung	31	47	12
Zugänge	11	–	58
Zugang Konsolidierungskreis	–	8	15
Zurückgegliedert aus Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	–	–	–
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	–	–	–
Abgänge Konsolidierungskreis	–	–	–
Umbuchungen	–	–	– 1
Abgänge	–	–	– 17
31. Dezember 2011	**1.580**	**1.503**	**662**
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen			
1. Januar 2010	**–**	**0**	**377**
Effekt aus Währungsumrechnung	– 0	0	19
Zugänge	–	0	54
Wertminderungsaufwendungen	–	–	11
Wertaufholungen	–	–	–
Zugang Konsolidierungskreis	–	–	–
Zurückgegliedert aus Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	–	–	–
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	–	–	– 1
Abgang Konsolidierungskreis	–	–	–
Umbuchungen	–	–	0
Abgänge	–	–	– 3
31. Dezember 2010 / 1. Januar 2011	**– 0**	**0**	**456**
Effekt aus Währungsumrechnung	0	0	11
Zugänge	–	0	46
Wertminderungsaufwendungen	–	–	0
Wertaufholungen	–	–	–
Zugang Konsolidierungskreis	–	–	–
Zurückgegliedert aus Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	–	–	–
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	–	–	– 0
Abgang Konsolidierungskreis	–	–	–
Umbuchungen	–	–	– 0
Abgänge	–	–	– 7
31. Dezember 2011	**0**	**0**	**506**
Nettowerte			
31. Dezember 2009	1.478	1.342	158
31. Dezember 2010	1.539	1.447	139
31. Dezember 2011	1.580	1.503	156

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

ANLAGE I

Selbst geschaffene Software	Immaterielle Vermögenswerte	Grundstücke und Bauten/ Einbauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	In Erstellung befindliche Vermögenswerte	Sachanlagevermögen
3	**3.358**	**380**	**156**	**876**	**69**	**1.480**
–	194	18	12	75	1	106
0	42	20	5	103	100	227
–	–	–	–	–	–	–
–	–	95	–	–	–	95
–	– 1	– 2	–	– 4	–	– 6
–	–	–	–	–	–	–
2	0	6	4	18	– 28	– 0
– 0	– 6	– 6	– 16	– 82	– 2	– 105
5	**3.586**	**511**	**161**	**987**	**140**	**1.798**
–	90	10	4	18	1	33
0	68	43	6	154	115	318
–	24	–	0	0	0	0
–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–
3	2	117	15	37	– 170	– 2
– 1	– 18	– 6	– 7	– 64	– 1	– 78
7	**3.752**	**674**	**180**	**1.132**	**85**	**2.071**

0	**377**	**123**	**55**	**579**	**–**	**757**
–	19	7	6	53	–	66
1	55	28	21	145	–	194
–	11	5	0	5	–	10
–	–	– 0	– 0	– 7	–	– 7
–	–	–	–	–	–	–
–	–	15	–	–	–	15
–	– 1	– 0	–	– 2	–	– 2
–	–	–	–	–	–	–
–	0	– 0	– 1	1	–	– 0
– 0	– 3	– 5	– 14	– 71	–	– 91
1	**458**	**173**	**68**	**703**	**–**	**943**
–	11	5	4	23	–	31
2	49	32	22	151	–	205
–	0	0	0	0	–	0
–	–	– 1	–	– 1	–	– 1
–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–
–	– 0	– 0	–	– 0	–	– 1
–	–	–	–	–	–	–
–	– 0	4	0	– 4	0	0
– 0	– 7	– 5	– 7	– 60	–	– 72
3	**509**	**208**	**87**	**812**	**0**	**1.107**

2	2.980	257	101	297	69	724
4	3.128	338	93	284	140	855
4	3.242	466	93	319	85	963

04.10 /

Anteilsbesitz

Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach (zum 31. Dezember 2011)

ANLAGE II

	Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von[6]	in %
	Deutschland					
1	GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	1.957	direkt	90
2	GEV Grundstücks-Beteiligungsgesellschaft Herzogenaurach mbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	39	direkt	100
3	adidas Insurance & Risk Consultants GmbH[10]	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	26	direkt	100
4	adidas Beteiligungsgesellschaft mbH[10]	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	354.103	direkt	100
5	Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base Verwaltungs GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	35	direkt	100
6	Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base GmbH & Co. KG	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	2.771	direkt	100
7	adidas CDC Immobilieninvest GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	– 131	26	100
8	World of Commerce Management GmbH[5]	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	–	direkt	100
9	World of Commerce GmbH & Co. KG[5]	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	– 43	direkt	100
10	Hotel Herzo-Base GmbH & Co. KG[5]	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	–	direkt	100
11	Herzo-Base Management GmbH[5]	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	–	direkt	100
12	Factory Outlet Herzo-Base GmbH & Co. KG[5]	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	–	direkt	100
13	Reebok-CCM Hockey GmbH	Kirchheim-Heimstetten (Deutschland)	EUR	4.323	99	100
	Europa (inkl. Mittlerer Osten und Afrika)					
14	adidas sport gmbh	Cham (Schweiz)	CHF	8.763	direkt	100
15	Sarragan AG	Cham (Schweiz)	CHF	– 2.793	direkt	100
16	adidas Austria GmbH	Klagenfurt (Österreich)	EUR	7.376	direkt	95,89
					14	4,11
17	adidas France S.a.r.l.	Landersheim (Frankreich)	EUR	101.696	33	100
18	adidas International B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	5.854.079	direkt	93,97
					17	6,03
19	adidas International Trading B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	765.450	18	100
20	adidas International Marketing B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	37.830	18	100
21	adidas International Finance B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	12.114	18	100
22	adidas Benelux B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	5.249	direkt	100
23	Reebok International Finance B.V.	Amsterdam (Niederlande)	USD	574	115	100
24	Rockport (Europe) B.V.	Amsterdam (Niederlande)	USD	3.890	102	100
25	Hydra Ventures B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	– 139	18	100
26	adidas International Property Holding B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	12	18	100
27	adidas (UK) Limited[1]	Stockport (Großbritannien)	GBP	65.603	33	100
28	adidas (ILKLEY) Limited[1] [5]	Stockport (Großbritannien)	GBP	–	27	100
29	LARA SPORT (UK) Limited[1] [5]	Stockport (Großbritannien)	GBP	–	27	100
30	Sarragan (UK) Limited[1] [5]	Stockport (Großbritannien)	GBP	–	27	100
31	adidas Trefoil Trading (U.K.) Limited[1] [5]	Stockport (Großbritannien)	GBP	–	30	100
32	Three Stripes Limited[1] [5]	Stockport (Großbritannien)	GBP	–	27	50
					28	50
33	Reebok International Limited[9]	London (Großbritannien)	GBP	1.268.645	18	65,1
					115	34,9
34	Reebok Finance Limited[5] [9]	London (Großbritannien)	GBP	–	115	100
35	RBK Holdings Limited[9]	London (Großbritannien)	GBP	–	115	89
					101	11
36	Reebok Sports Limited	London (Großbritannien)	USD	1.634	33	100
37	J.W. Foster & Sons (Athletic Shoes) Limited[5] [9]	London (Großbritannien)	GBP	–	33	100
38	The Rockport Company Limited[5] [9]	London (Großbritannien)	GBP	–	33	100
39	Reebok Eastern Trading Limited[5]	London (Großbritannien)	USD	3.112	33	100

1) Teilkonzern adidas UK. 2) Teilkonzern Reebok International Ltd. 3) Teilkonzern Indien. 4) Teilkonzern Taylor Made UK. 5) Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit.
6) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft. 7) Teilkonzern Onfield. 8) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, Inc. 9) Teilkonzern Reebok International Limited.
10) Ergebnisabführungsvertrag. 11) Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc. 12) Teilkonzern adidas Brasilien.

Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach (zum 31. Dezember 2011)

ANLAGE II

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von[4]	in %
40 Reebok Pensions Management Limited[5] [9]	London (Großbritannien)	GBP	–	33	100
41 Reebok Europe Holdings	London (Großbritannien)	GBP	42.911	33	100
42 Taylor Made Golf Limited[4]	Basingstoke (Großbritannien)	GBP	– 5.913	18	100
43 Ashworth U.K. Ltd.[4]	Basingstoke (Großbritannien)	GBP	–	42	100
44 adidas (Ireland) Limited	Dublin (Irland)	EUR	3.318	18	100
45 adidas International Re Limited	Dublin (Irland)	EUR	9.188	18	100
46 Reebok Ireland Limited	Dublin (Irland)	EUR	56	44	100
47 adidas Belgium N.V.	Brüssel (Belgien)	EUR	3.780	22	100
48 Five Ten Europe NV/SA	Wavre (Belgien)	EUR	– 736	120	100
49 adidas Espana S.A.	Saragossa (Spanien)	EUR	26.013	4	100
50 adidas Finance Spain S.A.	Saragossa (Spanien)	EUR	33.958	115	100
51 Global Merchandising, S.L.	Madrid (Spanien)	EUR	–	18	100
52 adidas Italy S.p.A	Monza (Italien)	EUR	48.066	18	100
53 adidas Portugal - Artigos de Desporto, S.A.	Lissabon (Portugal)	EUR	13.971	18	100
54 adidas Business Services Lda.	Maia (Portugal)	EUR	118	18	98
				direkt	2
55 adidas Norge AS	Lillestrom (Norwegen)	NOK	28.060	direkt	100
56 Reebok-CCM Hockey AS	Gressvik (Norwegen)	NOK	15.170	55	100
57 adidas Sverige AB	Stockholm (Schweden)	SEK	71.166	direkt	100
58 adidas Finance Sverige AB	Solna (Schweden)	SEK	548.380	99	100
59 Reebok-CCM Hockey AB	Malung (Schweden)	SEK	103.927	57	100
60 adidas Suomi Oy	Helsinki (Finnland)	EUR	1.698	18	100
61 Reebok-CCM Hockey Oy	Forssa (Finnland)	EUR	11.691	18	100
62 adidas Danmark A/S	Århus (Dänemark)	DKK	19.992	18	100
63 adidas CR s.r.o.	Prag (Tschechische Republik)	CZK	143.099	direkt	100
64 adidas Budapest Kft.	Budapest (Ungarn)	HUF	1.513.140	direkt	85
65 adidas Bulgaria EAD	Sofia (Bulgarien)	BGN	11.226	direkt	100
66 LLC „adidas, Ltd."	Moskau (Russland)	RUB	717.955	16	100
67 adidas Poland Sp.z.o.o.	Warschau (Polen)	PLN	38.480	direkt	100
68 adidas Finance Poland S.A.	Warschau (Polen)	PLN	89.629	115	100
69 adidas Romania S.R.L.	Bukarest (Rumänien)	RON	15.730	18	100
70 adidas Baltics SIA	Riga (Lettland)	EUR	641	18	100
71 adidas Slovakia s.r.o.	Bratislava (Slovakische Republik)	EUR	2.105	direkt	100
72 adidas Trgovina d.o.o.	Ljubljana (Slowenien)	EUR	1.019	direkt	100
73 SC „adidas-Ukraine"	Kiew (Ukraine)	UAH	44.819	direkt	100
74 adidas LLP	Almaty (Republik Kasachstan)	KZT	14.332	direkt	100
75 adidas Serbia d.o.o.	Neu-Belgrad (Serbien)	RSD	777.834	18	100
76 adidas Croatia d.o.o.	Zagreb (Kroatien)	HRK	18.925	18	100
77 adidas Hellas A.E.	Thessaloniki (Griechenland)	EUR	895	direkt	100
78 adidas (Cyprus) Limited	Nikosia (Zypern)	EUR	1.762	direkt	100
79 adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S.	Istanbul (Türkei)	TRY	186.928	18	100
80 a-RET Tekstil ve Deri Ürünleri Ticaret A.S.	Istanbul (Türkei)	TRY	974	19	100
81 adidas Emerging Market L.L.C.	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	41.136	indirekt	51
				17	49
82 adidas Emerging Markets FZE	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	40.498	18	100
83 adidas Levant Limited	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	JOD	2.540	82	55
84 adidas Levant Limited – Jordan	Amman (Jordanien)	JOD	1.704	83	100
85 adidas Imports & Exports Ltd.	Kairo (Ägypten)	EGP	– 1.210	86	100
86 adidas Sporting Goods Ltd.	Kairo (Ägypten)	EGP	38.511	18	90
				19	10
87 adidas Egypt Ltd.[5]	Kairo (Ägypten)	USD	– 1.831	direkt	100
88 adidas Israel Ltd.	Holon (Israel)	ILS	8.278	direkt	100

