



adidas®  
GROUP



Reebok

taylorMade

ADAMSGOLF



ASHWORTH

ROCKPORT

CCM



adidas®  
GROUP

# PUSHING BOUNDARIES

adidas Group  
Geschäftsbericht

2012

# Ziele – Ergebnisse – Ausblick

## ／ Ziele 2012

### Währungsbereinigte Umsatzentwicklung:

#### adidas Konzern

Anstieg im

**mittleren bis hohen  
einstelligen Bereich**

- ✓ **Großhandelssegment**  
Anstieg im mittleren einstelligen Bereich
- ✓ **Einzelhandelssegment**  
Anstieg im niedrigen 10%-Bereich
- ✓ **Andere Geschäftssegmente**  
Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich
- ✓ **TaylorMade-adidas Golf**  
Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich
- ✓ **Rockport**  
Anstieg im hohen einstelligen Bereich
- ✓ **Reebok-CCM Hockey**  
Anstieg im deutlich zweistelligen Bereich

Bruttomarge

**etwa 47,5 %**

Operative Marge

Steigerung auf einen Wert von

**annähernd 8,0 %**

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (im Verhältnis zum Umsatz)

**moderater Anstieg erwartet**

Investitionen

**400 Mio. € – 450 Mio. €**

Bruttofinanzverbindlichkeiten

**weitere Reduzierung**

Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA: Beibehaltung eines Verhältnisses von

**unter 2**

Ergebnis je Aktie

Anstieg um 10 % bis 15 % auf einen Wert zwischen

**3,52 € – 3,68 €**

Shareholder Value

**weitere Steigerung**

## ／ Ergebnisse 2012<sup>1)</sup>

### Währungsbereinigte Umsatzentwicklung:

#### adidas Konzern

Anstieg um

Konzernumsatz

**6 %**

**14,883 Mrd. €**

- ✓ **Großhandelssegment**  
Anstieg um 2 %
- ✓ **Einzelhandelssegment**  
Anstieg um 14 %
- ✓ **Andere Geschäftssegmente**  
Anstieg um 17 %
- ✓ **TaylorMade-adidas Golf**  
Anstieg um 20 %
- ✓ **Rockport**  
Anstieg um 2 %
- ✓ **Reebok-CCM Hockey**  
Anstieg um 9 %

Bruttomarge

**47,7 %**

Operative Marge

**8 %**

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (im Verhältnis zum Umsatz) verringert sich auf

**20,0 %**

Investitionen

**434 Mio. €**

Nettofinanzverbindlichkeiten

**448 Mio. € Netto-Cash**

Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA

**-0,3**

Ergebnis je Aktie

Anstieg um 29 % auf

**3,78 €**

Auf Anteilseigner entfallender Gewinn  
Anstieg um 29 % auf

**791 Mio. €**

Aktienkurs der  
adidas AG steigt um

**34 %**

Dividende pro Aktie  
(vorbehaltlich der  
Zustimmung durch die  
Hauptversammlung)

**1,35 €**

## ／ Ausblick 2013

### Währungsbereinigte Umsatzentwicklung:

#### adidas Konzern

Anstieg im

**mittleren einstelligen  
Bereich**

- ✓ **Großhandelssegment**  
Anstieg im niedrigen einstelligen Bereich
- ✓ **Einzelhandelssegment**  
Anstieg im hohen einstelligen bis niedrigen zweistelligen Bereich
- ✓ **Andere Geschäftssegmente**  
Anstieg im mittleren bis hohen einstelligen Bereich
- ✓ **TaylorMade-adidas Golf**  
Anstieg im mittleren einstelligen Bereich

Bruttomarge

**48,0 % – 48,5 %**

Operative Marge

Steigerung auf einen Wert von

**annähernd 9,0 %**

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (im Verhältnis zum Umsatz)

**moderater Anstieg erwartet**

Investitionen

**500 Mio. € – 550 Mio. €**

Bruttofinanzverbindlichkeiten

**weitere Reduzierung**

Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA: Beibehaltung eines Verhältnisses von

**unter 2**

Ergebnis je Aktie

Anstieg um 12 % bis 16 % auf einen Wert zwischen

**4,25 € – 4,40 €**

Shareholder Value

**weitere Steigerung**

<sup>1)</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

# PUSHING BOUNDARIES

adidas Group Geschäftsbericht  
2012

Sich stets neue Ziele zu stecken, Grenzen zu verschieben und immer noch ein bisschen besser zu werden – dieser Anspruch ist Teil unseres Selbstverständnisses.

Inspiziert von der Leidenschaft für Sport und Leistung, engagiert und mit viel Teamgeist, entwickeln wir Innovationen, die weltweit Maßstäbe setzen. Mit unseren Produkten werden Trends gesetzt und Rekorde gebrochen.

Wir lernen von Spitzensportlern, nutzen neueste Technologien, und arbeiten hart daran, mit allem, was wir tun, immer das Optimum zu erreichen – damit Sie mit uns höher und weiter kommen als je zuvor.

# Unsere Marken

adidas®

GROUP

 adidas®

adidas ist eine durch und durch globale Marke  
mit deutschen Wurzeln.



→ **adidas Sport Performance**

Das Leitprinzip von adidas Sport Performance ist es, Athleten besser zu machen, damit sie schneller, stärker, smarter, cooler und natürlicher werden. Der Fokus liegt hierbei auf fünf Kernkategorien: Fußball, Basketball, Running, Training und Outdoor.



→ **adidas Sport Style**

**adidas Originals:** adidas Originals ist das authentische, kultige Sportswear-Label für den Street-Look. Die 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“.



→ **Five Ten**

Five Ten, „die Marke der Mutigen“, ist ein führender Anbieter von Performance-Schuhen mit hoher Griffigkeit. Die Marke produziert Schuhe für die gefährlichsten Sportarten der Welt – von Downhill-Mountainbiking über Klettern bis hin zu Wing Suit Flying und Kajaken. Seit fast 30 Jahren präsentiert das Unternehmen modernste Designs und Sohlen mit dem eigens entwickelten Stealth Gummi.

 TaylorMade®



→ **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.



→ **Adams Golf**

Adams Golf entwickelt und produziert leicht zu spielende Golf-ausrüstung, mit der Golfspieler aller Spielstärken mehr Spaß am Golfen haben.



→ **Ashworth**

Ashworth ist eine authentische Golfbekleidungs- und Golfschuhmarke mit einem hohen Bekanntheitsgrad unter passionierten Golfern, die ihren Sport lieben. Ashworth bietet Produkte, die sowohl auf dem Golfplatz als auch im Klubhaus und in der Freizeit getragen werden können.

**Reebok**

Reebok ist eine amerikanisch geprägte Marke, die ein klares Ziel vor Augen hat: die weltweit führende Fitnessmarke werden. Reebok bietet Konsumenten innovative Produkte, Erlebnisse und Inspirationen, da die Marke die zahlreichen Facetten und das Lifestyle-Potenzial von Fitness kennt und ausschöpft. Durch ihre starken Wurzeln und ihre Tradition im Fitnessbereich ist Reebok die Marke, die Konsumenten fit fürs Leben machen will

 ROCKPORT®

Als Rockport 1971 seine Geschäftsaktivität aufnahm, verfolgte die Marke eine einfache Philosophie: bequeme Schuhe mithilfe der neuesten Sportschuh-Technologien entwickeln. Auch mehr als 40 Jahre später kombiniert Rockport diese Tradition mit der Innovationskraft des adidas Konzerns. Die Marke bietet urbanen Konsumenten in Großstädten weltweit Produkte, die kompromisslosen Style mit modernsten Komforteigenschaften vereinen.

Weitere Informationen zu unseren Marken  
finden Sie unter:

://

**WWW.ADIDAS-GROUP.COM/BRANDS**

**Reebok | CCM**

Reebok-CCM Hockey ist ein führender Designer und Vermarkter von Eishockey-Ausrüstung und -Bekleidung mit zwei der weltweit bekanntesten Eishockey-Marken: Reebok Hockey und CCM.

# Finanz-Highlights

## 2012

### 01 / Finanz-Highlights (IFRS)

	2012	2011 <sup>1)</sup>	Veränderung
<b>Operative Highlights (in Mio. €)</b>			
Umsatzerlöse	14.883	13.322	11,7%
EBITDA	1.445	1.199	20,6%
Betriebsergebnis <sup>2)</sup>	1.185	953	24,4%
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn <sup>2)</sup>	791	613	29,0%
<b>Wichtige Kennzahlen [%]</b>			
Bruttomarge	47,7%	47,5%	0,2PP
Betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	41,3%	41,8%	-0,5PP
Operative Marge <sup>2)</sup>	8,0%	7,2%	0,8PP
Steuerquote <sup>2)</sup>	29,3%	30,0%	-0,7PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse <sup>2)</sup>	5,3%	4,6%	0,7PP
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	20,0%	20,4%	-0,4PP
Eigenkapitalquote	45,5%	45,7%	-0,2PP
Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA	-0,3	-0,1	
Verschuldungsgrad	-8,5%	-1,8%	-6,7PP
Eigenkapitalrendite	9,9%	11,9%	-2,0PP
<b>Bilanz- und Cashflow-Daten (in Mio. €)</b>			
Bilanzsumme	11.651	11.237	3,7%
Vorräte	2.486	2.502	-0,6%
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	2.444	2.431	0,5%
Kurzfristiges Betriebskapital	2.504	1.990	25,8%
Netto-Cash-Position	448	90	397,7%
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	5.304	5.137	3,3%
Investitionen	434	376	15,4%
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit	942	807	16,7%
<b>Kennzahlen je Aktie (in €)</b>			
Unverwässertes Ergebnis <sup>2)</sup>	3,78	2,93	29,0%
Verwässertes Ergebnis <sup>2)</sup>	3,78	2,93	29,0%
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit	4,50	3,86	16,7%
Dividende	1,35 <sup>3)</sup>	1,00	35,0%
Aktienkurs am Ende des Jahres	67,33	50,26	34,0%
<b>Sonstiges (am Ende des Jahres)</b>			
Anzahl der Mitarbeiter	46.306	46.824	-1,1%
Anzahl der Aktien	209.216.186	209.216.186	-
Durchschnittliche Anzahl der Aktien	209.216.186	209.216.186	-

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

3) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

# PUSHING BOUNDARIES

## 2012

### 01 AN UNSERE AKTIONÄRE

01.1	Operative und Sport-Highlights 2012	30
01.2	Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden	34
01.3	Vorstand	40
01.4	Aufsichtsrat	44
01.5	Bericht des Aufsichtsrats	46
01.6	Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung	51
01.7	Vergütungsbericht	56
01.8	Unsere Aktie	60

### 02 UNSER KONZERN

#### KONZERNLAGEBERICHT

02.1	Konzernstrategie	68
02.2	Strategie Global Sales	72
	／ Großhandelsstrategie	73
	／ Einzelhandelsstrategie	74
	／ eCommerce-Strategie	77
02.3	Strategie Global Brands	78
	／ adidas Strategie	82
	／ Reebok Strategie	88
02.4	Strategie Andere Geschäftssegmente	92
	／ TaylorMade-adidas Golf Strategie	92
	／ Rockport Strategie	96
	／ Reebok-CCM Hockey Strategie	98
02.5	Global Operations	100
02.6	Forschung und Entwicklung	105
02.7	Mitarbeiter	111
02.8	Nachhaltigkeit	117

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	124
03.2	Geschäftsentwicklung des Konzerns	128
	／ Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche	128
	／ Gewinn-und-Verlust-Rechnung	131
	／ Bilanz und Kapitalflussrechnung	137
	／ Treasury	141
	／ Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG	145
	／ Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB und § 289 Abs. 4 HGB	147
03.3	Geschäftsentwicklung nach Segmenten	150
	／ Geschäftsentwicklung Großhandel	150
	／ Geschäftsentwicklung Einzelhandel	152
	／ Geschäftsentwicklung Andere Geschäftssegmente	154
03.4	Nachtrag und Ausblick	157
03.5	Risiko- und Chancenbericht	164

## 04 KONZERNABSCHLUSS

04.1	Versicherung der gesetzlichen Vertreter	186
04.2	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	187
04.3	Konzernbilanz	188
04.4	Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	190
04.5	Konzerngesamtergebnisrechnung	191
04.6	Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	192
04.7	Konzernkapitalflussrechnung	194
04.8	Konzernanhang	195
	／ Erläuterungen zur Konzernbilanz	211
	／ Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	229
	／ Sonstige Erläuterungen	233
04.9	Entwicklung der Vermögenswerte	238
04.10	Anteilsbesitz	240

## 05 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

05.1	Zehnjahresübersicht	246
05.2	Glossar	250
05.3	Index	256
05.4	Unterstützungserklärung	257
05.5	Impressum & Kontakt	258
05.6	Finanzkalender	259



42,195 KM  
PURE ANSTRENGUNG  
---





Wilson Kipsang  
/ MARATHONLÄUFER

# MEHR GESCHWINDIGKEIT



**GEWINNER**  
DES VIRGIN LONDON  
MARATHONS 2012



**BRONZE**  
MEDAILLENGEWINNER  
BEI DEN OLYMPISCHEN  
SPIELEN IN LONDON



**2:09:37 h**  
GELAUFENE MARATHONZEIT  
BEI DEN OLYMPISCHEN  
SPIELEN IN LONDON 2012

Mit Bronze bei den Olympischen Spielen und als Gewinner des Virgin London Marathons 2012 hat Wilson Kipsang sein Können erneut bewiesen. Er ist definitiv einer der besten Langstreckenläufer der Welt. Schneller als alle anderen zu laufen ist das Entscheidende bei einem Marathon. Wie unterstützt adidas Running Wilson Kipsang und andere Läufer, damit sie im Jahr 2013 noch schneller werden?

Pushing Boundaries.



Energy Boost

✓ EINE REVOLUTIONÄRE INNOVATION

# MEHR ENERGIE

SPÜRBAR MEHR  
ENERGIE



techfit

TORSION®



3× TEMPERATURBESTÄNDIGER  
ALS GEWÖHNLICHES  
EVA MATERIAL

2013 präsentiert adidas eine der wohl revolutionärsten Schuhinnovationen überhaupt: Energy Boost. Der Schuh weist eine neue Dämpfungstechnologie auf, die Läufern die bis dato höchste Energierückgabe bietet. Die Technologie

kombiniert die sonst widersprüchlichen Leistungseigenschaften einer weichen und trotzdem reaktiven Dämpfung. In Kooperation mit der BASF wurde das vollkommen neue Material über die letzten drei Jahre entwickelt.

Diese Schuhe werden Wilson Kipsang und allen anderen Läufern helfen, schneller zu sein und länger zu laufen.

Pushing Boundaries.



LÄNGSSCHNITT DES ENERGY BOOST  
LAUFSCHUHS



7  
2012



SOHLENELEMENTE  
DES ENERGY BOOST  
LAUFSCHUHS



DESIGNSKIZZEN DES  
D ROSE 3.5



Derrick Rose

/ BASKETBALLSPIELER

# MEHR D ROSE



MOST VALUABLE  
PLAYER 2011



Er spielt für die Chicago Bulls in der NBA. Er ist einer der besten Basketballspieler der Welt. Derrick Rose begann schon früh mit seinen drei Brüdern auf den Straßen von Chicago Basketball zu spielen und blieb seiner Leidenschaft auch in der Highschool treu. Im Jahr 2008 kam er zur NBA und wurde in seiner ersten Saison als bester Neuzugang ausgezeichnet. Mit hartem Training und Selbstdisziplin konnte er seine Leistung ständig steigern. Was kann adidas Basketball dazu beitragen, um das Spiel von Derrick Rose und jedem, der das Spielfeld so sehr liebt wie er, 2013 zu verbessern?

Pushing Boundaries.



D Rose 3.5

✓ JEDEN TAG BESSER WERDEN

# MEHR LEISTUNGS- FÄHIGKEIT



GERINGERES GEWICHT DURCH  
**SPRINTWEB**



FARBVARIANTEN



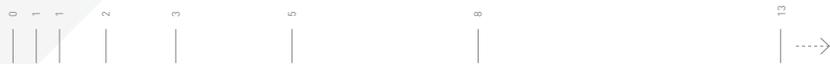
ENERGIERÜCKGABE DURCH  
**SPRINTFRAME**

Der D Rose 3.5 – in Kooperation mit Derrick Rose design't und entwickelt – bietet eine verbesserte Performance, einen cooleren Look und mehr persönliche Details von Derrick Rose als seine Vorgängermodelle. Er ist sowohl fürs Spielfeld als auch für die Straße gemacht. Der D Rose 3.5 passt sich der Fußform noch besser an und ermöglicht damit schnellere Richtungsänderungen und verbesserte Kontrolle, sodass Basketballspieler ihre Leistungsfähigkeit unentwegt steigern können.

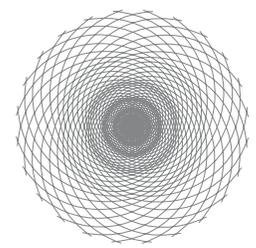
Pushing Boundaries.



D ROSE 3.5  
BASKETBALLSCHUH  
---



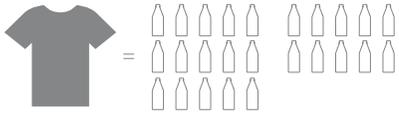
IN ANLEHNUNG AN DIE FIBONACCI FOLGE  
STELLT DAS DESIGN DES D ROSE 3.5  
DEN STETIG WACHSENDEN ERFOLG VON  
DERRICK ROSE DAR  
---



drydye

NORMALERWEISE BENÖTIGT MAN 25 LITER  
WASSER UM EIN T-SHIRT EINZUFÄRBN ...

---



... ADIDAS DRYDYE HINGEGEN HAT DEN  
WASSERVERBRAUCH IM FÄRBEPROZESS  
VOLLKOMMEN ELIMINIERT

---





DryDye

/ JEDER TROPFEN ZÄHLT

# MEHR NACHHALTIGKEIT



50%

WENIGER ENERGIE-  
VERBRAUCH



50%

WENIGER  
CHEMIKALIEN



1.250.000

LITER WENIGER WASSER-  
VERBRAUCH IM JAHR 2012

In Kooperation mit der thailändischen Yeh Group unterstützte adidas die Entwicklung einer neuen Färbetechnologie maßgeblich: Das Ergebnis heißt DryDye und eliminiert den Wasserverbrauch im Färbeprozess. Es war schon immer die Vision von adidas, umweltfreundliche Produkte herzustellen und als Unternehmen Verantwortung dafür zu übernehmen, die Welt ein bisschen besser zu machen. Aber wie ist es adidas gelungen, nachhaltige Materialien zu entwickeln, die die hohen Leistungsansprüche von adidas Performance Produkten erfüllen?

Pushing Boundaries.



Prime Tee

DRYDYE KOLLEKTION

# MEHR FUNKTION

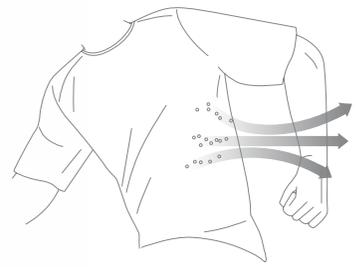


climalite+

drydye

Das abgebildete T-Shirt ist Teil der nachhaltigen DryDye Produktkollektion und kommt im Frühjahr 2013 auf den Markt. Die antibakterielle Freshrite Technologie stellt sicher, dass Sportler sich angenehm frisch fühlen. Zudem sorgt die ClimaLite Technologie für ein immer schnelles Trocknen des T-Shirts. adidas schafft es damit, Produkte anzubieten, die beides sind: leistungsstark und nachhaltig.

Pushing Boundaries.



CLIMALITE SORGT FÜR EIN  
TROCKENES UND KOMFORTABLES  
TRAGEGEFÜHL





ADIDAS ORIGINALS:  
TRENDS SETZEN  
SEIT 1972

*It's  
time  
to...*



adidas Originals Core Kollektion

✓ BACK TO THE ROOTS

# MEHR NEUNZIGER



STREET  
STYLE



TRENDSETTER

Viele adidas Innovationen haben bis heute gleichermaßen Einfluss auf den Streetstyle wie auf die Fußballfelder und Laufbahnen dieser Welt, vor allem die Innovationen der 90er-Jahre. Einflüsse dieser Ära finden sich nun in der adidas Originals Core Kollektion wieder. adidas Originals vereint Authentizität und globalen Streetstyle und setzt hiermit Trends rund um den Globus. Wie wird adidas Originals sein Erbe in 2013 hochleben lassen?

Pushing Boundaries.



Torsion Allegra W

ES LEBEN DIE 90ER

# MEHR STYLE



MODELL ERHÄLTICH IN

**23** FARB-  
VARIANTEN

**TORSION  
ALLEGRA  
LADY**

URSPRÜNGLICHE  
PRODUKT-  
EINFÜHRUNG

19  
94



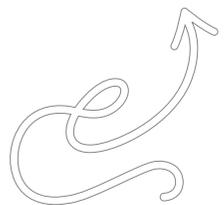
**TORSION®  
SYSTEM**

Der Torsion Allegra Lady Laufschuh aus den 90er-Jahren ist zurück. Er nennt sich adidas Originals Torsion Allegra W und stellt mit dem Torsion Element in der Sohle und mit einem verbesserten Obermaterial aus synthetischem Leder eine moderne Version des früheren Modells dar. Typisch für die damalige Zeit ist der Schuh mit den kultigen drei Streifen designt, jedoch auf moderne Weise neu interpretiert. Er verbindet Vergangenheit und Gegenwart und zelebriert das reichhaltige und vielfältige Erbe von adidas Originals.

Pushing Boundaries.



... Unite all  
Originals.



DAS ORIGINAL VON 1994:  
DER URSPRÜNGLICHE TORSION ALLEGRA LADY



# Reebok

---

Julie Foucher

/ REEBOK CROSSFIT ATHLETIN

---

# MEHR PASSFORM



2. PLATZ IM  
JAHR 2012



USA  
977 PUNKTE

Julie Foucher ist eine der fittesten Frauen der Welt. Als Zweitplatzierte bei den Reebok CrossFit Games 2012 stellte sie ihr hohes Fitnesslevel unter Beweis. Für ihr CrossFit Training ist es wichtig, extrem belastbare Sportschuhe mit optimaler Passform zu tragen, die fürs Laufen, Springen und Stretchen geeignet sind. Was tut Reebok, um ihr diesen ultimativen Sportschuh zu bieten?

Pushing Boundaries.

Reebok

RealFlex Fusion TR 2.0

✓ NATÜRLICHE BEWEGUNG IN PERFEKTION

# MEHR FLEXIBILITÄT



Bei Reeboks RealFlex Technologie dreht sich alles um den natürlichen Bewegungsablauf. Der Schuh eignet sich für jegliche Art von Training. Er hat eine Vielzahl von einzelnen flexiblen Sohlenelementen und gibt den Athleten ein optimales Gefühl für den Trainingsuntergrund. Der RealFlex Fusion TR 2.0 zeichnet sich durch eine höhere Zwischensohlenschale aus, die den Fuß bei den verschiedensten Bewegungen umschließt. Der höhere Gummianteil im Vorfußbereich sichert erhöhte Griffigkeit. Genau das erwartet Julie Foucher von einem Trainingsschuh.

Pushing Boundaries.



REALFLEX FUSION TR 2.0:  
SCHUHSOHL E MIT FLEXIBLEN  
SOHLENELEMENTEN  
---



DO YOU  
HAVE  
WHAT IT  
TAKES?

# Reebok

---

Rich Froning Jr.  
/ FITTEST MAN ON EARTH

---

# MEHR KRAFT



SIEGER  
2011 &  
2012



USA  
1.089 PUNKTE

Rich Froning Jr. hat die Reebok CrossFit Games zwei Mal in Folge gewonnen und damit seinen Titel als „Fittest Man on Earth 2012“ erfolgreich verteidigt. Weil bei seinen CrossFit Trainings verschiedene Fitnessdisziplinen kombiniert werden, ist es für Rich Froning Jr. und andere Fitnessfans wichtig, Sportkleidung zu tragen, die eine hohe Bewegungsfreiheit garantiert. Nur so können sie Bestleistungen bringen. Was ist Reeboks Antwort auf die hohen Ansprüche der fittesten Athleten dieser Welt?

Pushing Boundaries.

**Reebok**

CrossFit Lite Long Sleeve

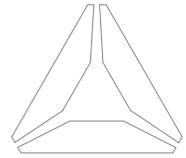
✓ REEBOKS DELTA KOLLEKTION

# MEHR SPIELRAUM



Reeboks CrossFit Lite Long Sleeve ist ein antibakterielles Kompressionsoberteil, ausgestattet mit feuchtigkeitsableitender PlayDry Technologie, wärmereflektierendem Stoff und reibungsmindernden Nähten. Dieses Oberteil passt sich dem Oberkörper wie eine zweite Haut an und garantiert einen angenehmen Tragekomfort. So können sich Athleten voll und ganz auf ihre Leistung konzentrieren.

Pushing Boundaries.



REEBOK DELTA  
KOLLEKTION:  
FIT FÜRS LEBEN SEIN  
---



17  
2012



MIT REEBOK YOGA-REGELN VOLLKOMMEN  
NEU INTERPRETIEREN  
---



KOMFORTABLE YOGA-MATTE  
FÜR ÜBUNGEN ALLER ART  
---



# Reebok

---

Tara Stiles

/ YOGA – IKONE

---

# MEHR REBELLION

S L I M  
C A L M  
S E X Y  
Y O G A



IHRE SOCIAL-MEDIA  
REICHWEITE:

**10 MILLIONEN**

  
Y O G A

Von der New York Times als „Yoga-Rebellin“ bezeichnet, erreicht Yoga-Guru Tara Stiles Menschen weltweit. Sie verleiht dem traditionellen Sport eine vollkommen neue Note. Mit ihr an seiner Seite hat Reebok eine weltweit bekannte Yoga-Botschafterin gewonnen. Wie Tara Stiles definiert Reebok Yoga auf völlig neue und avantgardistische Art. Reebok trotzt jeglichen Regeln und bricht mit Konventionen, indem Yoga als sportliche, unterhaltsame und gemeinschaftliche Aktivität interpretiert wird. Wie spiegelt sich dies in Reeboks Yoga-Bekleidung wider?

Pushing Boundaries.

Reebok

Yoga Pocket Tank

✓ REEBOKS YOGA KOLLEKTION

# MEHR MOTIVATION



Reebok präsentiert eine Kollektion, die mit gewagten grafischen Elementen und zeitgenössischem, urbanem Design überzeugt. Bedingungslos und funktional schmiegen sich die Kollektionsteile dem weiblichen Körper perfekt an. Das Yoga Pocket Tank Top ist durch einen tiefen Rückenausschnitt gekennzeichnet, der für uneingeschränkte Bewegungsfreiheit im Rücken- und Schulterbereich sorgt. Mithilfe der Reebok Yoga-Kollektion sind Yoga-Fans in ihren Bewegungen nicht eingeschränkt und fühlen sich durch den angenehmen Tragekomfort beflügelt.

Pushing Boundaries.

who  
made  
the  
rules

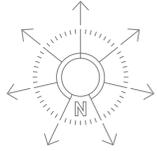
EINES DER SCHLÜSSEL-  
ZITATE VON TARA STILES  
---



19  
2012



YOGA-CAPRI:  
BAMBUSFASERMATERIAL FÜR  
GESCHMEIDIGEN TRAGEKOMFORT  
---



AUF DEN INDIVIDUELLEN  
SCHWUNG ZUGESCHNITTEN:  
DER R1 DRIVER  
---





Dustin Johnson  
/ PROFI-GOLFSPIELER

# MEHR INDIVIDUALITÄT



Als Profi-Golfspieler ist Dustin Johnson bewusst, wie wichtig das richtige Equipment ist. Seit seiner ersten Teilnahme bei der PGA-Tour im Jahr 2008 spielt er sich jedes Jahr unter die besten fünf Spieler. Trotz einer Verletzung im Jahr 2012 fand er zu alter Form zurück. Unterstützt durch marktführendes Equipment, das auf seine individuellen Bedürfnisse zugeschnitten ist, konnte er Anfang 2013 das Hyundai Tournament of Champions mit einem Vorsprung von vier Schlägen gewinnen. Wie Dustin versucht jeder Golfer sein Bestes auf dem Golfplatz zu geben. Was hat TaylorMade geplant, um Golfen weiterhin erstklassige und individuell zugeschnittene Ausrüstung zu bieten?

Pushing Boundaries.



R1 Driver

✓ FÜR GOLFER ALLER SPIELSTÄRKEN

# MEHR ANPASSUNGS- OPTIONEN



7

SCHLAGFLÄCHEN-  
WINKEL-  
EINSTELLUNGEN

168  
VERSCHIEDENE  
ANPASSUNGSOPTIONEN

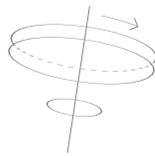
TaylorMade präsentiert im Jahr 2013 den neuen R1 Driver, der sieben verschiedene Schlagflächenwinklereinstellungen und zwei Möglichkeiten zur Schwerpunktverlagerung bietet. Mit zwölf Einstellungen für die Schlägerblattneigung ermöglicht der Driver den optimalen Abschlag für maximale Distanzen. Der R1 Driver hat mehr Anpassungsmöglichkeiten als alle bisherigen Driver von TaylorMade und eignet sich deshalb für Tour-Profis und Amateurspieler gleichermaßen.

Pushing Boundaries.

R1 DRIVER:  
GEWICHTSEINSPARUNG DURCH  
THICK-THIN-CROWN-TECHNOLOGIE  
---



21  
2012



VIELE ANPASSUNGS-  
MÖGLICHKEITEN  
---



22 /  
2012





truWALKzero

✓ DER SCHWERKRAFT TROTZEN

# MEHR KOMFORT



KOMFORT DURCH  
LEICHTIGKEIT

ADIPRENE® by adidas

In unserer schnelllebigen Zeit strebt jeder nach einer Pause, nach Zeit zum Durchatmen. Mit Rockport Schuhen können Konsumenten jeden Tag mehr tun und mehr erleben. Sie vereinen modernen Style und hohen Komfort. Und wirklich jeder Schuh muss dieses Versprechen erfüllen – es ist die oberste Prämisse von Rockport. Was genau ist das Geheimnis der Schuhe, in denen man sich nach einem langen Tag im Büro immer noch vital und fit fühlt?

Pushing Boundaries.

 ROCKPORT®

truWALKzero

✓ DER SCHWERKRAFT TROTZEN

# MEHR LEICHTIGKEIT

ADIPRENE® by adidas



ÜBERIRDISCHE  
LEICHTIG-  
KEIT

Die unglaublich leichten truWALKzero Schuhe zählen zu den leichtesten Schuhen, die Rockport jemals entwickelt hat. Rockport verwendet bei der Herstellung nur die absolut notwendigen Elemente, um den leichtesten Schuh zu entwickeln, den man sich vorstellen kann – ohne Abstriche in Sachen Komfort zu machen.

Pushing Boundaries.



truWALK<sup>zero</sup> SCHUHSOHLÉ:  
LEICHT UND KOMFORTABEL  
---



24 / 2012

Reebok | **CCM**

John Tavares

/ EISHOCKEY-SPIELER

# MEHR POWER



NATIONAL  
HOCKEY LEAGUE  
(NHL)

— SPIELER IM NHL —  
ALL-STAR GAME 2012  
— ★★★ —

Der Kanadier John Tavares begann seine Karriere in der National Hockey League im Jahr 2009 als Center für die New York Islanders. 2012 wurde er im Januar zum Spieler des Monats gewählt und beendete das Jahr mit einer Goldmedaille für Kanada beim Spengler Cup. Um ein perfektes Spiel zu machen und über sich hinauszuwachsen, brauchen Eishockey-Spieler Equipment, das ihnen ein Spiel mit höchstem Einsatz und geballter Intensität ermöglicht. Wie wird Reebok-CCM Hockey die Energie und die Power auf dem Eis im Jahr 2013 noch weiter steigern?

Pushing Boundaries.

**CCM**

RBZ Skate

EXTREME GESCHWINDIGKEIT

# MEHR EXPLOSIVITÄT



ERHÖHTER  
DREH-  
RADIUS  
VON BIS ZU

10%



HÖHERE  
+4,0 KUFENFASSUNG

Der brandneue CCM RBZ Skate ist so konstruiert, dass er die extreme Geschwindigkeit, die beim Eishockey nötig ist, unterstützt und sogar noch steigert. Dieser Skate ermöglicht es, die Kraft der Spieler in reaktionsschnelle und explosionsartige Bewegungen umzuwandeln. Mit seinen individuell stützenden Sohlen, dem fortschrittlichen SpeedCore Kompositmaterial für unglaublich schnelle Drehungen sowie der neuen, um 4 mm höheren Kufenfassung garantiert der RBZ Skate einen explosiven Angriffswinkel im Eishockey.

Pushing Boundaries.



HORIZONTALE STABILITÄT  
---



25  
2012



WENIGER TORSION  
---



VERTIKALE STABILITÄT  
---

Ein Team, ein Ziel:  
Innovationen, die neue Maßstäbe setzen.

Das Jahr 2012 war einmal mehr geprägt durch wegweisende Entwicklungen für die Zukunft, Kreativität und einzigartige Erfolgsgeschichten. Die Kapiteltrennseiten entführen Sie in unsere Welt neuer Produkte, innovativer Technologien und erfolgreicher Kooperationen, die alle eines gemeinsam haben:

Pushing Boundaries.

adidas<sup>®</sup>  
GROUP

# PUSHING BOUNDARIES

2 0 1 2

／ Ein Team, ein Ziel: Innovationen und Errungenschaften, die neue Maßstäbe setzen. ／



Die neue Investor Relations und Media App hält Investoren, Aktionäre, Journalisten und andere Interessenten über die neuesten Konzern- und Markenentwicklungen auf dem Laufenden.



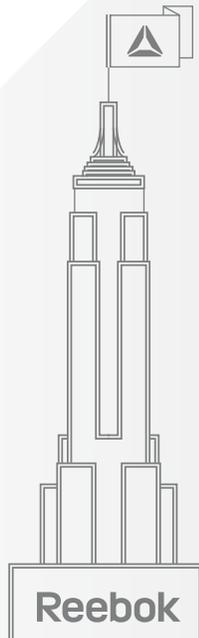
# #murraysyear

- ／ U.S. Open Finale in New York
- ／ Andy Murray vs. Novak Djokovic
- ／ Ein 4-Stunden-54-Minuten-Match
- ／ Murrays erster Grand-Slam-Titel
- ／ Gold bei den Olympischen Spielen
- ／ Murrays erfolgreichstes Jahr in seiner bisherigen Karriere

# „Vormachen – nicht nachmachen.“

／ Adi Dassler ／

## Workout 320 Meter über den Straßen von NYC



Mit einem einzigartigen Workout auf der Aussichtsplattform des Empire State Buildings bringt Reebok Fitness auf eine ganz neue Ebene.

adidas Golf präsentiert den

# adizero



Die neue adizero Schuhkollektion von adidas Golf revolutioniert Passform, Tragekomfort und Aussehen. Ausgangspunkt des Konzepts war, bei Null anzufangen und nur das hinzuzufügen, was für einen leistungsstarken Schuh wirklich notwendig ist.

Seit 1985 definiert Five Ten die Grenzen des Möglichen im Klettersport stets aufs Neue. Der revolutionäre Stealth Gummi macht das Klettern an den gefährlichsten Felsen einfacher.



# ENERGY BOOST!

Eine der wohl aufregendsten Innovationen im Jahr 2013: Energy BOOST.

# 01 / AN UNSERE AKTIONÄRE

01.1	Operative und Sport-Highlights 2012	30
01.2	Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden	34
01.3	Vorstand	40
01.4	Aufsichtsrat	44
01.5	Bericht des Aufsichtsrats	46
01.6	Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung	51
01.7	Vergütungsbericht	56
01.8	Unsere Aktie	60

# Operative und Sport-Highlights 2012

## Q1

JAN

- 09. Bereits zum dritten Mal in Folge wird adidas Fußballer Lionel Messi zum Weltfußballer des Jahres gekürt. / **BILD 01**
- 11. adidas eröffnet sein viertes Brand Center weltweit in Schanghai. Es ist mit einer Fläche von 2.800 m<sup>2</sup> eines der größten des Unternehmens.
- 15. Reebok startet die neue „The Sport Of Fitness Has Arrived“-Marken-kampagne. Im Mittelpunkt steht die Botschaft, dass Fitness genauso mitreißend ist wie jede andere Sportart. / **BILD 02**
- 18. Europas erster eigenständiger adidas SLVR Store wird während der Mercedes-Benz Fashion Week in Berlin Mitte eröffnet.
- 30. adidas und die Porsche Design Group verkünden den nächsten Schritt ihrer Zusammenarbeit und unterzeichnen eine neue Vereinbarung.

FEB

- 02. Der erste adidas NEO Label Store wird in Hamburg eröffnet. Mit seinem Produktangebot aus einzigartiger und trendiger Fast-Fashion-Mode will das Label in erster Linie 14- bis 19-Jährige ansprechen. Der Store in Hamburg ist der erste von insgesamt zehn Stores, die in Deutschland eröffnet werden. / **BILD 03**
- 02. TaylorMade setzt zur Vermarktung des neuen R11S Drivers auf die Kampagne „Driver Love“, in der die enge emotionale Bindung, die Golfer zu ihren Lieblingsschlägern aufbauen, im Vordergrund steht. / **BILD 04**
- 08. adidas und Dwight Howard stellen den neuen adiPower Howard 2 Signature-Basketballschuh vor. Das einzigartige grafische Designelement aus gebrochenem Glas spielt auf Dwight Howards Kraft und explosive Dynamik an.
- 13. adidas und die UEFA stellen den adidas Finale Munich, den offiziellen Spielball für das Finale der UEFA Champions League 2012, vor. / **BILD 05**

MÄR

- 14. Die adidas AG begibt eine Wandelanleihe mit einer Laufzeit bis zum 14. Juni 2019 und einem Gesamtnennbetrag von 500 Mio. €. Die Schuldverschreibungen sind in 5,99 Millionen neu auszugebende oder bestehende Aktien der adidas AG wandelbar.
- 19. TaylorMade-adidas Golf gibt die Akquisition von Adams Golf, Inc., bekannt. Die Übernahme ermöglicht es TaylorMade-adidas Golf, sein Produktangebot zu erweitern und seine Präsenz bei einem breiteren Golfpublikum auszubauen.
- 20. adidas Golf stellt die Samba Golf Majors Kollektion für 2012 vor. Sie umfasst einzeln nummerierte Schuhe in vier limitierten Farbausführungen. / **BILD 06**
- 22. adidas, offizieller Sportswear-Partner von Team GB und Paralympics GB, präsentiert die Ausrüstung, die das britische Team bei den Olympischen und Paralympischen Spielen 2012 in London tragen wird. Die Kollektion wurde von Stella McCartney entworfen.
- 22. Die Reebok Classics Kampagne „It takes a lot to make a Classic“ wird in den USA gestartet. Reebok unterstreicht mit dieser globalen Marketingkampagne seine lange Tradition und seine Positionierung als authentische Classics Marke.
- 29. Das jüngste Kapitel der „adidas is all in“-Markenkampagne wird aufgeschlagen. Die Kampagne, in der Markenbotschafter wie Lionel Messi, David Beckham, Derrick Rose und Katy Perry mitwirken, verdeutlicht, dass Leidenschaft alle vereint – unabhängig von Status, Klasse, Alter, Geschlecht und Nationalität. / **BILD 07**

## Q2

APR

- 05. Rockport stellt die revolutionäre truWalkZero Schuhkollektion in New York City vor. Die Modelle sind extrem leicht. Sie beinhalten adidas und Rockport Performance-Technologien, die natürliche Bewegungen ermöglichen und hervorragenden Komfort bieten.
- 16. Die von adidas gesponserte Sharon Cherop gewinnt den Boston Marathon, der dieses Jahr zum 116. Mal stattfindet. / **BILD 08**
- 18. Das weltweit gefeierte Supermodel Miranda Kerr ist die neueste EasyTone Botschafterin und wirkt in der Reebok „Satisfaction“-Kampagne mit. / **BILD 09**
- 27. Die Reebok CrossFit Regionals starten. Die Regionals, die an 17 Austragungsorten weltweit stattfinden, sind die zweite Staffel der CrossFit Games, bei denen am Ende die zwei Sieger mit dem Titel „Fittest on Earth“ gekrönt werden. / **BILD 10**
- 27. Russlands erstes adidas Brand Center eröffnet in Moskau. Der 1.100 m<sup>2</sup> große Store bietet ein umfassendes Angebot mit über 3.000 Produkten der Marke adidas.