1) Teilkonzern adidas UK. 2) Teilkonzern Reebok International Ltd. 3) Teilkonzern Indien. 4) Teilkonzern Taylor Made UK. 5) Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit.
6) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft. 7) Teilkonzern Onfield. 8) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, Inc. 9) Teilkonzern Reebok International Limited.
10) Ergebnisabführungsvertrag. 11) Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc. 12) Teilkonzern adidas Brasilien.

Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach (zum 31. Dezember 2011)

ANLAGE II

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von[6]	in %
89 Life Sport Ltd.	Holon (Israel)	ILS	32.899	18	51
90 adidas (South Africa) (Pty) Ltd.	Kapstadt (Südafrika)	ZAR	103.886	direkt	100
Nordamerika					
91 adidas North America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	4.510.969	18	100
92 adidas America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	68.588	91	100
93 adidas International, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	50.179	91	100
94 adidas Team, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	– 155	91	100
95 Taylor Made Golf Co. ,Inc.[11]	Carlsbad, Kalifornien (USA)	USD	73.415	91	100
96 Ashworth, LLC.[11]	Carlsbad, Kalifornien (USA)	USD	–	95	100
97 The Reebok Worldwide Trading Company, LLC	Wilmington, Delaware (USA)	USD	12.858	115	100
98 Reebok-CCM Hockey, Inc.[8]	Wilmington, Delaware (USA)	USD	156.197	115	100
99 Sports Holdings Corp.	Wilmington, Delaware (USA)	USD	– 18.339	98	100
100 RFC, Inc.	Wilmington, Delaware (USA)	USD	– 1	115	100
101 Reebok Securities Holdings LLC[2]	Wilmington, Delaware (USA)	USD	–	115	100
102 The Rockport Company, LLC	Wilmington, Delaware (USA)	USD	25.646	115	100
103 Textronics, Inc.	Wilmington, Delaware (USA)	USD	13.378	93	100
104 Ashworth Acquisition Corp.[11]	Wilmington, Delaware (USA)	USD	–	96	100
105 Ashworth Store I, Inc.[11]	Wilmington, Delaware (USA)	USD	–	96	100
106 Ashworth Store II, Inc.[11]	Wilmington, Delaware (USA)	USD	–	96	100
107 Ashworth EDC, LLC[11]	Wilmington, Delaware (USA)	USD	–	96	100
108 Sunice Holdings, Inc.[11]	Wilmington, Delaware (USA)	USD	–	96	100
109 Putter, LLC[5] [11]	Montgomery, Alabama (USA)	USD	–	104	100
110 Bunker Shot, LLC[5] [11]	Montgomery, Alabama (USA)	USD	–	109	100
111 Tee Off, LLC[5] [11]	Montgomery, Alabama (USA)	USD	–	109	100
112 SLM Trademark Acquisition Corp.[5] [8]	Dover, Delaware (USA)	USD	–	98	100
113 Onfield Apparel Group, LLC[5] [7]	Dover, Delaware (USA)	USD	–	115	99
				114	1
114 Reebok Onfield, LLC[5] [7]	Dover, Delaware (USA)	USD	–	115	100
115 Reebok International Ltd.[2]	Canton, Massachusetts (USA)	USD	– 994.787	91	100
116 Reebok CHC, Inc.[2] [5]	Stoughton, Massachusetts (USA)	USD	–	115	100
117 Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC	Boston, Massachusetts (USA)	USD	114.976	115	99
				101	1
118 RBK Thailand, Inc.	Boston, Massachusetts (USA)	USD	369	115	100
119 Reebok-CCM Hockey U.S., Inc.	Montpelier, Vermont (USA)	USD	8.565	98	64
				99	36
120 Stone Age Equipment, Inc.	Redlands, Kalifornien (USA)	USD	4.756	92	100
121 adidas Canada Ltd.	Concord, Ontario (Kanada)	CAD	115.233	direkt	100
122 R.C. Investments Ltd.	Montreal (Kanada)	CAD	2.243	115	100
123 CCM Holdings (1983) Inc.	Montreal (Kanada)	CAD	6.317	125	100
124 Sport Maska Inc.	New Brunswick (Kanada)	CAD	39.907	98	100
125 SLM Trademark Acquisition Canada Corporation[5] [8]	New Brunswick (Kanada)	CAD	–	112	100
Asien					
126 adidas Sourcing Limited	Hongkong (China)	USD	295.642	19	100
127 adidas Services Limited	Hongkong (China)	USD	7.050	18	100
128 adidas Hong Kong Ltd.	Hongkong (China)	HKD	162.528	direkt	100
129 Smedley Industries (Hong Kong) Limited[5] [8]	Hongkong (China)	HKD	–	98	100
130 Reebok Trading (Far East) Limited	Hongkong (China)	USD	33.659	115	100
131 Reebok (China) Services Limited[5]	Hongkong (China)	USD	7.413	130	100
132 RIL Indonesia Services Limited[5]	Hongkong (China)	USD	1.876	130	100
133 adidas (Suzhou) Co. Ltd.	Suzhou (China)	CNY	197.540	4	100

1) Teilkonzern adidas UK. 2) Teilkonzern Reebok International Ltd. 3) Teilkonzern Indien. 4) Teilkonzern Taylor Made UK. 5) Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit.
6) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft. 7) Teilkonzern Onfield. 8) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, Inc. 9) Teilkonzern Reebok International Limited.
10) Ergebnisabführungsvertrag. 11) Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc. 12) Teilkonzern adidas Brasilien.

Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach (zum 31. Dezember 2011)

ANLAGE II

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von[6]	in %
134 adidas Sports (China) Co. Ltd.	Suzhou (China)	CNY	4.213.119	4	100
135 adidas (China) Ltd.	Schanghai (China)	CNY	1.473	18	100
136 Zhuhai adidas Technical Services Limited	Zhuhai (China)	USD	1.874	126	100
137 adidas Japan K.K.	Tokio (Japan)	JPY	5.146.906	33	100
138 Taylor Made Golf Co., Ltd.	Tokio (Japan)	JPY	6.138.017	33	100
139 adidas Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW	112.920.748	direkt	100
140 Taylor Made Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW	25.198.237	direkt	100
141 adidas Korea Technical Services Ltd.	Pusan (Korea)	KRW	2.826.180	126	100
142 adidas India Private Ltd.[3]	Neu-Delhi (Indien)	INR	4.095.294	direkt	10,74
				18	89,26
143 adidas India Marketing Pvt. Ltd.[3]	Neu-Delhi (Indien)	INR	–	142	91,4
				18	8,6
144 adidas Technical Services Pvt. Ltd.	Neu-Delhi (Indien)	USD	1.111	126	100
145 Reebok India Company	Neu-Delhi (Indien)	INR	– 835.488	156	93,15
146 PT adidas Indonesia	Jakarta (Indonesien)	IDR	33.857.401	18	99
				direkt	1
147 adidas (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur (Malaysia)	MYR	42.690	direkt	60
				18	40
148 adidas Philippines Inc.	Manila (Philippinen)	PHP	308.093	direkt	100
149 adidas Singapore Pte. Ltd.	Singapur (Singapur)	SGD	19.402	direkt	100
150 adidas Taiwan Limited	Taipeh (Taiwan)	TWD	566.106	18	100
151 adidas Holding (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB	16.308	indirekt	51
				direkt	49
152 adidas (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB	577.303	direkt	100
153 adidas Australia Pty. Limited	Mulgrave (Australien)	AUD	61.949	18	100
154 adidas New Zealand Limited	Auckland (Neuseeland)	NZD	7.227	direkt	100
155 adidas Vietnam Company Limited	Ho-Chi-Minh-Stadt (Vietnam)	VND	– 23.700.016	18	100
156 Reebok (Mauritius) Company Limited	Port Louis (Mauritius)	USD	2.194	115	99
				97	1
Lateinamerika					
157 adidas Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	225.371	18	95
				4	5
158 Reebok Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	– 20.394	18	94,72
				19	5,27
159 adidas do Brasil Ltda.[12]	São Paulo (Brasilien)	BRL	316.266	4	100
160 ASPA do Brasil Ltda.	São Paulo (Brasilien)	BRL	3	126	100
161 adidas Trading Paraná Ltda.[12]	Pinhais (Brasilien)	BRL	–	159	99,99
162 Reebok Produtos Esportivos Brasil Ltda.	Jundiai (Brasilien)	BRL	43.372	18	99,99
163 adidas Chile Ltda.	Santiago de Chile (Chile)	CLP	53.528.306	direkt	99
				3	1
164 adidas Colombia Ltda.	Bogotá (Kolumbien)	COP	25.403.870	direkt	100
165 adidas de Mexico, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	136.317	direkt	100
166 adidas Industrial, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	149.832	direkt	100
167 Reebok de Mexico, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	– 363.934	direkt	100
168 adidas Latin America, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	USD	– 5.225	direkt	100
169 Concept Sport, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	USD	2.980	18	100
170 adidas Market LAM, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	USD	–	18	100
171 3 Stripes S.A. (adidas Uruguay)[5]	Montevideo (Uruguay)	UYU	– 436	direkt	100
172 adidas Corporation de Venezuela, S.A.[5]	Caracas (Venezuela)	VEF	– 17	direkt	100
173 adisport Corporation	San Juan (Puerto Rico)	USD	– 2.519	18	100