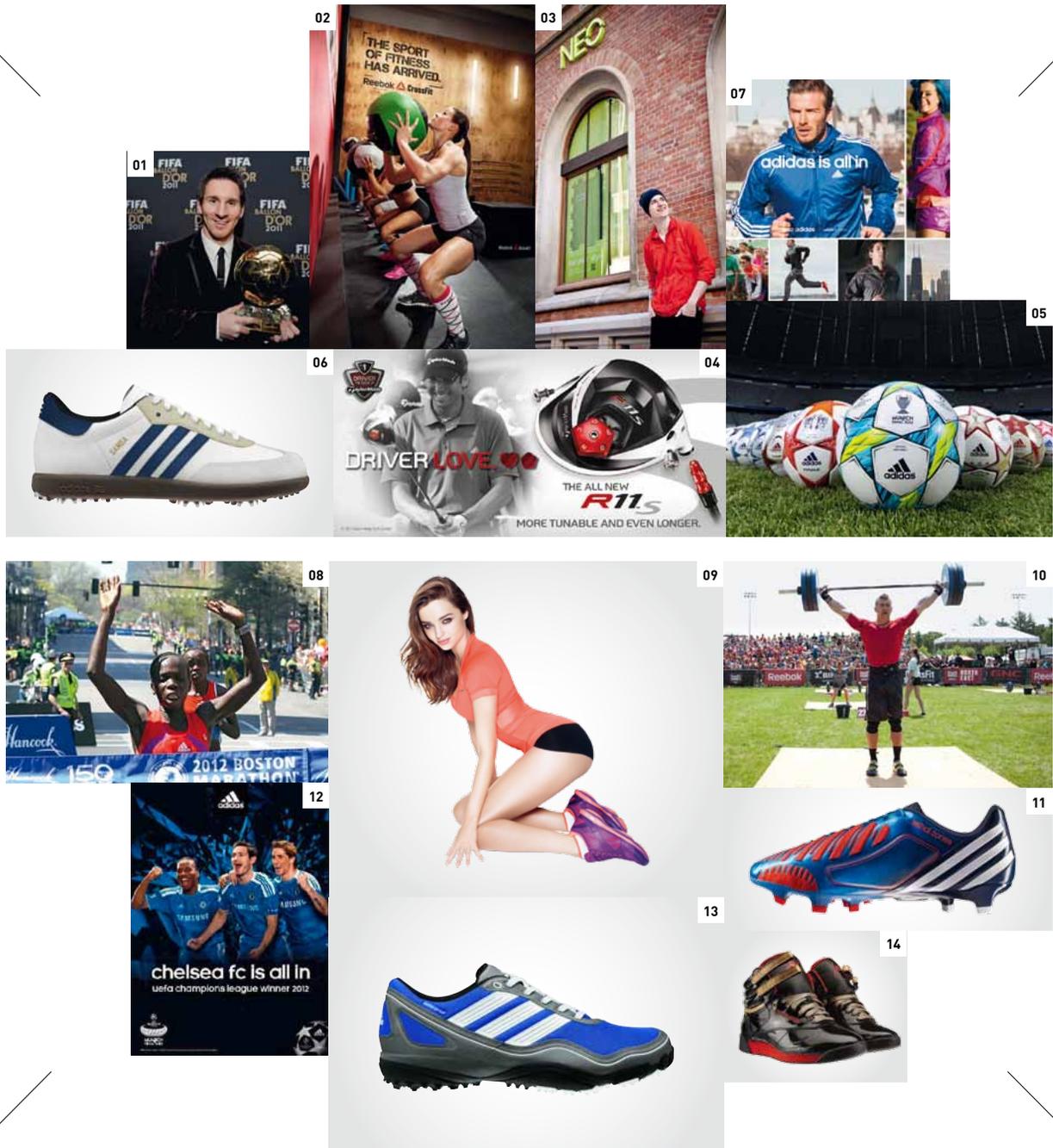
MÄI

- 01. adidas stellt den Predator Lethal Zones vor. Der Fußballschuh besteht aus fünf superleichten Zonen aus (SL-)Gummi und Memory-Foam mit 3D-Haftbereich, die für optimale Ballkontrolle sorgen. / **BILD 11**
- 19. Der von adidas gesponserte Fußballklub FC Chelsea gewinnt die UEFA Champions League. / **BILD 12**
- 26. Der weltweit erste adidas by Stella McCartney Flagship-Store wird in London eröffnet.
- 30. adidas Golf präsentiert den Puremotion Golfschuh, der natürliche Bewegungen fördert. Inspiriert vom Konzept des Barfuß-Trainings sorgt der Puremotion nicht nur auf dem Golfplatz für höchsten Komfort. / **BILD 13**
- 31. Reebok Classics und Marvel Entertainment, LLC, präsentieren ihre gemeinsame Minikollektion mit zehn verschiedenen Sneaker-Modellen, die einige von Marvels kultigsten Charakteren zeigen. / **BILD 14**

JUN

- 08. Die UEFA EURO 2012, die in Polen und der Ukraine ausgetragen wird, beginnt. adidas stellt den offiziellen Spielball und rüstet nicht nur Offizielle, Schiedsrichter und freiwillige Helfer aus, sondern auch die Mannschaften aus Spanien, Deutschland, der Ukraine, Griechenland, Dänemark und Russland.
- 21. adidas gibt bekannt, für das Jahr 2012 in der Kategorie Fußball einen Rekordumsatz von deutlich über 1,6 Mrd. € zu erwarten. Damit wird adidas seine Bestmarke aus dem Fußball-Weltmeisterschaftsjahr 2010 (1,5 Mrd. € Umsatz) erneut übertreffen.
- 26. Die adidas AG unterzeichnet eine revolutionäre Kreditlinie in Höhe von 500 Mio. €. Die Fazilität ist ein weiterer Schritt zur Gewährleistung der finanziellen Flexibilität des Konzerns und zur Sicherstellung einer langfristigen und kosteneffektiven Finanzierung.
- 27. Der Geschäftsbericht des adidas Konzerns für das Jahr 2011 wird mit drei prestigereichen Preisen ausgezeichnet: mit dem renommierten „red dot“ Designpreis, dem „if communication Design Award“ und dem „Best of Corporate Publishing“ (BCP) Gold Award.

# Q1



# Q2

## Q3

JUL

- 01. Mit einem beeindruckenden 4:0 Sieg über Italien sichert sich die von adidas gesponserte spanische Fußballnationalmannschaft den Europameistertitel. Spanien ist damit das erste europäische Team, das drei aufeinanderfolgende internationale Turniere gewinnt.
- 15. Zum zweiten Mal in Folge werden die von Reebok gesponserten Athleten Rich Froning Jr. und Annie Thorisdottir beim Finale der Reebok CrossFit Games 2012 in Carson, Kalifornien, zu „Fittest Man and Woman on Earth“ gekürt.
- 19. Bei einer Pressekonferenz mit Herbert Hainer, Vorstandsvorsitzender des adidas Konzerns, in New York stellt adidas das neue miCoach Elite System für Fußball vor. / **BILD 01**
- 27. Die Olympischen Spiele 2012 werden mit einer atemberaubenden Show im Olympiastadion in London feierlich eröffnet. adidas ist offizieller Sportswear-Partner von London 2012. / **BILD 02**
- 31. adidas stellt DryDye, die neueste Entwicklung in Sachen nachhaltige Produktherstellung, vor. DryDye ist eine neue Technologie zur Eliminierung des Wasserbedarfs im Färbeprozess.

AUG

- 01. adidas Originals öffnet das neueste Kapitel der „adidas is all in“-Markenkampagne: „all originals represent“. Zahlreiche Markenbotschafter wie der internationale Superstar Nicki Minaj, Hip-Hop-Künstler Big Sean, die koreanische Pop-Girlgroup 2NE1, Basketballstar Derrick Rose und Designer Jeremy Scott wirken in der Kampagne mit.
- 13. Reeboks neuer Fit Hub Concept Store eröffnet in der Fifth Avenue in New York. Mit diesem Konzept will die Marke zeigen, dass sie ein echter „One-Stop-Shop“-Anbieter für Fitness ist, der das Einkaufserlebnis im Store und das Workout in der CrossFit Box an einem Standort vereint. / **BILD 03**
- 24. Der Geschäftsbericht des adidas Konzerns für das Jahr 2011 wird vom Wirtschafts magazin manager magazin als „Bester Geschäftsbericht 2012“ ausgezeichnet. / **BILD 04**

SEP

- 02. Die brasilianischen Fußballfans schreiben ihr eigenes Kapitel in der Geschichte der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft: Sie wählen „Brazuca“ als Namen für den offiziellen Spielball der FIFA WM 2014 in Brasilien.
- 06. Reebok gibt eine exklusive Partnerschaft und Designkollaboration mit Alicia Keys bekannt. Die Sängerin, Songwriterin, Produzentin und Schauspielerin wurde bereits 14 Mal mit einem Grammy ausgezeichnet. / **BILD 05**
- 09. Y-3 feiert sein zehnjähriges Jubiläum und präsentiert bei der New York Fashion Week die neue Frühjahr/Sommer 2013 Kollektion. / **BILD 06**
- 10. Nach 4:54 Stunden besiegt adidas Spieler Andy Murray beim US Open Finale in New York Novak Djokovic und sichert sich damit seinen ersten Grand-Slam-Titel.
- 13. Die adidas AG wird zum 13. Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen und zum neunten Mal als Branchenführer hinsichtlich Nachhaltigkeit und sozialer Unternehmensverantwortung ausgezeichnet.
- 13. adidas und Derrick Rose stellen die neue D Rose Signature-Kollektion in Chicago vor.
- 30. Der von adidas gesponserte Geoffrey Mutai gewinnt den Berlin Marathon. In seinen adizero Laufschuhen durchläuft er die Ziellinie nach 2:04:15 Stunden – das ist die sechstschnellste Zeit, die jemals gelaufen wurde. / **BILD 07**

## Q4

OKT

- 01. adidas stellt das Window-Shopping-Konzept der Zukunft vor. Der erste Prototyp ist im NEO Store in Nürnberg zu finden. Konsumenten können nun dank des virtuellen Schaufensterkonzepts rund um die Uhr shoppen. / **BILD 08**
- 04. Reebok Classics eröffnet in Frankreich seinen ersten Pop-up-Store in der Galerie L'Imprimerie Paris Le Marais.
- 16. Das adidas NEO Label stellt Justin Bieber, den weltweit gefeierten Pop- und R&B-Superstar, als neuen globalen Markenbotschafter des Labels vor. Anlässlich der neuen Partnerschaft startet das Label ein globales Online-Gewinnspiel für Teenager. / **BILD 09**
- 18. Auf adidas.com finden Konsumenten verschiedener Länder im Rahmen eines Pilotprojekts die virtuelle Umkleidekabine „fits.me“. Sobald Konsumenten ihre Maße eingeben, erscheint ein fiktives Model, an dem sie sehen können, wie das Produkt einer Person ihrer Kleidergröße passt.
- 23. Die neuen RocketBladez Eisen von TaylorMade-adidas Golf kommen auf den Markt. Sie eignen sich für alle Spieler, die Distanz, Kontrolle, Spielgefühl, Fehlertoleranz und Spielbarkeit optimal kombinieren möchten. / **BILD 10**

NOV

- 25. Reebok und die Yoga Botschafterin Tara Stiles präsentieren die neue Yoga Kollektion bei einer exklusiven Veranstaltung mit europäischen Medienvertretern und britischen Einzelhändlern. / **BILD 11**
- 07. adidas kündigt die Einführung einer neuen Generation von adizero f50 Fußballschuhen an. Mit einem Gewicht von lediglich 165g verhelfen sie dem Spieler zu bisher unerreichter Schnelligkeit. / **BILD 12**
- 20. Das adidas NEO Label gibt eine dreijährige Partnerschaft mit Selena Gomez, der neuen Stilikone und Gastdesignerin des Labels, bekannt.
- 21. adidas Fußball präsentiert stolz die neueste Spiele-App, mit der auf die Einführung der neuesten adizero f50 Fußballschuhe aufmerksam gemacht wird.
- 26. adidas stellt seine Kampagne für die Weihnachtszeit vor, in der Sportgrößen und Ikonen wie David Beckham und Snoop Lion mitwirken.
- 27. Die neue CCM „Start Your Legend“-Markenkampagne startet. Sie zeigt Eishockey-Talente des CCM Skills Camp 2012. / **BILD 13**

DEZ

- 02. Bei der FIFA Auslosung wird der offizielle Spielball für den FIFA Confederations Cup 2013 in Brasilien vorgestellt. Der adidas Cafusa zeigt eine Kombination von drei Wahrzeichen der brasilianischen Kultur: Karneval, Fußball und Samba. / **BILD 14**
- 04. Das adidas NEO Label wird mit dem prestigeträchtigen MAPIC Award ausgezeichnet. Das Label setzte sich in der Kategorie „Bestes Einzelhandelskonzept im Mode- und Schubereich“ durch. Der MAPIC Award zeichnet kommerziell ausgerichtete Einzelhandelskonzepte aus.
- 07. Reebok eröffnet die ersten zwei Fit Hub Stores Lateinamerikas in Concepción (Chile) und Trujillo (Peru). Hier können Konsumenten in die Fitnesswelt von Reebok eintauchen.
- 09. Lionel Messi bricht den 40 Jahre alten Torrekord von Gerd Müller. Mit 91 Toren in einem Kalenderjahr setzt Messi eine neue Bestmarke.

### Q3



### Q4

## Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden



HERBERT HAINER  
Vorstandsvorsitzender

Der adidas Konzern erzielte im Jahr 2012, trotz externer und interner Herausforderungen, hervorragende Geschäftsergebnisse. Mit seiner Innovations- und Marketingstärke sorgte der Konzern für Begeisterung bei Konsumenten weltweit. Dies spiegelt sich deutlich in einem Rekordumsatz in Höhe von 14,9 Mrd. € wider. Dank weiterer nachhaltiger Margenverbesserungen und einem kurzfristigen Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz auf einem erneut niedrigen Niveau, beendete der Konzern das Jahr 2012 mit einer ausgezeichneten Netto-Cash-Position in Höhe von 448 Mio. €. Infolge dieser sehr positiven Entwicklung wird das Management den Aktionären eine im Vergleich zum Vorjahr um 35 % höhere Dividende von 1,35 € vorschlagen.

Für das Jahr 2013 hat sich der Konzern vorgenommen, weitere Fortschritte bei seinen strategischen Route 2015 Zielen zu machen und erneut eine zweistellige Gewinnsteigerung zu erzielen.

Im folgenden Interview spricht Herbert Hainer, Vorstandsvorsitzender des adidas Konzerns, über das Erreichte im Jahr 2012, erläutert die Auswirkungen von Einmaleffekten und gibt aus strategischer und finanzieller Sicht einen Ausblick für das Jahr 2013.

### **Herr Hainer, erfüllen die Geschäftsergebnisse des Jahres 2012 die Erwartungen, mit denen Sie ins Jahr gestartet sind?**

Definitiv. 2012 war für den adidas Konzern erneut ein erfolgreiches Jahr. Unsere Marken und Produkte konnten bedeutende Marktanteile in wichtigen Kategorien und Märkten hinzugewinnen. Der Umsatz ist währungsbereinigt um 6 % gestiegen – das bedeutet eine Steigerung um 1,6 Mrd. € auf ein neues Rekordniveau von 14,9 Mrd. €. Und wir haben auch hinsichtlich der operativen Marge und des Ergebnisses je Aktie deutliche Verbesserungen erzielt: Die operative Marge ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte erhöhte sich auf 8,0 % und das Ergebnis je Aktie stieg ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte um 29 % ebenfalls auf einen neuen Rekordwert von 3,78 €. Infolgedessen beendeten wir das Jahr mit einer Netto-Cash-Position von 448 Mio. € – das entspricht dem Fünffachen des Vorjahreswerts. Die starke Cashflowgenerierung verdeutlicht zudem erneut die Wertschöpfung, die wir durch die Umsetzung unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015 erzielen.

### **Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Highlights für den Konzern?**

Leidenschaft und Leistung zählen seit jeher zu den wichtigsten Werten unseres Konzerns. Diese Werte kamen in vielen Highlights des Jahres 2012 ganz besonders zur Geltung. Als Erstes fällt mir die Rolle ein, die die Marke adidas bei den sportlichen Großereignissen gespielt hat. Diese führten zu einem währungsbereinigten Umsatzanstieg der Marke in Höhe von 10 %. Insbesondere die Olympischen und Paralympischen Spiele 2012 in London zählen zu den unvergesslichsten und inspirierendsten Sportereignissen unserer Zeit. Sie boten nicht nur bemerkenswerte sportliche Leistungen, sondern zogen auch ein begeistertes Publikum in ihren Bann. Die Spiele wurden zu einem Spektakel, das alles Positiv am Sport ins Rampenlicht rückte. Als offizieller Sportswear-Partner der Olympischen und Paralympischen Spiele und des britischen Teams hatte die Marke adidas einen perfekten Auftritt. Die Marke bot ihr umfassendstes Angebot an hochfunktionellen Produkten und hatte dank ihrer aufsehenerregenden „Take the Stage“-Markenkampagne wesentlichen Anteil an den Emotionen dieses Ereignisses. Insgesamt war adidas für die Ausrüstung von über 5.000 Athleten, 11 Nationalen Olympischen Komitees und 21 nationalen Sportverbänden verantwortlich. Viele Medaillen gingen an Sportler, die von adidas ausgestattet wurden, unter ihnen die Goldmedaillengewinner David Rudisha, Jessica Ennis, Andy Murray und das Team der US-Turnerinnen.

Ähnlich war es auch bei der UEFA EURO 2012 in Polen und der Ukraine. Die herausragenden Leistungen unserer Mannschaften und Spieler begeisterten die Konsumenten und Fans. Mit ihren Produktkäufen machten sie erneut deutlich, dass adidas die Fußballmarke Nummer eins ist. Damit zeigte sich einmal mehr, dass wir uns durch Leidenschaft für Innovation weiterhin vom Wettbewerb abheben. Ob mit unserem kultigen Predator und den f50 Fußballschuhen, dem Spielball oder den Nationaltrikots – wir dominierten erneut den beliebtesten Sport der Welt und erreichten einen neuen Rekordumsatz in Höhe von weit mehr als 1,7 Mrd. €. Damit übertrafen wir sogar unsere eigenen sehr hohen Erwartungen. Diese Leidenschaft für Innovation führt mich zu einem weiteren Highlight des Jahres – TaylorMade-adidas Golf. In

lediglich zwei Jahren hat TaylorMade-adidas Golf seine Umsätze um 48 % gesteigert und damit sein ursprüngliches Route 2015 Ziel bereits im Jahr 2012 erfüllt. Wenn man bedenkt, dass die Golfindustrie derzeit noch von einer relativen Stagnation geprägt ist, zeugt dieses herausragende Wachstum von unserem unermüdlichen Fokus, die Leistung von Golfern stets zu verbessern.

Zu guter Letzt verdient auch unsere seit Langem erwiesene Fähigkeit, interne wie externe Herausforderungen gezielt und entschlossen anzugehen besondere Aufmerksamkeit. Es ist uns gelungen den beträchtlichen Druck, resultierend aus höheren Beschaffungskosten, die unsere Bruttomarge mit 3,8 Prozentpunkten belasteten, vollends auszugleichen. Zudem haben wir unzählige Stunden und viel Energie in die Aufklärung der Unregelmäßigkeiten bei Reebok India Company investiert und wir haben unsere Geschäftstätigkeit in einem ungewissen gesamtwirtschaftlichen Marktumfeld mit Disziplin und Bedacht vorangetrieben. Daher bin ich stolz auf die Leidenschaft und das Engagement, mit dem unsere Mitarbeiter diese Herausforderungen meisterten. Und ganz besonders hervorzuheben ist die Tatsache, dass wir dabei jederzeit zielstrebig und fokussiert handelten. Damit stellen wir sicher, dass wir uns von unserem Erfolgskurs nicht abbringen lassen, um unsere ehrgeizigen Route 2015 Ziele zu erreichen.

### **Können Sie uns Gründe und nähere Informationen zur Anpassung der Zahlen für das Geschäftsjahr 2011 und die Vorjahre geben?**

Wie wir bereits im April 2012 bekannt gegeben haben, haben wir bei unserer Reebok Tochtergesellschaft in Indien Unregelmäßigkeiten identifiziert. Und lassen Sie mich nochmals betonen, dass es sich dabei um ein Ausmaß höchster krimineller Energie handelte, mit der ehemalige Mitarbeiter und externe Geschäftspartner vorgegangen sind. Wie angekündigt sind wir der Sache unverzüglich und rigoros auf den Grund gegangen und haben umfassende interne und externe Untersuchungen durchgeführt. Zudem wurden auch Ermittlungen seitens der Polizei durchgeführt. Die Hauptergebnisse unserer internen Untersuchungen beinhalten eine nicht sachgerechte Erfassung von Umsatzerlösen, das Unterlassen der Verbuchung von Warenrücklieferungen sowie eine fehlerhafte oder unterlassene Verbuchung von Gutschriften hinsichtlich Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Dies führte zu einer signifikanten Überbewertung der Umsätze und der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie einer wesentlich fehlerhaften Bilanzierung der Vorräte und Rückstellungen. Während des Untersuchungsverfahrens hat das neue Management auch die Existenz von vier bisher verheimlichten Lagerhäusern entdeckt, die nicht in der offiziellen Buchführung ausgewiesen worden sind. Die Untersuchungsergebnisse weisen darauf hin, dass über mehrere Jahre hinweg Scheinumsätze und -gewinne berichtet wurden.

Basierend auf unseren Feststellungen haben wir deshalb unsere Konzernabschlüsse gemäß IAS 8 angepasst. Eine der Folgen war eine Reduzierung des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns um 58 Mio. € für 2011 gegenüber dem ursprünglich berichteten Ergebnis. Darüber hinaus führte die Berücksichtigung dieser Effekte für Vorjahre auch zu einem negativen Effekt in Höhe von 153 Mio. € beim auf Anteilseigner entfallenden Kapital in der Eröffnungsbilanz für das Jahr 2011. All diese Berichtigungen sind in Erläuterung 3 unseres Geschäftsberichts

detailliert erklärt. Auch wenn die festgestellten Unregelmäßigkeiten bei Reebok India Company nicht erfreulich sind, bin ich überzeugt, dass wir unsere Untersuchungen nun sorgfältig abgeschlossen haben. Damit haben wir eine gute Ausgangsbasis für ein künftiges gesundes und profitables Geschäft für die Marke Reebok in Indien geschaffen. Darüber hinaus haben wir diesen Anlass genutzt, um unsere internen Kontrollprozesse und Verfahren in Sachen Governance und Compliance, unter Hinzuziehung externer Fachkompetenz, in all unseren Tochtergesellschaften weltweit gründlich zu überprüfen. Ich möchte noch einmal betonen: Compliance-Verstöße gegen Richtlinien innerhalb unserer Organisation wurden nie toleriert und werden auch in Zukunft nie toleriert.

**Der Konzern wies 2012 Wertminderungen der Geschäfts- oder Firmenwerte aus. Können Sie uns Näheres hierzu sagen? Hat dies irgendwelche Auswirkungen auf den Konzernausblick?**

Lassen Sie mich zuerst klarstellen, dass Wertminderungsaufwendungen nicht zahlungswirksam sind und keine Auswirkung auf die Finanzlage des Konzerns oder unsere Prognosen haben. Wir überprüfen jährlich die mittelfristigen Wachstumsaussichten für bestimmte Märkte und Segmente hinsichtlich eines möglichen Wertminderungsbedarfs. Unter Berücksichtigung dieser Prüfung, sowie der im September 2012 aktualisierten Route 2015 Ziele, sind wir zu dem Ergebnis gekommen, dass einige unserer zahlungsmittelgenerierenden Geschäftseinheiten wertberichtigt werden müssen. Infolge der daraus resultierenden Wertminderung in Höhe von 265 Mio. € haben wir die Geschäfts- oder Firmenwerte in der Konzernbilanz um 17% auf 1,3 Mrd. € reduziert. Wenn man das große Ganze betrachtet, hat dies jedoch nur eine geringe negative Auswirkung in Höhe von 2% auf die Bilanzsumme. In konkreten Zahlen: Innerhalb der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten im Großhandel entfielen Wertminderungsaufwendungen in Höhe von 106 Mio. € auf Nordamerika, 41 Mio. € auf Lateinamerika, 15 Mio. € auf Brasilien und 11 Mio. € auf Iberia. Die Wertminderungen ergaben sich im Wesentlichen aus angepassten Wachstumsaussichten bei der Marke Reebok, insbesondere in den Märkten Nordamerika, Lateinamerika und Brasilien, sowie aus einer Erhöhung der länderspezifischen Diskontierungssätze infolge der Eurokrise. Darüber hinaus wurden die Geschäfts- oder Firmenwerte von Reebok-CCM Hockey und Rockport in Höhe von 68 Mio. € bzw. 24 Mio. € wertgemindert. Diese Wertminderungsaufwendungen sind insbesondere durch die Neueinschätzung zukünftiger Wachstumsprognosen und, im Falle von Rockport, auch durch eine Erhöhung des Diskontierungssatzes begründet. Auch hierzu nehmen wir mit voller Transparenz und Klarheit in Erläuterung 2 unseres Geschäftsberichts Stellung.

**Im Geschäftsjahr 2012 verzeichnete der Konzern erneut eine beträchtliche Cashflowgenerierung. Was haben Sie in puncto Investitionen vor?**

Durch unseren kontinuierlichen Fokus auf die Cashflowgenerierung haben wir unsere Netto-Cash-Position auf 448 Mio. € erhöhen können. Unser Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit stieg um 17%. Dies verdeutlicht einmal mehr die Stärke unseres Geschäftsmodells



und schafft eine hervorragende Basis, um die Chancen und Wachstumsinitiativen im Rahmen unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015 zu unterstützen und finanziell zu fördern. Die erfolgreiche Umsetzung dieser Initiativen wird letztendlich auch zu höheren Renditen für unsere Aktionäre führen. Daher sehe ich derzeit überhaupt keinen Grund, warum wir unsere Vorgehensweise ändern sollten. Wir werden unsere fälligen Bruttofinanzverbindlichkeiten, die sich im Jahr 2013 auf 280 Mio. € belaufen, weiter zurückzahlen. Und wir werden unsere Investitionen auf eine Summe zwischen 500 Mio. € und 550 Mio. € erhöhen, um konzernweite Initiativen in Bereichen wie eigener Einzelhandel, Infrastruktur und IT auch weiterhin zu unterstützen. Gleichzeitig werden wir aber auch die unmittelbare Rendite für unsere Aktionäre verbessern. Dies wird primär über die jährliche Dividende erfolgen. Wir haben vor, für das Jahr 2012 eine Dividende von 1,35 € je Aktie zu zahlen, das ist ein Plus von 35% gegenüber dem Jahr 2011. Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte entspricht dies einem Ausschüttungssatz in Höhe von 35,7% – für das Vorjahr waren es 34,1%.

**Das vierte Quartal trägt generell einen eher kleineren Teil zu den Ergebnissen des Gesamtjahres bei. Gibt es angesichts der schwächeren Trends in diesem Zeitraum Anlass zur Sorge?**

Nein, definitiv nicht. Ich habe bereits im November erklärt, dass im vierten Quartal einige negative Einflussfaktoren zu berücksichtigen sind. Erstens fand im vierten Quartal 2011 der Hineinverkauf vieler Produkte rund um die Olympischen und Paralympischen Spiele sowie die UEFA EURO 2012 statt. Diese Umsätze mit Produkten, die hohe Margen erzielen, fielen im vierten Quartal 2012 weg. Zweitens spürten wir im vierten Quartal weiterhin negative Auswirkungen bei Reebok im Zusammenhang mit der Nichtverlängerung der NFL-Lizenzvereinbarung und dem Abschluss unserer Reorganisationsmaßnahmen bei Reebok India Company. Und drittens wurden unsere Ergebnisse auch durch den NHL-Lockout beeinträchtigt, der bedauerlicherweise bis in den Monat Januar hinein andauerte. Das vierte Quartal 2012 zeichnete

sich jedoch auch durch viele positive Entwicklungen aus. Unsere Märkte und Vertriebskanäle sind nach wie vor in einem guten und sauberen Zustand – dies war uns ein besonders wichtiges Anliegen. Während des gesamten Jahres haben wir unsere Lagerbestände und unseren Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital weltweit mit strikter Disziplin gemanagt. Das Ergebnis ist deutlich sichtbar: Unser durchschnittliches kurzfristiges Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz lag zum Jahresende bei 20,0% und damit deutlich unter dem Vorjahresniveau. Dies trug auch zur Verbesserung der Bruttomarge bei. Insgesamt belief sich der positive Effekt auf die Bruttomarge resultierend aus dem geringeren Anteil an Lagerräumungsverkäufen auf 2 Prozentpunkte. Zudem sind wir in wichtigen Märkten erneut deutlich gewachsen. In China und den Europäischen Schwellenländern legte der währungsereinigte Umsatz beispielsweise um 12% bzw. 9% zu. Fakt ist: Wenn wir all diese Faktoren zusammen betrachten, so entwickelte sich unsere Profitabilität für das Gesamtjahr sogar etwas besser, als wir erwartet hatten.

**Viele Sportartikelunternehmen in China erlebten ein schwieriges Jahr 2012. Der adidas Konzern hingegen legte in diesem Markt um 15% zu. Was sind die Gründe und was können wir für das Jahr 2013 erwarten?**

／ China stellte 2012 tatsächlich eine Herausforderung für viele Sportartikelanbieter dar. Dies ist aber hauptsächlich auf spezifische Angelegenheiten unserer Wettbewerber zurückzuführen; es lag nicht an mangelndem Konsumenteninteresse an Sportartikeln. Ganz im



Gegenteil: In China sind die Realeinkommen deutlich gestiegen und dies unterstützt die Kaufkraft und damit den Konsum in unserer Branche. Was unser Erfolgsrezept ist? Unser Fokus auf die Konsumenten – eines der Leitprinzipien unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015. Bei unserer Konsumentzielgruppe in China, die Teil einer aufstrebenden Mittelschicht ist, schreitet der Reifeprozess rapide voran: Sie werden zunehmend wählerischer und anspruchsvoller. Auch suchen sie nach innovativen, globalen Marken mit funktionalen, stylischen

und modischen Produkten, mit denen sie sich identifizieren können. adidas entspricht genau dem Wunschbild dieser Konsumenten. Neben unserer globalen Attraktivität stellen wir stets sicher, dass unsere Markenbotschaften und Produkte lokale Relevanz ausstrahlen und wir somit den Nerv der Konsumenten treffen. Diesen Ansatz verfolgen wir mit unserem gesamten Angebot. Die Tatsache, dass wir im Jahr 2012 zweistelliges Umsatzwachstum bei adidas Sport Performance, adidas Originals und dem adidas NEO Label erreicht haben, unterstreicht unsere Stärke. Darüber hinaus haben wir unsere bereits sehr engen Beziehungen zu unseren Einzelhandelspartnern in diesem Markt vertieft. Diese betreiben inzwischen mehr als 7.500 Läden in ganz China. Wir stimmen unsere Geschäftsaktivitäten fortlaufend mit deren Aktivitäten ab. So können wir insbesondere durch unser branchenführendes Lagerbestandsmanagement sicherstellen, dass unser Produktangebot am Point-of-Sale brandaktuell ist. Das verschafft uns einen klaren Wettbewerbsvorteil – auch für die Zukunft. Marktforschungsergebnissen zufolge wächst die Popularität der Marke adidas im chinesischen Markt deutlich. Und ich bin überzeugt, dass dies auch 2013 so bleiben wird. Ich bin zuversichtlich, dass wir unseren Marktanteil in diesem wichtigen Markt weiter ausbauen und schneller wachsen werden als unsere Hauptwettbewerber.

**Wie war, unter Berücksichtigung sämtlicher negativer Effekte bei Reebok, das zugrunde liegende Geschäft der Marke? Was erwarten Sie für 2013?**

／ Reebok verzeichnete im Jahr 2012 einen währungsereinigten Umsatzrückgang in Höhe von 18%. Ohne die Auswirkungen der Nichtverlängerung der NFL-Lizenzvereinbarung und der Umgliederung des NHL-Geschäfts zum Segment Reebok-CCM Hockey verringerte sich der Umsatz um 8%. Die Bruttomarge der Marke blieb mit 35,9% nahezu stabil gegenüber dem Vorjahr – angesichts der Sonderpreisaktionen zur Bereinigung der Lagerbestände von Toning-Produkten während des Jahres, ist das keine schlechte Leistung. Allerdings ist das Ergebnis für uns natürlich enttäuschend. Das zugrunde liegende Geschäft hat sich jedoch weiter stabilisiert. Im vierten Quartal stieg der währungsereinigte Reebok Umsatz ohne Lizenzerträge um 3%. Um sicherzustellen dass dieser Trend weiter anhält, werden wir im Jahr 2013 eine umfangreiche Marken- und Kategorieoffensive im Bereich Fitness starten. Durch unseren neuen Kategorieansatz – das sogenannte „House of Fitness“ – kann Reebok mit allen Konsumenten interagieren, unabhängig davon, wie sie sich fit halten. Der Fokus liegt hier auf fünf Kernkategorien: Fitnesstraining, Fitnessrunning, Studio-Aktivitäten wie Yoga, Dance und Aerobic sowie Walking und Classics. Wir werden im Laufe des Jahres einige neue Schuh- und Bekleidungskollektionen präsentieren, um so eine breiter aufgestellte Grundlage für den langfristigen, nachhaltigen Erfolg zu schaffen. In der Kategorie Fitnesstraining z.B. wird Reebok die Reebok Delta Kollektion auf den Markt bringen, die in puncto Design von der CrossFit Community inspiriert wurde. Diese Kollektion definiert das Aussehen von Fitnessbekleidung neu. Bei Design und Entwicklung eines jeden Bekleidungsstücks lag das Augenmerk auf Bewegungsfreiheit für sämtliche Fitnessaktivitäten. Neben neuen Produkten werden wir auch verstärkt neue und interessante Promotionpartnerschaften nutzen, um Reebok in all diesen Kernkategorien neue Impulse sowie Authentizität und Glaubwürdigkeit

zu verleihen. Die bekannte Yoga-Trainerin Tara Stiles, die Hindernislaufserie Spartan Race und das Adventure-Race Red Bull X-Alps sind nur einige Beispiele dafür, was uns in den nächsten Jahren erwartet. 2013 wird die Marke Reebok im Rahmen einer neuen, globalen Kampagne den Konsumenten einheitlich mit einer Stimme ansprechen. „Live with Fire“ ist Reeboks erste übergreifende Kampagne mit dem Ziel, Fitness-begeisterten Anregung für ein Leben voller Leidenschaft, Ehrgeiz und Zielorientierung zu geben. Das bisherige Feedback bestätigt mir, dass wir bei Einzelhändlern und Konsumenten wieder mehr Aufmerksamkeit gewinnen. Das erste Quartal 2013 ist das letzte Quartal, in dem wir mit schwierigen Vorjahresvergleichen im Zusammenhang mit der NFL zu kämpfen haben. Danach – davon bin ich fest überzeugt – wird Reebok wieder auf einen Wachstumskurs zurückkehren.

### **Wie schätzen Sie die Aussichten des adidas Konzerns in Nordamerika ein, vor dem Hintergrund der jüngsten herausfordernden Rahmenbedingungen in diesem wichtigen Markt?**

Ich bin sehr optimistisch was die Aussichten für den Konzern in Nordamerika angeht. Für die Marke Reebok war 2012 kein gutes Jahr in diesem Markt, adidas und TaylorMade-adidas Golf erzielten jedoch sehr gute Ergebnisse. TaylorMade-adidas Golf hat dabei das schnellste Wachstum vorzuweisen, mit einem Umsatzanstieg in Höhe von 25%. Bei der Marke adidas stieg der Umsatz im Jahr 2012 währungsbereinigt um 9%, und das liegt deutlich über den allgemeinen Wachstumsraten in diesem Markt. Seit Beginn unserer Route 2015 hat der Umsatz sogar um ein Drittel zugelegt. Wenn wir uns die Ergebnisse der Marke adidas näher ansehen, ist unser Geschäft mit den zielgruppenrelevanten Vertriebspartnern 2012 um über 20% gestiegen. Wie mehrfach betont, liegt unser Fokus im Rahmen von Route 2015 ganz klar auf qualitativem Wachstum. Und das ist für den langfristigen, nachhaltigen Erfolg der Marke adidas in diesem Markt unabdingbar. Durch Originals und Basketball haben wir eine hervorragende Grundlage für weiteres Wachstum geschaffen. Und wenn ich mir unsere Pläne für Running anschau, bin ich äußerst zuversichtlich, dass wir die umfangreichen Möglichkeiten, die sich uns in diesem Markt bieten, ausschöpfen werden. Wir haben vor, in diesem Jahr mit den Marken adidas und Reebok den Back-to-School-Zeitraum sehr aggressiv anzugehen. Und angesichts zahlreicher Produkteinführungen bei TaylorMade-adidas Golf bin ich zuversichtlich, dass all unsere Marken im Jahr 2013 in Nordamerika wachsen werden.

### **Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen gehören nach wie vor zu den Eckpfeilern Ihrer Route 2015 Strategie. Welche Fortschritte machen Sie in diesem Bereich?**

Es gibt konzernweit einige erwähnenswerte Highlights im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen. Zu unseren größten Erfolgen zählt zweifelsohne die Tatsache, dass wir unser ursprüngliches Route 2015 Ziel bereits im Jahr 2012 erreicht haben: Wir generierten 2012 45% unserer Umsätze aus Geschäftsaktivitäten im Rahmen selbst kontrollierter Verkaufsflächen. All unsere Vertriebskanäle verfolgen

aktiv diese Strategie, sei es durch Shop-in-Shops, Franchise-Stores mit unseren Großhandelspartnern oder durch unsere eigenen sogenannten Consumer-Direct-Initiativen. Insbesondere im Bereich eigener Einzelhandel machen wir wesentliche Fortschritte. Dank weiterer Verbesserungen bei wichtigen Einzelhandelskennzahlen, wie z.B. Anzahl der Besucher, durchschnittlicher Kassensbon und Durchverkäufe zum vollen Preis, ist der Umsatz auf vergleichbarer Basis im Jahr 2012 mit einem Anstieg um 7% deutlich gewachsen. Außerdem haben wir die operative Effizienz und Produktivität unserer Läden weiter erhöht. Dies hat wesentlich dazu beigetragen, dass wir im Einzelhandelssegment unsere betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz um 1,9 Prozentpunkte senken konnten. Ich freue mich auch, dass die strukturellen Verbesserungen, die wir im Bereich eCommerce umgesetzt haben, erste bedeutende Erfolge vorzuweisen haben. Zu den wichtigsten Maßnahmen des Jahres 2012 zählt die Einführung vollständig integrierter Marken- und Online-Shops, die allen Konsumenten eine einheitliche Anlaufstelle für jede unserer Marken bieten. Darüber hinaus gehören wir bereits zu den Branchenführern im Bereich digitaler Markenaktivierung. Es gelang uns, die Zahl der Besucher in unseren E-Shops durch verschiedene Online-Aktivitäten weiter zu erhöhen. Gerade unsere hervorragenden Promotionpartner, wie z.B. Lionel Messi, der beste Fußballer der Welt, Basketball-Superstar Derrick Rose oder Teenie-Idol Selena Gomez, die alle große Aufmerksamkeit erregen, trugen hierzu maßgeblich bei. Der währungsbereinigte Umsatz in eCommerce stieg im Jahr 2012 um 68% und beläuft sich nunmehr auf 158 Mio.€. Wir sind also auf dem besten Weg, unser ehrgeiziges Umsatzziel von 500 Mio.€ in diesem Vertriebskanal bis 2015 zu erreichen.

### **2013 ist ein sogenanntes Zwischenjahr. Sind Sie zuversichtlich, dass der Konzern auch ohne sportliche Großereignisse weltweit weiter wachsen kann?**

Ich bin sehr zuversichtlich. Wir werden zwar einige zeitlich bedingte Auswirkungen aus dem Vergleich mit hohen Vorjahresumsätzen im Zusammenhang mit den sportlichen Großereignissen spüren, und wir müssen zudem berücksichtigen, dass sich auch in diesem Jahr keine wesentliche Verbesserung im Konsumenten- und Einzelhandelsumfeld abzeichnen wird. Nichtsdestotrotz sind unsere Produktpipeline und unsere Marketingpläne im Jahr 2013 voll bedeutender Innovationen, sei es in den Bereichen Running, Basketball, Fußball, Lifestyle, Fitness oder Golf. Wenn wir am Ende unserer Route 2015 Reise angekommen sind und zurückblicken, wird 2013 als das Jahr eingehen, in dem wir in puncto Innovationen eine ganz neue Ära in unserer Branche eingeleitet haben. Lassen Sie mich einige Beispiele aufzeigen, warum dies der Fall sein wird. Bei der Marke adidas wird dies allen voran in der Kategorie Running geschehen, wo alle wichtigen Innovationen im Schuhbereich ihren Ursprung haben. 2013 werden wir zwei wegweisende Innovationen vorstellen: Energy Boost und SpringBlade, die in den kommenden Jahren weltweit für Umsatzwachstum und höhere Marktanteile sorgen werden. Nie zuvor haben wir mit einem neu eingeführten Running-Produkt ein solches Ausmaß an Interesse und Begeisterung unter erfahrenen Branchenexperten hervorgerufen, wie wir es mit Boost innerhalb von nur wenigen Wochen erlebt haben. Zusammen mit unserem Partner BASF, dem weltführenden Chemie-Unternehmen, haben wir ein völlig neues Schaummaterial als Dämpfungselement in

der Zwischensohle entwickelt. Mit der ganz speziellen Zellstruktur sorgt dieses Dämpfungsmaterial im Vergleich zu herkömmlichen Schaummaterialien für die branchenweit höchste Energierückgabe. Die Kombination aus angenehmem Tragekomfort und reaktiver Energierückgabe garantiert ein einzigartiges Laufgefühl. Auch bei Hitze und Kälte sowie nach zahlreichen gelaufenen Kilometern bringt der Schuh gleichbleibend hohe Leistung und das Schaummaterial verliert, ganz im Gegensatz zu herkömmlichem EVA-Schaum, nicht an Dämpfungsvermögen.

Neben Produktneuheiten werden wir auch bei unseren Markenbotschaftern und der Markenaktivierung neue Maßstäbe setzen. 2013 werden wir wichtige Signature-Kollektionen in Zusammenarbeit mit einigen unserer Superstars präsentieren, darunter Derrick Rose und Lionel Messi. Zudem planen wir auch groß angelegte Kampagnen für die Marke adidas, nicht nur zur Unterstützung der Produkteinführungen, sondern auch um unsere Beziehung zum Konsumenten weiter zu vertiefen. Hierzu gehört die neue, aufsehenerregende myGirls Kampagne im Bereich Women's sowie eine globale Originals Kampagne mit dem Titel „Unite all Originals“.

Gleiches wird bei unseren anderen Marken erfolgen. Neben den Innovationen bei Reebok, über die ich bereits gesprochen habe, werden wir auch bei TaylorMade-adidas Golf für ständig neue, innovative Produkteinführungen sorgen. Seit ihrer Markteinführung haben die neuen RocketBladez Eisen für einen explosionsartigen Anstieg unseres Marktanteils im Bereich Eisen gesorgt. Dieser beläuft sich auf über 30%. Und ich bin überzeugt, dass wir den Abstand zu

unseren Hauptwettbewerbern weiter ausbauen können, z.B. mit neuen, längeren Metallhölzern wie dem R1 und dem RocketBallz Stage 2, der adizero Kollektion – unserer umfassenden Offensive im Bereich Golfschuhe – und der erstmaligen Einbeziehung der Ergebnisse von Adams Golf für ein gesamtes Jahr.

Damit sind wir sehr gut aufgestellt, um 2013 erneut Rekordumsatzerlöse zu erzielen. Für das Gesamtjahr rechnen wir mit einem währungsbereinigten Umsatzzuwachs im mittleren einstelligen Bereich, mit Zuwächsen bei allen Marken sowie in allen Regionen und Vertriebskanälen. Was die zeitliche Gestaltung betrifft, so wird ein stärkeres Umsatzwachstum für die zweite Jahreshälfte erwartet. Das liegt im Wesentlichen an unserem Produkteinführungsplan sowie an unseren Aktivitäten im Vorfeld der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014.

#### Welche weiteren Fortschritte können wir 2013 in puncto Finanzkennzahlen erwarten?

Wir werden 2013 unsere Bruttomarge und operative Marge deutlich verbessern. Für die Bruttomarge prognostizieren wir einen Anstieg auf einen Wert zwischen 48,0% und 48,5%. Überproportionales Wachstum in den Schwellenländern und im eigenen Einzelhandel, die beide hohe Margen erzielen, werden die Entwicklung der Bruttomarge positiv beeinflussen. Unsere operative Marge wird sich deutlich verbessern, auf annähernd 9,0%, wie bereits bekannt gegeben. Das wiederum wird zu einer zweistelligen Gewinnsteigerung führen. Bereinigt um die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte wird das Ergebnis je Aktie im Jahr 2013 um 12% bis 16% auf einen Wert zwischen 4,25 € und 4,40 € steigen.

39  
2012

#### Eine Frage zum Schluss, Herr Hainer: Warum lautet der Titel des Geschäftsberichts 2012 „Pushing Boundaries“?

Es war definitiv kein Zufall, dass wir dieses Motto für unseren Geschäftsbericht 2012 gewählt haben. Unsere außergewöhnlichen Innovationen, unser einzigartiges Design und unsere innovativen Herstellungsmethoden helfen Athleten, immer schneller und besser zu werden und ihr eigenes Potenzial auf höchstem sportlichem Niveau voll auszuschöpfen. „Pushing Boundaries“ heißt aber für uns noch mehr. Dieser Gedanke zieht sich durch jeden Aspekt unserer Geschäftstätigkeit und unserer Unternehmenskultur. Wir leben dieses Motto jeden Tag und motivieren und fordern uns gegenseitig stets aufs Neue, um noch besser zu werden. Adi Dassler, der Gründer von adidas, sagte immer: „Strebe nach Perfektion. Es gibt immer etwas zu verbessern.“ Das ist der Spirit, den ich meine: Unerwartetes ins Leben zu rufen, offen und stets bestrebt, die Dinge besser zu machen. Diese Einstellung war, ist und wird immer im Mittelpunkt unseres gesamten Handelns stehen. Das ist die Haltung, die uns den erfolgreichen Weg entlang der Route 2015 und darüber hinaus ebnen wird.



**Herr Hainer, vielen Dank für das Gespräch.**

## 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.**



40  
2012

HERBERT HAINER  
Vorstandsvorsitzender

GLENN BENNETT  
Global Operations

Herbert Hainer wurde 1954 in Dingolfing geboren. Nach dem Studium zum Diplom-Betriebswirt war er acht Jahre in verschiedenen Vertriebs- und Marketingpositionen bei Procter & Gamble tätig. Herbert Hainer 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

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



ERICH STAMMINGER  
Global Brands

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, Herzogenaurach

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 Präsident von adidas Nordamerika und war gleichzeitig weiterhin für den Bereich Marketing weltweit verantwortlich. Im Jahr 2006 wurde er Präsident der Marke adidas und ist seit 2010 für den Bereich Global Brands verantwortlich. Erich Stamminger ist verheiratet und lebt in Nürnberg.





Der Vorstand des adidas Konzerns im adidas Forschungslabor in der Konzernzentrale in Herzogenaurach, wo Innovationskonzepte validiert und getestet werden. Zugleich führen die Innovationsteams der Marke adidas hier die notwendige Sportforschung durch, damit neue, bahnbrechende Innovationen entstehen können.

Pushing Boundaries.

## Aufsichtsrat



**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<sup>1)</sup>



**SABINE BAUER**<sup>2)</sup>  
Stellvertretende Vorsitzende

Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats, adidas AG



**WILLI SCHWERDTLE**  
Stellvertretender Vorsitzender

Unternehmensberater, Hofheim am Taunus

- / Mitglied des Aufsichtsrats, Eckes AG, Nieder-Olm

44  
/ 2012



**DIETER HAUENSTEIN**<sup>2)</sup>

Stellvertretender Vorsitzender<sup>3)</sup> des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG



**DR. WOLFGANG JÄGER**<sup>2)</sup>

Geschäftsführer, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf



**DR. STEFAN JENTZSCH**

Partner, Perella Weinberg Partners UK LLP, London, Großbritannien

- / Mitglied des Aufsichtsrats, Sky Deutschland AG, Unterföhring
- / Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, AIL Leasing München AG, Grünwald<sup>4)</sup>

### 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

**Nominierungsausschuss** / Igor Landau (Vorsitzender), Willi Schwerdtle, Christian Tourres

**Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG** / Igor Landau, Sabine Bauer, Willi Schwerdtle, Heidi Thaler-Veh

1) Bis Ende 2011. 2) Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin. 3) Seit 5. März 2012; zuvor Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG. 4) Seit 14. November 2012.



**HERBERT KAUFFMANN**

Unternehmensberater, Stuttgart

/ Vorsitzender des Aufsichtsrats,  
Uniscon universal identity control GmbH,  
München



**ROLAND NOSKO** <sup>2)</sup>

Bezirksleiter IG BCE, Bezirk Nürnberg, Nürnberg

/ Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats,  
CeramTec GmbH, Plochingen



**ALEXANDER POPOW**

Vorsitzender, RFSO „Lokomotiv“,  
Moskau, Russland



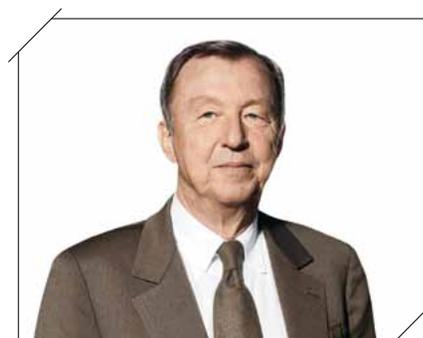
**HANS RUPRECHT** <sup>2)</sup>

Vertriebsdirektor Customer Service  
Central Europe West, adidas AG



**HEIDI THALER-VEH** <sup>2)</sup>

Mitglied des Gesamtbetriebsrats,  
adidas AG



**CHRISTIAN TOURRES**

Ehemaliges Vorstandsmitglied der adidas AG

# Bericht des Aufsichtsrats



IGOR LANDAU  
Vorsitzender des Aufsichtsrats

## Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

wir blicken auf ein äußerst erfolgreiches Geschäftsjahr 2012 zurück. Dank starker Marken sowie innovativer Produkte und Marketingkampagnen ist es dem adidas Konzern gelungen, in allen Märkten zu wachsen und Rekordumsatzergebnisse verbunden mit einem Rekord-Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit zu erzielen. Zu den wichtigsten Highlights zählten die Präsenz der Marke adidas bei den sportlichen Großereignissen des Jahres sowie die neu hinzugewonnenen Marktanteile bei TaylorMade-adidas Golf. Allerdings hatte der adidas Konzern im Jahr 2012 auch mit Gegenwind zu kämpfen. Insbesondere die anhaltende Schuldenkrise in Europa und die Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten bei Reebok India Company stellten den Konzern vor Herausforderungen. Wir sind diese Themen jedoch proaktiv und entschlossen angegangen. Angesichts der starken Bilanz ist der Konzern gut aufgestellt, um die positive Entwicklung auch im Jahr 2013 fortzusetzen.

### 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 Geschäftsführung sorgfältig und kontinuierlich überwacht. Wir haben uns dabei von deren Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit überzeugt.

In sämtliche Entscheidungen, die für das Unternehmen von wesentlicher Bedeutung waren, wurden wir unmittelbar eingebunden. Zu einzelnen Geschäftsvorgängen haben wir nach eingehender Beratung und Prüfung der uns vom Vorstand übergebenen ausführlichen Unterlagen unsere Zustimmung erteilt, soweit dies rechtlich erforderlich war.

Der Vorstand hat uns in den Aufsichtsratssitzungen umfassend und zeitnah über alle relevanten Aspekte der Geschäftsstrategie, der Unternehmensplanung einschließlich der Finanz-, Investitions- und Personalplanung, der Geschäftsentwicklung, der Finanzlage und Rentabilität des Konzerns schriftlich und mündlich informiert. In gleicher Weise wurden wir über Fragen der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance sowie über alle für den Konzern wichtigen Entscheidungen und Geschäftsvorgänge auf dem Laufenden gehalten.

Zur Vorbereitung unserer Sitzungen erhielten wir vom Vorstand regelmäßig ausführliche Berichte. Wir hatten somit stets die Möglichkeit, uns in den Ausschüssen und im Plenum mit den Berichten und Beschlussvorlagen kritisch auseinanderzusetzen und ggf. Anregungen einzubringen, bevor wir nach sorgfältiger Prüfung und Beratung Beschlüsse zu den Vorstandsvorlagen fassten. Außerhalb der Sitzungen hat uns der Vorstand in Monatsberichten laufend über die aktuelle Geschäftslage informiert.

Im Berichtsjahr 2012 haben wir fünf Sitzungen abgehalten und zusätzlich im Februar 2013 zu Themen, die das Geschäftsjahr 2012 betrafen, getagt. Abgesehen von einer Sitzung, an der zwei Aufsichtsratsmitglieder aufgrund anderer, nicht aufschiebbarer dienstlicher Termine nicht teilnehmen konnten, waren alle Mitglieder des Aufsichtsrats in allen Sitzungen des Berichtsjahres anwesend.

Die Präsenz in den Aufsichtsratssitzungen lag damit durchschnittlich bei knapp 97%. Die Ausschüsse tagten stets vollzählig. 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. Die Arbeitnehmervertreter haben Tagesordnungspunkte der Plenumsitzungen in gesonderten Sitzungen vorbereitet.

Zwischen den Sitzungen standen der Aufsichtsratsvorsitzende und der Prüfungsausschussvorsitzende regelmäßig in Kontakt mit dem Vorstandsvorsitzenden und dem Finanzvorstand. Dabei behandelten sie Themen wie die Unternehmensstrategie, die Geschäftsentwicklung und -planung, die Risikolage und das Risikomanagement, die Compliance und wesentliche Geschäftsvorfälle.

Als Schwerpunkt unserer Beratungen und Prüfungen im Aufsichtsratsplenium sind die folgenden Themen aufzuführen:

### **Geschäftsentwicklung**

Gegenstände 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. Dabei haben wir kontinuierlich mögliche Auswirkungen der weltweiten Wirtschaftslage sowie die Entwicklung einzelner Marken erörtert. Ausführlich befassten wir uns mit der Geschäftsentwicklung der Marke Reebok sowie deren zukünftiger strategischer Ausrichtung. Der Vorstand informierte uns, dass die zu erwartenden Umsatzerlöse bei der Marke Reebok niedriger als ursprünglich prognostiziert ausfallen würden. Er erläuterte uns die Hauptgründe für den Umsatzrückgang und informierte uns über den zu erwartenden Ausgleich durch die sehr positive Umsatzentwicklung der anderen Marken. Ein Thema unserer Sitzung im November war die strategische Positionierung eines kleineren Geschäftssegments, wofür wir den Ad-hoc-Ausschuss „Projekt 99“ gründeten.

Den von der KPMG jeweils mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehenen Jahres- und Konzernabschluss 2011 mit dem zusammengefassten Lagebericht für die adidas AG und den Konzern sowie den Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns diskutierten und prüften wir in Anwesenheit unseres Vorstands und des Abschlussprüfers am 6. März 2012.

In unserer Augustsitzung informierte uns der Vorstand ausführlich über den bei Reebok India Company aufgetretenen Compliance-Fall, den wir eingehend unter den Gesichtspunkten der Compliance, des Risikomanagements und der potenziellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss des Vorjahres sowie auf die Geschäftsentwicklung im Berichtsjahr erörterten.

### **Zustimmungsbedürftige Geschäfte**

Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen bedürfen aufgrund gesetzlicher Vorgaben bzw. aufgrund der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats einer förmlichen Beschlussfassung bzw. vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats.

Über die der Hauptversammlung 2012 zu unterbreitenden Beschlussvorschläge, einschließlich des Gewinnverwendungsvorschlags bezüglich des Geschäftsjahres 2011, berieten und beschlossen wir in unserer Sitzung am 6. März 2012. Außerdem stimmten wir in dieser Sitzung nach ausführlicher Erörterung dem Verkauf von Baugrundstücken der GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaaurach mbH & Co. KG („GEV KG“) an die Stadt Herzogenaaurach („Stadt“) zu sowie dem Erwerb des von der Stadt gehaltenen Gesellschaftsanteils an der GEV KG. In der gleichen Sitzung befassten wir uns intensiv mit der möglichen Begebung einer Wandelanleihe durch die adidas AG mit einem Ausgabebetrag von bis zu 500 Mio. €. Die Erteilung der Zustimmung zur Begebung der Wandelanleihe und Festlegung der Bedingungen in dem vom Aufsichtsrat genehmigten Rahmen delegierten wir auf den in dieser Sitzung gegründeten Ad-hoc-Ausschuss „Wandel-/Optionsanleihe“. Darüber hinaus diskutierten wir nach einer ausführlichen Präsentation des Vorstands über den beabsichtigten Ausbau des Golfsegments den möglichen Erwerb von Adams Golf, Inc., dem Marktführer von Hybrid-schlägern. Zur effizienten Weiterverfolgung dieses Projekts gründeten wir den Ausschuss „Apple“, dem die finale Zustimmung zu dem dann im Juni 2012 vollzogenen Erwerb oblag.

Ferner erörterten wir im August bzw. November ausführlich die Durchführung von Kapitalmaßnahmen bei Reebok India Company von bis zu 300 Mio. € sowie bei adidas Canada Limited in Höhe von 50 Mio. CAD (ca. 39 Mio. €) und stimmten diesen zu.

### **Vorstandsangelegenheiten**

Wesentliches Thema unserer Sitzung am 8. Februar 2012 waren die an unseren Vorstand zu zahlenden variablen Vergütungskomponenten. Nach ausführlichen Diskussionen beschlossen wir die vom Präsidialausschuss erarbeiteten Vorschläge über den den Vorstandsmitgliedern jeweils zu gewährenden Performance-Bonus 2011 sowie den ihnen für den Dreijahreszeitraum 2009 bis 2011 zu gewährenden LTIP-Bonus 2009/2011. Des Weiteren beschlossen wir nach ausführlicher Beratung die für die Gewährung des Performance-Bonus 2012 maßgeblichen Performance-Kriterien mit den jeweiligen kurzfristigen Zielen und den für jedes Vorstandsmitglied

maßgeblichen Performance-Bonus-Zielbetrag wie vom Präsidialausschuss vorgeschlagen. Da der LTIP 2009/2011 zum Ende des Geschäftsjahres 2011 ausgelaufen war, diskutierten und beschlossen wir auch dessen Vorschlag, für den Vorstand einen neuen, den Dreijahreszeitraum 2012 bis 2014 abdeckenden Vergütungsplan mit langfristiger Anreizwirkung („LTIP 2012/2014“) aufzulegen. Bei der Ausgestaltung der beiden variablen Vergütungskomponenten achteten wir darauf, dass der mit dem Performance-Bonus-Plan 2012 verbundene Vergütungsanreiz nicht den der auf Nachhaltigkeit angelegten variablen Vergütungskomponente, des LTIP 2012/2014, überwiegt. Die Hauptversammlung hat am 10. Mai 2012 dem geänderten Vergütungssystem zugestimmt.

In unserer Sitzung am 7. November 2012 beschlossen wir nach entsprechender Beratung des Vorschlags des Präsidialausschusses, das seit drei Jahren unveränderte Jahresfestgehalt des Vorstandsvorsitzenden, insbesondere angesichts seiner überragenden persönlichen Leistungen und der ausgezeichneten Lage des Konzerns, ab Frühjahr 2013 angemessen zu erhöhen.

Wesentliche Themen unserer Sitzung im Februar 2013 sowie unseres Umlaufbeschlusses waren die Performance-Boni für das Geschäftsjahr 2012 und die Vorjahre. Wir befassten uns mit den Auswirkungen des im Rahmen des Konzernabschlusses 2012 angepassten Konzernabschlusses 2011 / **SIEHE ERLÄUTERUNG 03, S. 203** auf die in den Vorjahren bei der Festsetzung der Performance-Boni vorgenommenen Bewertungen der jeweiligen Zielerreichung. Den auf Grundlage der angepassten Finanzkennzahlen erarbeiteten Vorschlag des Präsidialausschusses berieten wir ausführlich und beschlossen sodann eine Neufestsetzung der Performance-Boni für das Geschäftsjahr 2011 und die Vorjahre mit entsprechender Rückzahlungsverpflichtung des Vorstands bei Beibehaltung des LTIP-Bonus 2009/2011, für den keine Anpassung erforderlich war. Die Vorstandsmitglieder und der Präsidialausschussvorsitzende waren sich schon im Vorfeld der Sitzung einig, dass eine teilweise Rückzahlung der Performance-Boni erfolgen müsse. Des Weiteren beschlossen wir den vom Präsidialausschuss unterbreiteten Vorschlag zum Performance-Bonus 2012.

Zu den Einzelheiten der Vergütung für das Geschäftsjahr 2012 wird auf den Vergütungsbericht verwiesen / **SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 56.**

### **Corporate Governance**

Die Anwendung und Weiterentwicklung der Corporate-Governance-Regelungen im Unternehmen, insbesondere die Umsetzung der Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex („Kodex“), werden vom Aufsichtsrat regelmäßig verfolgt. Zusätzlich zu den Februarsitzungen, deren jeweiliger Themenschwerpunkt in der Regel auf Corporate Governance liegt, haben wir uns in unserer Augustsitzung mit der Durchführung der im Berichtsjahr turnusmäßig geplanten Effizienzprüfungen befasst und deren Durchführung mittels eines Fragenkatalogs und der Einschaltung eines externen Beraters beschlossen. Gegenstand dieser Sitzung waren auch die von der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex am 15. Mai 2012 beschlossenen Kodexänderungen. Der Kodex empfiehlt nunmehr u. a. dem Aufsichtsrat, bei den Zielen, die er für seine Zusammensetzung beschließt, die nach seiner Auffassung angemessene Anzahl unabhängiger Aufsichtsratsmitglieder zu benennen. Die von uns im Februar 2011 beschlossene Zielbenennung, die auch dieses Thema abdeckt, haben wir in unserer Sitzung am 12. Februar 2013 mit dem Ergebnis überprüft, dass wir an unserem Ziel festhalten, dass alle Aufsichtsratsmitglieder unter Berücksichtigung der Anstellungsverträge der Arbeitnehmervertreter unabhängig im Sinne des Kodex sein sollen. Auch die übrigen von uns für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats maßgeblichen Ziele haben weiterhin Gültigkeit. In dieser Sitzung haben wir sodann die Entsprechenserklärung 2013 nach ausführlicher Beratung durch den auch für Corporate-Governance-Themen zuständigen Prüfungsausschuss auf dessen Empfehlung beschlossen. Die in der Entsprechenserklärung 2012 noch benannte Kodexabweichung – Aufsichtsratsvergütung ohne erfolgsorientierte Komponente –, die wir in unserer Sitzung am 8. Februar 2012 beschlossen hatten, ist in der Entsprechenserklärung 2013 entfallen, da die Empfehlung, bei der Aufsichtsratsvergütung eine erfolgsorientierte Komponente vorzusehen, in der Neufassung des Kodex nicht mehr enthalten ist. Die Entsprechenserklärungen wurden den Aktionären auf der Internetseite unter [://WWW.ADIDAS-GROUP.DE/CORPORATE\\_GOVERNANCE](http://WWW.ADIDAS-GROUP.DE/CORPORATE_GOVERNANCE) dauerhaft zugänglich gemacht.

Anhaltspunkte für Interessenkonflikte von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern, die dem Aufsichtsrat gegenüber unverzüglich offenzulegen sind und über die die Hauptversammlung informiert werden soll, hat es nicht gegeben.

Es bestehen keine unmittelbaren Beratungs- oder sonstigen Dienstleistungsbeziehungen zwischen der Gesellschaft und einem Aufsichtsratsmitglied.

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. 51.**

### **Effiziente Arbeit in den Ausschüssen**

Zur effizienten Wahrnehmung unserer Aufgaben haben wir neben insgesamt fünf ständigen Aufsichtsratsausschüssen / **SIEHE AUFSICHTSRAT, S. 44** vier projektbezogene, im Jahr 2009 bzw. 2012 gebildete Ad-hoc-Ausschüsse eingerichtet. Ihre Aufgabe ist

es, Themen und Beschlüsse des Aufsichtsrats vorzubereiten. Im gesetzlichen Rahmen haben wir in geeigneten Fällen Beschlusszuständigkeiten des Aufsichtsrats auf einzelne Ausschüsse übertragen. Den Vorsitz in allen ständigen Ausschüssen mit Ausnahme des Prüfungsausschusses führt der Aufsichtsratsvorsitzende. Über die Inhalte und Ergebnisse der Ausschusssitzungen hat der jeweilige Vorsitzende in der nachfolgenden Plenumsitzung ausführlich informiert.

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

✓ Das **Präsidium**, das in besonders eilbedürftigen Fällen Beschlüsse anstelle des Gesamtaufichtsrats fassen kann, tagte im Berichtsjahr nicht.

✓ Der **Präsidialausschuss**, der die Beschlussfassungen des Aufsichtsrats in Vorstandsangelegenheiten vorbereitet, hielt im Geschäftsjahr 2012 drei Sitzungen ab, zwei davon in Form einer Telefonkonferenz. Eine weitere Sitzung, die die Festsetzung der variablen Vergütung der Vorstandsmitglieder für das Berichtsjahr sowie mögliche Änderungen der variablen Vergütung der Vorjahre betraf, fand im Februar 2013 statt. In seiner Sitzung am 8. Februar 2012 beriet der Ausschuss über die Höhe des jedem Vorstandsmitglied für das Geschäftsjahr 2011 zu zahlenden Performance-Bonus auf Grundlage der zu jenem Zeitpunkt vorliegenden Finanzkennzahlen. Er befasste sich auch mit der Erreichung der dem Vorstand gesetzten Ziele für 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 des LTIP 2012/2014. Die entsprechenden Beschlussvorschläge an den Aufsichtsrat beschloss der Präsidialausschuss in seiner Sitzung am 29. Februar 2012. Über eine angemessene Erhöhung des seit drei Jahren unveränderten Jahresfestgehalts des Vorstandsvorsitzenden beriet der Präsidialausschuss in seiner Sitzung am 29. Oktober 2012 und erarbeitete einen entsprechenden Beschlussvorschlag an den Aufsichtsrat. In seiner Sitzung im Februar 2013 beriet der Präsidialausschuss ausführlich über eine Neufestsetzung der Performance-Boni für das Geschäftsjahr 2011 und die Vorjahre unter Heranziehung der aufgrund der Anpassung des Konzernabschlusses 2011 geänderten, für die Höhe der Performance-Boni maßgeblichen Finanzkennzahlen, die eine Anpassung des LTIP-Bonus 2009/2011 jedoch nicht erforderlich machten. In seinem Beschlussvorschlag an den Aufsichtsrat empfahl der Ausschuss eine Neufestsetzung der Performance-Boni sowie die Festsetzung der von den Vorstandsmitgliedern zurückzahlenden Beträge. Der Präsidialausschuss beschloss nach entsprechender Beratung auch den Beschlussvorschlag an den Aufsichtsrat über den jedem Vorstandsmitglied für das Geschäftsjahr 2012 zu zahlenden Performance-Bonus auf Grundlage der ermittelten individuellen Zielerreichung.

✓ Der **Prüfungsausschuss** hielt im Geschäftsjahr 2012 fünf Sitzungen ab sowie eine weitere Sitzung im März 2013, die Themen des Berichtsjahres betraf. An allen Sitzungen nahmen der Finanzvorstand und der Abschlussprüfer teil und berichteten dem Ausschuss ausführlich.

Der Ausschuss prüfte den Jahres- und Konzernabschluss 2011 mit dem zusammengefassten Lagebericht für die adidas AG und den Konzern sowie den Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands und empfahl dem Aufsichtsrat die Billigung des Jahres- und Konzernabschlusses nach ausführlicher Erörterung der Prüfungsberichte mit dem Abschlussprüfer. Nach Einholung der Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers gab er dem Aufsichtsrat eine Empfehlung für dessen Vorschlag an die Hauptversammlung zur Wahl des Abschluss- und Konzernabschlussprüfers. Nach dessen Wahl in der Hauptversammlung im Mai 2012 beauftragte der Prüfungsausschuss den Abschlussprüfer mit der Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses 2012. Er legte mit ihm gemeinsam die Prüfungsschwerpunkte fest und befasste sich mit der Honorarvereinbarung. Im Rahmen der Prüfung der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers ließ sich der Prüfungsausschuss darlegen, welche Maßnahmen der Abschlussprüfer zur Gewährleistung der Unabhängigkeit durchführt und überzeugte sich davon, dass beim Abschlussprüfer keine Interessenkonflikte vorliegen.

Weiterer Schwerpunkt der Tätigkeit des Prüfungsausschusses war die detaillierte Erörterung der Quartalsfinanzberichte sowie des Halbjahresfinanzberichts gemeinsam mit dem Finanzvorstand und dem Abschlussprüfer vor der jeweiligen Veröffentlichung.

Ausschließliches Thema einer Ausschusssitzung waren das Risikomanagement- und interne Kontrollsystem sowie das Compliance-System. Im Rahmen dessen befasste sich der Ausschuss insbesondere mit den Hauptrisikofaktoren des Konzerns und deren Kontrollen sowie dem Ausbau der Compliance-Organisation und des Compliance-Managements. Die Ausschussmitglieder setzten sich kritisch mit den Prüfungsergebnissen der internen Revision auseinander und nahmen den Prüfungsplan 2012/2013 zustimmend zur Kenntnis. Im Rahmen der Prüfung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems und des internen Revisionssystems haben sich die Ausschussmitglieder ausführlich mit den angewandten Methoden und Systemen sowie deren Effektivität unter Heranziehung schriftlicher und mündlicher Berichte befasst. In den anschließenden kritischen Diskussionen u. a. mit dem Abschlussprüfer haben sie sich so von der Wirksamkeit der Systeme überzeugt.

Im Rahmen der regelmäßigen Berichterstattung des Chief Compliance Officer über wesentliche Compliance-Fälle setzte sich der Ausschuss intensiv mit dem bei Reebok India Company aufgetretenen Compliance-Fall und dessen Konsequenzen auseinander.

/ Der nach dem Mitbestimmungsgesetz gebildete **Vermittlungsausschuss** musste im Jahr 2012 nicht tätig werden. Der **Nominierungsausschuss** trat mangels anstehender Aufsichtsratswahlen ebenfalls nicht zusammen.

/ **Ad-hoc-Ausschüsse:**

- / Der im Jahr 2009 für Grundstücksprojekte gebildete Ad-hoc-Ausschuss sowie der Ausschuss „Projekt 99“ sind im Berichtsjahr nicht tätig geworden.
- / Der Ausschuss „Apple“ hat sich in seiner in Form einer Telefonkonferenz gehaltenen Sitzung ausgiebig mit dem Erwerb von Adams Golf, Inc., USA, befasst und dem Erwerb anstelle des Aufsichtsrats in dem vom Aufsichtsrat vorgegebenen Rahmen zugestimmt.
- / Der Ausschuss „Wandel-/Optionsanleihe“ hat sich in zwei Sitzungen, die jeweils in Form einer Telefonkonferenz abgehalten wurden, ausgiebig mit dem „Ob“ der Begebung einer Wandelanleihe von bis zu 500 Mio. € unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre sowie mit den Konditionen der Wandelanleihe befasst. Nach intensiver Erörterung der vom Vorstand erstellten umfassenden Unterlagen stimmte der Ausschuss der Begebung der Wandelanleihe zu den vom Vorstand vorgeschlagenen Konditionen zu.

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

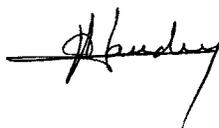
### Jahres- und Konzernabschlussprüfung 2012

Die KPMG hat den vom Vorstand gemäß § 315a HGB auf der Grundlage der internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS aufgestellten Konzernabschluss 2012 geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Dies gilt auch für den nach den Vorschriften des HGB aufgestellten Jahresabschluss 2012 der adidas AG und den zusammengefassten Lagebericht für die adidas AG und den Konzern. Die Abschlussunterlagen und den Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands sowie die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers hat der Vorstand allen Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig zugeleitet. Die genannten Unterlagen wurden in der Sitzung des Prüfungsausschusses am 1. März 2013 und in unserer Bilanzsitzung am 6. März 2013, in der der Vorstand die Abschlüsse umfassend erläuterte, in Gegenwart des Abschlussprüfers eingehend geprüft, insbesondere im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit. Wir wurden im Detail über die vorgenommenen Korrekturen im Konzernabschluss 2011 informiert, die der Prüfungsausschuss zuvor bereits in seiner Sitzung ausführlich behandelt hatte. Ein wesentlicher Gegenstand dieser Sitzungen waren auch die Erläuterungen des Vorstands und die anschließenden Diskussionen über die im Geschäftsjahr 2012 erforderliche Wertberichtigung der Geschäfts- oder Firmenwerte. 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 auf den Rechnungslegungsprozess bezogenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems mitgeteilt. Des Weiteren haben wir mit dem Vorstand den Gewinnverwendungsvorschlag, der eine Dividende in Höhe von 1,35 € je dividendenberechtigter Aktie vorsieht, intensiv erörtert und diesem im Hinblick auf die gute Finanzlage und die Zukunftsaussichten des Konzerns sowie die Erwartungen unserer Aktionäre zugestimmt. Nach unseren eigenen Prüfungen des Jahres- und des Konzernabschlusses sowie der Korrekturen des Konzernabschlusses 2011 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 einschließlich der Prüfung der Korrekturen des Konzernabschlusses 2011 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 und allen weltweit tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren hohen persönlichen Einsatz, ihre Leistungen sowie das fortwährende Engagement und den Arbeitnehmervertretern für die gute Zusammenarbeit.

Für den Aufsichtsrat



IGOR LANDAU  
Aufsichtsratsvorsitzender  
März 2013

# Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung<sup>1)</sup>

**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

Die adidas AG unterliegt als international tätige Aktiengesellschaft mit Sitz in Herzogenaurach, Deutschland, u.a. den Vorschriften des deutschen Aktienrechts. Ein Grundprinzip des deutschen Aktienrechts ist das duale 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. Beide Organe arbeiten aber im Unternehmensinteresse eng zusammen.

## Zusammensetzung und Arbeitsweise des Vorstands

Unserem Vorstand gehören vier Mitglieder an / **SIEHE VORSTAND, S. 40**. Vorstandsausschüsse bestehen nicht. Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung, legt die strategische Ausrichtung des Unternehmens fest, stimmt diese mit dem Aufsichtsrat ab und sorgt für deren Umsetzung. Darüber hinaus bestimmt er die unternehmerischen Ziele, die Unternehmenspolitik und die Konzernorganisation. Ferner sorgt er für ein angemessenes Risikomanagement und -controlling sowie für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien (Compliance). Er ist an das Unternehmensinteresse gebunden und orientiert sich dabei am Ziel einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts. Der Vorstand achtet bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen auf Vielfalt. Dabei strebt er insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen an. Bis 2015 soll der Frauenanteil in Führungspositionen von derzeit 28 % auf 32 % bis 35 % weltweit erhöht werden / **SIEHE MITARBEITER, S. 111**.