1) Teilkonzern adidas UK. 2) Teilkonzern Reebok International Ltd. 3) Teilkonzern Indien. 4) Teilkonzern Taylor Made UK. 5) Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit.
6) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft. 7) Teilkonzern Onfield. 8) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, Inc. 9) Teilkonzern Reebok International Limited.
10) Ergebnisabführungsvertrag. 11) Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc. 12) Teilkonzern adidas Brasilien.

05 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

05.1	Zehnjahresübersicht	224
05.2	Glossar	228
05.3	Index	234
05.4	Unterstützungserklärung	235
05.5	Impressum & Kontakt	236
05.6	Finanzkalender	237

/ Y-3 /

Yohji Yamamoto

Die neueste Y-3 Kampagne, die in Zusammenarbeit mit der Künstlerin Collier Schorr kreiert wurde, ist von der experimentellen Stadt Brasília inspiriert. Die Kampagne zeigt Collagen aus Portraits und Bildern architektonischer Highlights, die die Stadt prägen und die Verbindung zwischen Mensch und Umwelt vor Augen führen.

Together we win.

05.1 /

Zehnjahresübersicht

Zehnjahresübersicht

	2011	2010	2009
Informationen zur Gewinn- und Verlustrechnung (in Mio. €)			
Umsatzerlöse[2]	13.344	11.990	10.381
Bruttoergebnis[2]	6.344	5.730	4.712
Lizenz- und Provisionserträge[2]	93	100	86
Sonstige betriebliche Erträge[2]	98	110	100
Sonstige betriebliche Aufwendungen[2]	5.524	5.046	4.390
EBITDA[2]	1.257	1.159	780
Betriebsergebnis[2] [3]	1.011	894	508
Finanzergebnis, netto[2] [4]	– 84	– 88	– 150
Gewinn vor Steuern[2] [4]	927	806	358
Ertragsteuern[2]	257	238	113
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn[2] [4]	1	– 1	0
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn[5]	671	567	245
Kennzahlen zur Gewinn- und Verlustrechnung			
Bruttomarge[2]	47,5 %	47,8 %	45,4 %
Operative Marge[2] [3]	7,6 %	7,5 %	4,9 %
Zinsdeckungsgrad[2]	13,0	10,1	3,9
Steuerquote[2]	27,7 %	29,5 %	31,5 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse[5]	5,0 %	4,7 %	2,4 %
Umsatzerlöse nach Marken (in Mio. €)			
adidas	9.867	8.714	7.520
Reebok	1.962	1.913	1.603
TaylorMade-adidas Golf	1.044	909	831
Rockport	261	252	232
Reebok-CCM Hockey	210	200	177
Umsatzerlöse nach Produktbereichen (in Mio. €)			
Schuhe[2]	6.275	5.389	4.642
Bekleidung[2]	5.734	5.380	4.663
Zubehör[2]	1.335	1.221	1.076
Informationen zur Bilanz (in Mio. €)			
Bilanzsumme[4]	11.380	10.618	8.875
Vorräte	2.482	2.119	1.471
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	2.558	2.324	2.038
Kurzfristiges Betriebskapital[4]	2.154	1.972	1.649
Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten	90	– 221	– 917
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital[4]	5.327	4.616	3.771

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
1) Beinhaltet Reebok, Rockport und Reebok-CCM Hockey ab 1. Februar 2006.
2) Die Zahlen für 2004 und 2005 spiegeln aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments das fortgeführte Geschäft wider.
3) Lizenz- und Provisionserträge sowie Wertminderungsaufwendungen für Geschäfts- oder Firmenwerte sind vor 2004 nicht im Betriebsergebnis enthalten.
4) Die Zahlen für 2003 und 2004 wurden aufgrund der Anwendung von IAS 32/IAS 39 und der Änderung zu IAS 19 angepasst.
5) Enthält Gewinn aus fortgeführtem und nicht fortgeführtem Geschäft.
6) Angepasst aufgrund des am 6. Juni 2006 im Verhältnis 1:4 durchgeführten Aktiensplits.
7) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

2008	2007	2006[1)]	2005	2004	2003	2002
10.799	10.299	10.084	6.636	5.860	6.267	6.523
5.256	4.882	4.495	3.197	2.813	2.814	2.819
89	102	90	47	42	42	46
103	80	55	36	n/a	n/a	n/a
4.378	4.115	3.759	2.573	n/a	n/a	n/a
1.280	1.165	1.078	806	716	652	622
1.070	949	881	707	584	490	477
– 166	– 135	– 158	– 52	– 59	– 49	– 87
904	815	723	655	526	438	390
260	260	227	221	193	167	148
– 2	– 4	– 13	– 8	– 7	– 11	– 14
642	551	483	383	314	260	229
48,7 %	47,4 %	44,6 %	48,2 %	48,0 %	44,9 %	43,2 %
9,9 %	9,2 %	8,7 %	10,7 %	10,0 %	7,8 %	7,3 %
7,4	6,8	5,9	18,4	10,2	8,4	6,4
28,8 %	31,8 %	31,4 %	33,7 %	36,7 %	38,0 %	37,9 %
5,9 %	5,4 %	4,8 %	5,8 %	5,4 %	4,2 %	3,5 %
7.821	7.113	6.626	5.861	5.174	4.950	5.105
1.717	1.831	1.979	–	–	–	–
812	804	856	709	633	637	707
243	291	293	–	–	–	–
188	210	202	–	–	–	–
4.919	4.751	4.733	2.978	2.620	2.767	2.851
4.775	4.426	4.105	2.798	2.462	2.222	2.288
1.105	1.121	1.246	860	778	1.278	1.385
9.533	8.325	8.379	5.750	4.434	4.188	4.261
1.995	1.629	1.607	1.230	1.155	1.164	1.190
2.523	2.048	1.913	1.551	1.425	1.335	1.560
1.290	1.522	1.733	2.644	1.336	1.433	1.445
– 2.189	– 1.766	– 2.231	551	– 665	– 1.018	– 1.498
3.386	3.023	2.828	2.684	1.544	1.285	1.081

05.1 /

Zehnjahresübersicht (Fortsetzung)

	2011	2010	2009
Bilanzkennzahlen			
Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA[2]	– 0,1	0,2	1,2
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	20,8 %	20,8 %	24,3 %
Verschuldungsgrad[4]	– 1,7 %	4,8 %	24,3 %
Eigenkapitalquote[4]	46,8 %	43,5 %	42,5 %
Anlagendeckungsgrad[4]	107,7 %	97,4 %	85,9 %
Vermögensdeckung I[4]	143,5 %	141,5 %	137,4 %
Vermögensdeckung II[4]	95,5 %	97,7 %	102,9 %
Anlagenintensität	43,5 %	44,6 %	49,5 %
Umlaufintensität	56,5 %	55,4 %	50,5 %
Liquidität ersten Grades[4]	32,0 %	35,5 %	30,0 %
Liquidität zweiten Grades[4]	71,9 %	78,2 %	80,4 %
Liquidität dritten Grades[4]	129,9 %	132,4 %	132,2 %
Umschlagshäufigkeit des kurzfristigen Betriebskapitals[4]	6,2	6,1	6,3
Eigenkapitalrendite[4] [5]	12,6 %	12,3 %	6,5 %
Verzinsung des eingesetzten Kapitals[4] [5]	20,7 %	20,2 %	11,3 %
Kennzahlen je Aktie[6]			
Aktienkurs am Jahresende (in €)	50,26	48,89	37,77
Unverwässertes Ergebnis[5] (in €)	3,20	2,71	1,25
Verwässertes Ergebnis[5] (in €)	3,20	2,71	1,22
Kurs/Gewinn-Verhältnis am Jahresende	15,7	18,0	31,0
Marktkapitalisierung am Jahresende (in Mio. €)	10.758	10.229	7.902
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit (in €)	3,79	4,28	6,11
Dividende (in €)	1,00[7]	0,80	0,35
Gewinnausschüttungsquote (in %)	31,2	29,5	29,8
Anzahl der Aktien am Jahresende (in Tausend)	209.216	209.216	209.216
Mitarbeiter			
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende[2]	46.824	42.541	39.596
Personalaufwand[2] (in Mio. €)	1.646	1.521	1.352

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
1) Beinhaltet Reebok, Rockport und Reebok-CCM Hockey ab 1. Februar 2006.
2) Die Zahlen für 2004 und 2005 spiegeln aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments das fortgeführte Geschäft wider.
3) Lizenz- und Provisionserträge sowie Wertminderungsaufwendungen für Geschäfts- oder Firmenwerte sind vor 2004 nicht im Betriebsergebnis enthalten.
4) Die Zahlen für 2003 und 2004 wurden aufgrund der Anwendung von IAS 32/IAS 39 und der Änderung zu IAS 19 angepasst.
5) Enthält Gewinn aus fortgeführtem und nicht fortgeführtem Geschäft.
6) Angepasst aufgrund des am 6. Juni 2006 im Verhältnis 1:4 durchgeführten Aktiensplits.
7) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

2008	2007	2006[1)]	2005	2004	2003	2002
1,7	1,5	2,1	– 0,7	0,9	1,6	2,4
24,5 %	25,2 %	25,8 %	26,0 %	28,4 %	30,7 %	30,8 %
64,6 %	58,4 %	78,9 %	– 20,5 %	43,1 %	79,2 %	138,5 %
35,5 %	36,3 %	33,8 %	46,7 %	34,8 %	30,7 %	25,4 %
73,6 %	72,2 %	63,5 %	194,0 %	110,4 %	91,1 %	75,4 %
127,7 %	136,1 %	138,7 %	284,1 %	194,1 %	197,6 %	196,9 %
89,1 %	98,0 %	102,0 %	150,4 %	106,3 %	108,3 %	107,6 %
48,2 %	50,3 %	53,2 %	24,1 %	31,6 %	33,7 %	33,7 %
51,8 %	49,7 %	46,8 %	75,9 %	68,4 %	66,3 %	66,3 %
10,5 %	14,5 %	15,8 %	92,0 %	26,8 %	20,8 %	5,5 %
55,1 %	70,3 %	80,4 %	148,0 %	88,4 %	100,8 %	99,1 %
109,8 %	132,6 %	153,7 %	219,4 %	156,4 %	187,4 %	185,3 %
8,4	6,8	5,8	2,6	4,4	4,4	4,5
18,9 %	18,2 %	17,1 %	14,3 %	20,4 %	20,2 %	21,1 %
19,8 %	20,2 %	17,6 %	49,3 %	27,5 %	22,1 %	16,8 %
27,14	51,26	37,73	40,00	29,69	22,58	20,58
3,25	2,71	2,37	2,05	1,72	1,43	1,26
3,07	2,57	2,25	1,93	1,64	1,43	1,26
8,8	19,9	16,8	20,7	18,1	15,8	16,3
5.252	10.438	7.679	8.122	5.446	4.104	3.738
2,52	3,83	3,74	1,88	3,17	3,58	2,94
0,50	0,50	0,42	0,33	0,33	0,25	0,25
15,1	18,0	17,7	17,2	18,9	17,5	19,8
193.516	203.629	203.537	203.047	183.436	181.816	181.692
38.982	31.344	26.376	15.935	14.254	15.686	14.716
1.283	1.186	1.087	706	637	709	758

05.2 /

Glossar

A

AFIRM (Apparel and Footwear International Restricted Substances List Management Working Group)
Expertenarbeitsgruppe, deren Ziel es ist, die Verwendung und die Auswirkungen schädlicher Stoffe in der Beschaffungskette von Bekleidung und Schuhen zu reduzieren :// WWW.AFIRM-GROUP.ORG.

American Depositary Receipt (ADR)
Hinterlegungsscheine für ausländische Aktien, die von amerikanischen Banken ausgegeben werden und dem Inhaber Dividendenansprüche und sonstige Rechte, die im Zusammenhang mit der zugrunde liegenden Aktie stehen, einräumen. ADRs werden wie Aktien an amerikanischen Börsen gehandelt. Dadurch haben amerikanische Investoren die Möglichkeit, Anteile an ausländischen Unternehmen in den USA zu erwerben, ohne an eine ausländische Börse gehen zu müssen.

Auftragsbestand
Wert der erhaltenen Aufträge für zukünftige Lieferungen. Die meisten Bestellungen der Einzelhändler werden sechs bis neun Monate im Voraus in Auftrag gegeben.

B

Beta-Wert
Maß für das relative Risiko einer einzelnen Aktie im Vergleich zum Gesamtmarkt. Ein Beta-Wert von größer eins bedeutet, dass die Aktie risikobehafteter ist als der Gesamtmarkt. Für einen Beta-Wert von kleiner eins gilt der umgekehrte Fall.

Betriebsgemeinkosten
In Verbindung mit dem Geschäftsbetrieb anfallende Kosten, die nicht direkt auf die verkauften Produkte und Dienstleistungen umzulegen sind. Dies sind Kosten für Vertrieb, Marketinggemeinkosten, Logistik, Forschung und Entwicklung sowie allgemeine Verwaltungskosten, nicht aber die Kosten für Promotion, Werbung und Kommunikation.

Better Cotton Initiative (BCI)
Die Better Cotton Initiative wurde im Rahmen einer Zusammenarbeit zwischen dem World Wildlife Fund (WWF) und einer Vielzahl von Anspruchsgruppen gegründet, die in der Beschaffung von Baumwolle involviert sind. Die Initiative zielt darauf ab, messbare Verbesserungen der Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft durch die Baumwollanpflanzung und -beschaffung zu erzielen und diese umweltfreundlicher und sozial nachhaltiger zu gestalten :// WWW.BETTERCOTTON.ORG.

Bruttoinlandsprodukt (BIP)
Die zu Marktpreisen bewertete Summe aller fertigen Erzeugnisse und Dienstleistungen, die in einem bestimmten Zeitraum in einem Land produziert wurden.
BIP = Konsumausgaben + Investitionen + Staatsausgaben + (Exporte – Importe).

Bruttomarge
Bruttoergebnis im Verhältnis zum Umsatz.
Bruttomarge = (Bruttoergebnis / Umsatz) × 100.

C

CAD-Design
Computer-Aided-Design (CAD) ist die Verwendung von Computer-Technologie für den Designprozess und die Designdokumentation.

China
Im Kontext dieses Berichts ist China als der geografische Großraum China, inklusive Hongkong und Taiwan, definiert.

Commercial Paper
Handelbare, unbesicherte Inhaberschuldverschreibungen, die zur kurzfristigen Fremdkapitalaufnahme emittiert werden. Commercial Paper werden als Daueremission revolvierend mit einer Laufzeit von sieben Tagen bis zu zwölf Monaten oder länger ausgegeben.

Concession Corner
Verkaufsbereich, der von einer der Marken des adidas Konzerns betrieben wird. Der Bereich ist Teil eines größeren Verkaufsbereichs, der von einem Handelspartner betrieben wird.

Corporate Governance
Verteilung von Rechten und Pflichten unter den wichtigsten Stakeholdern des Unternehmens, insbesondere den Aktionären, dem Vorstand und dem Aufsichtsrat.

Credit Spread
Risikoprämie, die die unterschiedlichen Renditen von risikofreien Staatsanleihen und Unternehmensanleihen mit derselben Laufzeit widerspiegelt. Ein potenzieller Investor verlangt eine zusätzliche Rendite (Risikoprämie = Credit Spread) für das höhere Ausfallrisiko von Unternehmensanleihen verglichen mit Staatsanleihen.

Credit Default Swap (CDS)
Ein Credit Default Swap ist ein Derivat, bei dem der Käufer des CDS eine Gebühr (Ausfallprämie) an den Verkäufer zahlt und im Gegenzug im Falle eines definierten „Kreditereignisses" (z. B. Zahlungsausfall des Anleiheemittenten oder Kreditgebers) eine Ausgleichszahlung erhält.

CRM (Customer Relationship Management)
Möglichkeiten und Methoden, die ein Unternehmen einsetzt, um sich auf ihre Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse auszurichten.

D

D&O-Versicherung
Directors-and-Officers-Versicherung, auch Organ- oder Manager-Haftpflichtversicherung. Vermögensschadenhaftpflichtversicherung, die ein Unternehmen für seine Organe und leitenden Angestellten zum Schutz vor Kosten aufgrund von Rechtsstreitigkeiten in Verbindung mit einem möglichen fehlerhaften Geschäftsverhalten abschließt.

Days of Sales Outstanding (DSO)
Durchschnittlicher Zeitraum der Forderungsbegleichung durch Kunden.

Devisentermingeschäft
Vertrag über den Austausch zweier Währungen zu einem im Voraus festgelegten Wechselkurs und Zeitpunkt.

Durchverkauf
Ein Indikator dafür, wie schnell Produkte über den Einzelhandel an den Konsumenten weiterverkauft werden.

E

EBITDA
Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen sowie Wertaufholungen für Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.

Economic Value Added (EVA)
Economic Value Added ist eine Kennzahl zur Bewertung der Finanzleistung eines Unternehmens basierend auf dem Residualgewinn des Unternehmens, der aus dem Betriebsergebnis (nach Steuern) abzüglich der Kapitalkosten errechnet wird. EVA ist also der Überschuss gegenüber dem vom Kapitalmarkt geforderten gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostensatz. EVA zeigt an, ob Aktionäre eine Rendite erwirtschaftet haben, die das Risiko kompensiert.
EVA = Betriebsergebnis nach Steuern
– Kapitalkosten.

Eigenkapitalderivate
Klasse von Derivaten, deren Wert sich zumindest teilweise aus einem oder mehreren zugrunde liegenden Eigenkapitalwerten ableitet. Optionen und Termingeschäfte sind mit Abstand die häufigsten Eigenkapitalderivate. Zusätzlich existieren viele weitere Arten, die aktiv gehandelt werden.

Eigenkapitalquote
Gibt den Prozentsatz an, zu dem das Gesamtvermögen durch Eigenkapital finanziert ist.
Eigenkapitalquote = (Auf Anteilseigner entfallendes Kapital / Bilanzsumme) × 100.

Enterprise Resource Planning (ERP)
Enterprise Resource Planning bezeichnet eine Systemlösung, die alle Aspekte des jeweiligen Geschäftsmodells berücksichtigt, wie z. B. Planung, Herstellung, Verkauf und Marketing.

F

Fair Factories Clearinghouse (FFC)
Das Fair Factories Clearinghouse wurde im Jahr 2004 zur Verbesserung von Sozial-, Umwelt- und Sicherheitsstandards gegründet und soll dabei helfen, faire Arbeitsbedingungen für Arbeiter zu schaffen, die weltweit in der Konsumgüterindustrie beschäftigt sind. Zu den Mitgliedern zählen viele Unternehmen der Sportartikel- und Konsumgüterindustrie sowie deren Zulieferbetriebe
:// WWW.FAIRFACTORIES.ORG.