Unbeschadet der Gesamtverantwortung des Vorstands führen die einzelnen Mitglieder die ihnen durch den Geschäftsverteilungsplan zugeordneten Geschäftsbereiche in eigener Verantwortung. Dem Vorstandsvorsitzenden obliegt insbesondere die Leitung des Gesamtvorstands sowie die Federführung in der Geschäftspolitik des Konzerns. Die Mitglieder des Vorstands unterrichten sich über alle wesentlichen Vorfälle aus ihren Geschäftsbereichen und stimmen sich über alle ressortübergreifenden Maßnahmen ab. Weitere Einzelheiten der Zusammenarbeit im Vorstand regeln die Geschäftsordnung des Vorstands und der Geschäftsverteilungsplan. Ihnen sind insbesondere 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 die wesentlichen Aspekte der Strategie, Planung und Geschäftsentwicklung sowie Fragen des Risikomanagements und der Compliance des Konzerns.

## Weiterführende Informationen zum Thema Corporate Governance

Zu den Themen in diesem Bericht sind auf unserer Internetseite unter [://WWW.ADIDAS-GROUP.DE/CORPORATE\\_GOVERNANCE](http://WWW.ADIDAS-GROUP.DE/CORPORATE_GOVERNANCE) mehr Informationen nachzulesen, einschließlich:

- / Satzung
- / Geschäftsordnung des Vorstands
- / Geschäftsverteilungsplan (Auszug)
- / Geschäftsordnung des Aufsichtsrats
- / Geschäftsordnung des Prüfungsausschusses
- / Ausschüsse des Aufsichtsrats (Besetzung und Aufgaben)

## 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. 44**. 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 sowie umfassende Branchenkenntnisse aus. Die Mitglieder unseres Aufsichtsrats üben keine Organisations- oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern des Unternehmens aus. Ferner stehen sie in keiner geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zur adidas AG oder deren Vorstand, die einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt begründen kann / **SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S. 46**.

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

- / Beibehaltung der Besetzung des Aufsichtsrats mit Mitgliedern mit internationalem Hintergrund im bisherigen Umfang.

<sup>1)</sup> Der Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung ist Bestandteil des Konzernlageberichts.

- ✓ 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.

Der Aufsichtsrat hat sich in seiner Sitzung im Februar 2013 vor dem Hintergrund der im Mai 2012 beschlossenen Änderungen des Kodex erneut mit den bereits im Februar 2011 für die künftige Zusammensetzung des Aufsichtsrats festgelegten Zielen befasst, insbesondere mit den Unabhängigkeitskriterien. Nach vorheriger Beratung hat der Aufsichtsrat die Ziele für seine Zusammensetzung aus dem Jahr 2011 grundsätzlich bestätigt. Hinsichtlich der Unabhängigkeit ist er der Auffassung, dass allein das bestehende Arbeitsverhältnis der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat keine Zweifel an der Unabhängigkeit im Sinne des Kodex begründet. Die Beibehaltung der Unabhängigkeit sämtlicher Aufsichtsratsmitglieder ist nach wie vor eines seiner Ziele.

Die derzeitige Besetzung des Aufsichtsrats entspricht der vorgenannten Zielsetzung. Eine Erhöhung des Frauenanteils wird mit den nächsten turnusmäßigen Aufsichtsratswahlen bei der Hauptversammlung 2014 angestrebt. Bei der Auswahl der Kandidaten soll ferner im Interesse eines ergänzenden Zusammenwirkens im Aufsichtsrat auf eine hinreichende Vielfalt im Hinblick auf unterschiedliche berufliche Hintergründe, Fach- und Branchenkenntnisse sowie Erfahrungen, u.a. in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollsystemen, geachtet werden.

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. Der Aufsichtsrat hat allerdings kein Vorschlagsrecht zur Wahl der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat. Dessen ungeachtet streben die Mitglieder des Aufsichtsrats an, die vorgenannten Ziele unter Berücksichtigung der Arbeitnehmervertreter zu erreichen.

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 einschließlich der Compliance 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 von besonderer Bedeutung 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. Daneben bestehen vier projektbezogene, im Jahr 2009 bzw. 2012 gebildete Ad-hoc-Ausschüsse. Die Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an den Gesamtaufwichtsrat 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. 46.**

Die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr und werden dabei von der adidas AG unterstützt. Die Gesellschaft informiert den Aufsichtsrat regelmäßig über aktuelle Gesetzesänderungen sowie externe Weiterbildungsmöglichkeiten und stellt einschlägige Fachliteratur zur Verfügung.

Alle zwei Jahre überprüfen der Aufsichtsrat und der Prüfungsausschuss die Effizienz ihrer Tätigkeit einschließlich der Zusammenarbeit mit dem Vorstand. Hierdurch können Anregungen für eine noch bessere Zusammenarbeit gegeben werden. Die Prüfung erfolgt anhand von Fragebögen, die verschiedene Bereiche und Kriterien der Aufsichtsratsarbeit thematisieren. Zum Teil werden auch Interviews mit einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern geführt. Anschließend werden die Ergebnisse im Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss diskutiert. Die aktuellen Effizienzprüfungen wurden im Dezember 2012 begonnen. Die Auswertung der Fragebögen erfolgte durch einen externen Berater. In der Sitzung des Aufsichtsrats im Februar 2013 wurden die Ergebnisse für den Aufsichtsrat präsentiert und diskutiert. Wesentliche Effizienzdefizite wurden dabei nicht festgestellt. Die Präsentation und Diskussion der Ergebnisse für den Prüfungsausschuss werden in einer seiner nächsten Sitzungen stattfinden.

#### **Vermeidung von Interessenkonflikten**

Die Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats legen etwaige Interessenkonflikte gegenüber dem Aufsichtsrat unverzüglich offen. Wesentliche Geschäfte zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Vorstands oder ihnen nahestehenden Personen bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat berichtet der Hauptversammlung über etwaige Interessenkonflikte und deren Behandlung. Im Berichtsjahr sind weder bei den Vorstands- noch bei den Aufsichtsratsmitgliedern Interessenkonflikte aufgetreten / **SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S. 46.**



## 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 13. Februar 2012 abgegeben. Die nachfolgende Erklärung bezieht sich für den Zeitraum ab Veröffentlichung der letzten Entsprechenserklärung bis 15. Juni 2012 auf den Deutschen Corporate Governance Kodex (im Folgenden „Kodex“) in der Fassung vom 26. Mai 2010. Für den Zeitraum ab dem 16. Juni 2012 bezieht sich die nachfolgende Erklärung auf die Empfehlungen des Kodex in seiner Fassung vom 15. Mai 2012, die am 15. Juni 2012 im 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.

### Vergütung des Aufsichtsrats (Ziffer 5.4.6 Absatz 2 alte Fassung)

Die Mitglieder unseres Aufsichtsrats erhalten keine erfolgsorientierte Vergütung, um die erforderliche unabhängige Kontrollfunktion des Aufsichtsrats zu gewährleisten.

Die Empfehlung zur erfolgsorientierten Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder ist mit der Neufassung des Kodex vom 15. Mai 2012 aufgehoben worden. Somit ist die frühere Abweichung vom Kodex entfallen.

### 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 Besitz von Aktien oder sich darauf beziehender Finanzinstrumente, 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 2013

Für den Aufsichtsrat

IGOR LANDAU  
Aufsichtsratsvorsitzender

Für den Vorstand

HERBERT HAINER  
Vorstandsvorsitzender

## Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex erfüllt

Der Kodex regt an, im Corporate Governance Bericht auch zu den Anregungen, von denen ohne Offenlegung abgewichen werden kann, Stellung zu nehmen. Diese Angaben sind schon seit Längerem fester Bestandteil unserer Berichterstattung. Die Anregung zur gesonderten Vorbereitung von Aufsichtsratssitzungen durch Vertreter der Aktionäre und Arbeitnehmer, der die Mitglieder unseres Aufsichtsrats nach Bedarf gefolgt sind, ist mit der Neufassung des Kodex vom 15. Mai 2012 entfallen. Somit erfüllen wir nun ausnahmslos alle Anregungen.

## 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. Dabei tragen wir eine große soziale und ökologische Verantwortung.

**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](http://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 unsere 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 detaillierte Nachhaltigkeitsberichte auf unserer Internetseite :// [WWW.ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](http://WWW.ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT) / SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 117.

**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 übernimmt mit seinem weltweiten Team seit vielen Jahren neben der Überwachung von Arbeitnehmerrechten in der Beschaffungskette auch die Koordination der Umweltstrategie sowie das Management der Produktsicherheit.

Im Rahmen des konzernweiten Nachhaltigkeitsprogramms hat der adidas Konzern die Umweltstrategie 2015 entwickelt. Gegenstand der Strategie ist es, die Prozessabläufe auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette effizienter und umweltfreundlicher zu gestalten. Dies reicht von den Bereichen Produktdesign, Entwicklung und Beschaffung, Logistik und IT-Systeme bis zur Effizienzsteigerung unternehmenseigener

## Weiterführende Informationen zu den Prinzipien unserer Unternehmensführung

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

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

Standorte. Die Optimierung der Wertschöpfungskette ermöglicht es dem adidas Konzern, zukünftig nachhaltigere Produkte anzubieten und eine verbesserte Umwelleistung zu erzielen. Im Rahmen unserer Umweltstrategie haben wir uns zudem das langfristige Ziel gesetzt, auf globaler Ebene ein emissionsneutrales Unternehmen zu werden. Wesentlicher Bestandteil dieses Ziels ist die Einführung einheitlicher Umweltmanagementsysteme an eigenen Standorten des adidas Konzerns nach ISO 14001 :// [WWW.ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](http://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, insbesondere von Kindern und Jugendlichen, 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, hatten wir unsere Kooperation mit dem Friedensnobelpreisträger Professor Muhammad Yunus begonnen. Die Ergebnisse aus den Pilotprojekten in Bangladesch und Indien zeigen uns aber, dass wir noch ein ganzes Stück davon entfernt sind, einen entsprechend preisgünstigen Schuh zu entwickeln. Deshalb überprüfen wir unsere ursprüngliche Strategie und fragen kritisch, ob ein soziales Geschäftsmodell im Billigpreisbereich nachhaltig zu verwirklichen ist. Wir wollen die gewonnenen Erkenntnisse intensiv in die Weiterentwicklung zukünftiger Beschaffungsmodelle einfließen lassen.

## Compliance und Risikomanagement im adidas Konzern

Unser Compliance-Managementsystem ist mit dem Risikomanagementsystem des Konzerns verknüpft. Diese Systeme schaffen 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 bezogen auf den Produktzyklus, d.h. von der Beschaffungskette bis hin zum Konsument.

**Compliance:** Um ein einheitliches, vorbildliches Handeln und Verhalten zu gewährleisten, haben wir im Jahr 2006 im adidas Konzern unseren Code of Conduct, einen für alle Regionen und Unternehmensbereiche geltenden Verhaltenskodex, eingeführt. Er schreibt Leitlinien für das Verhalten im Arbeitsalltag fest und ist sowohl auf unserer Internetseite als auch im konzerninternen Intranet einsehbar.

Das auf dem Code of Conduct beruhende Compliance-Managementsystem basiert auf drei Säulen: Vorbeugen, Erkennen und Reagieren. Richtlinien und Prozesse, die allen Mitarbeitern klare und eindeutige Verhaltensanweisungen an die Hand geben, schaffen eine angemessene Kontroll-, Audit- und Meldeumgebung, die eine rechtzeitige Entdeckung potenzieller Verstöße gegen rechtliche Vorschriften bzw. interne Richtlinien sicherstellen soll. Auf eventuelle Regelverstöße wird durch angemessene Sanktionsmechanismen zeitnah reagiert. Die im Zusammenhang mit der Aufklärung von Regelverstößen in der Vergangenheit gewonnenen Erkenntnisse werden genutzt, um das Risiko- und Compliance-System kontinuierlich weiter zu verbessern. Ein wesentlicher Bestandteil zur Prävention ist das webbasierte Code of Conduct-Training, zu dem alle Mitarbeiter weltweit verpflichtet sind, sowie ein webbasiertes Training im Bereich Datenschutz. 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 persönlich in wettbewerbs- und kartellrechtlichen Themen geschult. Bevor unsere Produkte im Markt eingeführt werden, überprüft der Marken- und Patentbereich die verwendeten Technologien, Marken, Logos und Geschmacksmuster hinsichtlich etwaiger Verletzungen von Rechten Dritter sowie die Produktsicherheit.

Wir haben unter enger Einbeziehung der Arbeitnehmervertretungen weltweit ein Netz von lokalen Compliance-Beauftragten aufgebaut, denen Beschwerden und Hinweise auf mögliche Compliance-Verstöße gemeldet werden können und die direkt an den Chief Compliance Officer des Konzerns berichten. Der Chief Compliance Officer des Konzerns berichtet wiederum regelmäßig an den Vorstand über den weiteren Ausbau des Compliance-Programms sowie über maßgebliche Compliance-Fälle, die auch dem Prüfungsausschuss gemeldet werden. Zudem berichtet er dem Prüfungsausschuss jährlich mindestens in einer seiner Sitzungen über den Inhalt und weiteren Ausbau des Compliance-Programms.

**Risikomanagement:** Der adidas Konzern verfügt über ein unternehmensweites Risikomanagementsystem, das mit dem Compliance-Managementsystem organisatorisch verbunden ist. Im Rahmen dieses Systems werden kontinuierlich strategische und operative Risiken, rechtliche und Compliance-Risiken sowie finanzielle Risiken unternehmensweit von Risikoverantwortlichen (sämtliche Führungskräfte, die an den Vorstand der adidas AG berichten sowie die Geschäftsführer in allen unseren Märkten) erfasst, bewertet und an das Risikomanagement des Konzerns berichtet. Der Vorstand erhält diese Informationen in konsolidierter und aggregierter Form vom Risikomanagement. Diese Vorgehensweise soll sicherstellen, dass wesentliche Risiken rechtzeitig zur Kenntnis des Vorstands gebracht und entsprechende Maßnahmen zur Risikominimierung entwickelt und ergriffen werden **／ SIEHE RISIKO- UND CHANCEN-BERICHT, S. 164.**

## 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 Präsentationen von Analystenkonferenzen und sämtliche Finanzberichte veröffentlichen wir im Internet. Unsere Investor-Relations-Abteilung bietet dem Finanzmarkt und unseren Aktionären eine umfassende Palette an Dienstleistungen **／ SIEHE UNSERE AKTIE, S. 60.**

Darüber hinaus stehen auf unserer Internetseite auch sämtliche Unterlagen und Informationen zu unserer Hauptversammlung zur Verfügung. Bei unserer nächsten Hauptversammlung, die am 8. Mai 2013 in Fürth (Bayern) stattfinden wird, werden wir unseren Aktionären erneut einen bestmöglichen Service bieten und sie bei der Ausübung ihrer Rechte in der Hauptversammlung unterstützen. Die Aktionäre können sich u.a. elektronisch zur Hauptversammlung anmelden oder über online erteilte Vollmachten und Weisungen an die Stimmrechtsvertreter der Gesellschaft an den Abstimmungen teilnehmen. Darüber hinaus haben alle Aktionäre die Möglichkeit, die Hauptversammlung live und in vollem Umfang im Internet zu verfolgen.

## Aktienbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat

Der Gesamtbesitz aller Vorstandsmitglieder an Aktien der adidas AG oder sich darauf beziehender Finanzinstrumente betrug am Ende des Geschäftsjahres 2012 weniger als 1 % der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats hielten zum selben Zeitpunkt insgesamt 1,76 % der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien oder sich darauf beziehender Finanzinstrumente.

Eine Darstellung der im Jahr 2012 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 Aktiengesetzes (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. 187.**

Als Abschlussprüfer für den Jahresabschluss und den Konzernabschluss 2012 wurde die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft von der Hauptversammlung gewählt. Der Aufsichtsrat hatte sich zuvor von der Unabhängigkeit des Prüfers überzeugt.

# Vergütungsbericht<sup>1)</sup>

**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 Aufsichtsratsplenium – nach entsprechender Vorbereitung durch den Präsidialausschuss – festgelegt und regelmäßig überprüft. Die vom Aufsichtsrat und Präsidialausschuss behandelten Personalangelegenheiten und Vergütungsthemen werden im Bericht des Aufsichtsrats / **SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S. 46** erläutert. Das Vergütungssystem wurde in der Hauptversammlung am 10. Mai 2012 vorgestellt und genehmigt.

Das Vergütungssystem ist darauf ausgerichtet, einen Anreiz für eine erfolgreiche, nachhaltig wertorientierte Unternehmensentwicklung und –führung zu gewährleisten und zu fördern. 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 Festsetzung der Vorstandsvergütung unter Heranziehung der Vergütungsstruktur des adidas Konzerns berücksichtigt. Hierdurch soll die Angemessenheit der Vergütung gewährleistet werden.

## Bestandteile der Vorstandsvergütung

Die Zusammensetzung der Gesamtvergütung ist stärker auf die erfolgsbezogenen kurzfristigen sowie langfristigen Vergütungsbestandteile ausgerichtet als auf die fixen. Bei einem Zielerreichungsgrad von 100 % setzt sich das Zieljahreseinkommen unserer Vorstandsmitglieder aus einer fixen Vergütung von etwa einem Drittel und einer variablen, d. h. erfolgsbezogenen, Vergütung von etwa zwei Dritteln zusammen. Die einzelnen Vergütungskomponenten werden wie folgt erläutert:

Das Jahresfestgehalt richtet sich nach dem Aufgaben- und Verantwortungsbereich des jeweiligen Vorstands. Es wird in zwölf gleichen monatlichen Teilbeträgen ausgezahlt und bleibt für den Zeitraum von drei Jahren während der Laufzeit des Dienstvertrags unverändert.

Die variable Vergütung setzt sich aus einem nach Ablauf eines Geschäftsjahres zu zahlenden Performance-Bonus und einer Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung zusammen, die aus dem über einen Dreijahreszeitraum bemessenen Long-Term Incentive Plan 2012/2014 (LTIP 2012/2014) resultiert (LTIP-Bonus). 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 Performance-Kriterien 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 für jedes Vorstandsmitglied individuell die Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags, bezogen auf eine Zielerreichung von 100 % (Bonus-Zielbetrag), fest und beschließt die an eindeutige Ziele geknüpften, unterschiedlich gewichteten Performance-Kriterien. Als Kriterien für den Performance-Bonus 2012 hat er sowohl unternehmensbezogene Kriterien (Steigerung des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns sowie Verbesserung des durchschnittlichen operativen kurzfristigen Betriebskapitals in Prozent der Umsatzerlöse) als auch die individuelle Leistung des Vorstandsmitglieds bestimmt. Die Zielerreichung der unternehmensbezogenen Kriterien kann vom Aufsichtsrat mit maximal 150 % bewertet werden. Nach Ablauf des Geschäftsjahres überprüft der Aufsichtsrat für jedes Vorstandsmitglied die konkrete Zielerreichung und legt sodann den Bonusbetrag in Abhängigkeit von dem jeweiligen Zielerreichungsgrad fest.
- Der LTIP-Bonus vergütet im Einklang mit der Unternehmensplanung die langfristige Leistung des Vorstands. Bei der Ausgabe des LTIP 2012/2014 hat der Aufsichtsrat nachfolgende unterschiedlich gewichtete Performance-Kriterien bestimmt:
  - die Steigerung des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns
  - die Steigerung des Operating Free Cashflow des Konzerns
  - die Steigerung des Umsatzes in der Kategorie adidas NEO Label
  - die Entwicklung der adidas AG Aktie.

<sup>1)</sup> 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 2012 (in Tsd. €)

	Erfolgsunabhängige Vergütungskomponenten		Erfolgsbezogene Vergütungskomponente	Gesamt <sup>1)</sup>
	Jahresfestgehalt	Nebenleistungen <sup>2)</sup>	Performance-Bonus	
Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender)	1.400	30	1.236	2.666
Glenn Bennett <sup>3)</sup>	555	14	373	942
Robin J. Stalker	595	18	391	1.004
Erich Stamminger	770	38	721	1.529
<b>Gesamt</b>	<b>3.320</b>	<b>100</b>	<b>2.721</b>	<b>6.141</b>

1) Die Gesamtvergütung des Vorstands im Geschäftsjahr 2012 beinhaltet nicht den für den LTIP 2012/2014 für das Geschäftsjahr 2012 aufgrund der Prognose der Zielerreichung zum Bilanzstichtag gebildeten Rückstellungsbetrag, da dieser Vergütungsbestandteil nur zugesagt, aber nicht gewährt wurde.

2) Nebenleistungen sind Bewirtungen, Zuschüsse zur Rentenversicherung und geldwerte Vorteile aus der Bereitstellung von Dienstwagen.

3) Die Bestandteile der Vergütung von Glenn Bennett wurden vertragsgemäß in US-Dollar gewährt. Für die Umrechnung wurde ein Kurs von 1,2862 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2012) zugrunde gelegt.

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

	Erfolgsunabhängige Vergütungskomponenten		Erfolgsbezogene Vergütungskomponente <sup>1)</sup>	Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung <sup>2)</sup>	Gesamt <sup>1)</sup>
	Jahresfestgehalt	Nebenleistungen <sup>3)</sup>	Performance-Bonus	LTIP-Bonus 2009/2011	
Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender)	1.400	27	1.200	3.220	5.847
Glenn Bennett <sup>4)</sup>	474	13	333	1.741	2.561
Robin J. Stalker	550	16	380	1.610	2.556
Erich Stamminger	757	38	700	2.070	3.565
<b>Gesamt</b>	<b>3.181</b>	<b>94</b>	<b>2.613</b>	<b>8.641</b>	<b>14.529</b>

1) Der angegebene Betrag entspricht dem um den individuellen Rückzahlungsbetrag reduzierten Performance-Bonusbetrag 2011.

2) 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.

3) Nebenleistungen sind Zuschüsse zur Rentenversicherung und geldwerte Vorteile aus der Bereitstellung von Dienstwagen.

4) Die Bestandteile der Vergütung von Glenn Bennett wurden in US-Dollar gewährt: Jahresfestgehalt 660.000 \$, Zuschuss Pkw-Nutzung 18.000 \$, Performance-Bonus 464.000 \$. Es wurde ein Kurs von 1,3922 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2011) zugrunde gelegt.

Für die Berechnung des nach Ablauf des Dreijahreszeitraums zu zahlenden LTIP-Bonus werden die gewichteten Zielerreichungsgrade der Performance-Kriterien akkumuliert und mit dem bei Ausgabe des LTIP 2012/2014 vom Aufsichtsrat für jedes Vorstandsmitglied beschlossenen individuellen LTIP-Zielbetrag multipliziert. Im Rahmen der abschließenden Beurteilung der Leistung des Vorstands werden auch qualitative Kriterien herangezogen. Die Auszahlung aus dem LTIP 2012/2014 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 2014 ausgezahlt. Im Falle der 100%igen Zielerreichung werden im Kalenderjahr 2015 für den Dreijahreszeitraum 2012 bis 2014 LTIP-Boni in Höhe von insgesamt 12,504 Mio. € ausgezahlt (Herbert Hainer: 4,620 Mio. €; Glenn Bennett: 2,604 Mio. €; Robin J. Stalker: 2,310 Mio. €; Erich Stamminger: 2,970 Mio. €).

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

Die Gesamtvergütung unseres Vorstands im Geschäftsjahr 2012 belief sich auf 6,141 Mio. € (2011: 14,529 Mio. €) / TABELLEN 01 UND 02.

Aufgrund der Anpassung des Konzernabschlusses 2011 in Zusammenhang mit den finanziellen Unregelmäßigkeiten bei Reebok India Company / SIEHE ERLÄUTERUNG 03, S. 203 erfolgte eine Anpassung der den Bonusberechnungen zugrunde liegenden Finanzkennzahlen, die eine Neufestsetzung der Performance-Boni für das Geschäftsjahr 2011 und die betroffenen Vorjahre bedingte. Der Vorstand wird daher von den gewährten Performance-Boni einen Teilbetrag in Höhe von 471.683 € an die Gesellschaft zurückzahlen. Die für das Geschäftsjahr 2011 angegebene Gesamtvergütung ist um den von den Vorstandsmitgliedern zurückzuzahlenden Bonusbetrag reduziert.

### Nebenleistungen und sonstige Zusagen

Die Vorstandsmitglieder erhalten Nebenleistungen in geringfügigem Umfang, die von ihnen soweit erforderlich individuell versteuert werden. Dazu gehören z.B. Bewirtungen, Zuschüsse zur Rentenversicherung sowie geldwerte Vorteile aus der Bereitstellung von Dienstwagen. Für die Übernahme von Mandaten in Konzerngesellschaften erhalten sie keine zusätzliche Vergütung. Die Mitglieder unseres Vorstands erhielten von der adidas AG keine Darlehen oder Vorschusszahlungen.

### Versorgungszusagen

Alle Mitglieder des Vorstands haben einzelvertraglich Versorgungszusagen erhalten, die im Wesentlichen folgende Regelungen beinhalten:

- ✓ Die Pensionen, die unsere aktiven Vorstandsmitglieder jeweils ab Vollendung des 65. Lebensjahres erhalten, basieren auf einem prozentualen Anteil an ihren individuellen rentenfähigen Bezügen. Diese entsprechen derzeit dem in der Tabelle angegebenen individuellen Jahresfestgehalt. Ausgehend von einem den Vorstandsmitgliedern gewährten Grundbetrag in Höhe von 10% der jeweiligen rentenfähigen Bezüge wird für jedes Jahr der Vorstandstätigkeit ein Pensionsbaustein in Höhe von 2% der rentenfähigen Bezüge gebildet. Die einem Vorstandsmitglied zu zahlende Pension kann sich auf maximal 40% seiner rentenfähigen Bezüge belaufen. Herbert Hainer und Erich Stamminger, die bis zum Zeitpunkt der Vorstandsbestellung zum Kreis der leitenden Führungskräfte von adidas AG gehörten, werden zum Zeitpunkt des Renteneintritts zusätzlich Leistungen aus der „Zusatzversorgung für leitende Führungskräfte“ erhalten. In diese 1989 für alle Führungskräfte im Unternehmen eingeführte Zusatzversorgung hat adidas AG für Herbert Hainer und Erich Stamminger Versorgungsbausteine eingebracht, bis sie zu Mitgliedern des Vorstands ernannt wurden.
- ✓ 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.
- ✓ Die Hinterbliebenenversorgung sieht eine Zahlung für den überlebenden (Ehe-)Partner von 50% des bis zu jenem Zeitpunkt erreichten Pensionsanspruchs und 15% bzw. 30% für jedes unterhaltsberechtigten Kind als Halbwaise bzw. als Vollwaise vor; sie beträgt maximal 100% der Pensionsansprüche. Im Todesfall während der Vorstandstätigkeit erhält der (Ehe-)Partner, 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.

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

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.

### Zusagen für den Fall einer vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit

Vorstandsverträge werden in der Regel für eine Bestelldauer von drei Jahren abgeschlossen. Die Amtszeit verkürzt sich entsprechend, falls der Betroffene das 65. Lebensjahr zuvor vollendet.

- ✓ Für den Fall der vorzeitigen, einvernehmlichen Beendigung des Dienstverhältnisses, ohne dass ein zur Kündigung berechtigender wichtiger Grund vorliegt, gilt Folgendes:  
Die Vorstandsmitglieder Glenn Bennett, Robin J. Stalker und Erich Stamminger erhalten jeweils eine Ausgleichszahlung in Höhe der für die Restlaufzeit des Dienstvertrags vorgesehenen Zahlungsansprüche. Ein Abfindungs-Cap ist angesichts der relativ kurzen Vertragslaufzeit von jeweils drei Jahren nicht vorgesehen.  
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 vor, begrenzt auf die Vergütungsansprüche für die Restlaufzeit des Vertrags (Abfindungs-Cap). Als Gesamtjahresvergütung gilt in diesem Zusammenhang die dem Vorstand für das letzte volle Geschäftsjahr vor seinem Ausscheiden als Vorstand ausbezahlte 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.
- ✓ 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.

### Zahlungen an ehemalige Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene

Die Pensionszahlungen an ehemalige Vorstandsmitglieder bzw. deren Hinterbliebene beliefen sich im Jahr 2012 auf 3,336 Mio.€ (2011: 3,261 Mio. €). Die Rückstellungen für Pensionsansprüche dieses Personenkreises betragen zum 31. Dezember 2012 insgesamt 50,826 Mio.€ (2011: 46,150 Mio. €). Die Dynamisierung der an ehemalige Vorstandsmitglieder gezahlten Renten erfolgt nach den gesetzlichen oder tarifvertraglichen Regelungen, es sei denn etwaige Überschussanteile aus dem für ehemalige Vorstandsmitglieder gebildeten 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. 51. Mitglieder des Aufsichtsrats, die nicht während des gesamten Geschäftsjahres dem Aufsichtsrat angehören, erhalten eine zeitanteilige Vergütung.

### Gesamtvergütung

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 2012 belief sich auf 0,92 Mio. € (2011: 0,92 Mio. €) / TABELLE 03.

### Nebenleistungen und sonstige Zusagen

Die Mitglieder des Aufsichtsrats haben von der adidas AG keine Darlehen oder Vorschusszahlungen erhalten.

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

	2012	2011
Mitglieder des Aufsichtsrats zum 31. Dezember 2012		
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
<b>Gesamt</b>	<b>920.000</b>	<b>920.000</b>

## Unsere Aktie<sup>1)</sup>

Im Jahr 2012 zogen sowohl die weltweiten Aktienmärkte als auch die Aktie der adidas AG deutlich an. Fortschritte bei der Lösung der Staatsschuldenkrise in der Eurozone sowie robuste US-Konjunkturdaten und eine auf Expansion ausgerichtete Politik der US-Notenbank sorgten das ganze Jahr hindurch für sehr positive Marktentwicklungen. Allerdings trübten enttäuschende Konjunkturdaten in der Eurozone, ein sich verlangsamendes Wirtschaftswachstum in China sowie die drohende Fiskalklippe in den USA vorübergehend die Entwicklungen an den Finanzmärkten. Im Verlauf des Jahres 2012 legten der DAX und der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index 29% bzw. 26% zu. Die Aktie der adidas AG entwickelte sich in diesem Zeitraum besser als diese beiden Indizes und stieg um 34%. Gründe hierfür waren die guten Geschäftsergebnisse während des gesamten Zeitraums sowie das wachsende Vertrauen von Marktteilnehmern in den strategischen Geschäftsplan des adidas Konzerns, Route 2015. Dank der weiteren Verbesserung der Konzernbilanz und der deutlichen Steigerung des auf Anteilseigner entfallenden Konzerngewinns ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte im Jahr 2012 beabsichtigen wir, der Hauptversammlung im Jahr 2013 eine im Vergleich zum Vorjahr um 35% höhere Dividende vorzuschlagen.

### Positive Dynamik der internationalen Aktienmärkte hält an

Im Jahr 2012 setzten die internationalen Aktienmärkte ihre positive Dynamik vom Ende des Vorjahres weiter fort, was insbesondere auf die europäischen und asiatischen Indizes zurückzuführen war. Zu Beginn des Jahres 2012 legten die internationalen Aktienmärkte hauptsächlich aufgrund von Maßnahmen der politischen Entscheidungsträger Europas zur Lösung der Schuldenkrise in der Eurozone deutlich zu. Zudem führte eine Reihe solider US-Konjunkturindikatoren zu einer Stärkung des Investorenvertrauens. Allerdings drehte der positive Trend auf den internationalen Aktienmärkten im zweiten Quartal, was erhebliche Verluste zur Folge hatte. Verantwortlich hierfür war in erster Linie die sich verschärfende Schuldenkrise in der Eurozone, die sich infolge der anhaltend negativen Konjunkturdaten der Region weiter zuspitzte. Zudem verstärkten sich mehr und mehr die Anzeichen einer Verlangsamung des Wirtschaftswachstums in den USA und insbesondere in China, was die Stimmung unter Anlegern ebenfalls trübte. Im dritten Quartal erholten sich die internationalen Aktienmärkte und verzeichneten deutliche Gewinne. Die Bekräftigung seitens verschiedener Zentralbanken, insbesondere der EZB, weitere wirtschaftsfördernde Anreize zu setzen, trug wesentlich zu dieser Entwicklung bei. Dies hob den negativen Effekt der sich weltweit abschwächenden gesamtwirtschaftlichen Indikatoren mehr als auf. Trotz der Sorgen im Zusammenhang mit der drohenden Fiskalklippe in den USA gewannen im vierten Quartal die meisten internationalen Indizes weiter an Dynamik. Ausschlaggebend hierfür waren Fortschritte in der Euro-Schuldenkrise, u.a. durch ein neues Rettungspaket für Griechenland, sowie die Erholung der Frühindikatoren in China und Deutschland. Darüber hinaus wurde diese Entwicklung durch robuste US-Konjunkturdaten sowie durch eine auf Expansion ausgerichtete Politik der US-Notenbank

### 01 / Historische Entwicklung der adidas AG Aktie und wichtiger Indizes zum 31. Dezember 2012 (in %)

	1 Jahr	3 Jahre	5 Jahre	10 Jahre	Seit Börsengang
adidas AG	34	78	31	227	596
DAX	29	28	-6	163	247
MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods	26	73	53	313	312

Quelle: Bloomberg.

zusätzlich unterstützt. Infolgedessen legten der DAX und der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index 29% bzw. 26% zu / TABELLE 01. Der Dow Jones Index stieg in diesem Zeitraum um 7%.

### Aktienkurs der adidas AG übertrifft Marktentwicklung

Zu Beginn des Jahres entwickelte sich die Aktie der adidas AG positiv, unterstützt durch mehrere Analystenempfehlungen und Zielkursanhebungen. Dies reflektierte das Vertrauen in die Positionierung der Marken des adidas Konzerns sowie die Fähigkeit des Konzerns, von der zugrunde liegenden Stärke des Sportartikelmarkts zu profitieren. Die Veröffentlichung der Konzernergebnisse für das Geschäftsjahr 2011 am 7. März sowie die Bekräftigung des Ausblicks für das Jahr 2012 stießen auf positive Resonanz. Allerdings gab es aufgrund des bis dahin deutlichen Kursanstiegs einige Gewinnmitnahmen von Investoren, was am Tag der Ergebnisveröffentlichung zu einer Kurskorrektur führte. Gegen Ende des ersten Quartals wurden diese Verluste mehr als kompensiert, unterstützt durch günstige Trends an den Aktienmärkten sowie erfolgreiche Investor-Relations-Marketingaktivitäten.

1) Dieser Abschnitt ist Bestandteil des geprüften Konzernlageberichts.



## Die Aktie der adidas AG auf einen Blick

### 02 / Fünfjahresaktienkursentwicklung<sup>1)</sup>



### 03 / Die adidas AG Aktie

Anzahl Aktien Durchschnitt im Jahr 2012	209.216.186
Anzahl Aktien zum Jahresende 2012 <sup>1)</sup>	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

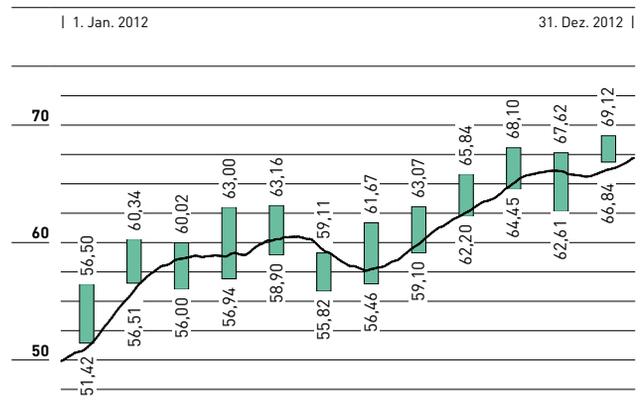
Wichtige Indizes	
/	DAX
/	MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods
/	Deutsche Börse Prime Consumer
/	Dow Jones Sustainability Index World
/	Dow Jones Sustainability Index EUROPE
/	FTSE4Good Europe
/	ASPI Eurozone Index
/	Ethibel Index Excellence Europe
/	ECPI Euro Ethical Index
/	ECPI EMU Ethical Index
/	STOXX Global ESG Leaders

1) Alle Aktien sind voll dividendenberechtigt.

Zu Beginn des zweiten Quartals bewegte sich die Aktie der adidas AG seitwärts und entwickelte sich besser als der insgesamt schwache Markt. Die Veröffentlichung der Ergebnisse für das erste Quartal, die besser als erwartet ausfielen, sowie eine erhöhte Prognose für das Gesamtjahr 2012 verliehen der Aktienkursentwicklung positive Impulse. Am 2. Mai erreichte die Aktie der adidas AG mit 63,16 € ein neues Allzeithoch. Im Juni wirkten sich negative Äußerungen einiger Mitbewerber in China sowie die Veröffentlichung schlechter als erwarteter Ergebnisse eines Hauptwettbewerbers des adidas Konzerns ungünstig aus und belasteten die Entwicklung der Aktie der adidas AG. Im Juli und August verzeichnete unsere Aktie aufgrund positiver Kommentare von Marktteilnehmern zu den Halbjahresergebnissen des Konzerns eine günstige Entwicklung. Im September verliehen positive Kommentare und Kurszielanhebungen von Analysten im Vorfeld des vom Konzern veranstalteten Investor-Field-Trips nach Carlsbad, Kalifornien, der Kursentwicklung zusätzliche Impulse. Die Investorenveranstaltung, die am 20. und 21. September stattfand, diente dazu, den Teilnehmern weitere Einblicke in den „Generation US 2015“-Wachstumsplan und in die Strategie zur nachhaltigen Sicherung des Erfolgs von TaylorMade-adidas Golf zu vermitteln sowie die wichtigsten Säulen von Reeboks neuer Fitness-Positionierung zu erläutern. Das positive Feedback der Marktteilnehmer im Anschluss an die Veranstaltung sorgte für eine anhaltende Kurssteigerung der Aktie zu Beginn des vierten Quartals. Nach der Veröffentlichung der Neunmonatsergebnisse des Konzerns am 8. November gewann der Kurs ab Mitte November deutlich an Dynamik. Aufgrund des bevorstehenden Weihnachtsgeschäfts und einer allgemein robusten Marktentwicklung erreichte die Aktie der adidas AG am 12. Dezember mit 69,12 € ein neues Allzeithoch und blieb auch bis zum Ende des Jahres in etwa auf diesem Niveau / **GRAFIK 04**. Die Aktie der adidas AG beendete das Jahr 2012 bei 67,33 €. Das bedeutet ein Plus von 34% und somit eine wesentlich bessere Entwicklung im Vergleich zum Gesamtmarkt / **TABELLE 01**. Damit lag die Marktkapitalisierung des Konzerns am Jahresende bei 14,1 Mrd. € (2011: 10,5 Mrd. €) / **GRAFIK 05**.

62  
2012

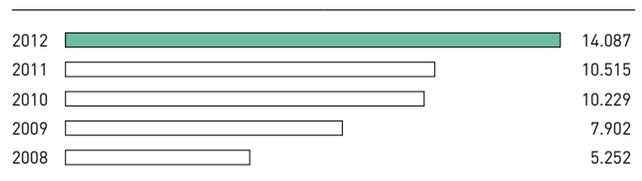
04 / **adidas AG Aktie monatliche Höchst- und Tiefsturse**<sup>1)</sup> (in €)



30 Tage - Gleitender Durchschnitt    ■ Höchst- und Tiefsturse    Quelle: Bloomberg.

1) Basierend auf Xetra-Tagesschlusskursen.

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



**Durchschnittliches tägliches Handelsvolumen geht zurück**

Im Verlauf des Jahres 2012 verringerte sich das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen der adidas AG Aktie an allen deutschen Börsenplätzen (ohne Bankumsätze) auf 0,9 Millionen Aktien (2011: 1,2 Millionen). Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen der adidas AG Aktie über alternative Handelssysteme, wie z.B. CHI-X, Turquoise und BATS Europe, ging auf 0,5 Millionen Aktien pro Handelstag zurück (2011: 0,7 Millionen). Das Handelsvolumen an den OTC-Märkten wie BOAT und EuroNext OTC stieg 2012 geringfügig auf über 1,1 Millionen Aktien pro Handelstag (2011: unter 1,1 Millionen).

### Erhöhte Nachfrage nach Level 1 ADR

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 2012 bei 44,80 US-\$. Das bedeutet einen Anstieg in Höhe von 37% gegenüber dem Vorjahresniveau (2011: 32,61 US-\$). Der stärker ausgeprägte Kursanstieg des Level 1 ADR gegenüber dem Kursanstieg der Aktie war auf die Abwertung des US-Dollars gegenüber dem Euro zum Ende des Jahres 2012 verglichen mit dem Jahresende 2011 zurückzuführen. Die Anzahl der ausstehenden Level 1 ADRs stieg von 10,0 Millionen Ende 2011 auf 11,8 Millionen zum Jahresende 2012. Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen erhöhte sich 2012 um 15% auf 41.500 ADRs (2011: 36.000 ADRs). Seit November 2007 wird das ADR der adidas AG am OTCQX International Premier Markt notiert, dem Premiumsektor 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](http://WWW.ADIDAS-GROUP.DE/ADR).

### 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 in unseren Konzern und dessen Wachstumspotenzial. Unsere Aktie hat in den letzten zehn Jahren 227% zugelegt. Sie hat damit den DAX, der im gleichen Zeitraum um 163% stieg, deutlich übertroffen / TABELLE 01.

### 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. Zum 31. Dezember 2012 betrug unsere Gewichtung im DAX, die auf Basis der Marktkapitalisierung nach Streubesitz und des Aktienumsatzes der letzten zwölf Monate berechnet wird, 2,13% (2011: 2,05%). Verantwortlich für die höhere Gewichtung im Vergleich zum Vorjahr waren in erster Linie die gestiegenen Aktienumsätze und die höhere Marktkapitalisierung der adidas AG. Im DAX lagen wir zum Jahresende gemessen an der Marktkapitalisierung auf Platz 16 (2011: 16) und gemessen am Umsatz auf Platz 19 (2011: 21).

### Indexnotierungen unterstreichen gute Nachhaltigkeitsarbeit

In Anerkennung unserer Leistungen im Sozial- und Umweltbereich ist die adidas AG in mehreren Nachhaltigkeitsindizes gelistet. Zum 13. Mal in Folge wurde die adidas AG in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen. Diese Indizes analysieren und bewerten die Performance von mehr als 300 Unternehmen weltweit 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 2012 zum achten Mal in Folge in die Liste der „Global 100 Most Sustainable Corporations in the World“ (100 nachhaltigste Unternehmen der Welt) aufgenommen. 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. Seit September 2011 ist die adidas AG auch in den STOXX Global ESG Leaders Indizes vertreten. 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. Diese umfassen STOXX Global ESG Environmental Leaders, STOXX Global ESG Social Leaders, STOXX Global ESG Governance Leaders sowie 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-Analyse, bereitgestellt werden / TABELLE 03.

### Erfolgreich begebene Wandelanleihe

Im März 2012 begab die adidas AG eine Wandelanleihe mit einer Laufzeit bis zum 14. Juni 2019 und einem Gesamtnennbetrag von 500 Mio.€ / SIEHE ERLÄUTERUNG 18, S. 215. Die Schuldverschreibungen können vor Juni 2017 weder vom Emittenten noch von den Inhabern gekündigt werden und sind in bis zu 5,99 Millionen neu auszugebende oder bestehende Aktien der adidas AG wandelbar. Der Erlös aus der Emission wird zur weiteren Optimierung der Fremdkapitalstruktur des Konzerns verwendet. Die ausschließlich institutionellen Investoren außerhalb der Vereinigten Staaten von Amerika angebotene Wandelanleihe wurde an den Finanzmärkten gut angenommen und war mehrfach überzeichnet. Die Wandelanleihe weist einen jährlichen Kupon von 0,25% und eine Wandlungsprämie von 40% über dem Referenzpreis von 59,61 € auf. Der Ausübungspreis beträgt derzeit 83,46 € je Aktie. Die Wandelanleihe wurde am 12. April 2012 zum Handel im Freiverkehr an der Frankfurter Wertpapierbörse zugelassen. Sie schloss das Jahr bei 114,30 € und damit deutlich über ihrem Pariwert von 100 €.

## Dividendenvorschlag von 1,35 € je Aktie

Der Vorstand und der Aufsichtsrat der adidas AG werden der Hauptversammlung am 8. Mai 2013 für das Geschäftsjahr 2012 eine Dividende in Höhe von 1,35 € je Aktie vorschlagen (2011: 1,00 €). Sofern die Hauptversammlung ihre Zustimmung erteilt, wird die Dividende am 9. Mai 2013 ausgezahlt. Dies bedeutet eine Erhöhung um 35%; zum Vergleich: Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte stieg um 29%. Die Gesamtausschüttung in Höhe von 282 Mio. € (2011: 209 Mio. €) entspricht einem Ausschüttungssatz von 35,7% des auf Anteilseigner entfallenden Konzerngewinns ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte (2011: 34,1%) / **TABELLE 08**. Dieser Vorschlag steht im Einklang mit der Dividendenpolitik des Konzerns, die einen Ausschüttungssatz zwischen 20% und 40% des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns vorsieht.

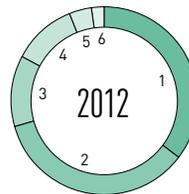
## Ausgeprägt internationale Investorenbasis

Basierend auf unserem Aktienregister schätzen wir die Gesamtzahl der Aktionäre der adidas AG auf derzeit rund 52.000. Gemäß unserer letzten Aktienbesitzanalyse vom Februar 2013 konnten wir rund 90% unserer ausstehenden Aktien zuordnen. In Nordamerika ansässige Investoren halten 36% unserer gesamten ausstehenden Aktien. Auf deutsche institutionelle Investoren entfallen 12%. Der Anteilsbesitz von Investoren aus europäischen Ländern, Deutschland ausgenommen, beläuft sich auf 35%. Institutionelle Investoren in anderen Regionen der Welt halten 4%. 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. 51**. 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 veröffentlicht

Im Jahr 2012 veröffentlichte die adidas AG 23 Stimmrechtsmitteilungen gemäß §§ 21 Abs. 1, 25 Abs. 1 bzw. 25a Wertpapierhandelsgesetz (WpHG). Alle Stimmrechtsmitteilungen, die im Jahr 2012 und danach mitgeteilt wurden, sind auf der Internetseite des Unternehmens zu finden: // [WWW.ADIDAS-GROUP.DE/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN](http://WWW.ADIDAS-GROUP.DE/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN). Informationen zu meldepflichtigen Beteiligungen, die aktuell eine bestimmte Schwelle über- oder unterschreiten, sind den Erläuterungen in diesem Bericht zu entnehmen / **SIEHE ERLÄUTERUNG 26, S. 221**.

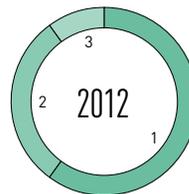
## 06 / Aktionärsstruktur<sup>1)</sup>



- 1 / **36%** Nordamerika
- 2 / **35%** Europa (ohne Deutschland)
- 3 / **12%** Deutschland
- 4 / **11%** Nicht näher bekannte Investoren
- 5 / **4%** Rest der Welt
- 6 / **2%** Management

1) Stand: Februar 2013.

## 07 / Empfehlungen von Analysten<sup>1)</sup>



- 1 / **60%** Kaufen
- 2 / **30%** Halten
- 3 / **10%** Verkaufen

1) Am Jahresende 2012.

Quelle: Bloomberg.

## Erneut starke Analystenunterstützung für die Aktie der adidas AG

Der adidas Konzern und die Aktie der adidas AG erfreuten sich im Jahr 2012 weiterhin starker Unterstützung von Analysten. Rund 40 Analysten von Investmentbanken und Brokerfirmen veröffentlichten regelmäßig Studien über unseren Konzern. Die große 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 2012. 60% der Analysten sprachen in ihrem letzten Bericht im Zwölfmonatszeitraum eine „Kauf“-Empfehlung für unsere Aktie aus (2011: 71%). 30% empfahlen das „Halten“ unserer Aktie (2011: 24%). 10% der Analysten stufte unsere Aktie zum „Verkauf“ ein (2011: 5%) / **GRAFIK 07**.

## Auszeichnung 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 2012 ca. 29 Tage auf Roadshows und präsentierten während weiterer 22 Tage zusätzlich auf 15 nationalen und internationalen Konferenzen. Um einen besseren Einblick in einen unserer drei wichtigen Fokusmärkte – Nordamerika – zu gewähren, veranstalteten wir vom 20. bis 21. September 2012 zudem einen Investor-Field-Trip nach Carlsbad, Kalifornien, an dem mehr als 50 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 erneut auf Platz zwei gewählt.

Der Geschäftsbericht des adidas Konzerns für das Jahr 2011 wurde im August 2012 vom Wirtschaftsmagazin manager magazin als „Bester Geschäftsbericht 2012“ ausgezeichnet. Dieser Wettbewerb gilt als der umfassendste Vergleich in Deutschland und als einer der umfangreichsten weltweit. Das manager magazin analysierte die Geschäftsberichte von rund 160 Unternehmen aus DAX, MDAX, SDAX und TecDAX. Dies ist nach 2007 bereits das zweite Mal, dass der Konzern mit diesem Preis ausgezeichnet wurde. Im Vorjahr verfehlte der adidas Konzern nur knapp den ersten Platz.

## Investor Relations und Media App erweitert Verfügbarkeit ausführlicher Informationen zum adidas Konzern

Unter [:// www.adidas-group.de/investoren](http://www.adidas-group.de/investoren) stellen wir ausführliche Informationen rund um unsere Aktie sowie die Strategie und Ergebnisse des 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 Marktteilnehmer auf Wunsch einen vierteljährlichen Investor-Relations-Newsletter, in dem wir sie über Neuigkeiten zum adidas Konzern sowie zur Aktie der adidas AG aktuell informieren. Um die Interaktion mit unseren Stakeholdern weiter zu verbessern, präsentierte der Konzern im Jahr 2012 die Investor Relations und Media App, die unsere wichtigsten Dokumente und Berichte in einem sehr leserfreundlichen digitalen Format für das iPad zur Verfügung stellt. Diese App umfasst zudem eine Multimedia-Bibliothek, Links zu Webseiten wie dem Corporate Blog sowie zu unseren Markenseiten, die mit Social-Media-Inhalten all unserer Marken verlinkt sind. Somit ist eine direkte Interaktion mit unseren Facebook-Seiten und YouTube-Kanälen möglich und Stakeholder können sich über die neuesten Entwicklungen des Konzerns und seiner Marken stets auf dem Laufenden halten.

## 08 / Kennzahlen zur Aktie auf einen Blick

		2012	2011 <sup>1)</sup>
Unverwässertes Ergebnis je Aktie	€	3,78 <sup>2)</sup>	2,93
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit je Aktie	€	4,50	3,86
Jahresendkurs	€	67,33	50,26
Jahreshoch	€	69,12	57,42
Jahrestief	€	51,42	43,22
Dividende je Aktie	€	1,35 <sup>3)</sup>	1,00
Dividendensumme	in Mio. €	282 <sup>4)</sup>	209
Ausschüttungsquote	%	35,7 <sup>2)</sup>	34,1
Dividendenrendite	%	2,0	2,0
Eigenkapital pro Aktie	€	25,35	24,55
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende		17,8 <sup>2)</sup>	17,1
Durchschnittliches Handelsvolumen je Handelstag <sup>5)</sup>	Aktien	900.218	1.171.003
Rang im DAX am Jahresende <sup>6)</sup>			
nach Marktkapitalisierung		16	16
nach Aktienumsatz		19	21

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203.

2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

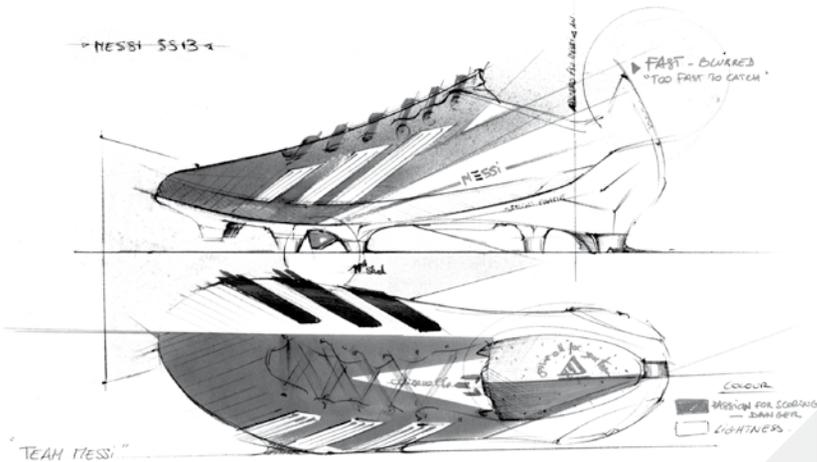
3) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

4) Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Jahresende.

5) Basierend auf der Anzahl der an allen deutschen Börsen gehandelten Aktien.

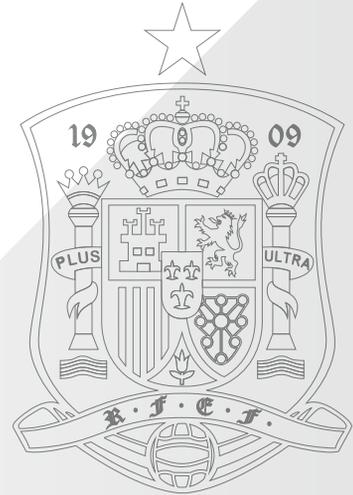
6) Wie von der Deutschen Börse veröffentlicht.

Ein Team, ein Ziel: Innovationen und Errungenschaften, die neue Maßstäbe setzen.



## adizero f50 Messi

Der neue adizero f50 Messi Signature-Schuh von adidas lässt Fußballherzen höher schlagen. Der von Messi persönlich inspirierte Fußballschuh vereint revolutionäre Technologien mit höchster Präzision. Beim Design drehte sich alles darum, die Schnelligkeit des Spielers auf dem Feld zu unterstützen. Mit lediglich 165g ist der adizero f50 einer der leichtesten Schuhe auf dem Markt.



## Spanien ist unbesiegbar.

Das adidas Team Spanien schaffte es als allererste Fußballnationalmannschaft, zwei Europameisterschaften und eine Weltmeisterschaft hintereinander zu gewinnen.



7.000.000  
×  
Tango 12

adidas verkauft 2012 mehr als sieben Millionen Bälle im Tango 12 Design und damit mehr EURO Bälle als je zuvor.



## Jeder Tropfen zählt: adidas DryDye

adidas stellt DryDye vor – eine neue, zusammen mit der thailändischen Yeh Group entwickelte Technologie zur Eliminierung des Wasserbedarfs im Färbeprozess.

CO<sub>2</sub> / statt Wasser  
50% / weniger Energie  
50% / weniger Chemikalien



„DryDye ist ein Färbeprozess, bei dem CO<sub>2</sub> statt Wasser verwendet wird, was sich positiv auf die Umweltbilanz auswirkt. Der Bedarf an Wasser, Energie und Chemikalien wird somit im Färbeprozess reduziert.“

Philippe Meister /  
adidas Manager Material  
Sustainability & Innovation

## Reebok & Bose ...

...geben ihre Zusammenarbeit bekannt und stellen Fitness-Kopfhörer mit schweißfesten und wasserabweisenden Ohrstöpseln und weiteren innovativen Funktionen vor.



# 02 / UNSER KONZERN

## KONZERNLAGEBERICHT

02.1	Konzernstrategie	68
02.2	Strategie Global Sales	72
	/ Großhandelsstrategie	73
	/ Einzelhandelsstrategie	74
	/ eCommerce-Strategie	77
02.3	Strategie Global Brands	78
	/ adidas Strategie	82
	/ Reebok Strategie	88
02.4	Strategie Andere Geschäftssegmente	92
	/ TaylorMade-adidas Golf Strategie	92
	/ Rockport Strategie	96
	/ Reebok-CCM Hockey Strategie	98
02.5	Global Operations	100
02.6	Forschung und Entwicklung	105
02.7	Mitarbeiter	111
02.8	Nachhaltigkeit	117

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.

# 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 beschreiten wir neue Wege 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 unseres Unternehmens und damit unseren Aktionären dient. Um diese Ziele zu erreichen, haben wir strategische Entscheidungen getroffen und die Prioritäten für unsere Investitionen unter sechs strategischen Säulen zusammengefasst.**

## Langfristige Wertschöpfung

Im Mittelpunkt unserer unternehmerischen Entscheidungen steht das Schaffen langfristiger Wertzuwächse für unsere Aktionäre durch das Erzielen eines starken operativen Cashflows **／ SIEHE INTERNES KONZERN-MANAGEMENTSYSTEM, S. 124.** 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 besonders 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 Dividendentwicklung zu steigern **／ SIEHE UNSERE AKTIE, S. 60.**

## 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. Dies gibt uns die Möglichkeit, sowohl als Massenanbieter als auch als 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, ein breites Produktangebot zu schaffen, um so unsere Marktstellung zu stärken **／ SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 78.**

## 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/GUS, sowie die Hinzugewinnung von Marktanteilen in Märkten wie den USA, in denen wir noch stärker werden können, Schwerpunkte unseres Handelns **／ SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 157.**

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 auszu-schöpfen. 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. 72.**

## 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 neueste Modeprodukte mit den höchsten Qualitätsstandards.

Wir wollen 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 Entstehungspunkt des Produkts 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 innerhalb der gesamten Beschaffungskette. 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. 100.**

### 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. 105.** 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. 72.**

### 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 Adi Dassler gegenüber Sportlern und Konsumenten fort, wir sind stolz auf unsere Arbeit, schätzen Qualität und lieben Sport. Teamgeist wird bei uns großgeschrieben, ebenso wie

### 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 AUCH BEILIEGENDE BRÖSCHÜRE ADIDAS GROUP AUF EINEN BLICK, CORPORATE MISSION STATEMENT, S. 2.**

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. 111.**

### Nachhaltigkeit als wichtiges Ziel des Unternehmens

Wie jedes weltweit tätige Unternehmen ist auch der adidas Konzern einem weitreichenden Geschäfts- und Wettbewerbsdruck ausgesetzt, mit dem Ziel, 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 der Arbeitnehmer in den Produktionsstätten sowie der Umwelt schaffen **✓ SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 117.** Wir stellen der Öffentlichkeit stets ausführliche Informationen über Maßnahmen zur positiven Einflussnahme auf Gesellschaft und Umwelt zur Verfügung **:// WWW.ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT.**

69  
2012

## 01 / Strategische Säulen des adidas Konzerns

adidas GROUP					
<p><b>Märkte/Vertrieb</b></p> <p>Investitionen in wachstumsstarke Märkte gemäß unserem klar definierten Vertriebsansatz.</p>	<p><b>Ein Team</b></p> <p>Förderung eines Teams, das auf Nachhaltigkeit und Tradition setzt und zu den Werten des Sports steht: Leistung, Leidenschaft, Integrität und Vielfalt.</p>	<p><b>Beschaffungskette</b></p> <p>Maximale Nähe zum Konsumenten durch eine Beschaffungskette, die zeitnah auf sich verändernde Anforderungen reagiert und unterschiedliche Geschäftsmodelle unterstützt.</p>	<p><b>Nachhaltigkeit</b></p> <p>Wir wollen ein nachhaltiges Unternehmen sein, das zu seiner Verantwortung gegenüber der Umwelt, seinen Mitarbeitern und den Menschen, die die Produkte herstellen, steht.</p>	<p><b>Markenportfolio</b></p> <p>Aufbau eines vielseitigen Markenportfolios mit unverwechselbaren Marken von Sport Performance bis hin zu Sport Lifestyle.</p>	<p><b>Innovation</b></p> <p>Schaffung einer Unternehmenskultur, die kontinuierliche Innovation und Verbesserungen bei unseren Produkten, Serviceleistungen und Prozessen fördert.</p>

## adidas Konzern bestätigt erneut strategische Ziele für den Zeitraum 2010 bis 2015

Im November 2010 stellte der Konzern seinen strategischen Geschäftsplan Route 2015 vor, der die Strategien und Ziele bis 2015 festlegt. Es ist der umfassendste Strategieplan, den der adidas Konzern je erstellt hat und umfasst alle Marken, Vertriebskanäle und Konzernfunktionen weltweit. Aufbauend auf starken Marken und Premiumprodukten, der umfassenden globalen Präsenz sowie dem Fokus auf Innovationen und Konsumenten möchte der adidas Konzern den Umfang seiner Geschäftsaktivitäten bis zum Jahr 2015 deutlich steigern.

Der Geschäftsplan 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 bis zum Jahr 2015 nachhaltig auf 11% zu steigern.

Im September 2012 bestätigte das Management seine Route 2015 Ziele für den Konzern. Zudem gab das Management angesichts der erzielten Ergebnisse in den ersten zwei Jahren des Plans aktualisierte Ziele nach Segmenten und nach Marken bekannt. Für die Marke adidas wurde das Ziel bis 2015 um 600 Mio. € auf 12,8 Mrd. € angehoben. Für adidas Sport Performance wird nun voraussichtlich ein Umsatz in Höhe von 8,9 Mrd. € erreicht werden (bisherige Prognose: 8,5 Mrd. €). Diese höhere Erwartung gründet auf Rekordumsätzen in der Kategorie Fußball und der Dynamik bei Running und Basketball. Bei adidas Sport Style wurde die Prognose von 3,7 Mrd. € auf 3,9 Mrd. € angepasst. Gründe hierfür sind die anhaltend große Beliebtheit von adidas Originals weltweit und die solide Entwicklung des adidas NEO Labels. Bei der Marke Reebok erwartet das Management nun für 2015 Umsatzerlöse in Höhe von 2 Mrd. €; die bisherige Prognose lag bei 3 Mrd. €. Verschiedene Faktoren spielen hierbei eine Rolle: die strategische Entscheidung, die NFL-Vereinbarung nicht zu verlängern, die Reduzierung der Präsenz der Marke in weniger profitablen Märkten wie Indien und Lateinamerika und die Umgliederung der Berichterstattung der NHL-Lizenzumsätze in den USA zum Segment Reebok-CCM Hockey. Die Anpassung der Prognose für Reebok, die durch die Erwartung höherer Umsätze bei adidas zum Teil kompensiert wird, führt zu einem niedrigeren Umsatzziel für das Großhandelssegment. Anstatt der bisherigen 10,6 Mrd. € erwartet das Management nun einen Umsatz in Höhe von 10,2 Mrd. €. Die Umsatzprognose für das Einzelhandelssegment bleibt mit 4,6 Mrd. € unverändert. In den Anderen Geschäftssegmenten wurde das ursprüngliche Umsatzziel in Höhe von 1,8 Mrd. € bereits im Jahr 2012 erreicht. Für dieses Segment wurde das Ziel für das Jahr 2015 auf 2,2 Mrd. € angehoben. Diese Erhöhung ist auf die hervorragenden Ergebnisse von TaylorMade-adidas Golf und die erwarteten Wachstumschancen, resultierend aus dem Erwerb von Adams Golf, zurückzuführen / **TABELLE 02.**

Um unsere Route 2015 Ziele zu erreichen, haben wir klare strategische Grundpfeiler festgelegt. Hierzu zählen:

### ✓ Klare Positionierung 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 über 80% zum erwarteten Umsatzanstieg in diesem Zeitraum beitragen wird / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 78.** 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 unseres Geschäfts im Fast-Fashion-Bereich mit dem adidas NEO Label und Aufrechterhaltung der starken Dynamik von adidas Originals.
- ✓ Reebok: Etablierung als führende Fitnessmarke.
- ✓ Branchenführend in den Bereichen Personalisierung und Interaktivität sein.

### ✓ Ausbau der Präsenz in wichtigen Wachstumsmärkten:

Wir haben Nordamerika, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan und Großbritannien als wichtige Wachstumsmärkte identifiziert. Wir erwarten, dass von diesen Märkten die drei Fokusbereiche 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 / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 72.** In den USA haben die Marken des Konzerns ein beträchtliches Potenzial, Marktanteile hinzuzugewinnen. Um dieses Potenzial auszuschöpfen, wird der Fokus auf einem verbesserten Vertrieb und einem höheren Anteil an speziell für diesen Markt entwickelten Produkten liegen. In Schwellenländern wie China und Russland/GUS dürften ein steigender Lebensstandard, höhere verfügbare Einkommen, positive demografische Trends sowie eine zunehmende sportliche Betätigung den Anstieg der Nachfrage nach Sportartikeln unterstützen.

### ✓ Intensivierter Fokus auf selbst kontrollierte Verkaufsflächen:

Wir beabsichtigen, in den kommenden Jahren den Anteil von selbst kontrollierten Verkaufsflächen am Konzernumsatz auf über 50% auszuweiten (2012: 45%). Dazu gehören die Eröffnung von neuen Einzelhandelsläden der Marken 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, von 2010 bis 2015 mindestens 550 adidas und Reebok Geschäfte zu eröffnen. Zudem wollen wir unser eCommerce-Geschäft deutlich steigern, unseren Prognosen zufolge bis 2015 auf 500 Mio. € / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 72.**

02 / **adidas Konzern Route 2015 Ziele<sup>1)</sup>** (in Mio. €)

	2010	2011	2012	Aktualisierte Ziele 2015	Ursprüngliche Ziele 2015
<b>adidas Konzern Umsatzerlöse<sup>2)</sup></b>	<b>11.990</b>	<b>13.322</b>	<b>14.883</b>	<b>17.000</b>	<b>17.000</b>
Global Sales <sup>2)</sup>	10.570	11.742	12.906	14.800	15.200
Großhandel	8.181	8.949	9.533	10.200	10.600
Einzelhandel	2.389	2.793	3.373	4.600	4.600
davon eCommerce	55	89	158	500	500
Global Brands <sup>2)</sup>	10.627	11.807	13.011	14.800	15.200
adidas	8.714	9.867	11.344	12.800	12.200
Reebok	1.913	1.940	1.667	2.000	3.000
Andere Geschäftssegmente	1.420	1.580	1.977	2.200	1.800
Operative Marge	7,5%	7,2%	8% <sup>3)</sup>	11,0%	11,0%
Ergebnis je Aktie		2010 – 2012 <sup>3)</sup> : durchschnittliche jährliche Gewinnsteigerung um 18%		durchschnittliche jährliche Gewinnsteigerung um 15%	durchschnittliche jährliche Gewinnsteigerung um 15%

1) 2011 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. Vorjahre nicht angepasst, siehe S. 131.

2) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

3) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

✓ **Gewinnsteigerung durch Wachstum und operative Stärke:** Die Expansion in den Schwellenländern sowie der Ausbau selbst kontrollierter Verkaufsflächen sind wichtige Faktoren 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. Anfang 2011 initiierten wir das Projekt „Driving Route 2015“, das sicherstellen soll, die Ziele von Route 2015 zu erreichen. Die Ziele von Driving Route 2015 sind klar formuliert: Schnelligkeit, Einheitlichkeit und Konsumentenfokus.

- ✓ Schnelligkeit – durch die Implementierung einer schlankeren Organisation, die schnellere Entscheidungen ermöglicht.
- ✓ Einheitlichkeit – durch den Aufbau einer Organisation, die über die verschiedenen Funktionen und Regionen hinweg besser in sich abgestimmt ist und effizienter arbeitet.
- ✓ Konsumentenfokus – durch die Reduzierung der internen Komplexität werden wir uns mehr auf das wirklich Wesentliche konzentrieren können: den Konsumenten.

Darüber hinaus haben wir konzernweit mehrere Stellhebel zur Gewinnsteigerung identifiziert, die zu Verbesserungen der Profitabilität beitragen werden. Mit Initiativen wie einer Sortimentsreduzierung in Höhe von 25% bis zum Jahr 2015 wollen wir unsere Produktmargen verbessern. Im Bereich Großhandel erzielen wir Fortschritte, indem wir verbesserte Handelskonditionen einsetzen, unsere Präsenz in qualitativ niedrig angesiedelten Vertriebskanälen reduzieren und uns auf höherwertige Partner fokussieren, die mehr auf unsere Zielkonsumenten ausgerichtet sind. Auf unserem Weg hin zu einem branchenweit

führenden Einzelhändler haben wir unser ursprüngliches Ziel einer Margenverbesserung im Einzelhandelssegment um fünf Prozentpunkte bereits zur Hälfte erreicht. Angesichts der sehr guten Ergebnisse unseres SHINE-Trainingsprogramms für Retail-Mitarbeiter, unserer Projekte zur Optimierung des Immobilienmanagements und der Vorteile resultierend aus der Ausweitung unseres globalen Basissortiments sind wir zuversichtlich, dass wir unser ursprüngliches Ziel für die Einzelhandelsmarge um voraussichtlich einen oder zwei Prozentpunkte übertreffen werden. Was die Produktion angeht, kämpfen wir gegen die Inflation in der Beschaffungskette an, indem wir vermehrt in Automatisierung und neue Produktionstechnologien investieren. Auch unsere Investitionen in Infrastruktureinrichtungen wie die neuen Vertriebszentren in der Nähe von Osnabrück sowie in China und Kanada werden sicherstellen, dass wir unsere Kapazitäten kosteneffizient ausbauen, um all unsere Vertriebskanäle zu bedienen – sei es Großhandel, Einzelhandel oder eCommerce / **SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 100**. Zudem arbeiten wir an der weiteren Verbesserung unserer Planungsprozesse, um unsere Profitabilität zu steigern und die effiziente Nutzung unseres Betriebskapitals noch weiter zu optimieren / **SIEHE INTERNES KONZERN-MANAGEMENTSYSTEM, S. 124**. 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.

# 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, die vielfältigen Kunden- und Konsumentenansforderungen zu erfüllen, um das Potenzial unserer Marken optimal auszuschöpfen. Zudem kann sich unser Konzern so schneller auf Marktentwicklungen einstellen und durch die weltweite Implementierung von Best Practice-Methoden Synergien in den Vertriebskanälen 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 liegt hierbei auf der Entwicklung und Umsetzung innovativer Vertriebsstrategien, die den Konsumenten am Point-of-Sale positive Einkaufserlebnisse bieten.

Im Rahmen unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015 hat der Bereich Global Sales drei strategische Prioritäten definiert:

- / Erhöhung des Anteils selbst kontrollierter Verkaufsflächen auf über 50 % des Konzernumsatzes bis zum Jahr 2015.
- / Implementierung einer integrierten Vertriebsstrategie, um in wichtigen Regionen weiteres Wachstum zu gewährleisten und das maximale Potenzial unserer Marken auszuschöpfen.
- / Engere Verzahnung der Vertriebskanäle sowie Effizienzsteigerung hinsichtlich des Sortiments.

Der Bereich Global Sales hat folgende wichtige Wachstumsmärkte ermittelt: Nordamerika, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan und Großbritannien / **SIEHE KONZERNSTRATEGIE, S. 68.** Von diesen Märkten sollen im Rahmen von Route 2015 die drei Fokusbereiche Nordamerika, China und Russland/GUS rund 50 % der anvisierten Umsatzzuwächse bis 2015 beitragen.

## Fokus auf selbst kontrollierte Verkaufsflächen

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

Zu diesen zählen:

- / Eigener Einzelhandel
- / eCommerce
- / Markenspezifische Geschäfte auf Franchise-Ebene (sogenannte 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 (eigener Einzelhandel und eCommerce) oder eng mit unseren Großhandelspartnern

zusammenarbeiten (z.B. Mono-Branded-Franchise-Stores, Shop-in-Shops, Joint Ventures und Co-Branded-Stores). 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 über 50 % des Konzernumsatzes zu steigern (2012: 45%). 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

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 sogenannte „Integrated Distribution Roadmap“ (IDR). Im Rahmen dieser Initiative ermitteln wir für unsere drei Vertriebskanäle gemeinsam, 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.

## Online Multi-Channel Growth Toolkit

Unserem Konzern eröffnen sich bedeutende Vertriebsmöglichkeiten im Online-Bereich, die sich weitaus schneller entwickelt haben als zunächst vermutet. Hierzu zählt beispielsweise der Absatz über unsere eigenen eCommerce-Aktivitäten sowie über Online-Plattformen unserer Großhandelskunden. Im Jahr 2012 führte Global Sales das sogenannte „Online Multi-Channel Growth Toolkit“ ein. Mit diesem Tool sollen Wachstumspotenziale und Vertriebsziele in den Bereichen Großhandel und eCommerce realisiert werden. Letztendlich möchten wir unsere weltweiten Vertriebskanäle und verschiedenen Regionen angleichen, um Schnelligkeit, Einheitlichkeit und Konsumentenfokus in allen Online-Vertriebskanälen zu erhöhen.

## Weltweit einheitlicheres Sortiment

Im Jahr 2011 haben wir in einer gemeinsamen Initiative von Global Sales und Global Brands ein globales Basisassortiment (Global Foundation Range, GFR) definiert, welches Produkte umfasst, die weltweit in allen unseren Vertriebskanälen verkauft werden müssen. Das Sortiment reift

durch die Aufnahme zusätzlicher Produkte weiter und seine kommerzielle Leistungsfähigkeit übertrifft die von Produkten außerhalb dieses Sortiments. Wir werden die Global Foundation Range im Jahr 2013 weiter ausbauen, um sicherzustellen, dass ein gewisser Anteil der Produkte in all unseren Concept Stores gleich ist. Darüber hinaus werden wir ihre kommerzielle Leistungsfähigkeit vorantreiben, beispielsweise mittels Durchverkauf zum vollen Preis.

## Großhandelsstrategie

Das strategische Hauptziel des Großhandelssegments ist es, eine profitable Steigerung der Marktanteile zu sichern. Dazu setzt das Großhandelssegment innerhalb eines definierten Rahmens die vom Bereich Global Brands vorgegebenen „Go-to-Market“-Strategien mit verschiedenen Vertriebspartnern um.

Zu unseren wichtigsten Vertriebspartnern 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**:

- / **Service** – Bereitstellung erstklassiger und effizienter Vertriebsleistungen für unsere Einzelhandelsgeschäftspartner.
- / **Point-of-Sale (POS)** – Stärkung unserer Markenpräsenz und Konzepte am Point-of-Sale in allen relevanten Kundensegmenten.
- / **Operatives** – Implementierung branchenführender Best Practice-Vertriebsmethoden, um den Durchverkauf zu fördern.
- / **Relationships (Partnerschaften)** – Aufbau starker Partnerschaften mit den führenden und dynamischsten Einzelhändlern, um eine profitable Steigerung der Marktanteile zu erreichen.
- / **Team** – Aufbau eines hoch motivierten und hoch qualifizierten Vertriebsteams.

### Innovative Vertriebstools als Schlüssel zu kürzeren Markteinführungszeiten

Wenn wir unseren Wettbewerbsvorsprung sichern und letztendlich mehr Regalfläche bei unseren Geschäftspartnern gewinnen möchten, ist es von entscheidender Bedeutung, unseren Produktentwicklungsprozess

zu beschleunigen. Aus diesem Grund haben wir eine virtuelle Applikation für den Verkauf unserer Produkte an die Einzelhändler entwickelt, mit der wir ein komplettes Sortiment an Mustern zur Verfügung stellen können. Dabei profitiert unser Vertriebspersonal dahingehend, dass es jederzeit und überall Zugriff auf das gesamte Sortiment hat. Da mit der Applikation weniger Muster während des Verkaufsprozesses erforderlich sind, können wir einerseits die Markteinführungszeiten verkürzen und andererseits Kosten einsparen. Die neue Applikation wurde bereits in mehreren Märkten und Produktkategorien eingeführt und soll bis zum Jahr 2013 mehr als 60% aller Vorbestellungen im Großhandelssegment abdecken.

### 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. Die Geschäftsmodelle, die wir unseren Kunden näherbringen, sollen die Präsenz der Marken adidas und Reebok sowie deren Sichtbarkeit in den Läden stärken. Dazu arbeitet das Großhandelssegment entlang der gesamten Beschaffungskette bis hin zum Point-of-Sale eng mit den Einzelhändlern zusammen. 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 Regalflächen im Einzelhandel ausbauen.

Die zwei wichtigsten Modelle des adidas Konzerns beim Management von Verkaufsflächen sind Franchising und „Never-out-of-Stock“ (NOOS – „niemals ausverkauft“).

/ **Franchising**: Markenspezifische Geschäfte auf Franchise-Ebene (sogenannte 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

## 01 / Strategische Säulen Großhandel

<b>Vision</b>	<b>Die weltweit führende Vertriebsorganisation in der Sportartikelbranche sein</b>				
<b>Ziele</b>	<b>S</b> ervice	<b>P</b> OS	<b>O</b> peratives	<b>R</b> elationships	<b>T</b> eam
<b>Strategie</b>	Vertriebsteams	Space Management Excellence	Game Plan	Customer Management Excellence	PEAK

und -betrieb. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass sowohl die Präsentation der Marke als auch der Kundenservice jederzeit höchsten Qualitätsansprüchen entsprechen 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. Hierdurch ist das Lagerbestandsrisiko für den adidas Konzern begrenzt, da wir Nachschubprodukte nur auf Kundennachfrage produzieren.

Im Jahr 2013 werden wir mehrere neue RSM-Konzepte einführen: In den USA wird die Marke adidas ihr Shop-in-Shop-Konzept „Home Court“, das auf den Vertriebskanal Sportartikeleinzehandel zielt, weiter ausbauen. Darüber hinaus wird auch Reebok zunehmend in den Mittelpunkt rücken, da die Marke ihre Fit Hub-Konzepte einführen wird, um ihr erweitertes Fitnessangebot noch umfassender zu präsentieren / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 78.**

### **Harmonisierung und Standardisierung von Prozessen zur Nutzung von Best Practice-Methoden**

Unser Großhandelssegment arbeitet kontinuierlich daran, operative Best Practice-Methoden übergreifend für die gesamten Großhandelsaktivitäten zu implementieren, um so die Komplexität zu reduzieren. Besonders wichtig ist uns dabei die Einführung einer globalen Richtlinie für Handelskonditionen, durch die Kunden in Form von Effizienzsteigerungen (z. B. in der Logistik), Kosteneinsparungen oder vermehrte Verkaufsunterstützung 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.