Fair Labor Association (FLA)
Die Fair Labor Association ist eine gemeinnützige Arbeitsrechtsorganisation, die Firmen, Colleges, Universitäten und andere gesellschaftliche Organisationen vereint. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, Arbeitsbedingungen weltweit zu verbessern, indem sie sich für die Einhaltung von nationalem und internationalem Arbeitsrecht einsetzt
:// WWW.FAIRLABOR.ORG.

Fair Value
Beizulegender Zeitwert. Betrag, zu dem Vermögenswerte zwischen Geschäftspartnern üblicherweise gehandelt werden. Der Fair Value ist häufig identisch mit dem Marktpreis.

Finanzierungsleasing
Art des Leasings, bei dem die Vermietung des Objekts durch eine spezielle Leasinggesellschaft für eine bestimmte, unkündbare Grundmietzeit erfolgt. Das Investitionsrisiko geht dabei auf den Leasingnehmer über.

FlexPLM
FlexPLM bezeichnet innerhalb des adidas Konzerns ein Produktlebenszyklus-Managementsystem für Bekleidung, Accessoires und Ausrüstung und ist ein Schlüsselkatalysator für das Fast and Lean Creation Programm.

Franchising
Ein Franchisegeber stellt einem Franchisenehmer die Nutzung eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines Geschäftskonzepts zur Verfügung. In der Regel unterstützt der Franchisegeber gegen Entgelt den Franchisenehmer z. B. in organisatorischen Dingen und bei Schulungen im Bereich Marketing und Management.

Free Cashflow
Finanzielle Mittel, die einem Unternehmen nach Abzug von Investitionen und anderen Auszahlungen wie beispielsweise Steuern und Zinsen vom Betriebsergebnis für zukünftige Aktivitäten zur Verfügung stehen.
Free Cashflow = Betriebsergebnis +/– Veränderungen des operativen kurzfristigen Betriebskapitals
+/– Nettoinvestitionen (Investitionen abzüglich Abschreibungen) +/– Finanzergebnis und Ertragsteuern.

G

Geschäfts- oder Firmenwerte (Goodwill)
Immaterieller Vermögenswert, der den Betrag quantifiziert, der für das Image, das Know-how und die Marktposition eines übernommenen Unternehmens bezahlt wurde. Der Geschäfts- oder Firmenwert ergibt sich aus der Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem Zeitwert des erworbenen Nettovermögens zum Zeitpunkt der Übernahme.

Gewichteter Kapitalkostensatz (WACC)
Bestimmung der Kapitalkosten anhand der Berechnung des gewichteten Kapitalkostensatzes (WACC), basierend auf dem Verhältnis von Fremdkapital und Eigenkapital. Die Eigenkapitalkosten werden mit dem risikolosen Zinssatz, einer Risikoprämie für das Marktrisiko und dem Beta-Wert berechnet. Die Grundlage zur Bestimmung der Fremdkapitalkosten sind der risikolose Zinssatz, der Credit Spread und die durchschnittliche Steuerquote.

Go-to-Market
Alle Maßnahmen, Hilfsmittel sowie Kommunikations- und Vertriebskanäle, die dafür genutzt werden, mit dem Konsumenten vor der Ersteinführung und Kommerzialisierung der Produkte in Verbindung zu treten, mit dem Ziel seine Bedürfnisse bestmöglich zu befriedigen.

Grassroots-Veranstaltungen
Grassroots-Veranstaltungen dienen zum Bewerben und zur Verkaufsförderung von Produkten und/oder Dienstleistungen auf lokaler und/oder persönlicher Ebene. Werbebotschaften werden einer kleinen Gruppe von für die Zielgruppe einflussreichen Personen mitgeteilt. Falls erfolgreich, verbreiten diese dann die Marketing-Botschaft, z. B. auf Plattformen der sozialen Medien oder durch schriftliche Empfehlungen.

05.2 /

/ H

Halo-Effekt
Der Halo-Effekt bezeichnet einen Wahrnehmungseffekt, nach welchem Menschen von einzelnen Eigenschaften auf andere, mit den ursprünglich bewerteten in Zusammenhang stehenden Eigenschaften schließen, die sie dann entweder auch positiv (oder auch negativ) einschätzen.

Hedging
Hedging ist eine Strategie zur Absicherung von Kurs-, Zins- oder Währungsrisiken durch derivative Finanzinstrumente (Optionen, Swaps, Termingeschäfte usw.) / SIEHE AUCH NATÜRLICHE HEDGES.

/ I

Institutionelle Investoren
Gesellschaften wie z. B. Investmentgesellschaften, Investmentfonds, Makler, Versicherungsgesellschaften, Pensionsfonds, Investmentbanken und Stiftungen. Diese haben in der Regel umfassende Kenntnisse hinsichtlich Anlageformen und -risiken und sind in der Lage, große und langfristige Investitionen zu tätigen.

Internationale Arbeitsorganisation
Auch International Labour Organization (ILO) genannt. Die ILO ist eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen, die sich für die Formulierung und Durchsetzung internationaler Sozial- und Arbeitsnormen einsetzt :// WWW.ILO.ORG.

International Financial Reporting Standards (IFRS)
Die IFRS (vormals IAS) werden vom IASB (International Accounting Standards Board) herausgegeben, mit dem Ziel transparente und vergleichbare Rechnungslegungsprinzipien zu schaffen, die von Unternehmen und Organisationen weltweit zur Finanzberichterstattung angewendet werden.

Investitionen
Gesamte finanzielle Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten verwendet werden, ausgenommen Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

ISO 14001
Der ISO 14001 Standard der Internationalen Organisation für Normung (ISO) definiert die Anforderungen an Umweltmanagementsysteme von Unternehmen/Organisationen. Er betrifft vor allem Aspekte, die Unternehmen/Organisationen selbst in ihrer Umweltbilanz beeinflussen/kontrollieren können (z. B. Energie- und Wasserverbrauch).

/ J

Joint Venture
Eine Kooperation von Gesellschaften durch die Gründung einer neuen, rechtlich selbstständigen Geschäftseinheit, an der die Gründungsgesellschaften (zwei oder mehrere Gesellschaften) mit ihrem Kapital und wesentlichen Ressourcen beteiligt sind.

/ K

Kapitalkosten
Kapitalkosten sind eine Gebühr für gebundenes Kapital, die von einer Geschäftseinheit entrichtet wird. Die Kapitalkosten setzen sich aus den Bestandteilen Vermögensbestand und durchschnittlicher gewichteter Kapitalkostensatz zusammen. Der Vermögensbestand beinhaltet das operative kurzfristige Betriebskapital sowie andere Vermögensgegenstände, die von einem Markt oder einer Geschäftseinheit im Rahmen der täglichen Geschäftsaktivitäten benötigt werden.
Kapitalkosten = Vermögensbestand × durchschnittlicher gewichteter Kapitalkostensatz (WACC).

Key Accounts
Groß- oder Einzelhändler, die als wichtige Kunden des Konzerns einen beträchtlichen Anteil des Umsatzes generieren.

Kinesiologie
Bewegungswissenschaft.

Konsortialkredit
Ein Konsortialkredit wird von einer Gruppe von Kreditgebern vergeben und von einer oder mehreren Geschäftsbanken oder Investmentbanken strukturiert, gestaltet und verwaltet.

Konsumentenpreisindex
Zeigt die durchschnittliche Preisentwicklung eines definierten, für Großstadtkonsumenten typischen Korbs an Waren und Dienstleistungen. Die prozentuale Veränderung des Index wird als Maßstab für die Inflationsberechnung verwendet.

Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV)
Verhältnis zwischen Aktienkurs und verwässertem (aktuellem oder zukünftigem) Gewinn je Aktie. Kennzahl zur Beurteilung der Ertragskraft und -entwicklung eines Unternehmens im Vergleich zu anderen oder dem Gesamtmarkt. Meist ist es sinnvoller, das KGV eines Unternehmens mit anderen Unternehmen in einer ähnlichen Branche zu vergleichen. In der Regel deutet ein hohes KGV darauf hin, dass Investoren künftig eine höhere Gewinnsteigerung im Vergleich zu Unternehmen mit niedrigerem KGV erwarten.

Kurzfristiges Betriebskapital
Kurzfristig verfügbares Kapital eines Unternehmens zur Finanzierung der laufenden Geschäftsaktivitäten.
Kurzfristiges Betriebskapital = Umlaufvermögen – kurzfristige Verbindlichkeiten / SIEHE AUCH OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL.

/ L

Leather Working Group (LWG)
Die Leather Working Group wurde im April 2005 gegründet, um nachhaltige und angemessene Umweltverantwortlichkeitspraktiken innerhalb der Lederindustrie zu fördern :// WWW.LEATHERWORKINGGROUP.COM.

Lifestyle-Markt
Markt für Sport-inspirierte modische Schuh- und Bekleidungskollektionen. Innerhalb des adidas Konzerns wird dieses Segment u. a. von den Submarken adidas Sport Style und Reebok Classics abgedeckt.

Liquidität ersten, zweiten, dritten Grades

Der Liquiditätsgrad gibt an, wie schnell ein Unternehmen Vermögenswerte liquidieren kann, um kurzfristige Verbindlichkeiten zu bedienen.
Liquidität ersten Grades:
((Flüssige Mittel + kurzfristige Finanzanlagen) / kurzfristige Verbindlichkeiten) × 100.
Liquidität zweiten Grades:
((Flüssige Mittel + kurzfristige Finanzanlagen + Forderungen aus Lieferungen und Leistungen) / kurzfristige Verbindlichkeiten) × 100.
Liquidität dritten Grades:
((Flüssige Mittel + kurzfristige Finanzanlagen + Forderungen aus Lieferungen und Leistungen + Vorräte) / kurzfristige Verbindlichkeiten) × 100.

Lizenzbekleidung

Bekleidungsprodukte, welche unter einer Lizenzvereinbarung hergestellt und vermarktet werden. Der adidas Konzern hat Lizenzverträge mit Sportverbänden (z. B. FIFA, UEFA), Sportligen (z. B. NFL, NBA), Mannschaften (z. B. Real Madrid, AC Mailand) und Universitäten (z. B. UCLA, Notre Dame).