### **Ausschöpfen des Marktpotenzials durch Segmentierung von Kundengruppen und Produktangebot**

Die Einführung weltweit standardisierter Sortimentspakete stellt ein wichtiges Element unserer Großhandelsstrategie dar. 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. Darüber hinaus können wir so mit

unseren 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. Gleichzeitig können wir hierdurch Wachstumschancen realisieren und eine weltweit einheitliche Vertriebslogik gewährleisten.

### **Aufbau starker Partnerschaften mit den führenden und dynamischsten Einzelhändlern**

Um in der Sportartikelbranche erfolgreich zu sein, müssen wir gemeinsam mit unseren führenden Geschäftspartnern faktenbasierte Strategiepläne erarbeiten. Aus diesem Grund arbeiten wir eng mit diesen zusammen und ermitteln gemeinsam Möglichkeiten, um unsere Geschäftsbeziehung in Zukunft zu verbessern. Um ein umfassendes Verständnis für unsere Geschäftspartner zu gewinnen und um die Kundenprofitabilität bestmöglich auszuschöpfen, haben wir beachtliche Investitionen getätigt, um Informationen zu Ab- und Durchverkauf erfassen und analysieren zu können. Dadurch sind wir in der Lage, strategische Partnerschaftvereinbarungen abzuschließen, mit denen wir gemeinsame Geschäftschancen realisieren möchten.

### **Mitarbeiterentwicklungsprogramm PEAK zum Aufbau eines hervorragenden Vertriebsteams**

Um unser Vertriebspersonal zu aktivieren und zu noch besseren Leistungen zu motivieren, haben wir ein Rahmenwerk zur Entwicklung und Weiterbildung unserer Mitarbeiter im Bereich Großhandel eingeführt: PEAK (Performance, Excellence, Activation, Knowledge). Der Leistungsrahmen von PEAK legt die Erwartungen für erstklassige Leistungen jedes Einzelnen im Großhandel fest. Darüber hinaus bietet PEAK auch eine Richtlinie für gewünschte Verhaltensweisen und Maßnahmen, die unsere Mitarbeiter dabei unterstützen, sich zu erfolgreichen Führungspersönlichkeiten zu entwickeln. Wir möchten so einen Beitrag zum strategischen Geschäftsplan Route 2015 leisten.

## **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 für die 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 (z. B. in Brand Center).
- ✓ 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).

Im Laufe der letzten fünf bis zehn Jahre hat sich der adidas Konzern mit weltweit 2.446 Läden der Marken adidas und Reebok zu einem bedeutenden Einzelhandelsunternehmen entwickelt / **SIEHE GESCHÄFTSENTWICKLUNG EINZELHANDEL, S. 152.**

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

- ✓ **Brand Center** sind groß angelegte Geschäfte, die das komplette Spektrum der adidas Submarken unter einem Dach vereinen. Sie repräsentieren auf eindrucksvolle Weise die Stärke, Vielfalt und Bandbreite der Marke adidas. Dieses Format gibt es nur in begrenzter Anzahl und an exklusiven Standorten wie z.B. New York, Paris oder Schanghai.
- ✓ **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 und Reebok Concept Stores.
- ✓ **Factory Outlets** ermöglichen den kontrollierten Verkauf von Überbeständen unserer Großhandelskunden und Franchise-Partner sowie unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte und des Bereichs eCommerce. Ergänzt wird das Sortiment mit einem gewissen Anteil planmäßig produzierter Waren, sodass ein ausgewogenes Produktangebot entsteht, mit dem die Profitabilität maximiert werden soll.

Darüber hinaus haben wir im Jahr 2012 zehn NEO Pilotgeschäfte in Deutschland eröffnet / **BILD 02.** Wir werden die Entwicklung dieser Geschäfte weiterhin genau beobachten und ziehen eine großflächige Einführung dieser Läden in Betracht. Des Weiteren werden wir in den nächsten zwei Jahren ein neues Reebok Store-Konzept mit 20 Geschäften in den USA und in Großbritannien testen / **BILD 03.**

## 02 / adidas NEO Store in Oberhausen



## 03 / Reebok Fit Hub Store in New York City



Die globale Einzelhandelsstrategie und die Richtlinien für unsere eigenen Einzelhandelsaktivitäten werden von einem zentralen Team erstellt. Dieses arbeitet eng mit den Teams in unseren Märkten zusammen, um die Strategie operativ 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 Säulen definiert / **GRAFIK 04:**
- ✓ Fokussierung auf den Konsumenten.
  - ✓ Festigung der operativen Stärke.
  - ✓ Ausschöpfung des Markenportfolios.
  - ✓ Nutzung unserer globalen Präsenz und Größe.

Im Rahmen unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015 werden wir weiter in unsere eigenen Einzelhandelsaktivitäten investieren und bis zum Jahr 2015 bis zu 300 zusätzliche Geschäfte eröffnen. Wir planen, die meisten dieser neuen Geschäfte in Schwellenländern, insbesondere in Russland, zu eröffnen.

Für die praktische Umsetzung wurden unsere strategischen Säulen im Einzelhandelssegment auf die sogenannten „Fünf Ps“ aufgliedert: People, Product, Premises, Processes und Profit.

### 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 antizipieren und uns auf die sich 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 konsumentenorientierten Mitarbeitern auf, die im Sinne eines vertikalen Einzelhändlers handeln und die den Konsumenten stets in den Vordergrund stellen.

## 04 / Strategische Säulen Einzelhandel



Im Jahr 2012 haben wir die Einführung unserer Personalstrategie für den Einzelhandel (SHINE) fortgesetzt. SHINE ermöglicht den zuständigen Personalverantwortlichen, Talente für den Einzelhandel zu rekrutieren, weiterzuentwickeln, zu beurteilen und zu managen. Darüber hinaus haben wir SHINE durch zusätzliche Personalmanagementlösungen wie SHINE Secure System weiter aufgewertet. In diese Plattform ist beispielsweise die Erstellung, Übersetzung, das Hosting sowie die sichere Verteilung der Strategie an alle aktiven Manager aus den Bereichen HR und Einzelhandel vollständig integriert. Dabei wird während des gesamten Prozesses sowie bei der Marktumsetzung und dem Nutzerzugriff volle Transparenz gewährleistet.

- ✓ Der Laden ist so ausgelegt, um den Umsatz 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.

Wir haben zudem das Design und Layout unserer Factory Outlets optimiert. Das Konsumentenerlebnis wird durch eine inspirierende Produktpräsentation sowie durch eine einladende Einkaufsatmosphäre gesteigert. Die ersten Pilotgeschäfte wurden 2012 umgestaltet und wir werden 2013 weitere Veränderungen umsetzen.

### 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, setzen wir mehrere strategische Initiativen fort, u. a. in den Bereichen Produktsortiment, Sortimentsüberlappung sowie Nachschub. Im Jahr 2012 haben wir ein globales Handbuch zu den Prozessen in den Geschäften herausgegeben. Es liefert unseren Merchandising-Teams auf der ganzen Welt Leitlinien zum optimalen Einkauf und zur optimalen Warenpräsentation in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften. 2013 wird der Fokus auf weiteren Schulungen liegen sowie darauf, unseren Mitarbeitern diese zentralen Merchandising-Grundsätze zu vermitteln und in unser Geschäft zu integrieren.

### 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 werden wir weiterhin in beträchtlichem Maße in Einzelhandelsysteme wie ERP, Merchandising und POS-Systeme investieren. Unser größtes Vorhaben war die Einführung eines global gültigen Einzelhandelsystems in Russland, die Ende 2012 größtenteils abgeschlossen wurde.

### Verkaufsflächen („Premises“)

Ein angenehmes Einkaufserlebnis beginnt im Laden, wo der Konsument auf unsere Marken trifft. 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.

Ebenso werden wir unsere Abläufe entlang der Beschaffungskette des adidas NEO Labels weiter verbessern. Dies macht einen Perspektivwechsel vom Hineinverkauf in den Handel (Push-Modell) zum Durchverkauf an den Konsumenten (Pull-Modell) erforderlich. Ziel ist 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 gehen wir davon aus, durch die Nutzung von Best Practice-Methoden des Pull-Modells Größenvorteile für alle Aktivitäten des Konzerns erzielen zu können.

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

Die Prozesse in unseren Geschäften werden ständig weiterentwickelt, damit ein reibungsloser Ablauf, herausragende operative Stärke sowie optisch ansprechende Läden erreicht werden. Mit der weiteren Harmonisierung der Standards zu den Prozessen in den Geschäften sowie mit der Festlegung eines einheitlichen „Rhythmus“ dieser Abläufe werden wir 2013 hinsichtlich unseres Store-Portfolios einen wichtigen Schritt nach vorn machen. Wir wollen nicht nur die Abläufe in den einzelnen Geschäften optimieren, sondern gleichzeitig die Standardisierung vorantreiben, indem wir ständig nach Wegen suchen, um unsere globale

Zu diesem Zweck wurden auf Immobilien spezialisierte Teams aufgebaut, die Folgendes sicherstellen sollen:

- ✓ Standort und Größe eines Geschäfts sind auf die Anforderungen des lokalen Markts abgestimmt.

Präsenz und Größe auszunutzen. Darüber hinaus wird 2013 ein aktualisiertes Kommunikationsportal eingeführt, welches den Kommunikationsfluss zwischen dem Backoffice-Bereich des Einzelhandels und den Stores verbessern 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 unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015 spielt. Wir haben 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, werden auch in Zukunft geschlossen. 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 „Fünf Ps“ verfolgen, um den Gewinn zu maximieren.

## eCommerce-Strategie

Der Erfolg unserer eCommerce-Strategie ist eng mit unserer Fähigkeit verknüpft, in einem umkämpften Markt Konsumenten anzusprechen, für uns zu gewinnen und an uns zu binden. Aus diesem Grund werden wir unsere wichtigsten Alleinstellungsmerkmale hervorheben und eine breit gefächerte Produktpalette mit hoher Verfügbarkeit in den unterschiedlichen Größen anbieten, um so unsere Markentiefe zu unterstreichen. Wir möchten neue Konsumenten gewinnen, indem wir die richtigen Produkte und das passende Marketing zur rechten Zeit über unsere E-Shops anbieten. Zur Unterstützung dieses Ziels verbessern wir ständig die Sichtbarkeit unserer Internetseite sowie deren Ranking in den verschiedenen Suchmaschinen. In den vergangenen zwei Jahren haben wir die Grundlagen für unseren eigenen Online-Shop erfolgreich abgeschlossen. Zu den strategischen Prioritäten, die 2012 mit Erfolg beendet wurden, zählen:

- / Vollständige Etablierung von eCommerce als dritte Vertriebsssäule.
- / Abstimmung von Großhandels- und eCommerce-Aktivitäten durch Umsetzung einer neuen Distributionsrichtlinie.
- / Schaffung einer einzigen Anlaufstelle für Konsumenten durch Zusammenlegung der Marken-Webseite, der Shop-Internetseite und der Seite zur personalisierten Produktgestaltung.
- / Aufbau einer branchenweit führenden Technologie.
- / Aufbau verbesserter E-Marketing-Kompetenzen, um Konsumenten gezielt anzusprechen, zu gewinnen und zu binden.

Im Jahr 2012 führte eCommerce mit [WWW.ADIDAS.COM](http://WWW.ADIDAS.COM) eine einheitliche Anlaufstelle für unsere Konsumenten ein. Die Internetseite dient als vollständig integrierte adidas Marken- und eCommerce-Plattform, die an einem Ort die Webpräsenz der Marke adidas sowie deren E-Shop vereint. Darüber hinaus haben wir auf der ganzen Welt landesspezifische E-Shops für adidas und Reebok eingeführt. Unser eCommerce-Angebot erstreckt sich derzeit über 20 Länder, wobei für 2013 eine

weitere Ausdehnung geplant ist. Schließlich haben wir auch für die individualisierten Produkterlebnisse von adidas wie mi adidas und miTeam neue Konzepte lanciert.

Nachdem nun der Grundstein gelegt ist, werden wir unseren Fokus 2013 verstärkt auf unsere Mission richten, durch ein innovatives Einkaufserlebnis die führende Online-Adresse für unsere Marken zu werden. Zu unseren Prioritäten zählen:

- / Konsequente Verbesserung unserer Internetseite; auch durch Innovationen, die das Einkaufen mittels verschiedener mobiler Endgeräte ermöglichen.
- / Nutzung des starken Markenimages, um Einkaufserlebnis und das Entdecken von Produkten zu optimieren.
- / Weiterentwicklung von mi adidas und YourReebok hin zum branchenweit führenden personalisierten Produkterlebnis.
- / Ultimative Adresse für alle Produkte in Bezug auf Technologien, Zusatznutzen und Tradition werden.
- / Ausschöpfen des vollen Potenzials unserer CRM-Lösungen, um personalisiertere Erlebnisse zu ermöglichen, die sich an die Konsumentenbedürfnisse anpassen.

### 05 / adidas [www.shopadidas.com](http://www.shopadidas.com)



Zukünftig möchten wir die Möglichkeiten im Bereich eCommerce durch einen stärkeren vertriebskanalübergreifenden Ansatz steigern. Ziel ist es, nicht nur das volle Vertriebspotenzial unseres Konzerns auszuschöpfen, sondern auch ungenutzte Potenziale, die sich aus neuen Technologien ergeben, zu nutzen.

# Strategie Global Brands

**Der Bereich Global Brands ist für die Markenpositionierung, die Markenstrategien, die Produktkreation, das Thema Innovation und das Produkt- sowie Brand-Marketing 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 überzeugend und authentisch präsentieren.**

## Fokus auf langfristige 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 stetig voranzutreiben. Das übergreifende strategische Ziel ist es, ein qualitatives, kontinuierliches Wachstum zu erreichen, indem wir Marken aufbauen, die von Konsumenten als begehrenswert erachtet werden. Global Brands spielte eine wesentliche Rolle bei der Erarbeitung von Route 2015, dem strategischen Geschäftsplan des Konzerns, der im Jahr 2010 vorgestellt wurde. Die Marken adidas und Reebok werden bis 2015 schätzungsweise mehr als 80 % 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 wichtigen Kategorien Running und Basketball
- ✓ Ausbau des adidas Sport Style Geschäfts im Fast-Fashion-Bereich durch das adidas NEO Label
- ✓ Aufrechterhaltung der starken Dynamik von adidas Originals, um die Bedürfnisse modebewusster Lifestyle-Konsumenten zu bedienen
- ✓ Etablierung von Reebok als die führende Fitnessmarke

Der Bereich Global Brands spielt zudem eine entscheidende Rolle dabei, die Effizienzinitiativen von Route 2015 umzusetzen. Im Mittelpunkt stehen hierbei Schnelligkeit, Einheitlichkeit und Konsumentenfokus. Wir wollen u.a. adidas und Reebok bezüglich Produktsortiment und Preisgestaltung weltweit noch einheitlicher präsentieren. Langfristig sollte dies zu Effizienzsteigerungen bei der Sortimentsgröße und zur Optimierung der Bruttomarge führen. Ein Beispiel hierfür ist die Etablierung eines globalen Basissortiments bei adidas („Global Foundation Range“), das in all unseren Märkten und Vertriebskanälen angeboten wird.

## Fokussierung auf den Konsumenten

Der Konsument steht im Mittelpunkt unseres unternehmerischen Handelns. Dies ist unsere oberste Maxime zur Sicherstellung des langfristigen Erfolgs unserer Marken. Der Bereich Global Brands hat hierfür 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 Sportartikelmarken für sich entdeckt haben / **GRAFIK 01.**

Wir sind uns darüber bewusst, dass es heutzutage nicht mehr um Massenprodukte und -marketing geht, sondern vielmehr darum, individuelle Beziehungen zu den verschiedenen Konsumentengruppen aufzubauen. Wir müssen sowohl Kaufgewohnheiten und Fitnesszustand der Konsumenten kennen als auch ihre Motivation für den Sport und ihren Lebensstil verstehen. Nur so können wir entsprechende Produkte, Dienstleistungen und Erlebnisse anbieten, die einen bleibenden Eindruck hinterlassen. In diesem Zusammenhang haben wir fünf wesentliche globale Trends identifiziert, die über den Zeitraum von Route 2015 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 der Konsumenten verankert. Motivation und Ziele sind nicht mehr nur auf die sportliche Leistung beschränkt. Es geht vielmehr auch um Spaß, soziale Kontakte und Lebensqualität.

✓ **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 können, andererseits durch die Wahl personalisierter Angebote, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Durch die wachsende Bedeutung von sozialen Medien gibt es immer mehr Möglichkeiten, der eigenen Individualität Ausdruck zu verleihen, was immer wichtiger wird.

✓ **Lieber gemeinsam:** Das Bedürfnis nach sozialer Interaktion, sowohl online als auch offline, verstärkt sich zusehends. Dies liegt daran, dass Konsumenten immer mobiler werden und digitale Technologien und soziale Netzwerke es ihnen ermöglichen, 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. Gemäß dem Wunsch nach Rückbesinnung auf Natürlichkeit und auf ein Leben im Einklang mit der Natur steigt das Interesse an Aktivitäten im Freien und an minimalistisch gestalteten Produkten.

Um diesen Trends nachzukommen und die entsprechende Nachfrage der Konsumenten erfüllen zu können, orientieren sich die Teams von Global Brands an den nachfolgenden Prinzipien:

- / Schaffung unerwarteter Produkt- und Markenerlebnisse.
- / Etablierung 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.

### 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 bedienen dadurch nicht nur mehr Konsumentenbedürfnisse, sondern vermitteln gleichzeitig klare, spezifische Markenbotschaften und Werte. Die Positionierung von adidas, Reebok und deren jeweiligen Submarken basiert stets auf ihrer ganz individuellen DNA, ihrer Tradition und ihren Werten.

Als durch und durch globale Marke mit deutschen Wurzeln konzentriert sich adidas in erster Linie 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, die besten Produkte anzubieten, um die Leistung der Athleten zu verbessern. Der Hauptfokus liegt dabei auf Fußball, Basketball und Running. Zudem möchten wir die Markentreue und Innovationskraft auf weitere Kategorien übertragen. Die beiden anderen Submarken, adidas

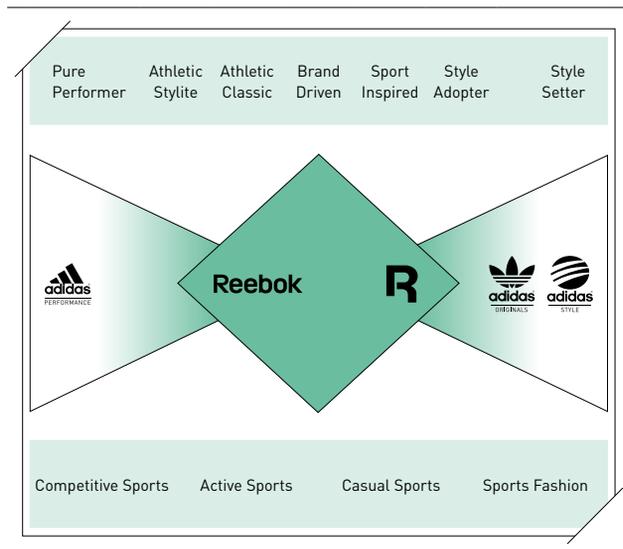
Originals und adidas Sport Style, wollen die einzigartige Tradition und Vorreiterrolle der Marke in puncto Design nutzen, um weiteres Potenzial in den Sport-Lifestyle- und Fashion-Märkten auszuschöpfen.

Im Gegensatz dazu präsentiert sich Reebok als amerikanisch geprägte globale Marke, deren klares Ziel es ist, die weltweit führende Fitnessmarke zu werden. Mit Reebok wollen wir unsere Konsumenten „fit fürs Leben“ machen. Die Innovation der Marke beruht auf Produkten, Technologien und Konzepten, die es den Konsumenten ermöglichen, gesund zu leben und gleichzeitig Spaß zu haben. Dabei richtet sich Reebok an fitnessorientierte Konsumenten – unabhängig davon, wo und wie sich diese fit halten: ob durch Training, Running, Walking, Dance, Yoga oder Aerobic. Darüber hinaus baut Reebok Classics auf der Tradition der Marke in Sachen Fitness auf und repräsentiert deren Verwurzelung im Sport-Lifestyle-Markt / **GRAFIK 02**.

Jede Marke und Submarke ist dafür verantwortlich, die jeweilige Positionierung durch ihre Produkte und entsprechende Kommunikationsinstrumente mit Leben zu füllen. Dabei geht es nicht nur darum, den Vertrieb im Tagesgeschäft zu unterstützen, sondern auch darum, eine Plattform und ein Gerüst für die langfristige Steigerung von Marktanteil und Profitabilität zu bilden. adidas und Reebok verfügen jeweils über eine eigene Identität und Tradition, über eigene Technologien und Designs sowie über ein eigenes Image. Die strategischen Prinzipien und Methoden, über die Umsatzwachstum und Profitabilität künftig gesteigert werden sollen, sind für beide Marken jedoch gleich. Hierzu zählen:

- / Führungsrolle bei Produktinnovationen zur Inspiration und Begeisterung von Konsumenten.
- / Vorreiterrolle bei Marketing und Kommunikation.
- / Aktivierung und Schaffung von Glaubwürdigkeit über relevante Promotion-Partnerschaften.
- / Ausbau der Reichweite und Steigerung der Attraktivität der Marken durch strategische Partnerschaften.

### 01 / Markenarchitektur – Portfoliostrategie



### Führungsrolle bei Produktinnovationen, um Konsumenten zu inspirieren und zu begeistern

Der Bereich Global Brands strebt danach, jeden Konsumenten persönlich und auf besondere Art anzusprechen. Dazu werden Produktinitiativen entwickelt, 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 umfangreiche Kompetenzen und Erfahrungen hinsichtlich Forschung und Entwicklung optimal einbringen. Dem Thema Produktinnovation kommt zudem eine entscheidende Rolle zu, wenn es darum geht, sich von Wettbewerbsprodukten abzuheben.

Bei adidas fokussieren sich unsere Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten beispielsweise auf fortschrittliche Dämpfungstechnologien, Lightweight und digitale Sporttechnologien sowie Innovationen im Bereich Nachhaltigkeit. Dabei geht es der Marke immerzu darum, das Konsumentenerlebnis mit seinen Produkten zu verbessern. Bei Reebok liegt der Innovationsfokus auf Fitness. Hier liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung von Produkten, die den Konsumenten dabei helfen sollen, ihr Fitnesstraining aufzuwerten und zu verbessern sowie ihre Fitnessziele zu erreichen bzw. zu übertreffen / **SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 105.**

Durch die Schaffung von inspirierenden Produkt- und Markenerlebnissen streben adidas und Reebok danach, ihre Positionen als Premiummarken 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 ihre Positionierung und ihren Markenwert zu stärken. Dies dient letztendlich dazu, 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 einprägsame und überzeugende Markenbotschaften vermitteln und ein breites Produktsortiment bewerben.

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

Im Jahr 2012 feierte adidas mit mehreren Markenkampagnen die Vielfalt und Stärke der Marke in den Bereichen Sport, Street und Style. Diese Kampagnen zielten darauf ab, die Verbindung mit unseren wichtigsten Konsumenten durch die Nutzung verschiedener digitaler Medien zu verstärken. So wurde z.B. die neue adidas.com Webseite gelauncht, die vollkommen neue Zugangsmöglichkeiten zu unseren Produkten, Athleten, Markenbotschaftern und Veranstaltungen eröffnet. Die Kampagnen „ClimaCool“ und „Predator Lethal Zones“ erreichten über 330 Millionen Konsumenten weltweit. Derartige Aktivitäten werden wir auch 2013 fortsetzen. Dabei wird adidas auf Promotion-Partner, Produktinitiativen und sportliche Großereignisse auf lokaler und globaler Ebene setzen und diese kategorieübergreifend aktivieren. Ziel ist es, mit den wichtigsten Zielgruppen der Marke sowohl online als auch offline noch intensiver zu interagieren. Innovation wird im Jahr 2013 besonders im Fokus der adidas Markenkommunikation stehen, und die Marke wird sich darauf konzentrieren, diesen Dialog auf innovative Weise zu intensivieren. Verstärkt sollen dabei das ganze Jahr über Produktinnovationen im Mittelpunkt stehen, um so das Markenerlebnis auf eine neue Ebene zu bringen.

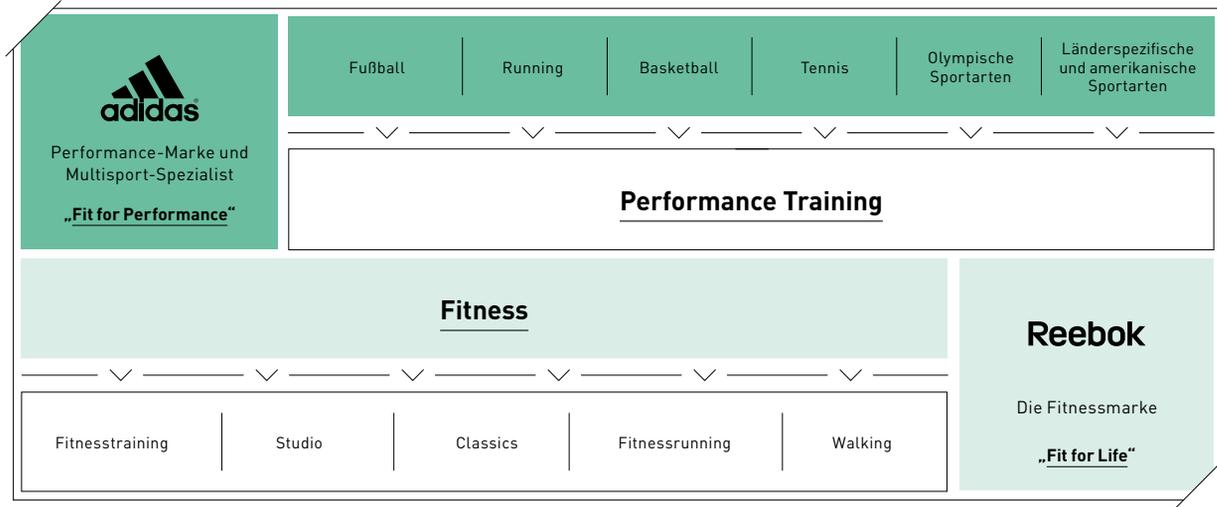
Reebok hat 2012 eine der umfangreichsten integrierten Marketingkampagnen der letzten Jahre gestartet: „The Sport of Fitness Has Arrived“. Diese Kampagne beinhaltete vielfältige Berührungspunkte mit den Konsumenten und nutzte dabei traditionelle Medien wie Fernsehen und Print sowie Werbeaktivitäten in Läden. Der Schwerpunkt lag allerdings auf digitalen und sozialen Medien (darunter die überarbeitete Reebok.com Internetseite). Auch mehrere wirkungsvolle Grassroots-Veranstaltungen waren in die Kampagne eingebunden. Mit der Fitnessbewegung CrossFit brachte Reebok Konsumenten auf der ganzen Welt mit einem neuen Fitnesskonzept in Berührung, das die Leidenschaft der Marke für Fitness vermittelt. Mit der Kampagne sollte gegenüber den Konsumenten hervorgehoben werden, wie viel Spaß, Leidenschaft und Gemeinschaftsgefühl Fitness bietet. Außerdem sollte sie den Konsumenten bewusst machen, dass Fitness alles vereint, was sie an traditionellen Sportarten schätzen.

Reebok wird 2013 mit einer Stimme für all seine Fitnesskategorien und Classics sprechen. Die globale Kampagne „Live with Fire“ möchte Menschen dazu animieren, sich der Fitnessbewegung anzuschließen. Zugleich soll gezeigt werden, wie positiv sich Fitness auf das Leben der Menschen auswirken kann.

### **Aktivierung und Akzeptanzbildung über relevante Promotion-Partnerschaften**

Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Promotion-Partnern wie Verbänden, Mannschaften, Ligen, Veranstaltern wichtiger Sportereignisse 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 erstklassigen Produkte auf den größten Bühnen dieser Welt – durch Sponsorenverträge für die FIFA Fußballweltmeisterschaft, die NBA, den Boston Marathon, den European Rugby Cup sowie die bevorstehende Leichtathletik-Weltmeisterschaft 2013 in Moskau. Durch solche Veranstaltungen erreicht die Marke eine hervorragende Sichtbarkeit. So waren z.B. die Olympischen Spiele 2012 in London eine riesige internationale Bühne für adidas. In der Rolle als offizieller Sponsor war adidas für die Ausrüstung von über 5.000 Athleten, elf Nationalen Olympischen Komitees und 21 nationalen Sportverbänden verantwortlich. 30% der Medaillen gingen an Sportler, die von uns ausgestattet werden – unter ihnen die Goldmedaillen-Gewinner David Rudisha, Jessica Ennis, Andy Murray und das Team der US-Turnerinnen. Auch die adidas Markenkampagne „Take the Stage“ im Rahmen der Olympischen Spiele mit Athleten und Markenbotschaftern wie Yohan Blake, Laura Trott, Sally Pearson, den Brownlee-Brüdern, Stefanie Graf, David Beckham und Haile Gebrselassie war ein großer Erfolg. Darüber hinaus unterhält adidas unzählige Partnerschaften. Neben herausragenden Sportmannschaften im Fußball (z.B. Real Madrid, AC Mailand, FC Chelsea, FC Bayern München) wie im Rugby (Nationalmannschaften von Neuseeland [All Blacks] und von Frankreich) zählen auch verschiedene amerikanische Universitäten (wie die UCLA und Notre Dame) dazu. Zudem arbeitet adidas mit bedeutenden Sportpersönlichkeiten wie dem viermaligen FIFA Weltfußballer des Jahres Lionel Messi, den Basketballgrößen Derrick Rose und Dwight Howard, der Langstreckenlegende Haile Gebrselassie, den Leichtathletikstars Jessica Ennis und Yohan Blake, dem American-Football-Quarterback Robert Griffin III, auch als RG3 bekannt, sowie den Tennisstars Caroline Wozniacki und Andy Murray zusammen.

Um seine zentralen Konzepte nachhaltig voranzutreiben, hat Reebok neben Partnerschaften mit Top-Athleten traditioneller Sportarten auch Partnerschaften mit einigen der einflussreichsten und angesehensten Vertreter aus der Fitnessbranche vorzuweisen. So arbeitet Reebok beispielsweise mit den Siegern der Reebok CrossFit Games 2012 – Rich Froning Jr. und Annie Thorisdottir – sowie der renommierten Yoga-Lehrerin Tara Stiles zusammen. Im Jahr 2013 setzt die Marke zudem auf Partnerschaften mit einigen der weltweit führenden Fitnessveranstaltungen wie den Reebok CrossFit Games, der Spartan Race Hindernislaufserie und dem Red Bull X-Alps Adventure Race.

**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 im Fashion-Bereich weiterhin auf einzigartige Kooperationen wie mit Jeremy Scott, David Beckham und Opening Ceremony, über die adidas bei stilbewussten Konsumenten verstärkt wahrgenommen wird.

Im Jahr 2012 intensivierte Reebok seine Partnerschaft mit CrossFit, einer der am schnellsten wachsenden Fitnessbewegungen weltweit. Der Fokus der Marke wird 2013 darauf liegen, auch über die CrossFit Community hinaus starke Verbindungen zu den Konsumenten aufzubauen. In der Kategorie Classics gab Reebok eine neue, interessante Partnerschaft und Design-Kooperation mit Alicia Keys bekannt, in deren Rahmen die R&B-Sängerin bereits ihre erste eigene „AK“ Signature-Kollektion vorgestellt hat.

## adidas Strategie

### 03 / adidas auf einen Blick

<b>Über adidas</b>	<p>adidas ist eine durch und durch globale Marke mit deutschen Wurzeln.</p> <p><b>adidas Sport Performance:</b> Das Leitprinzip von adidas Sport Performance ist, Athleten besser zu machen, damit sie schneller, stärker, smarter, cooler und natürlicher werden. Der Fokus liegt hierbei auf fünf Kernkategorien: Fußball, Basketball, Running, Training und Outdoor.</p> <p><b>adidas Originals:</b> adidas Originals ist das authentische, kultige Sportswear-Label für den Street-Look. Die Philosophie lautet „Celebrate Originality“.</p> <p><b>adidas Sport Style:</b> 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“.</p>
<b>Mission</b>	> Die weltweit führende und beliebteste Sportartikelmarke sein.
<b>Markenwerte</b>	> Authentisch, leidenschaftlich, innovativ, inspirierend, engagiert, aufrichtig
<b>Motto</b>	> Impossible Is Nothing.
<b>Fokusmärkte</b>	> Nordamerika, Russland/GUS, China
<b>Schwerpunktbereiche</b>	> Fußball, Basketball, Running, Training, Outdoor, adidas Originals, adidas NEO Label, Individualisierung, Interaktivität, Nachhaltigkeit
<b>Strategische Grundpfeiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; / Steigerung von Umsatz und Marktanteil bei Sport Performance mithilfe der wichtigsten Wachstumskategorien wie z. B. Running und Basketball.</li> <li>&gt; / Ausbau des adidas Sport Style Geschäfts im Fast-Fashion-Bereich durch das adidas NEO Label.</li> <li>&gt; / Aufrechterhaltung der starken Dynamik von adidas Originals, um den Ansprüchen des modeorientierten Lifestyle-Konsumenten gerecht zu werden.</li> </ul>
<b>Umsatzerlöse 2012</b>	> 11,344 Mrd. €

### adidas: Performance- und Lifestyle-Marke

adidas hat eine klare Mission: Die Marke möchte die weltweit führende und beliebteste 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 unterschiedliche Konsumentenbedürfnisse erfüllen und Marktchancen in verschiedenen Bereichen nutzen. Gleichzeitig ist adidas dadurch weniger anfällig für Risiken in einzelnen Marktsegmenten. Die Marke hat sich der Produktinnovation verschrieben. In Verbindung mit ihrer langjährigen Tradition hebt sich adidas von anderen Wettbewerbern ab, wodurch sich eine solide Basis für künftiges Wachstum bietet.

### adidas Sport Performance: Athleten besser machen

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

Die Philosophie unseres Unternehmensgründers Adi Dassler ist bei adidas Sport Performance immerzu präsent. Sein oberstes Ziel war seit jeher, Athleten besser zu machen, indem adidas sie schneller, stärker, smarter, cooler und natürlicher macht. Diese fünf Performance-Vorteile stehen im Mittelpunkt bei Produktinnovationen von adidas Sport Performance. Eine weitere große Rolle spielen die Präsenz auf sportlichen Großereignissen und der Fokus auf die fünf Kernkategorien Fußball, Basketball, Running, Training und Outdoor.

Als Multisport-Spezialist ist adidas auch in zahlreichen anderen Sportarten, wie z. B. American Football, Rugby, Tennis, Baseball, Handball, Badminton, Tischtennis, Boxen oder Ringen, vertreten.

Zu den Zielkonsumenten von adidas Sport Performance zählen all diejenigen, die aktiv Sport treiben, sich von Sport inspirieren lassen oder die Sport einfach mögen. Im Bewusstsein der 20- bis 29-Jährigen ist adidas bereits stark verankert. In Zukunft richten wir unseren Fokus aber auch verstärkt auf die Gruppe der 14- bis 19-Jährigen, insbesondere auf die „High School Kids“.

### Fünf Performance-Vorteile für den Konsumenten

Um unsere Position als Performance-Marke auszubauen, hat adidas fünf Performance-Vorteile identifiziert, die das Fundament der Innovationspipeline der Marke bilden. adidas ist überzeugt, seine führende Marktposition durch die Ausrichtung auf diese fünf Vorteile sichern zu können. Gleichzeitig werden wir dadurch das Markenimage weiter verbessern und unsere Technologien und Positionierungen in allen Kategorien optimal nutzen. Die Performance-Vorteile lauten:

✓ **Schneller:** adidas möchte Sportlern helfen, schneller zu sein. Daher konzentriert sich die Marke darauf, das Gewicht der Produkte zu verringern und die leichtesten Hochleistungsprodukte auf den Markt zu bringen. Dazu nutzen wir das adizero Konzept. Die Produkte von adizero waren 2012 in allen wichtigen Kategorien äußerst erfolgreich: adidas Fußball entwickelte beispielsweise die neue Generation des adizero f50 Fußballschuhs und adidas Basketball stellte mit dem adizero Crazy Light 2 seinen leichtesten Basketballschuh vor.

✓ **Stärker:** Mit dem adiPower Konzept möchte adidas sich als führend im Bereich Kräftigung etablieren. Es umfasst u. a. Produkte wie TechFit Powerweb Kompressionsbekleidung mit Power Bands für explosivere Muskelkraft oder die adiPower Pants mit muskelwärmenden Eigenschaften, die etwa der britische Bahnradsport-Olympiasieger Sir Chris Hoy trägt.

✓ **Smarter:** Durch interaktive Produkte wie miCoach unterstützt adidas Konsumenten dabei, „smarter“ zu trainieren und Bestleistungen zu erzielen. Dabei arbeitet die Marke mit Top-Athleten und -Trainern auf der ganzen Welt zusammen, um Coaching und individualisierbare Trainingspläne für Sportler und Teams aller Leistungsniveaus zu entwickeln, damit diese ihre persönlichen Ziele besser definieren und erreichen können. Ein weiterer Schritt ist die Partnerschaft mit der Major League Soccer (MLS). Diese plant für 2013 die Einführung des adidas miCoach Elite Systems in der gesamten Liga und wird sich dann erste „Smart League“ der Welt nennen können. Alle 19 Vereine der MLS werden mit dieser Datenerfassungstechnologie arbeiten, bei der Leistungsparameter wie Puls, Geschwindigkeit, Beschleunigung, Distanz, Feldposition und Kraft in Echtzeit gemessen werden.

✓ **Cooler:** Produkte, die den Performance-Vorteil „cooler“ bieten, sorgen durch die Nutzung modernster Materialien und Technologien für eine optimale Körpertemperaturregelung. Dabei gibt es u. a. Produkte, die den Körper kühlen, wärmen oder vor Wind schützen. Erreicht wird dieses Ziel über das Clima Produktsortiment, das sich bereits zu einem der bekanntesten Sortimente von adidas weltweit entwickelt hat. Im Jahr 2012 stellte adidas zwei neue ClimaCool Schuhmodelle vor – Fresh Ride und Seduction.

✓ **Natürlicher:** Die Orientierung an natürlichen Bewegungen ist ein wesentlicher Trend in der Sportartikelbranche. Durch unsere langjährige Tradition haben wir viele Erfahrungswerte und Erkenntnisse hinsichtlich Fußform und Körperbewegungen gesammelt. Darauf aufbauend kreiert adidas Produkte, bei denen natürliche Bewegungen im Mittelpunkt stehen und die spezifisch auf einzelne Sportarten abgestimmt sind. Der Trainingsschuh adipure Trainer 360, der 2012 vorgestellt wurde, ist speziell für das Training im Fitnessstudio konzipiert. Er hilft dabei, natürliche Kraft, Beweglichkeit und Balance aufzubauen.