Lizenznehmer

Unternehmen, die die Genehmigung haben, den Namen einer Marke oder eines Unternehmens bei der Herstellung und dem Vertrieb von Produkten zu verwenden. Bei adidas umfassen Lizenzprodukte u. a. Kosmetika, Uhren und Brillen, bei Reebok Fitness-Equipment und bei TaylorMade-adidas Golf Taschen und Handschuhe.

/ M

Marketing-Working-Budget (MWB)

Enthält Aufwendungen für Promotion und Kommunikation, darunter Sponsoring-Verträge mit Mannschaften und einzelnen Sportlern sowie Werbung, Veranstaltungen und andere Kommunikationsaktivitäten, jedoch ohne Personal- und Verwaltungskosten im Marketing. Da die Aufwendungen des Marketing-Working-Budget keine bestimmten Vertriebskanäle betreffen, werden sie nicht den Segmenten zugeordnet.

Marktkapitalisierung

Der Gesamtmarktwert aller im Umlauf befindlichen Aktien einer Gesellschaft.
Marktkapitalisierung = Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien × aktueller Börsenkurs.

Mitbestimmungsgesetz (MitbestG)

Das Mitbestimmungsgesetz regelt die Form der Mitbestimmung von Arbeitnehmern bei Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Mitarbeitern. Es bestimmt unter anderem, dass der Aufsichtsrat einer solchen Gesellschaft zu gleichen Teilen aus Vertretern der Arbeitnehmer und der Anteilseigner zu besetzen ist.

Mono-Branded-Stores

adidas, Reebok oder Rockport Geschäfte, die nicht im Besitz des adidas Konzerns sind, sondern von Franchise-Partnern betrieben werden. Der adidas Konzern nutzt dieses Konzept in erster Linie in Wachstumsländern wie China, um von der lokalen Marktexpertise des jeweiligen Partners zu profitieren / SIEHE AUCH FRANCHISING.

/ N

Natürliche Hedges

Ausgleich von Währungsrisiken, der ohne die Nutzung von Derivaten auf natürliche Weise als Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit eines Unternehmens zustande kommt. Ein Beispiel sind in Fremdwährung erzielte Umsatzerlöse, die zur Tilgung von Verbindlichkeiten in der gleichen Fremdwährung eingesetzt werden.

Nettofinanzverbindlichkeiten/ Netto-Cash-Position

Der Teil der Bruttofinanzverbindlichkeiten, der nicht durch flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen abgedeckt ist.
Nettofinanzverbindlichkeiten/Netto-Cash-Position = Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten + Langfristige Finanzverbindlichkeiten – Flüssige Mittel – Kurzfristige Finanzanlagen.

Nicht beherrschende Anteile

Anteil am Gewinn bzw. Eigenkapital, der nicht den Anteilseignern des Konzerns, sondern Konzernfremden, die Anteile an verbundenen Unternehmen halten (die zu Finanzberichterstattungszwecken innerhalb des Mutterunternehmens konsolidiert sind) zuzurechnen ist.

/ O

OHSAS 18000

OHSAS 18000 ist ein internationaler Standard, der die Anforderungen an ein Gesundheits- und Sicherheitsmanagementsystem definiert.

ÖKO-Tex Standard 100

Der ÖKO-Tex Standard 100 ist ein internationales Test- und Zertifizierungssystem für Textilien, das den Gebrauch von bestimmten Chemikalien definiert bzw. limitiert.

Operativer Cashflow

Der operative Cashflow setzt sich aus folgenden Bestandteilen zusammen: Betriebsergebnis, Veränderung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals und Nettoinvestitionen.
Operativer Cashflow = Betriebsergebnis +/– Veränderungen des operativen kurzfristigen Betriebskapitals +/– Nettoinvestitionen (Investitionen abzüglich Abschreibungen).

Operatives kurzfristiges Betriebskapital

Betriebsvermögen, das ein Unternehmen aufbringen muss, um seine laufende Geschäftstätigkeit zu finanzieren. Im Gegensatz zu kurzfristigem Betriebskapital enthält das operative kurzfristige Betriebskapital keine nicht-operativen Bilanzpositionen wie kurzfristige Finanzanlagen und Steuern.
Operatives kurzfristiges Betriebskapital = Forderungen aus Lieferungen und Leistungen + Vorräte – Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen / SIEHE AUCH KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL.

Operatives Leasing

Methode, Anlagen über einen bestimmten Zeitraum zu mieten, der kürzer ist als die erwartete Lebensdauer der Anlage. Bei einem operativen Leasing erscheinen weder die Anlage noch die Verbindlichkeit in der Bilanz des Leasingnehmers. Die periodischen Zahlungen werden beim Leasingnehmer als operative Aufwendungen verbucht.

Option

Finanzinstrument, das das Recht verbrieft, einen bestimmten Vermögenswert (z. B. Aktien oder Devisen) zu einem bestimmten Preis (Strike Price) bis zu einem bestimmten Datum zu kaufen (Call Option) oder zu verkaufen (Put Option).

05.2 /

/ P

Performance-Markt
Markt für leistungsorientierte Schuh- und Bekleidungsprodukte, die primär beim Sport zum Einsatz kommen.

Point-of-Sale
Auch Verkaufsort/-stelle genannt.

Preispunkte
Spezifischer Verkaufspreis. Gewöhnlich werden dabei psychologische Preisobergrenzen, wie z. B. 99,99 € anstelle von 100 €, verwendet.

Privatanleger
Einzelperson, die am Kapitalmarkt eigenes Geld anlegt, im Gegensatz zu einem institutionellen Investor.

Produktlebenszyklus-Managementsystem (PLM)
Das Produktlebenszyklus-Managementsystem bezeichnet ein strategisches Konzept zum Management eines Produkts über seinen gesamten Lebenszyklus, vom Design über die Entwicklung bis hin zum Vertrieb.

Produktpräsentation
Maßnahmen, die der Verkaufsförderung, vor allem durch die Präsentation am Point-of-Sale, dienlich sind. Die Produkte werden so platziert, dass der Kunde zum Kauf animiert wird.

Promotion-Partnerschaften
Partnerschaften mit Sportveranstaltungen, Verbänden, Ligen, Vereinen und Sportlern, wobei diese für eine Marke und deren Produkte werben. Die Vergütung erfolgt in Form von Geldzahlungen und/oder Sachleistungen.

Push-Modell/Pull-Modell
Das Push-Modell/Pull-Modell des Einzelhandels beschreibt die Beschaffungs- und Nachfragedynamik zwischen Einzelhändlern und Konsumenten. Unter dem Push-Modell versteht man die Bereitstellung von Produkten, basierend auf geschätzten Kundenbestellungen. Beim Pull-Modell hingegen werden die Waren basierend auf der Konsumentennachfrage am Point-of-Sale und den aktuellen Verkaufstrends auf dem Markt bereitgestellt.

/ R

Regionen
Der adidas Konzern unterscheidet sechs geografische Regionen: Westeuropa, Europäische Schwellenländer, Nordamerika, China, Andere Asiatische Märkte sowie Lateinamerika.

RFID Tag
RFID steht für Radio Frequency Identification. Dabei handelt es sich um einen Microchip, der an jedes Objekt angebracht werden kann, und mit einer Antenne verbunden wird, die Informationen des Stores elektronisch speichert. Die Antenne nimmt von einem RFID Lesegerät oder Scanner gesendete Signale und gibt diese dann in der Regel mit zusätzlichen Daten (wie z. B. eine individuelle Seriennummer oder andere spezifische Informationen) zurück.

Risikoloser Zinssatz
Die Verzinsung, die ein Anleger von einem risikofreien Investment erwarten kann.

Risikoprämie
Zusätzlicher Ertrag, den der Markt insgesamt oder eine bestimmte Aktie über dem risikolosen Zinssatz bieten muss, um Anleger für das höhere Risiko von Aktien zu entschädigen.
Risikoprämie = Differenz zwischen der erwarteten Rendite aus dem Marktportfolio aus Aktien und der Verzinsung risikoloser Anlagen.

Rollierender Forecast
Rollierender Forecast bezeichnet eine Zukunftsprognose, die in regelmäßigen Intervallen angepasst wird. Dabei wird der Prognosezeitraum konstant gehalten (z. B. 12 Monate).

/ S

Sales-Working-Budget
Die Aufwendungen des Sales Working Budget stehen im Zusammenhang mit Marketing- und Promotion-Initiativen am Point-of-Sale sowie mit Geschäftsausstattungen und -einrichtungen. Da die Aufwendungen des Sales-Working-Budget vertriebskanalspezifisch sind, werden sie den jeweiligen operativen Geschäftssegmenten des Konzerns zugeordnet.

Schuldscheindarlehen
Auch Privatplatzierung genannt. Platzierung von Wertpapieren direkt bei institutionellen Investoren wie Banken, Fonds, Versicherungsunternehmen, Pensionskassen und Stiftungen.

Schwellenländer
In der Entwicklung befindliche Volkswirtschaften mit großem Wachstumspotenzial in Bezug auf Wirtschaftskraft und privaten Wohlstand.
Als Schwellenländer versteht der adidas Konzern die Länder Asiens, Osteuropas, Lateinamerikas und Afrikas.

Segment
Auch Geschäftssegment genannt. Einheiten innerhalb eines Unternehmens, die Gewinn- und Verlustverantwortung besitzen. Der adidas Konzern ist derzeit in sechs Geschäftssegmente unterteilt: Großhandel, Einzelhandel, TaylorMade-adidas Golf, Rockport, Reebok-CCM Hockey und Andere Zentral Geführte Marken.

Selbst kontrollierte Verkaufsflächen
Beinhalten den eigenen Einzelhandel, Mono-Branded-Franchise-Stores, Shop-in-Shops, Joint-Ventures mit Einzelhändlern und Co-Branded-Stores. Selbst kontrollierte Verkaufsflächen bieten ein hohes Maß an Markenkontrolle und ermöglichen die bestmögliche Präsentation der Produkte entsprechend den Vorgaben der jeweiligen Marke.

Shop-in-Shop
Exklusiver Verkaufsbereich bei einem Großhandelspartner oder innerhalb eines Einzelhandelsgeschäfts. Je nach Vereinbarung wird der Bereich vom adidas Konzern oder dem Betreiber des Einzelhandelsgeschäfts betrieben. Ziel ist es, dem Kunden auf kleinerer Fläche ein ähnliches Kauferlebnis zu vermitteln, wie er es in einem unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte erfahren würde.