Im Jahr 2013 wird adidas weitere Innovationen rund um diese fünf Performance-Vorteile vorstellen und so bestehende Produkttechnologien und -konzepte ergänzen und weiter ausbauen sowie eine Reihe vollkommen neuer Innovationen vorstellen.

### Fußball: Ausbau der starken Marktposition

Als populärster Sport der Welt spielt Fußball für die Marke adidas 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 bei wichtigen Sportereignissen strebt adidas an, seine starke Marktposition weiter auszubauen. Dies soll über die kontinuierliche Entwicklung branchenführender Produkte und mithilfe eines hervorragenden Portfolios an Partnerschaften erreicht werden.

Das Partnerschaftsportfolio umfasst:

- ✓ Führende Dachverbände (z. B. FIFA, UEFA)
- ✓ Sportereignisse (z. B. FIFA Fußballweltmeisterschaft, UEFA Europameisterschaft, UEFA Champions League)

- ✓ Nationale Verbände (z. B. Spanien, Deutschland, Argentinien, Russland, Mexiko, China, Japan)
- ✓ Ligen (z. B. Major League Soccer)
- ✓ Vereine (z. B. Real Madrid, AC Mailand, FC Chelsea, FC Bayern München)
- ✓ Spieler (z. B. vierfacher FIFA Weltfußballer des Jahres Lionel Messi, Thomas Müller, David Villa, Nani, Steven Gerrard, David Beckham, Robin van Persie, Xavi und Oscar).

Für adidas Fußball gestaltete sich das Jahr 2012 äußerst erfolgreich: Das adidas Team Spanien wurde erneut Europameister und im Finale der UEFA Champions League traten zudem zwei von uns ausgestattete Vereine gegeneinander an. Am Ende triumphierte der FC Chelsea gegen Gastgeber FC Bayern München. Der adizero f50 mit der miCoach Technologie gab den Anstoß für große Veränderungen – in der Datenanalyse ebenso wie in der Art und Weise, wie Fußball gespielt wird. Die Einführung der Predator Lethal Zones Modelle läutete eine neue Generation der Predator Produktfamilie ein, des erfolgreichsten Schuhkonzepts in der Geschichte des Fußballs. Angesichts dieser bedeutenden Veranstaltungen und Erfolge, einer Reihe bahnbrechender Konzepte und führender Kampagnen kann adidas Fußball auf ein weiteres Rekordjahr in dieser Sportart zurückblicken.

#### 04 / adidas Sport Performance adizero f50 Messi Fußballschuh



Für 2013 stehen die Aktivitäten im Vorfeld der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 in Brasilien im Mittelpunkt. adidas Fußball wird den besten Spieler der Welt, Lionel Messi, mit der ersten Star-Kollektion ehren / **BILD 04**. Weitere Highlights sind die Entwicklung innovativer Sportbekleidung für Vereine und Verbände sowie die Präsentation des Brazuca, des offiziellen Spielballs für die bevorstehende Weltmeisterschaft. Der FIFA Confederations Cup und die UEFA Champions League werden uns als zentrale Plattformen dienen, um die Stärke der Marke im Fußball zu untermauern.

### **Basketball: Erfolg durch Innovationen und weltweite 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 bekanntesten NBA-Stars wie Derrick Rose und Dwight Howard nutzen. Darüber hinaus möchte adidas Basketball die besten Produkte anbieten – sowohl für das Spielfeld als auch für die Straße.

#### 05 / **adidas Sport Performance** **NBA All-Star East-West Jersey**



Im Jahr 2012 richtete adidas Basketball seinen Fokus auf die Erweiterung der Derrick Rose Signature-Kollektion und konnte seine führende Position auf dem Markt für leichte Produkte weiter festigen, etwa durch die erfolgreiche Markteinführung des adizero Crazy Light 2, der nur 269 Gramm wiegt. Mit der Einführung des D Rose 3.0 Basketballschuhs und der ersten Signature-Bekleidungskollektion kann adidas Basketball den Konsumenten eine erstklassige Rundumausstattung bieten, die in puncto Style und Performance in der Branche führend ist.

Auch 2013 wird adidas Basketball sich weiterhin als die Marke mit den leichtesten Produkten für diese Kategorie positionieren. Zudem stehen die Erweiterung der Derrick Rose Signature-Kollektion und die Partnerschaft mit der NBA im Mittelpunkt / **BILD 05**.

### **Running: Läufer mit stetigen Innovationen überzeugen**

Running ist für die Marke adidas eine entscheidende strategische Säule. Die Philosophie von adidas Running ist es, durch eine gemeinsame Leidenschaft für das Laufen andere zu inspirieren. Dies zeigt sich auf unterschiedliche Weise: in der Art, wie die Marke Sportler aller Leistungsniveaus anspricht, ebenso wie in ihrem Bestreben, ihre Laufleistung zu verbessern.

adidas Running möchte seinen Marktanteil durch seine Vorreiterstellung hinsichtlich neuester Produktinnovationen erhöhen. Durch perfekte Passform, ein optimales Laufgefühl und ein ideales Abrollverhalten bieten die Produkte ein Lauferlebnis der Extraklasse. Mit innovativen Produkten wie dem ClimaCool Revolution spricht die Marke Athleten der nächsten Generation an. Eine weitere Zielgruppe sind junge urbane Läufer, für die beispielsweise die adiStar Kollektion entwickelt wurde. Eines der größten Wachstumspotenziale liegt nach wie vor bei jungen urbanen Frauen.

#### 06 / **adidas Sport Performance** **Energy Boost Laufsuh**



Im Jahr 2013 bringt adidas eine neue Innovation auf den Markt: den Energy Boost Laufsuh, eine bahnbrechende Entwicklung in der Branche. Dieser Schuh mit erstklassiger Dämpfung und hervorragender Passform ist für alle Leistungsniveaus geeignet und ermöglicht höchste Energierückgabe / **BILD 06**. Unabhängig von der Temperatur bietet er ein erstklassiges Laufgefühl und maximale Performance-Vorteile. Eine Neuheit stellt auch die miCoach Speed\_Cell Technologie dar, mit der die Konsumenten jetzt ihre Laufeffizienz messen können. Das Angebot von ClimaCool wird weiter ausgebaut und mit der Einführung des neuen Crazy Cool vereint adidas die Aspekte „cooler“ und „natürlicher“ in einem kommerziell relevanten Produkt.

## Training: Erfolg im Sport beginnt mit dem Training

Training ist die größte Sport Performance Kategorie. Sie umfasst Produkte, die Sportler aller Sportdisziplinen und aller Leistungsniveaus sowohl bei ihren Trainingsvorbereitungen als auch in ihrer Erholungsphase unterstützen und ihnen so ermöglichen, ihre Ziele zu erreichen und Bestleistungen zu erbringen.

Ein strategischer Schwerpunkt für adidas Training ist die Verknüpfung eines erstklassigen Produktangebots mit revolutionär neuen Konsumentenerlebnissen. Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit mit Spitzensportlern und führenden Experten haben zu bedeutenden Neuerungen bei den digitalen Initiativen von miCoach und adidas Core Performance geführt. Das ermöglicht der Marke eine kontinuierliche Überarbeitung ihrer digitalen Inhalte, über die sie mit den Konsumenten interagiert und ihnen Trainingstipps sowie einen erstklassigen Service bietet.

### 07 / adidas Sport Performance adipure Trainer 360 ClimaCool Trainingsschuh



Im Jahr 2012 hat adidas verschiedene neue Technologien und Produktaktualisierungen auf den Markt gebracht, etwa den adipure Trainer 360 / **BILD 07**. Dank leichter und flexibler Materialien bietet dieser Trainingsschuh für Männer und Frauen dem Fuß uneingeschränkte Bewegungsfreiheit.

Auch 2013 wird adidas Training zahlreiche Innovationen präsentieren, etwa mit der nächsten Generation der aus modernsten Materialien entwickelten Bekleidungstechnologien ClimaCool und ClimaWarm. Zudem führt die Erweiterung der adipure Schuhkollektion zu optimaler Funktionalität und höchstem Komfort.

## Outdoor: adidas, 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 investierte adidas in den Aufbau einer authentischen, Performance-orientierten Marktpositionierung im Outdoor-Bereich. Heute bietet adidas ein ganzheitliches Produktangebot 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 integriert sind. Um sich in der Outdoor-Branche etablieren zu können, steht Innovation an erster Stelle. Dazu arbeitet unser Entwicklungs- und Innovationsteam z.B. mit Gore-Tex, Windstopper, Primaloft und Continental zusammen.

Daneben betreibt adidas Outdoor einen erheblichen Aufwand, um enge Beziehungen in der Branche aufzubauen, etwa mit den Bergführern des Alpin Center Zermatt, Schweiz, sowie mit einigen der besten Kletterer und Bergsteiger der Welt: Neben Legenden wie Reinhold Messner gehören zu diesem Kreis weltweit bekannte Kletterer wie Alexander und Thomas Huber, Mayan Smith-Gobat, Dean Potter und Sasha DiGiulian, ein echter Shootingstar im Wettkampfklettern.

Das Jahr 2012 war erneut von vielen Erfolgen geprägt. Preisgekrönte innovative Schuhe wie der Terrex Fast R und der Hydroterra Shandal oder fortschrittliche Bekleidung wie die Terrex Icefeather Gore-Tex Pro-Shell Jacke trugen zum Wachstum von adidas Outdoor bei.

### 08 / adidas Sport Performance Terrex Solo Stealth Outdoor-Schuh



Für 2013 steht bei adidas Outdoor die Einführung des Terrex Solo Stealth auf dem Programm, der erste adidas Schuh mit einer Sohle aus Stealth Rubber / **BILD 08**. Diese von Five Ten entwickelte Gummimischung bietet höchste Griffigkeit. Solo Stealth ist das erste Produkt, das aus der Zusammenarbeit zwischen adidas Outdoor und Five Ten entstand. Der Schuh ist für technisches Klettern konzipiert, bei dem optimaler Grip ein Muss ist.

### adidas Sport Style: „Style your Life“

Streetwear und Lifestyle-Sportmode stellen für Sportartikelhersteller eine einmalige Chance dar. Was einst als Nischengeschäft begann, macht mittlerweile weltweit einen Umsatzanteil von über 28% der Marke adidas aus. Um die Chancen im Sport-Fashion-Markt bestmöglich auszuschöpfen, setzt adidas Sport Style auf eine klare Mehrmarkenstrategie.

### adidas Originals: Die kultige Sportswear-Marke für den Street-Look

Glaubwürdigkeit und Tradition einer Marke sind wichtige Voraussetzungen, um im Sport-Fashion-Markt erfolgreich zu sein. adidas Originals schaffte es als erste Marke, auf glaubwürdige Weise ihre Erfolge aus dem Sport in den Lifestyle-Bereich zu übertragen, und gilt damit zu Recht als echte Sport-Lifestyle-Marke. Seit gut zehn Jahren bietet adidas Originals eine ganzheitliche Produktpalette für die Zielgruppe der 16- bis 24-Jährigen an.

Diese Gruppe sucht ständig nach neuen Möglichkeiten, um der eigenen Individualität Ausdruck zu verleihen. Für nachhaltigen Erfolg muss adidas Originals dabei immer mit den Trends Schritt halten bzw. diese setzen, wobei der Konsument stets im Mittelpunkt steht. Um diese Bedürfnisse zu erfüllen und Geschäftschancen bestmöglich zu nutzen, verfolgt adidas Originals eine dreistufige Strategie:

✓ **Innovative Partnerschaften:** adidas Originals begründet innovative Partnerschaften mit Designern und Einzelhandelsmarken wie Jeremy Scott und Opening Ceremony. Darüber hinaus sucht die Marke ständig nach neuen Trends im Street Fashion Bereich.

✓ **Erweiterung der erreichbaren Zielgruppen:** adidas Originals entwickelt ständig neue Angebote, um seine Botschaften in weiteren Geschäftssegmenten wie z. B. Denim, Women's oder Kids zu verbreiten. Zuletzt hat die Division Action Sports eine Reihe von Snowboard-Produkten vorgestellt und wird auch die Kategorie Surfen erobern.

✓ **Große Auswahl für ein breites Publikum:** adidas Originals kommerzialisiert Konzepte wie adicolor vor allem durch Initiativen für selbst kontrollierte Verkaufsflächen, auf denen wir unseren Konsumenten die beliebtesten und trendigsten Modelle in einer Vielzahl von Farben anbieten. Der einheitliche Sortimentsansatz ermöglicht im Verkauf eine Verbundplatzierung der Produkte. So entstehen ein stimmiger visueller Eindruck und ein zuverlässiger Markenauftritt.

Um mit seinen Zielkonsumenten in Verbindung zu bleiben und zu erfahren, was sie bewegt und inspiriert, setzt adidas Originals auf digitale Inhalte und einen kontinuierlichen Dialog auf allen großen Plattformen der sozialen Medien sowie über Blogs. So hat adidas Originals beispielsweise über 18 Millionen Fans auf Facebook. Mithilfe dieser Medien wird die Marke in den Alltag der Konsumenten integriert und Teil ihrer Kommunikation.

### 09 / adidas Originals Torsion Allegra X



Im Jahr 2012 wurde das adidas Originals Logo, das Dreiblatt, 40 Jahre alt. Für adidas Originals ein echter Grund zum Feiern – und zwar mit Produkten, die dem kultigen Logo beispielsweise durch grafische Elemente oder goldene Dreiblätter auf kreative Weise Tribut zollen. Anlässlich der UEFA EURO 2012 und der Olympischen Spiele bot adidas Originals durch mutige und zielgerichtete Sonderkollektionen mit sportlicheren Silhouetten eine stylische Antwort auf diese Großereignisse.

Für 2013 wird adidas Originals seinen Fokus auf Street Running, Lifestyle Tennis und Street Basketball legen – und zwar in allen Vertriebskanälen. Durch die Zusammenarbeit mit spannenden Marken wie Undefeated & Bathing Ape und der Streetwear-Marke Bedwin & The Heartbreakers aus Tokio setzen wir unsere Designkooperationen fort, während die Kategorie Kids die Partnerschaft mit Disney und Marvel Comics intensivieren wird.

### adidas NEO Label: Das Lifestyle-Label für Teenager

Das adidas NEO Label stellt für das Wachstum der Marke adidas eine wichtige strategische Säule dar. Um in diesem eher Lifestyle-orientierten Bereich erfolgreich zu sein, bedient sich adidas eines Fast-Fashion-Geschäftsmodells und setzt auf die jüngere Konsumentengruppe. „Fast Fashion“ steht dabei für eine schnelle Reaktion auf entstehende Trends durch kürzere Vorlaufzeiten und optimierte Umsetzung im Einzelhandel. adidas NEO spricht vor allem modebewusste Teenager zwischen 14 und 19 Jahren an, mit einem besonderen Fokus auf die 16-Jährigen. Diese Jugendlichen leben im Hier und Jetzt und stehen in den Startlöchern, um ihren eigenen Weg und ihren eigenen Style zu entdecken. adidas NEO bietet stylische Produkte für preisbewusste Konsumenten, die im Sports-Casual-Bereich nach den Modetrends der Saison suchen und nicht auf Neues verzichten möchten.

adidas NEO zielt vornehmlich auf junge weibliche Konsumenten ab. Um die Sichtbarkeit des Labels bei dieser Zielgruppe weiter zu steigern, wurden 2012 zwei Teenie-Idole und Fashion-Vorbilder ins Boot geholt: Justin Bieber und Selena Gomez. Durch diesen Schachzug erfuhr adidas NEO unglaublichen Aufwind in den sozialen Medien. Die Anzahl der Facebook-Fans stieg dank der Zusammenarbeit mit den beiden Jungstars bis zum Jahresende 2012 auf über 1,2 Millionen.

10 / **adidas Neo Label**  
**Stilikone und Designerin Selena Gomez**



Im Jahr 2012 konnte adidas NEO die bisher größten Erfolge verzeichnen. In China ist die Marke bereits an über 1.000 Verkaufsstellen erhältlich, und zum ersten Mal wurde dort eine voll integrierte TV- und Printkampagne mit den asiatischen Teenager-Stars Angelababy und Eddie Peng umgesetzt. Darüber hinaus eröffnete adidas NEO an zehn deutschen Standorten im Rahmen eines Pilotprojekts eigene Geschäfte mit einem neuen adidas Einzelhandelskonzept. Alle Geschäfte liefen schon wenige Monate nach der Eröffnung erfolgreich und wurden mit Branchenpreisen ausgezeichnet.

Im Jahr 2013 sollen die Geschäfte weiter getestet werden. Außerdem will adidas NEO bei mehreren großen Veranstaltungen weltweit mit seinen Stars punkten, z. B. auf der New York Fashion Week im Februar 2013. Die ersten von Selena Gomez entworfenen Produkte werden ab August 2013 in allen eigenen Einzelhandelsgeschäften und online erhältlich sein.

**Y-3: Wegweisendes Sportswear-Label**

Designer-Sportbekleidung steht heutzutage hoch im Kurs. Dabei war und ist Y-3 Vorreiter dieser Entwicklung. Seit Oktober 2002 sorgt die Marke mit eleganter und schicker Sportswear dafür, dass die Grenzen zwischen Mode und Sport verschwimmen. Mit der Geburtsstunde von Y-3 entstand eine völlig neue Produktkategorie, die gleichermaßen luxuriös, stilvoll, qualitativ hochwertig und futuristisch ist. Im Rahmen der Y-3 Modenschau der Frühjahr-/Sommerkollektion 2013 im September 2012 feierte die Marke mit dem bahnbrechenden Sport Style ein

Jahrzehnt des Erfolgs. Die Produkte von Y-3 sind in den markeneigenen Mono-Branded-Stores in wichtigen Metropolen in den USA, Europa und Asien erhältlich, u. a. in New York, Miami, Mailand, Peking, Schanghai und Dubai. Für 2013 sind weitere Eröffnungen in London, Wien und Hongkong geplant. Darüber hinaus wird Y-3 sein Geschäft durch die globale E-Commerce-Plattform :// [WWW.Y-3STORE.COM](http://WWW.Y-3STORE.COM) ausbauen.

11 / **Y-3**  
**Y-3 X High Schuh**



**Porsche Design Sport: Luxus-Sportswear in Vollendung**

Bei der Kooperation zwischen adidas und Porsche Design Sport treffen modernste Performance-Technologien auf anspruchsvolles und minimalistisches Design und stehen für eine neue Ära von Luxus-Sportswear. Jedes Produkt besticht durch exklusive Materialien, sorgfältigste Verarbeitung und besondere Details für eine optimale Leistung. So entsteht ein bahnbrechender, moderner und zeitloser Look zugleich. Im Mittelpunkt der Kollektionen von Porsche Design Sport steht der authentische, aktive Mann, der weder auf Stil noch auf Funktion verzichten will – perfekt verkörpert von Markenbotschaftern wie José Mourinho.

Die Produktpalette für Herren umfasste 2012 Bekleidung, Schuhe und Accessoires in den Kategorien Driving, Golf, Gym, Running, Water und Snow.

Im Jahr 2013 steht die Kooperation nun vor einem weiteren Meilenstein: der ersten Frauenkollektion von Porsche Design Sport mit Tennisprofi Daniela Hantuchová als neuer Markenbotschafterin. Produkthighlights wie der Cleat II und der Compound II – beide „Made in Germany“ – sowie ein exklusives Sortiment an Heliskiing-Artikeln werden 2013 die Kollektion ergänzen.

Porsche Design Sport ist in Geschäften von Porsche Design, adidas Concept Stores sowie in ausgewählten Kaufhäusern erhältlich.

### adidas SLVR: Smartes Design

adidas SLVR steht für moderne Sportswear, die Innovation und Tradition verbindet. Das Grundprinzip der Kollektion lautet „funktionale Eleganz“. So entstehen Kleidungsstücke, die durch überraschende Details und innovative Materialien bestechen. adidas SLVR wurde entworfen, um die Dynamik des 21. Jahrhunderts zu reflektieren: Kleidung, die Komfort und lässigen Style mit fortschrittlichen Materialien und Technologien vereint. Die Kollektion basiert auf dem technischen Können von adidas und überschreitet gleichzeitig die Grenzen der Sportbekleidung. Durch diese Verschmelzung von Performance und erstklassiger Verarbeitung entsteht ein Look, der die heutige Kultur perfekt verkörpert.

adidas SLVR ist in eigenen Mono-Branded-Stores erhältlich, u.a. in New York, Miami, Berlin und Peking. Auch alle großen adidas Brand Center und Concept Stores führen adidas SLVR, ebenso wie führende Kaufhäuser und Boutiquen auf der ganzen Welt. Ab Herbst 2013 wird adidas SLVR über die weltweite E-Commerce-Plattform [:// www.slvr.com](http://www.slvr.com) auch im Internet für ein Einkaufserlebnis der Extraklasse sorgen.

### 12 / adidas SLVR Snow Boot Heel

88  
2012



## Reebok Strategie

### 13 / Reebok auf einen Blick

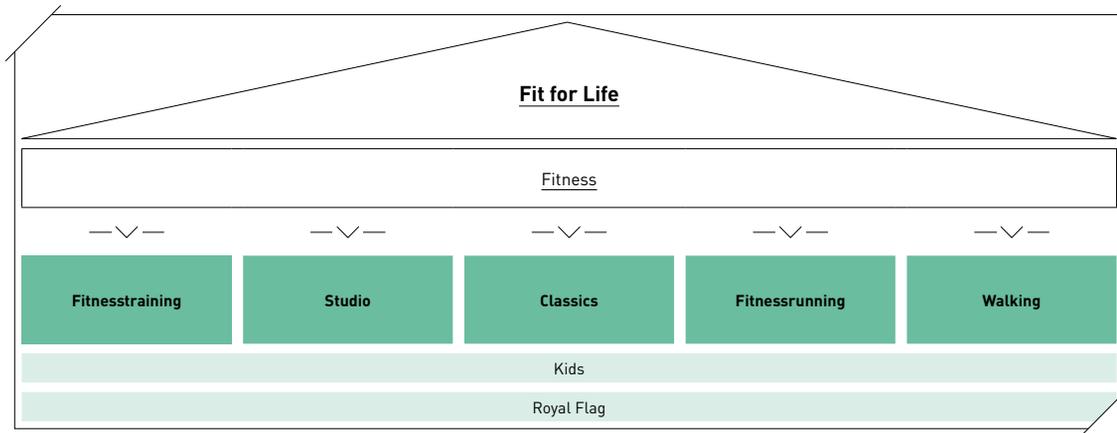
<b>Über Reebok</b>	> Reebok ist eine amerikanisch geprägte Marke, die ein klares Ziel vor Augen hat: die weltweit führende Fitnessmarke werden. Reebok bietet Konsumenten innovative Produkte, Erlebnisse und Inspirationen, da die Marke die zahlreichen Facetten und das Lifestyle-Potenzial von Fitness kennt und ausschöpft. Durch ihre starken Wurzeln und ihre Tradition im Fitnessbereich ist Reebok die Marke, die Konsumenten fit fürs Leben machen will.
<b>Mission</b>	> Reebok macht dich fit fürs Leben.
<b>Markenwerte</b>	> Gesellig, mutig, authentisch
<b>Motto</b>	> Wenn du fit fürs Leben bist, kannst du Großartiges erreichen.
<b>Fokusmärkte</b>	> Nordamerika, Russland/GUS, Südkorea, Japan
<b>Schwerpunktbereiche</b>	> Fitnessstraining, Studio, Classics, Fitnessrunning, Walking
<b>Strategische Grundpfeiler</b>	> <ul style="list-style-type: none"> <li>/ Etablierung des „House of Fitness“</li> <li>/ Schaffung von Innovationen im Bereich Fitness Marketing durch sogenannte Grassroots-Aktivitäten und Partnerschaftsprogramme</li> <li>/ Investitionen in selbst kontrollierte Verkaufsflächen</li> <li>/ Fokus auf fünf Kernkategorien und Aktivierung von Reebok Kids und Royal Flag Produkten in allen Kategorien</li> </ul>
<b>Umsatzerlöse 2012</b>	> 1,667 Mrd. €

### Die Fitnessmarke

Reebok hat das klare Ziel vor Augen, die weltweit führende Fitnessmarke zu werden. Der Fitnessgedanke ist tief in der DNA von Reebok verankert und spielt in der traditionsreichen Geschichte der Marke seit jeher eine tragende Rolle. In den 1980er-Jahren trug Reebok mit wegweisenden Produkten und innovativem Marketing entscheidend zum Boom der Aerobic-Bewegung bei. Zwar haben sich die Sportartikelbranche und die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen seitdem stark verändert, doch Fitness spielt im Bewusstsein der Menschen nach wie vor eine wichtige Rolle. Der Fitnessmarkt ist stark fragmentiert und bietet erhebliche Chancen.

Reebok ist sich bewusst, dass immer mehr Menschen Fitness als gemeinschaftliche Aktivität betrachten statt als rein sportliche Betätigung. Diese Menschen sind Zielkonsumenten von Reebok. Reebok hat sich deshalb vorgenommen, diesen Wandel zu begleiten und die Wahrnehmung von Fitness zu verändern. Fitness soll mit Spaß verbunden sein – bestehend aus einer Vielzahl von Aktivitäten – und soll zugleich Ausdruck des eigenen Lebensgefühls sein. Mehr als je zuvor definieren sich die Menschen über ihren Fitness-Lifestyle.

14 / Das „House of Fitness“



Für immer mehr Menschen steht Fitness im Mittelpunkt ihres Lebensstils und Lebensgefühls. Die Marke verfolgt deshalb eine ganz besondere Mission: Sie möchte den Menschen ermöglichen, „fit fürs Leben“ zu werden und ihr Potenzial voll auszuschöpfen. Fitness soll Spaß machen, motivieren und das Gemeinschaftsgefühl stärken. Im Jahr 2013 wird Reebok sein Fitnessangebot deutlich erweitern. Auch die Markenkommunikation wird verstärkt darauf eingehen, wofür die Marke steht und was es bedeutet, Reebok zu tragen.

### Etablierung des „House of Fitness“

Basierend auf dem Verständnis der Vielseitigkeit von Fitness – von Running bis Yoga und von Sport bis Lifestyle – verfolgt Reebok einen kategoriespezifischen Ansatz. Fünf wichtige Fitnesskategorien – das sogenannte „House of Fitness“ – spiegeln diese Vielfalt wider und ermöglichen Reebok, alle Konsumenten anzusprechen und mit ihnen zu interagieren, unabhängig davon, wie sie sich fit halten. Diese fünf Kernkategorien sind: Fitnesstraining, Studio, Classics, Fitnessrunning und Walking / GRAFIK 14.

Im Jahr 2012 hat Reebok seine Markenstruktur neu organisiert, um diesen kategoriebasierten Ansatz mit Leben zu füllen. In enger Abstimmung von Innovationen, Grassroots-Aktivitäten und Kommunikationsmaßnahmen werden verschiedene Fitnessaktivitäten und -bewegungen bedient. Dies schafft eine Basis für langfristige und fest bestehende Kategorien.

### Fitnesstraining: Erweiterung des Angebots im Bereich Bekleidung

Reebok verfolgt mit seiner Kategorie Fitnesstraining das Ziel, beste Trainingsprodukte für jede Art von Workout und jede Lebenslage zu bieten. CrossFit ist dabei die wichtigste Triebkraft und Inspiration. Wichtige Schuhmodelle für 2013 sind u. a. RealFlex Transition 3.0, CrossFit Nano 2.0 und RealFlex Fusion TR 2.0. Darüber hinaus

stellt Reebok Fitnesstraining 2013 eine umfangreiche Performance-Bekleidungsline vor: die Reebok Delta Kollektion. Das Design ist von der CrossFit Community inspiriert. Damit definiert die Reebok Delta Kollektion den ästhetischen Anspruch an Fitnessbekleidung neu. Jedes einzelne Stück der Kollektion wurde so konzipiert, dass eine optimale Bewegungsfreiheit bei allen Fitnessaktivitäten gewährleistet ist.

### Fitnessrunning: Erweiterung des Angebots zur besseren Abdeckung des Markts

Bei Reebok Fitnessrunning geht es vor allem darum, dass das Laufen möglichst abwechslungsreich sein und Spaß machen soll. Für viele Reebok Konsumenten ist Laufen nicht die einzige sportliche Aktivität, sondern Kernelement eines vielseitigen Trainingsplans. Im Rahmen einer Technologie-Offensive entwickelt Reebok die Konzepte wie RealFlex und ZigTech weiter und baut das Angebot mit neuen Technologien wie ATV und SubLite, einer neuen, kommerziell orientierten Produktlinie für den Laufsport, aus.

15 / **Reebok**  
**RealFlex Run 2.0**



89  
2012

### Studio: Vorstellung neuer frauenspezifischer Kategorien

Ab 2013 wird Reebok Studio erstmals Produktkonzepte und Programme für Dance, Yoga und Aerobic anbieten. Diese Produkte sind funktional und stylisch und bieten Frauen so beste Voraussetzungen für ihren Sport und ein fittes, selbstbewusstes, erfülltes Leben / **BILD 16**. Die Dance- und Yoga-Kollektion kommt im Frühling 2013 auf den Markt, während die Aerobic-Produkte in der zweiten Jahreshälfte eingeführt werden. Das Kernprodukt im Tanzbereich ist der Dance UR Lead, ein funktionaler Tanzschuh, der gemeinsam mit renommierten Tanzlehrern entwickelt wurde.

16 / **Reebok**  
**Studio Dance**



### Walking: Frische Ideen in einer bewährten Kategorie

Walking ist die natürlichste Art der Fortbewegung im Alltag und bereits seit Langem eine Kernkategorie von Reebok. Nicht zuletzt ist Walking auch eine wichtige Fitnessaktivität. Für manche ist es der Einstieg zu anderen sportlichen Aktivitäten, andere entscheiden sich ganz bewusst für diese Art der Bewegung. Mit Schlüsseltechnologien wie DMX und RealFlex bereichert Reebok seine Walking Kategorie mit neuer Energie und frischen Ideen. Zudem erfindet Reebok seine Trial Walking Kollektion neu mit der Einführung des Reebok One Quest sowie durch eine Partnerschaft mit dem Adventure-Race Red Bull X-Alps.

### Classics: Nutzung von Partnerschaften und Einführung einer kommerziellen Kollektion

Die Kategorie Reebok Classics steht für die traditionsreichen Fitnesswurzeln der Marke Reebok. Reebok Classics spricht Konsumenten an, die einen fitnessorientierten Lebensstil führen 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 Classics Geschäfts von Reebok bilden und eine ausgewogene Mischung aus Mode und Tradition bieten.
- ✓ New Classics: Retromodelle, entweder echte Bring-backs (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 sind und dank aktueller Trendeinflüsse den heutigen Fashion-Konsumenten ansprechen.

2012 feierten gleich mehrere legendäre Fitnessschuh-Modelle von Reebok Jubiläum: Der Workout Plus wurde 25 und der Freestyle 30 Jahre alt. Mit der Kampagne „What it takes to become a classic“ ging Reebok der Frage nach, wie man es schafft, ein echter Klassiker zu werden. Anhand der Lebenswege von Musikern u.a. bekannten Persönlichkeiten aus der ganzen Welt zeigte Reebok, wie diese ihre Träume konsequent und durch harte Arbeit verfolgt haben. Mit dabei waren u.a. Alicia Keys, Rick Ross, Tyga, Verbal und Labrinth. Im Jahr 2013 wird Reebok auf diesen Partnerschaften weiter aufbauen und zudem ein neues kommerziell orientiertes Angebot einführen: Royal Flag. Das Reebok Royal Flag Sortiment steht für trendige Freizeitschuhe mit einem optimalen Preis-Leistungs-Verhältnis für kommerzielle Vertriebskanäle. Als Teil des globalen Kernsortiments bieten diese Produkte zugleich auch verbesserte Margen und gesteigerte Effizienz. Reebok bringt mit Royal Flag zeitlose und trendige Silhouetten mit höchstem Tragekomfort und Style zu erschwinglichen Preisen auf den Markt. Ein besonderes Merkmal aller Modelle dieser Kollektion ist die königsblaue Ortholite-Einlegesohle, die trotz ihres leichten Gewichts für eine optimale Dämpfung sorgt. So kann das Thema „Komfort“, das sonst vor allem bei hochpreisigen Produkten im Fokus steht, auch auf einem preisgünstigeren Niveau angesprochen werden. Das Flagship-Modell ist der Reebok Royal CI Jogger, ein Laufschuh im Retrostil und perfektes Beispiel für das klare und frische Design der Kollektion.

### Reebok Kids: Fokus auf Spaß

Im Kids-Bereich steht bei der Marke Reebok spielerische Funktionalität im Vordergrund. Der Erfolg der Marke in diesem Bereich gründet auf interessanten Anpassungen bei wichtigen Kernprodukten aus dem Erwachsenenbereich und innovativen, kindgerechten Produkten im passenden Stil. Besonders ZigTech ist z.B. nach wie vor ein wichtiger Erfolgsfaktor für Reebok Kids. Zu den neuen Produkthighlights im Jahr 2013 zählt das Schuhmodell ATV.

### Stärkung der Performance-Identität durch Reebok Delta

„Fit fürs Leben“ zu sein umfasst nach Reeboks Verständnis eine körperliche, eine geistige und eine soziale Komponente. Diese drei Aspekte bilden die Grundlage für die Einführung des Reebok Deltas als neues, motivierendes Symbol der Marke. Für Reebok verkörpert es die Macht der Veränderungen, die Fitness bewirken kann. Fitness formt die Menschen – sie werden stärker, selbstbewusster und sind besser in der Lage, ihr Potenzial voll und ganz auszuschöpfen. Produkte, die das Reebok Delta als Logo tragen, eignen sich hervorragend für verschiedene Fitnessaktivitäten / **BILD 17**. 2012 tauchte das Reebok Delta Logo exklusiv auf der Reebok CrossFit Kollektion auf. Ab 2013 wird Reebok Delta auch in anderen Fitnessbekleidungs- und -schuhkollektionen zu sehen sein.

### 17 / Reebok Reebok Delta Trainingskollektion



### Schaffung eines einheitlichen Markenauftritts durch die Kampagne „Live with Fire“

Im Rahmen einer neuen, globalen Kampagne wird die Marke Reebok im Jahr 2013 einheitlich mit einer Stimme sprechen – übergreifend für alle Fitnesskategorien sowie Classics. Im Mittelpunkt der neuen Kampagne „Live with Fire“ steht Leidenschaft, die emotionale Antriebskraft, die hinter jeder Form von Bewegung steckt. Fitnessbegeisterten und all denjenigen, die gern fitnessorientierter leben möchten, verspricht die Kampagne Anregung für ein Leben voller Leidenschaft, Ehrgeiz und Zielorientierung – um nicht nur einfach so vor sich hin zu leben, sondern ein „Leben voller Feuer“ zu führen / **BILD 18**.

### 18 / Reebok Globale Markenkampagne „Live with Fire“



### Ausbau der Grassroots-Aktivitäten

Ein Kernelement, um Reebok als führende Fitnessmarke zu etablieren, sind Aktivitäten auf Grassroots-Ebene. Aus diesem Grund pflegt die Marke verschiedene Partnerschaften, beispielsweise mit CrossFit, der Hindernislaufserie Spartan Race und dem Adventure-Race Red Bull X-Alps sowie mit bekannten Fitnessgrößen wie Tara Stiles (Yoga) und Amy Dixon (Walking). Diese Kooperationen zeigen, welchen Anspruch Reebok verfolgt und bestätigen die Hochwertigkeit der Produkte. Zusätzlich zu den Veranstaltungen und der Zusammenarbeit mit Fitnessgrößen möchte Reebok im Jahr 2013 mit einem Programm für Fitnesstrainer seine Grassroots-Aktivitäten deutlich ausbauen. Die Plattform „Reebok Delta One“ bringt Fitnesstrainer auf der ganzen Welt mit der Marke Reebok in Kontakt, die so echte Markenbotschafter für sich gewinnt, und zwar an Orten, an denen Fitness aktiv betrieben wird.

### Vermehrte Investitionen in selbst kontrollierte Verkaufsf lächen

Der Ausbau selbst kontrollierter Verkaufsf lächen ist ein konzernübergreifendes Ziel. Im Zuge dessen entwickelt Reebok eine Strategie für eine engere Beziehung mit der Fitness-Community und geht dabei über die Grenzen des traditionellen Einzelhandels hinaus. So wurde 2012 das Reebok Fit Hub Konzept vorgestellt. Mit diesem völlig neu gestalteten Einzelhandelskonzept will Reebok die Menschen dazu inspirieren, sich zu bewegen, zu trainieren und fit zu werden, ohne dabei den Spaß zu vernachlässigen. Im Fit Hub Store warten innovative Fitness- und Trainingsprodukte, kompetente Beratung, Anleitung und Informationen zu gemeinschaftlichen Fitnessaktivitäten auf die Konsumenten. Ausgewählte Fit Hubs, wie etwa jener auf der Fifth Avenue in New York, befinden sich in direkter Nähe einer Reebok CrossFit Box. Diese ermöglicht ein umfassendes Fitnesserlebnis an einem Ort. Im Jahr 2013 wird Reebok in Zusammenarbeit mit dem Retail Center of Excellence beginnen, dieses Konzept an weiteren Standorten einzuführen / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 72**.

# 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, 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, seinen Status als weltweit führendes Unternehmen für Golfprodukte hinsichtlich Umsatz und Profitabilität aufrechtzuerhalten. Das Segment vereint vier der bekanntesten und angesehensten Marken im Golfsport: TaylorMade, adidas Golf, Adams Golf und Ashworth. Grundlage seines Erfolgs ist die Fähigkeit, den Markt fortlaufend mit erstklassig gestalteten und technologisch hochwertigen Produkten zu überzeugen. Dazu kommen innovative Marketingkampagnen und die Unterstützung dieser Produkte durch Tour-Profispieler mit Präsenz bei den wichtigsten Profi-Golfturnieren der Welt. Die Kombination dieser Elemente lässt Produkte entstehen, die zu den begehrtesten der Golfbranche gehören und sowohl hohe Volumen als auch Premiumpreise erzielen. Darüber hinaus sind neue Einzelhandelsinitiativen zur Unterstützung des Markenwerts sowie die Optimierung des globalen Vertriebs entscheidende Prioritäten, um langfristiges Wachstum zu gewährleisten.