Signature-Kollektion
Kollektion, die mit dem Namen oder dem Markenzeichen von Top-Athleten versehen ist.

Stakeholder
Alle Gruppen, die ein direktes oder indirektes Interesse an den Leistungen und Ergebnissen eines Unternehmens haben. Dazu zählen Kreditgeber, Aktionäre, Konsumenten, Fachhändler, Lieferanten, Lizenznehmer, Geschäftspartner in der Beschaffungskette, Mitarbeiter, internationale Sportverbände, Nichtregierungsorganisationen, Medien usw.

Swap
Derivat, mit dem zwei Unternehmen vereinbaren, in der Zukunft Zahlungsströme (Cashflows) auszutauschen.

T

Top-down, Bottom-up
Spezielles Konzept der Informations- und Wissensverarbeitung, bei dem Informationen und Managemententscheidungen von oben nach unten delegiert werden, um dann im zweiten Schritt mit dem Ergebnis wieder von unten nach oben berichtet und abgeschlossen zu werden.

Tox Proof TÜV Rheinland
Das Tox Proof Zeichen ist ein Sicherheitszeichen, das vom TÜV Rheinland ausgestellt wird, vor allem für die Prüfung der Mengen von Giftstoffen in Produkten.

Trendscouting
Identifikation und Kommerzialisierung von künftigen Trends, vor allem Lifestyle-Trends.

U

Umsatzerlöse auf vergleichbarer Basis
Umsatzerlöse auf vergleichbarer Basis sind Umsatzerlöse, die in Geschäften erzielt werden, die mindestens das gesamte vorherige Geschäftsjahr geöffnet waren und momentan in Betrieb sind. Dies beinhaltet ebenso umgestaltete Geschäfte sofern das Format oder die Größe unverändert sind.

Umsatzkosten
Der Betrag, den der Konzern Dritten für Aufwendungen im Zusammenhang mit der Herstellung und Lieferung unserer Produkte zahlt. Eigene Produktionsaufwendungen sind ebenfalls in den Umsatzkosten des Konzerns enthalten.

Unverwässertes Ergebnis je Aktie
Leistungsindikator zur Beurteilung des Ergebnisses je Aktie, basierend auf der Anzahl ausstehender Aktien.
Unverwässertes Ergebnis je Aktie = Auf Anteilseigner entfallender Gewinn / gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im Geschäftsjahr / SIEHE AUCH VERWÄSSERTES ERGEBNIS JE AKTIE.

V

Verschuldungsgrad
Zeigt den Anteil des Fremdkapitals innerhalb der Finanzstruktur eines Unternehmens.
Verschuldungsgrad = (Nettofinanzverbindlichkeiten / Eigenkapital) × 100.

Vertikaler Einzelhändler
Ein Handelsunternehmen, das den gesamten Design-, Produktions- und Distributionsprozess seiner Produkte (vertikal) selbst kontrolliert.

Verwässertes Ergebnis je Aktie
Leistungsindikator zur Beurteilung des Ergebnisses je Aktie unter Annahme der Ausübung und Wandlung ausstehender Aktienoptionen und Wandelschuldverschreibungen, durch die sich die Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien erhöhen kann.
Verwässertes Ergebnis je Aktie = (Auf Anteilseigner entfallender Gewinn + Zinsaufwand auf Wandelanleihe nach Steuern) / (gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im Geschäftsjahr + gewichtete Aktienoptionen + Aktien aus angenommener Wandlung der Wandelanleihe).

VOCs (Flüchtige organische Verbindungen)
Flüchtige, organische Verbindungen, die Atembeschwerden und andere Gesundheitsprobleme verursachen können. VOCs sind Nebenprodukte, die in der Schuhproduktion anfallen.

W

Währungsbereinigt/ Währungsneutral
Diese Kennzahl bereinigt das Ergebnis um die Wechselkursveränderung und zeigt eine direkte zugrunde liegende Geschäftsentwicklung.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)
Das WBCSD ist ein globaler Verband mit rund 200 internationalen Unternehmen, der sich ausschließlich mit nachhaltiger Wertschöpfung befasst :// WWW.WBCSD.ORG.

World Federation of the Sporting Goods Industry (WFSGI)
Die WFSGI ist ein unabhängiger, gemeinnütziger Verband, der von Unternehmen der Sportartikelbranche und deren Zulieferer und Herstellerunternehmen, sowie Einzelhandelsunternehmen und anderen Geschäften der Sportbranche gegründet wurde. Als solcher wird der WFSGI vom Internationalen Olympischen Komitee als offizieller Verband der Sportbranche anerkannt :// WWW.WFSGI.ORG.

Z

Zubehör
Dieser Produktbereich umfasst alle Arten von Zubehör wie Taschen, Bälle, Fitnessgeräte und Golf- oder Hockeyschläger.

05.3 /

Index

Diesem Geschäftsbericht liegt die Broschüre adidas Group Auf einen Blick, nachfolgend Broschüre genannt, bei.

A
Akquisition *25, 41, 115, 188*
Aktienkursentwicklung *55 ff.*
Aktionärsstruktur *56*
Aktiva *126 ff., 174, 213*
American Depositary Receipts (ADRs) *55, 135*
Anlagevermögen *126 f., 134*
Anleihen *131 f., 198*
Anteilsbesitz *56 f., 135, 182, 199 ff., 218 ff.*
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn *56, 125*
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital *128, 198 ff.*
Aufsichtsrat:
– Ausschüsse *42 f.*
– Bericht *40 ff.*
– Mitglieder *38 f.*
Außerbilanzielle Posten *128*

B
Beschaffung *90 ff., 110, 150*
Beschaffungskette *60 ff., 89, 90 ff., 107*
Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers *173*
Betriebliche Aufwendungen *114, 123 f., 138, 140, 142, 208 f.*
Betriebsergebnis *124 f., 212*
Bilanz *126 ff., 174 f., 189 ff.*
Bruttomarge *114 ff., 122, 138 f., 140 f., 142 ff., 166*

C
Corporate Governance Bericht *45 ff.*

D
Derivative Finanzinstrumente *183*
Dividende *Innenseite Umschlag vorne, 56 f., 128, 135, 167, 200*

E
Eigene Einzelhandelsaktivitäten *105 f., 120, 123, 128, 140 f., 150*
Eigenkapital:
– Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung *178 f.*
Entsprechenserklärung *42, 47*
Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche *118 ff.*
Ergebnis je Aktie *125, 167, 211*
Eventkalender *Broschüre 28 f.*
Event- und Promotion-Partnerschaften *Broschüre 26 f.*

F
Finanzaufwendungen *124, 209 f.*
Finanz-Highlights *Innenseite Umschlag vorne, Broschüre 2*
Finanzierungsstruktur *132*
Finanzinstrumente *202 ff.*
Finanzkalender *237, Broschüre 32*
Finanzverbindlichkeiten *126, 129 ff., 186, 192 f.*
Flüssige Mittel *126 ff., 189*
Forschung und Entwicklung *95 ff., 152, 186*

G
Geschäfts- oder Firmenwerte (Goodwill) *185 f., 191*
Geschäftsentwicklung:
– Andere Geschäftssegmente *142 ff.*
– Einzelhandel *140 ff.*
– Großhandel *138 ff.*
Gewinn- und Verlustrechnung *121 ff., 176, 208 ff.*
Gewinn vor Steuern *125*
Global Operations *90 ff.*
Glossar *228 ff.*

H
Hauptversammlung *Innenseite Umschlag hinten*
Hedging *132, 155, 156 ff., 200, 207 f.*

I
Internes Konzern-Managementsystem *114 ff.*
Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden *28 ff.*
Investitionen *60, 115, 129, 212*
Investor Relations *57, 236*

K
Kampagnen *23, 24, 26, 59, 70, 72, 80 f., 113, 171, 223*
Kapitalflussrechnung *126 ff., 180, 213*
Kapitalkosten (WACC) *116*
Kontrollierte Verkaufsflächen *62, 168*
Konzernabschluss *174 ff.*
Konzernanhang *181 ff.*
Konzernlagebericht *60 ff.*

L
Leasing *184, 201*
Liquidität *129, 155 f., 167*
Lizenz- und Provisionserträge *123, 133*

M
Markenportfolio *Innenseite Umschlag vorne, 60, 68 ff., Broschüre 12 ff.*
Marketing-Working-Budget *114, 123 f., 166, 208 f.*
Marktkapitalisierung *55 ff.*
Mission Statement *Broschüre 4 f.*
Mitarbeiter *101 ff., 152*

N
Nachhaltigkeit *48 f., 56, 61, 107 ff., 153, 160, Broschüre 8 f.*
Nachtrag und Ausblick *163 ff.*

O
Operative Marge *114 f., 124 f., 138, 140, 142, 168*
Operative und Sport-Highlights 2011 *24 ff.*
Operativer Cashflow *114 ff., 167*
Operatives kurzfristiges Betriebskapital *114 ff., 167*

P
Pensionen *51 f., 135, 187, 196*
Personal *101 ff., 152*
Produkteinführungen *98 f., 169*
Promotion-Partnerschaften *70 f., 73 ff., 79 ff., 83 ff., 89, 152, Broschüre 26 f.*

R
Risiko- und Chancenbericht *145 ff.*
Rückstellungen *128, 182, 186*

S
Sachanlagevermögen *184, 190 f., 217*
Segmentberichterstattung *121, 138 ff., 211 ff.*
Standorte *96, Broschüre 10 f.*
Steuern *187, 210 f.*
Struktur und Strategie:
– adidas Konzern *60 ff., Broschüre 6 f.*
– Markensegmente *68 ff.*

T
Treasury *129 ff., 154 ff.*

U
Umsatzkosten *122, 150*
Unterstützungserklärung *235*

V
Vergütung:
– Aufsichtsrat *53*
– Bericht *50 ff.*
– Mitarbeiter *103*
– Vorstand *50 ff.*
Verschuldungsgrad *132, 200*
Versicherung der gesetzlichen Vertreter *172*
Verwässertes Ergebnis je Aktie *125, 167, 211*
Vorräte *126 f., 151, 190*
Vorstand *34 ff.*

W
Währung *129 ff., 156 f., 182 f.*
Wandelanleihe *136 f., 199*
Wechselkurs *120, 128, 156 f., 162, 180, 182 f.*

Z
Zehnjahresübersicht *224 ff., Broschüre 30 f.*
Ziele *Innenseite Umschlag vorne, 68, 90, 100, 117, 168*
Zinssatz *131, 157 f., 162, 208*

05.4 /

Unterstützungserklärung

Die adidas AG erklärt ihre Unterstützung, abgesehen vom Fall des politischen Risikos, dass unten genannte Gesellschaften ihren Verbindlichkeiten gegenüber Gläubigern in vereinbarter Weise nachkommen. Diese Erklärung ersetzt die Unterstützungserklärung vom 15. Februar 2011. Die Unterstützungserklärung von 2011 wird gegenstandslos:

adidas (China) Ltd., Schanghai, China
adidas (Cyprus) Limited, Nikosia, Zypern
adidas (Ireland) Limited, Dublin, Irland
adidas (Malaysia) Sdn. Bhd., Kuala Lumpur, Malaysia
adidas (South Africa) (Pty) Ltd., Kapstadt, Südafrika
adidas (Suzhou) Co. Ltd., Suzhou, China
adidas (Thailand) Co., Ltd., Bangkok, Thailand
adidas (UK) Limited, Stockport, Großbritannien
adidas America, Inc. (vormals adidas Sales, Inc.), Portland, Oregon, USA
adidas Argentina S.A., Buenos Aires, Argentinien
adidas Australia Pty. Limited, Mulgrave, Australien
adidas Austria GmbH, Klagenfurt, Österreich
adidas Baltics SIA, Riga, Lettland
adidas Belgium N.V., Brüssel, Belgien
adidas Benelux B.V., Amsterdam, Niederlande
adidas Beteiligungsgesellschaft mbH, Herzogenaurach, Deutschland
adidas Bulgaria EAD, Sofia, Bulgarien
adidas Business Services Lda., Maia, Portugal
adidas Canada Ltd., Concord, Ontario, Kanada
adidas CDC Immobilieninvest GmbH, Herzogenaurach, Deutschland
adidas Chile Ltda., Santiago de Chile, Chile
adidas Colombia Ltda., Bogotá, Kolumbien
adidas CR s.r.o., Prag, Tschechische Republik
adidas Croatia d.o.o., Zagreb, Kroatien
adidas Danmark A/S, Århus, Dänemark
adidas de Mexico, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt, Mexiko
adidas do Brasil Ltda., São Paulo, Brasilien
adidas Emerging Market L.L.C., Dubai, Vereinigte Arabische Emirate
adidas Emerging Markets FZE, Dubai, Vereinigte Arabische Emirate
adidas Espana S.A., Saragossa, Spanien
adidas Finance Poland S.A., Warschau, Polen
adidas Finance Spain S.A., Saragossa, Spanien
adidas Finance Sverige AB, Solna, Schweden
adidas France S.a.r.l., Landersheim, Frankreich
adidas Hellas A.E., Thessaloniki, Griechenland
adidas Hong Kong Ltd., Hongkong, China
adidas Imports & Exports Ltd., Kairo, Ägypten
adidas India Marketing Pvt. Ltd., Neu-Delhi, Indien
adidas Industrial, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt, Mexiko
adidas Insurance & Risk Consultants GmbH (vormals adidas Versicherungs-Vermittlungs GmbH), Herzogenaurach, Deutschland
adidas International B.V., Amsterdam, Niederlande
adidas International Finance B.V., Amsterdam, Niederlande
adidas International Marketing B.V., Amsterdam, Niederlande
adidas International Property Holding B.V., Amsterdam, Niederlande
adidas International Re Limited, Dublin, Irland
adidas International Trading B.V., Amsterdam, Niederlande
adidas International, Inc., Portland, Oregon, USA
adidas Italy S.p.A, Monza, Italien
adidas Japan K.K., Tokio, Japan
adidas Korea Ltd., Seoul, Korea
adidas Korea Technical Services Ltd., Pusan, Korea
adidas Latin America, S.A., Panama-Stadt, Panama
adidas Levant Limited – Jordan, Amman, Jordanien
adidas LLP, Almaty, Republik Kasachstan
adidas Market LAM, S.A, Panama-Stadt, Panama
adidas New Zealand Limited, Auckland, Neuseeland
adidas Norge AS, Lillestrom, Norwegen
adidas North America, Inc., Portland, Oregon, USA
adidas Philippines Inc., Manila, Philippinen
adidas Poland Sp.z.o.o., Warschau, Polen
adidas Portugal – Artigos de Desporto, S.A., Lissabon, Portugal
adidas Romania S.R.L., Bukarest, Rumänien
adidas Serbia d.o.o., Neu-Belgrad, Serbien
adidas Services Limited, Hongkong, China
adidas Singapore Pte. Ltd., Singapur, Singapur
adidas Slovakia s.r.o., Bratislava, Slowakei
adidas Sourcing Limited, Hongkong, China
adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S., Istanbul, Türkei
adidas sport gmbh, Cham, Schweiz
adidas Sporting Goods Ltd., Kairo, Ägypten
adidas Sports (China) Co. Ltd., Suzhou, China
adidas Suomi Oy, Helsinki, Finnland
adidas Sverige AB, Stockholm, Schweden
adidas Taiwan Limited, Taipeh, Taiwan
adidas Team, Inc., Portland, Oregon, USA
adidas Technical Services Pvt. Ltd., Neu-Delhi, Indien
adidas Trgovina d.o.o., Ljubljana, Slowenien
adidas Vietnam Company Limited, Ho-Chi-Minh-Stadt, Vietnam
adisport Corporation, San Juan, Puerto Rico
ASPA do Brasil Ltda., São Paulo, Brasilien
Concept Sport, S.A., Panama-Stadt, Panama
Factory Outlet Herzo-Base GmbH & Co. KG, Herzogenaurach, Deutschland
Five Ten Europe NV/SA, Wavre, Belgien
GEV Grundstücks-Beteiligungsgesellschaft Herzogenaurach mbH, Herzogenaurach, Deutschland
Herzo-Base Management GmbH, Herzogenaurach, Deutschland
Hotel Herzo-Base GmbH & Co. KG, Herzogenaurach, Deutschland
Hydra Ventures B.V., Amsterdam, Niederlande
Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base GmbH & Co. KG, Herzogenaurach, Deutschland
Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base Verwaltungs GmbH, Herzogenaurach, Deutschland
LLC „adidas, Ltd.", Moskau, Russland
PT adidas Indonesia, Jakarta, Indonesien
Reebok (China) Services Limited, Hongkong, China
Reebok de Mexico, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt, Mexiko
Reebok Europe Holdings, London, Großbritannien
Reebok International Limited, London, Großbritannien
Reebok International Ltd., Canton, Massachusetts, USA
Reebok-CCM Hockey AB, Malung, Schweden
Reebok-CCM Hockey AS, Gressvik, Norwegen
Reebok-CCM Hockey Oy, Forssa, Finnland
Reebok-CCM Hockey U.S. Inc., Montpelier, Vermont, USA
Reebok-CCM Hockey, Inc., Wilmington, Delaware, USA
RIL Indonesia Services Limited, Hongkong, China
Rockport (Europe) B.V., Amsterdam, Niederlande
SC „adidas-Ukraine", Kiew, Ukraine
Sport Maska Inc., New Brunswick, Kanada
Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC, Boston, Massachusetts, USA
Stone Age Equipment, Inc., Redlands, Kalifornien, USA
Taylor Made Golf Co., Inc., Carlsbad, Kalifornien, USA
Taylor Made Golf Co., Ltd., Tokio, Japan
Taylor Made Golf Limited, Basingstoke, Großbritannien
Taylor Made Korea Ltd., Seoul, Korea
The Rockport Company, LLC, Wilmington, Delaware, USA
World of Commerce GmbH & Co. KG, Herzogenaurach, Deutschland
World of Commerce Management GmbH, Herzogenaurach, Deutschland
Zhuhai adidas Technical Services Limited, Zhuhai, China

05.5 /

Impressum & Kontakt

adidas AG
Adi-Dassler-Str. 1
91074 Herzogenaurach
Deutschland

Tel: + 49 (0) 91 32 84 - 0
Fax: + 49 (0) 91 32 84 - 22 41
www.adidas-Group.de

Investor Relations
Tel: + 49 (0) 91 32 84 - 32 96
Fax: + 49 (0) 91 32 84 - 31 27
E-Mail: investor.relations@adidas-Group.com
www.adidas-Group.de/investoren

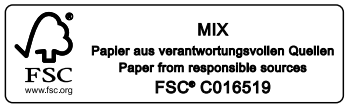
Der adidas Konzern ist Mitglied im DIRK
(Deutscher Investor Relations Kreis).

Dieser Bericht ist auch in englischer Sprache erhältlich.
Weitere Berichte des adidas Konzerns finden Sie auf der Webseite
des Unternehmens.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir in diesem
Geschäftsbericht auf die Darstellung von eingetragenen
Markenzeichen.

Konzept und Design
Strichpunkt, Stuttgart / Berlin

Druck
Leibfarth & Schwarz, Dettingen/Erms



Finanzkalender

2012

7. März 2012

Veröffentlichung der Jahresergebnisse 2011
Analystenkonferenz und Bilanzpressekonferenz in Herzogenaurach
Pressemitteilung, Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast
Veröffentlichung des Geschäftsberichts 2011

3. Mai 2012

Veröffentlichung der Ergebnisse des ersten Quartals 2012
Pressemitteilung, Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast
Veröffentlichung des Berichts zum ersten Quartal

10. Mai 2012

Hauptversammlung
Fürth, Bayern
Webcast

11. Mai 2012

Dividendenzahlung
(vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung)

2. August 2012

Veröffentlichung der Halbjahresergebnisse 2012
Pressemitteilung, Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast
Veröffentlichung des Berichts zum ersten Halbjahr

8. November 2012

Veröffentlichung der Neunmonatsergebnisse 2012
Pressemitteilung, Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast
Veröffentlichung des Neunmonatsberichts

adidas AG
Adi-Dassler-Str. 1
91074 Herzogenaurach
Deutschland

©2012 adidas AG.