### Ausschöpfen der Stärke von vier hoch angesehenen Golfmarken

TaylorMade-adidas Golf setzt auf eine Mehrmarkenstrategie und vereint vier Golfmarken mit klarem Profil unter einem Dach. TaylorMade ist Marktführer in den Kategorien Metallhölzer und Eisen. Darüber hinaus gehört TaylorMade zu den führenden Marken in den meisten anderen Golfkategorien und baut seine Marktanteile kontinuierlich weiter aus. Die Marke adidas Golf entwickelt hochtechnologische Performance-Schuhe und -Bekleidung für Golfer, die ihre Leistung verbessern und ihr Potenzial voll ausschöpfen möchten. Ashworth ist eine Lifestyle orientierte Golfmarke, die das sportlich und hochtechnologisch 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 entwickelt und ist unter den top drei Unternehmen im Bereich Schuhe. Im Jahr 2012 erwarb TaylorMade-adidas Golf das Unternehmen Adams Golf. Der Produktfokus von Adams Golf auf Schläger für die Spielverbesserung sowie auf Schläger für Senioren und Frauen ist eine ideale Ergänzung zu TaylorMade, dessen Produkte sich eher an jüngere Spieler und Golfer im niedrigeren Handicapbereich richten.

### Fokus auf Design und technologisch überlegene Produkte

Eines der wichtigsten Ziele von TaylorMade-adidas Golf ist die Entwicklung der besten Performance-Golfprodukte auf dem Markt. Dazu gehört ein klares und fortlaufendes Bekenntnis zu Innovation und Technologie. TaylorMade-adidas Golf strebt danach, seine branchenführende Position weiter auszubauen und dabei alle 12 bis 18 Monate mindestens zwei bedeutende Produktinnovationen oder

## 01 / TaylorMade-adidas Golf auf einen Blick

<b>Über TaylorMade-adidas Golf</b>	TaylorMade-adidas Golf vereint vier Marken unter einem Dach: TaylorMade, adidas Golf, Adams Golf und Ashworth. Die Strategie dieser Marken ist es, innovative und technologisch hochwertige Produkte schneller als ihre Wettbewerber zu entwickeln und zu vermarkten. Durch eine hohe Präsenz und Sichtbarkeit bei Profi-Golfturnieren möchte TaylorMade-adidas Golf das Bewusstsein für und die Nachfrage nach diesen Produkten weltweit steigern.
<b>Mission</b>	Die Position als weltweit führendes Unternehmen für Performance-Golfprodukte hinsichtlich Umsatz und Profitabilität stärken.
<b>Motto</b>	Jede Marke ist bestrebt, bessere und höchst leistungsstarke Produkte zu entwickeln – durch die Leidenschaft ihrer Mitarbeiter für den Golfsport und ihr Engagement für Authentizität, Wettbewerbsfähigkeit und Innovation.
<b>Fokusmärkte</b>	Nordamerika, Großbritannien, Japan, Südkorea
<b>Schwerpunktbereiche</b>	Golfschläger, Bälle, Zubehör, Schuhe und Bekleidung
<b>Strategische Grundpfeiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Auch künftig technologisch hochwertige Metallhölzer, Eisen, Wedges, Putter, Bälle, Schuhe und Bekleidung entwickeln und vermarkten, um so Golfern aller Leistungsstufen einen Wettbewerbsvorteil zu sichern.</li> <li>✓ Die Stellung von TaylorMade als die Nummer eins Driver-Marke auf den wichtigsten Profi-Golfturnieren der Welt sichern.</li> <li>✓ Eine hohe Präsenz der Marke adidas Golf bei den wichtigsten Profi-Golfturnieren der Welt gewährleisten.</li> <li>✓ Den Fokus von Adams Golf auf die Entwicklung und Vermarktung von leicht zu spielender Ausrüstung für Einsteiger und Spieler mit höherem Handicap richten.</li> <li>✓ Die 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.</li> </ul>
<b>Umsatzerlöse 2012</b>	> 1,344 Mrd. €

-weiterentwicklungen auf den Markt zu bringen. Im Jahr 2012 hat TaylorMade mehrere neue Produkte vorgestellt, darunter die Speed Pocket Technologie. Dadurch konnte die Marke ihren Marktanteil in den für sie bedeutendsten Kategorien Metallhölzer und Eisen weiter ausbauen / **SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 105.**

## Tourpräsenz als Bühne für hochwertigstes Golfequipment

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. Die Stärke des TaylorMade-adidas Golf Tour Staff liegt in der Zahl und der Qualität der Spieler, mit weltweit angesehenen Golfprofis wie Dustin Johnson, Sergio Garcia, Justin Rose, Jason Day, Martin Kaymer, Y.E. Yang, Sean O'Hair, Retief Goosen, Johnson Wagner, Justin Leonard, Camilo Villegas, Paula Creamer und Natalie Gulbis. Neben den Mitgliedern des TaylorMade Tour Staff spielen Dutzende andere Tour-Profigolfer ebenfalls mit TaylorMade Metallhölzern und machen TaylorMade damit zum meistgespielten Driver bei den sechs wichtigsten Golfturnieren der Welt. Die Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit, die TaylorMade dank der weitverbreiteten Nutzung seiner Ausrüstung genießt, leisten einen entscheidenden Beitrag zur Marken- und Produktbekanntheit.

## Innovatives Marketing und erstklassige Umsetzung

Wesentlich für den Erfolg von TaylorMade-adidas Golf ist seit jeher die Fähigkeit, Produkte auf innovative und wirkungsvolle Weise zu vermarkten. Eine besonders wichtige Rolle spielt dabei die Erstellung überzeugender Botschaften in diversen Kanälen, darunter Fernsehen, Printmedien, soziale Medien, PR, Point-of-Sale sowie Demo-Events. Beispielsweise trugen Golfprofis des TaylorMade Tour Staff bei der Northern Trust Open der PGA Tour im Februar 2012 Mützen, auf denen statt des üblichen TaylorMade Logos vorne ein einzelnes Herz zu sehen war. Das Herz symbolisierte die Marketingkampagne „Driver Love“ von TaylorMade. Fernsehzuschauer hatten die Möglichkeit, bei jedem Auftauchen einer solchen „Herzmütze“ während der Übertragung eine SMS zu senden und mit etwas Glück einen R11S Driver zu gewinnen.

Kurz vor Beginn der Olympischen Spiele 2012 in London, schlugen Dustin Johnson und Sergio Garcia in der britischen Hauptstadt mit Wedges Bälle auf ein schwimmendes Inselgrün mitten auf der Themse, um die Einführung der neuen Puremotion Schuhe von adidas Golf zu bewerben – eine Aktion, über die in den internationalen Medien berichtet wurde.

Mit originellen Ideen wie diesen sowie der Fähigkeit, diese auf höchstem Niveau umzusetzen, setzt sich das Marketing von TaylorMade-adidas Golf weiter gekonnt von dem seiner Mitbewerber ab.

## Effektive Strategie für Einzelhandel und E-Commerce unter Einsatz von Key Accounts und Vertragsspielern

TaylorMade-adidas Golf legt größten Wert auf überzeugende Point-of-Sale-Auslagen und Kommunikation, die den Konsumenten schnell und verständlich über die jeweiligen Produktvorteile aller vier Marken informieren. Außerdem arbeitet TaylorMade-adidas Golf eng mit seinen wichtigsten Einzelhandelspartnern zusammen, um ein einheitliches und erstklassiges Einkaufserlebnis für Konsumenten sicherzustellen.

Zu den wichtigsten Vertriebskanälen zählen dabei Golfshops auf Golfplätzen („Pro-Shops“), reguläre Golf-Fachgeschäfte sowie Sportfachhändler mit eigener Golfabteilung. TaylorMade-adidas Golf pflegt zudem enge Beziehungen mit mehr als 3.000 professionellen Golf-spezialisten und Fachkräften in den USA, die in ihren Golfshops auf Golfplätzen als Markenbotschafter fungieren und nicht nur die Produkte aller vier Marken verkaufen, sondern Golfer auch zu treuen Markenkunden machen. Darüber hinaus nutzt das Unternehmen in Schwellenländern weltweit die bestehende 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: Ziel bleibt die Führung in jeder wichtigen Golfkategorie

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

## Metallhölzer

TaylorMade ist klarer Marktführer bei Metallhölzern (Driver, Fairwayhölzer und Hybridschläger), unterstützt durch ständige Innovationen und Produkteinführungen seit mehr als einem Jahrzehnt. Dies zeigte sich auch 2012 mit den RocketBallz Metallhölzern, deren Verbindung aus Funktionalität, Tourpräsenz, starkem Marketing und breit angelegtem Vertrieb den Marktanteil der Marke auf ein neues Rekordhoch steigerte. Gleichzeitig war der R11S Driver mit seiner breiten Palette von Anpassungstechnologien für Schlägerblattneigung, Schlagflächenwinkel und Schwerpunkt mit Abstand der meistverkaufte individuell anpassbare Driver weltweit / **BILD 02**. Dank dieser Produkte konnte TaylorMade seinen Marktanteil bei Metallhölzern in den USA im Jahr 2012 auf 47% steigern (2011: 35%).

93  
2012

## 02 / TaylorMade R11S Driver



Um die Dynamik in dieser Kategorie beizubehalten, wird TaylorMade 2013 zwei neue Modelle mit den aktuellsten Technologien auf den Markt bringen. Der R1 Driver wird zwölf Einstellungsmöglichkeiten für Schlägerblattneigung und Lagewinkel, sieben Positionen für den Schlagflächenwinkel sowie die Movable Weight Technologie bieten. Die vielfältigen Anpassungsmöglichkeiten für die Schlägerblattneigung verleihen dem Spieler einen beachtlichen Vorteil. Studien von TaylorMade zeigen, dass rund 80 % aller Golfer einen Driver mit der falschen Schlägerblattneigung für ihren Schwung benutzen und dadurch ihre Schlagweite beeinträchtigen. TaylorMade wird zudem die nächste Generation von RocketBallz Metallhölzern unter dem Namen RBZ Stage 2 einführen. Diese Fairwayhölzer und Rescue-Schläger versprechen eine weitere bedeutende Leistungssteigerung.

### Eisen

Im Jahr 2012 festigte TaylorMade seine führende Position in der Kategorie Eisen in den USA. Verantwortlich hierfür waren die RocketBallz Eisen, die in den USA zum bestverkauften Modell des Jahres avancierten. Nachdem TaylorMade in dieser Kategorie in den letzten fünf Jahren enorm an Beliebtheit hinzugewonnen hat, dürfte die Einführung einer spielverändernden Innovation im Jahr 2013 zu einem weiteren bedeutenden Ausbau des Marktanteils führen. Die neuen RocketBladez Eisen, die Ende 2012 eingeführt wurden, sind mit der Speed Pocket Technologie ausgestattet. Diese beinhaltet einen Schlitz in der Sohle, durch den sich die Schlagfläche beim Ballkontakt schneller biegen kann. Dies ermöglicht eine höhere Ballgeschwindigkeit und einen steileren Abflugwinkel für mehr Schlagweite. Das Speed Pocket sorgt zudem für eine deutlich höhere Ballgeschwindigkeit, auch wenn der Ball nur mit dem unteren Bereich der Schlagfläche getroffen wird – die Hauptursache von Fehlschlägen mit Eisen. Hier begünstigt die Speed Pocket Technologie in Verbindung mit einem neuen, extrem dünnen Schlagflächendesign stets konstante Distanzen / BILD 03.

#### 03 / TaylorMade RocketBladez Eisen powered by the Speed Pocket



### Wedges

TaylorMade stärkt seine Glaubwürdigkeit in der Wedge-Kategorie mit Angeboten wie dem ATV (All-Terrain Versatility) Wedge. Sein innovatives Sohlendesign macht ihn zu einem höchst wirkungsvollen Schläger für verschiedenste Lagen. Der ATV kam bei Turnieren 2012 viel zum Einsatz und avancierte im Oktober zu einem der meistverkauften Wedges im US-Einzelhandel.

### Putter

Die TaylorMade Ghost Putter Linie war 2012 an zahlreichen bedeutenden Toursiegen beteiligt und entwickelte sich auch auf dem Markt weiterhin sehr positiv. Angeführt wurde dieser Erfolg von der Ghost Spider Serie, konzipiert für hervorragende Stabilität und Fehlertoleranz. Der Ghost Spider Daddy Long Legs ist eine weitere Ergänzung zur Ghost Spider Serie. Er wird 2013 herauskommen und einen neuen Leistungsmaßstab für Putter mit hoher Stabilität setzen.

### Golfbälle

TaylorMade konzentrierte sich 2012 wieder stärker auf die Steigerung seines Marktanteils bei Bällen, vor allem in der Premium-Kategorie der Tour-Golfbälle. Für 2013 plant TaylorMade die Einführung mehrerer neuer Produkte, darunter sein neuester Tour-Golfball Lethal im Februar 2013 / BILD 04. In Tests erntete der Ball von den vielen Tour-Profispielern, die zu ihm gewechselt sind, hohes Lob für seine hervorragende Kombination aus Distanz, Gefühl, Kontrolle und Leistung, vor allem bei Wind. Zu den weiteren Golfball-Premieren 2013 gehört auch der RocketBallz Urethane mit seiner dreiteiligen, Tour-erprobten Urethan-Konstruktion, dessen Preis deutlich unter dem der meisten Urethanbälle liegt. In puncto Marketing wird TaylorMade 2013 gezielt die vielen Golfer ansprechen, die bereits TaylorMade Metallhölzer und Eisen gekauft haben.

#### 04 / TaylorMade Lethal Golfball



### Zubehör

Auch Zubehör, wie Handschuhe, Taschen, Schlägerhauben, Handtücher und Regenschirme, spielt im Golf eine wichtige Rolle. TaylorMade setzte 2012 zusätzliche Ressourcen ein, um Design und Funktionalität seiner Zubehörserien zu verbessern. Hierdurch konnte eine erfreuliche Umsatzsteigerung erreicht werden. Eine ähnliche Schwerpunktsetzung auf die Entwicklung von besseren Zubehörprodukten wird auch 2013 beibehalten und dürfte ähnliche Ergebnisse bringen.

## adidas Golf: anhaltender Erfolg mit „Equipment for Your Body“

adidas Golf entwickelt innovative Produkte für sportliche, erfolgsorientierte Golfer, die auch bei Schuhen und Bekleidung einen Leistungsvorteil wünschen. Die Marke positioniert ihre Produkte dabei als „Equipment for Your Body“ (Ausrüstung für den Körper).

Um Marktanteile im hart umkämpften Markt für Golfschuhe hinzuzugewinnen, konzentriert sich adidas Golf auf die funktionalen Eigenschaften bei Schuhen, wie z.B. Temperatur, Komfort, Griffigkeit und Stabilität, sowie auf die Einführung klassischer adidas Silhouetten und Farben in dieser Kategorie. Beispiele hierfür sind die Tour-erprobten adipure motion, puremotion, crossflex und adicross II sowie der Samba Golf, dessen Design vom Samba inspiriert ist – dem Schuh mit den zweithöchsten Verkaufszahlen in der Geschichte von adidas.

2013 wird adidas Golf eine der aufregendsten Golfschuh-Premieren seit Jahren vorstellen: den neuen, ultraleichten adizero Golfschuh, der an die Erfolge der adidas adizero Schuhserie in den Kategorien Running, Fußball, Tennis, Baseball, Basketball und Leichtathletik anknüpft. adidas Golf verfolgt das Ziel, Marktführer bei leichten Golfschuhen zu sein, und unternimmt mit adizero den ersten, eindrucksvollen Schritt in diese Richtung / BILD 05.

### 05 / adidas Golf adizero Golfschuh



adidas Golf hat sich im Bereich Bekleidung den Ruf eines führenden Unternehmens erarbeitet, das dank neuester Technologien und modernstem Design bei Oberteilen, Hosen und Shorts Golfern zu besseren Leistungen verhilft. ClimaCool, die höchst erfolgreiche adidas Golf Linie von hochfunktionalen Oberteilen und Hosen, erfreut sich nach wie vor enormer Beliebtheit, genau wie ClimaWarm für kaltes Wetter und ClimaProof für nasse Bedingungen. Alle werden auf der PGA Tour von zahlreichen Golfern getragen, darunter von so namhaften Golfern wie Dustin Johnson, Sergio Garcia und Jason Day. Die große Sichtbarkeit des 3-Streifen-Logos bei Golfturnieren trägt maßgeblich dazu bei, mehr Aufmerksamkeit von Konsumenten zu gewinnen / BILD 06.

### 06 / adidas Golf ClimaCool Golf-Bekleidungskollektion



## Ausbau der Marktposition durch Übernahme von Adams Golf

Adams Golf ist eine hoch angesehene Marke, die genau wie TaylorMade den strategischen Ansatz verfolgt, mithilfe fortschrittlicher Technologie eine bessere Ausrüstung zu entwickeln. Dies hat den Ruf von Adams Golf für starke Leistungen in Forschung und Entwicklung begründet. Adams Golf wird sich auch zukünftig auf die Entwicklung von fehlerverzeihender und spielverbessernder Ausrüstung fokussieren. Zudem sollen bestehende Synergien zwischen den F&E-Abteilungen von TaylorMade und Adams Golf ausgeschöpft werden, um nicht nur Best Practices auszutauschen, sondern vor allem auch die Produktpalette von Adams Golf zu erweitern. Parallel dazu ist geplant, Adams Golf durch die Nutzung der etablierten, weltweiten Vertriebskanäle von TaylorMade-adidas Golf in eine globale Golfmarke zu verwandeln. Dies bietet bedeutende Wachstumschancen für die Zukunft, denn 2012 entfielen 92 % des Umsatzes von Adams Golf auf Nordamerika.

## Ashworth entwickelt starke Dynamik

Ashworth hat 2012 eine neue Markenstrategie eingeführt, bei der eine erhöhte Tourpräsenz und Sichtbarkeit im Vordergrund stehen. Erreicht wurde dies durch die Verstärkung des Tour Staff auf mehr als 30 Spieler sowie die Positionierung von Justin Rose als neuer Markenbotschafter von Ashworth bei der PGA Tour. Zudem hat Ashworth 2012 eine neue Serie von Hemden namens EZ-TEC2 eingeführt, deren Performance-Material nicht nur atmungsaktiv und schnell trocknend ist, sondern auch außergewöhnlich weich und tragefreundlich. Außerdem startete die Marke eine neue Schuhserie namens Cardiff Mesh, womit sie in die Spitzengruppe der Kategorie Golfschuhe ohne Spikes vorrückt. Dank dieser Maßnahmen erlebte Ashworth sein bestes Jahr seit der Übernahme der Marke durch TaylorMade-adidas Golf im Jahr 2008.

Ashworth möchte im Jahr 2013 verstärkt die Aufmerksamkeit der Konsumenten auf sich ziehen und den Umsatz steigern – nicht nur durch seine erhöhte Tourpräsenz, sondern auch durch eine neue Marketingkampagne, die der Marke ein lebhafteres und moderneres Image verleihen soll. Ein weiteres Kampagnenziel besteht darin, die Attraktivität der Marke für verschiedene Altersgruppen zu erweitern.

## Rockport Strategie

Rockports Mission ist es, durch die innovative Kombination aus modernem Style und hohem Tragekomfort zu einer der weltweit führenden Lederschuhmarken zu avancieren. Rockport wurde im Jahr 1971 mit der Idee gegründet, modische Schuhe in Verbindung mit hohem Tragekomfort herzustellen. Dabei sollte auf die neuesten Technologien aus dem Bereich Sportschuhe zurückgegriffen werden. Auch heute setzt die Marke dieses Credo fort und verbindet ihre langjährige Tradition mit den innovativen Ressourcen des adidas Konzerns – um Produkte zu entwickeln, die erstklassigen Style und höchsten Tragekomfort für berufstätige Konsumenten in Großstädten auf der ganzen Welt bieten.

### Markenversprechen: Stil mit Komfort

Jeder einzelne Schuh von Rockport muss das Markenversprechen „Stil mit Komfort“ erfüllen. Mit seinen Produkten möchte Rockport Konsumenten durch die gesamte Woche begleiten und dafür sorgen, dass sie im Alltag aktiver sein können und mehr erleben.

### 07 / Rockport auf einen Blick

<b>Über Rockport</b>	> Als Rockport 1971 seine Geschäftsaktivität aufnahm, verfolgte die Marke eine einfache Philosophie: bequeme Schuhe mithilfe der neuesten Sportschuh-Technologien entwickeln. Auch mehr als 40 Jahre später kombiniert Rockport diese Tradition mit der Innovationskraft des adidas Konzerns. Die Marke bietet urbanen Konsumenten in Großstädten weltweit Produkte, die kompromislosen Style mit modernsten Komforteigenschaften vereinen.
<b>Mission</b>	> Durch die innovative Kombination aus modernem Style und hohem Tragekomfort zu einer der weltweit führenden Lederschuhmarken avancieren.
<b>Motto</b>	> Bei Rockport dreht sich alles um Style und höchsten Tragekomfort. Dieser Anspruch muss von allen Rockport Schuhen erfüllt werden und ist das Leitprinzip und die oberste Prämisse des Unternehmens. Rockports branchenführende Produkte ermöglichen den Konsumenten, im Alltag aktiver zu sein und mehr zu erleben.
<b>Fokusmärkte</b>	> USA, Russland/GUS, Kanada, Japan, Südkorea
<b>Schwerpunktbereiche</b>	> Dress Casual und Relaxed Casual Schuhe für berufstätige Konsumenten in Großstädten.
<b>Strategische Grundpfeiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  / Internationale Expansion</li> <li>&gt; / Women's</li> <li>&gt; / Einzelhandel</li> <li>  / Operative Stärke</li> </ul>
<b>Umsatzerlöse 2012</b>	> 285 Mio. €

96  
2012

## Förderung von Innovation und strategischen Konzepten

Die kontinuierliche Präsentation von Innovationen und neuen Produktkonzepten gewinnen in der Lederschuhbranche zunehmend an Bedeutung. Deshalb investiert Rockport in längerfristige Innovationen und Produktkonzepte, die die grundlegenden Merkmale der Schuhmarke – Leichtigkeit, Flexibilität, Komfort und Stabilität – umsetzen. Entsprechend führte Rockport im Frühjahr 2012 im Streben um die Führungsposition auf dem Markt für besonders leichte Lederschuhe die Konzepte truWalkZero und RocSports Lite ein / BILD 08 / BILD 09 / SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 105.

### 08 / Rockport truWalkZero Event in New York



Aufbauend auf dem weltweiten Erfolg dieser Produktkonzepte wird Rockport im Jahr 2013 das Konzept der leichtgewichtigen Schuhe auf alle Bereiche, insbesondere auf die Kategorien Casual und Dress, ausweiten. Im Herbst 2013 wird Rockport zudem mit dem Konzept Total Motion seine neueste Innovation für Männer- und Frauenschuhe weltweit einführen: Hierbei handelt es sich um die nächste Generation höchsten Tragekomforts – Stabilität und Flexibilität des Schuhs sorgen über den ganzen Tag hinweg für ein angenehmes Tragegefühl.

### 09 / Rockport „Challenge Gravity“-Kampagne



### Kommunikationsstrategie vermittelt Stil und Komfort

Im Mittelpunkt der Kommunikationsstrategie von Rockport stehen berufstätige Konsumenten in Großstädten, die ständig in Bewegung sind. Dabei wird das Markenversprechen „Stil mit Komfort“ in einen moderelevanten Kontext übertragen.

Um seine Modekompetenz zu unterstreichen, begann Rockport im Jahr 2012 eine enge Zusammenarbeit mit Erin Wasson. Als Model, Schauspielerin und Unternehmerin spricht die US-Amerikanerin sowohl Rockports Zielgruppe der berufstätigen Konsumenten in Großstädten als auch modeinteressierte Konsumenten an / **BILD 10**.

### 10 / Rockport „Style made Comfortable“-Kampagne mit Erin Wasson



Um den Produktvorteil noch wirksamer zu kommunizieren, wurde 2012 die „Lightness“-Kampagne im Einzelhandel durchgeführt. Damit konnte die Marke ihre Positionierung im Bereich leichtgewichtige Schuhe mit hohem Tragekomfort weiter festigen. Rockport wird die Kampagne im Jahr 2013 verstärkt weiterführen.

### Potenzial des Bereichs Women's ausschöpfen

Der Ausbau des Produktangebots und der Vertriebsreichweite des Bereichs Women's bietet die stärksten Wachstumschancen für Rockport. Dieser Bereich macht etwa 70 % des weltweiten Schuhmarkts aus. Das Markenversprechen von Rockport – Stil mit Komfort – spricht insbesondere die weibliche Zielgruppe an. Dabei greift Rockport auf Technologien von adidas Sportschuhen zurück und setzt diese in einer Vielzahl von modischen Schuhen (z. B. High-Heels, Stiefel, Wedges) ein. Durch die Kombination aus Stil und Komfort zielt Rockport darauf ab, ein tiefes und bis dato unzureichend erfülltes Konsumentenbedürfnis zu befriedigen.

Um den langfristigen Erfolg der Marke zu gewährleisten, investiert Rockport in erstklassige Design-, Entwicklungs- und Fertigungskompetenzen. Um das volle Potenzial der Chancen im Bereich Women's auszuschöpfen, eröffnet Anfang 2013 ein neues Rockport Designstudio in der Region Venetien (Italien). Auf diese Weise sichert sich Rockport nicht nur direkten Zugang zu den besten Talenten in Sachen Design, Mode und Schuhentwicklung für Frauen, sondern gleichzeitig auch Zugang zu wertvollen Branchenkenntnissen in diesen Bereichen.

### Intensivierung der Beziehung zu Konsumenten im Heimatmarkt

Nachdem die Markenstrategie in den letzten Jahren erfolgreich etabliert und positioniert wurde, konnte Rockport 2012 in Nordamerika, dem wichtigsten Markt der Marke, wieder Wachstum verzeichnen. Aufgrund der Bekanntheit der Marke in Nordamerika und durch seine Positionierung spricht Rockport eine breite Konsumentenbasis an. Dies sind ideale Voraussetzungen für langfristiges Wachstum. Diese Dynamik dürfte sich 2013 fortsetzen, insbesondere da die Marke ihre Beziehungen zu bestehenden Premium-Einzelhandelskunden weiter intensivieren möchte.

### Globale Expansion verläuft weiterhin erfolgreich

Um den Umsatz von Rockport in den kommenden Jahren weltweit weiter steigern zu können, ist die Nutzung der Infrastruktur des adidas Konzerns ein entscheidender Faktor. Rockport baut sein Geschäft auch in vielen Märkten außerhalb Nordamerikas weiter erfolgreich aus. In Europa und Asien wurden bereits regionale Niederlassungen eröffnet. Im Jahr 2012 betragen die Umsätze außerhalb des Heimatmarkts 43 % des Gesamtumsatzes.

### Ausbau der Präsenz im Einzelhandel

Eigene Einzelhandelsgeschäfte, die verstärkt Produkte zum vollen Verkaufspreis anbieten, zählen in den kommenden Jahren zu den wichtigsten Wachstumstreibern der Marke. Im Jahr 2012 hat Rockport mehr als 40 Geschäfte in Russland/GUS, Japan und Südkorea sowie anderen Märkten weltweit eröffnet. Rockport wird 2013 seine Einzelhandelspräsenz in wichtigen Märkten weiter ausbauen, um das Markenimage weiter zu stärken und profitables Wachstum zu erreichen.

## Reebok-CCM Hockey Strategie

Reebok-CCM Hockey ist ein führender Designer 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 aus als jeder andere Anbieter, darunter NHL-Superstars wie Sidney Crosby und Pavel Datsyuk. 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, Marktanteile zum einen durch die Positionierung seiner Marken im Performance-Eishockey-Bereich und zum anderen durch das Ausrüsten von Spitzensportlern mit innovativen Produkten hinzuzugewinnen.

### 11 / Reebok-CCM Hockey auf einen Blick

<b>Über Reebok-CCM Hockey</b>	>	Reebok-CCM Hockey ist ein führender Designer und Vermarkter von Eishockey-Ausrüstung und -Bekleidung mit zwei der weltweit bekanntesten Eishockey-Marken: Reebok Hockey und CCM.
<b>Mission</b>	>	Durch die Entwicklung hochwertiger und innovativer Ausrüstung die Leistung von Eishockey-Spielern verbessern.
<b>Motto</b>	>	Leistung ist unsere Antriebskraft.
<b>Fokusmärkte</b>	>	Kanada, USA, Skandinavien, Russland/GUS
<b>Schwerpunktbereiche</b>	>	Schlittschuhe, Schläger, NHL-Lizenzbekleidung, Schutzausrüstung, Helme und Torwartausrüstung
<b>Strategische Grundpfeiler</b>	>	<ul style="list-style-type: none"> <li>/ Produktinnovation</li> <li>/ Partnerschaften mit Profispielern</li> <li>/ Brand-Marketing-Kommunikation</li> </ul>
<b>Umsatzerlöse 2012</b>	>	243 Mio. €

### Fokus auf Spitzenleistung

Die Vision von Reebok-CCM Hockey ist es, Marktführer im Segment für hochwertige Performance-Eishockey-Produkte zu werden. Mit seinem Zweimarken-Portfolio (Reebok Hockey und CCM) richtet Reebok-CCM Hockey den Fokus konsequent auf Produktinnovation. Dabei nutzt Reebok-CCM Hockey Partnerschaften mit Top-Profispielern, um seine Spitzenprodukte im sportlichen Wettbewerb vor einem breiten Publikum zu präsentieren. Zudem sind differenzierte Produktmarketing- und Markenkampagnen jeweils auf klare Konsumenten-segmente zugeschnitten, z. B. Spieler oder Fans.

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

### Produktinnovation passend zur Markenpositionierung

Reebok-CCM Hockey hat den Anspruch, Produkte zu entwickeln und zu vermarkten, die sich durch ihre Eigenschaften von der Konkurrenz abheben. Vorrangiges Ziel ist es, Spitzensportler mit bestmöglichen Produkten auszurüsten. Mit dem Fokus auf Produktinnovationen werden kontinuierlich neue Produkte mit patentierten fortschrittlichen Technologien auf den Markt gebracht / **SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 105**. Die Eishockey-Schlittschuhe 20K Pump, die KFS Schutzausrüstung, die Schläger der Sickick Linie und die Edge Uniform sind Beispiele für innovative Technologien der Marke Reebok Hockey. Ein weiteres Beispiel für Produktinnovation bei CCM ist die High-Performance-Ausrüstung, die CCM auf den Markt bringen wird. Dazu zählen der CCM RBZ Schlittschuh, der im Juli 2013 vorgestellt wird, sowie der revolutionäre CCM RBZ Schläger powered by TaylorMade und die bis dato leichteste High-Performance-Schutzausrüstung von CCM – Crazy Light. Auch in Zukunft wird CCM seinem Motto, hochwertige Performance-Produkte zu entwickeln, treu bleiben. Im Jahr 2013 wird sich die Marke mit der Einführung der Extreme Flex Linie wieder dem Bereich Torwartausrüstung widmen.

### Unterstützung durch Profispielern

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 Partnerschaften mit den wichtigsten Ligen der 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, Pavel Datsyuk, 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 und Marián Hossa sowie die NHL-Entdeckung des Jahres Gabriel Landeskog und Superstar Ryan Nugent-Hopkins unter Vertrag.

## Wichtigste strategische Wachstumskategorien

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

✓ **Schlittschuhe:** Das Ziel in der Kategorie Schlittschuhe ist es, mithilfe von erstklassigen Produkten in puncto Passform, Gewicht und Strapazierfähigkeit, den Marktanteil zu steigern. So wurde im April 2012 beispielsweise eine neue, durch den 20K Pump angeführte Serie von Reebok Hockey Schlittschuhen auf den Markt gebracht, die den Konsumenten eine optimierte Passform bieten. Zudem wurde bei diesen Schlittschuhen besonders auf die Verwendung leichter, strapazierfähiger Materialien geachtet, die eine maximale Kraftübertragung vom Fuß auf das Eis ermöglichen / **BILD 12**. Bei der Entwicklung des neuen RBZ Schlittschuhs von CCM stand der Leistungsaspekt Geschwindigkeit im Vordergrund. Deshalb ist die Kufenfassung nun 4 mm höher angebracht, damit der Schuh in einem besseren Winkel auf dem Eis läuft.

### 12 / Reebok Hockey 20K Schlittschuh



✓ **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 September 2012 eingeführten 20K Schläger von Reebok Hockey verfügen über die Sickick 4 Technologie, die schnellere Schüsse ermöglichen soll, und die Accublade Technologie, die den Spielern zur verbesserten Schussgenauigkeit verhilft. Im August 2012 wurde der CCM RBZ Schläger powered by TaylorMade auf den Markt gebracht. Der innovative Schläger entstand im Rahmen einer langjährigen Zusammenarbeit mit den Forschungs- und Entwicklungsteams von TaylorMade. Die revolutionäre Schlägertechnologie umfasst eine SpeedBlade-Konstruktion für eine höhere Puck-Geschwindigkeit / **BILD 13**.

### 13 / CCM CCM RBZ Schläger powered by TaylorMade



✓ **Torwartausrüstung:** Die Torwartausrüstung der Premier 4 Linie stärkte Reebok Hockeys führende Stellung in diesem Produktbereich. Die mit Eishockey-Ikone Michel Lefebvre entwickelte und von Profis getestete Linie punktet durch viele Vorteile: Schnellschlossverschlüsse, maximaler Schutz und gutes Bedecken der ungeschützten Körperstellen. 2013 wird CCM sein Augenmerk auf den Bereich Torwartausrüstung legen und die Extreme Flex Ausrüstungslinie auf den Markt bringen. Mit seinem umfassenden Angebot verschiedener Ausführungen und Modelle wird Reebok-CCM Hockey seine führende Position in diesem Produktbereich weiter stärken können.

✓ **Schutzausrüstung:** Im April 2012 hat CCM die von Eishockeyspielern mit großem Interesse erwartete Crazy Light Schutzausrüstung eingeführt. Durch die neue Schaumkonstruktion (U-Foam) konnte das Gewicht der Ausrüstung erheblich reduziert werden. Reebok Hockey wird Anfang 2013 die neue Pro Linie auf den Markt bringen. Diese leichte Profi-Schutzausrüstung wird auch im Einzelhandel erhältlich sein.

✓ **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 zudem seine Kapazitäten aus, um in diesem spezifischen Markt erfolgreich zu sein und das Umsatzpotenzial zu maximieren.

### 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 starke Marktposition zu erlangen und zum anderen im mittleren Preissegment als ernst zu nehmender Wettbewerber aufzutreten.

# Global Operations

**Der Bereich Global Operations steuert die Entwicklung, Fertigungsplanung, Beschaffung und Logistik für den Großteil unserer Produkte. 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 zu wettbewerbsfähigen Kosten zu gewährleisten.**

## Global Operations mit klar definierten Prioritäten bis 2015

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 hat in den vergangenen Jahren hochmoderne Infrastruktur, Prozesse und Systeme erfolgreich eingeführt. Bestehende Strukturen wurden konsolidiert und optimiert, wodurch Komplexität und Kosten für den Konzern reduziert werden konnten. Mit Fokus auf Qualität, Kosten und Produktverfügbarkeit hat der Konzern bewiesen, dass er den sich schnell ändernden Anforderungen der Konsumenten und Kunden gewachsen ist.

Zur Unterstützung unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015 konzentriert sich Global Operations auf fünf funktionspezifische stra-

tegische Säulen, die durch mehrere Kerninitiativen umgesetzt werden / TABELLE 01. Global Operations wird auch weiterhin die Umsetzung dieser Initiativen 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, die Produktentwicklung durch einen effizienten und vereinfachten Auswahlprozess für Materialien und Farben weiter zu optimieren. Zudem werden wir den Automatisierungsgrad unserer Fertigungsprozesse 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 die Anforderungen der Konsumenten optimal erfüllen.

100  
2012

## 01 / Fünf strategische Säulen für Global Operations

Strategische Säulen	Konkrete Ziele	Umsetzung durch strategische Initiativen
<b>Sicherung wettbewerbsfähiger Kostenstrukturen</b>	> Senkung der Produktkosten und der Kosten in der Beschaffungskette	> / Steigerung des Automatisierungsgrads unserer Fertigungsprozesse und dadurch Erhöhung der Produktivität im Bereich Schuhe und Bekleidung > / Optimierung der Produktentwicklung durch effiziente Material- und Farbauswahl
<b>Branchenweit führend sein hinsichtlich Produktverfügbarkeit</b>	> Verbesserung bestehender Logistikdienste, um eine flexible und kosteneffiziente Beschaffungskette zu gewährleisten	> / Entwicklung flexibler Planungs- und Produktionsmodelle > / Planung und Management von Bestandsrisiken an verschiedenen Stationen entlang der Beschaffungskette
<b>Ermöglichung kurzfristiger Bestellungen</b>	> Möglichkeit für Kunden, Produkte später, d. h. näher am Verkaufszeitpunkt, zu bestellen	> / Verkürzung der Standardvorlaufzeiten für Schuhe und Bekleidung auf 60 Tage > / Herstellung in geografischer Nähe zu wichtigen Märkten, um Produkte schneller (nach)liefern zu können > / Verbesserung der Reaktionsfähigkeit während der Saison und Bereitstellung von Modellen, die jederzeit nachgeliefert werden können
<b>Unterstützung der Wachstumsprojekte des Konzerns</b>	> Unterstützung der Konzerninitiativen im Rahmen von Route 2015 und Driving Route 2015	> / Aufbau von Produktentwicklungs-, Beschaffungs- und Distributionslösungen speziell für den Fast-Fashion-Bereich > / Einführung weiterer Prozesse und Systeme zur Optimierung der bestehenden operationalen Infrastruktur > / Ausbau der Beschaffungskapazitäten im Bereich eCommerce und Ermöglichung von individualisierter Produktgestaltung
<b>Modernisierung der Infrastruktur des Konzerns</b>	> 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 > / Konsolidierung und Aggregation der Beschaffungsaktivitäten mehrerer Märkte > / Einbindung lokaler Beschaffungsaktivitäten in die globale Struktur

Im Jahr 2012 haben die Bereiche Global Operations und Global Brands bei der Konsolidierung der verwendeten Materialien und Farben für Schuhe und Bekleidung sehr erfolgreich zusammengearbeitet.

In Sachen Fertigungsoptimierung bei Schuhen ist Automatisierung ein wesentlicher Effizienztreiber. Im Rahmen dieser Initiative unterstützen wir unsere Zulieferer bei der Implementierung modernster Maschinen und Prozesse, darunter computergestütztes Nähen, Hochfrequenz-Schneidemaschinen sowie automatisierte Produktionslinien. Außerdem vermitteln wir den Produktionsmitarbeitern in Schulungen die notwendigen technischen Kompetenzen. Die daraus resultierenden Verbesserungen in den Produktionsbetrieben sind sichtbar und spürbar: Da weniger Handarbeit notwendig ist, konnten Hersteller sowohl Betriebsflächen als auch Energieverbrauch reduzieren, gleichzeitig den Personaleinsatz optimieren sowie die sogenannte Right-first-time-Rate („gewünschte Qualität auf Anhieb“) steigern. Bei Bekleidung besteht das mittel- bis langfristige Ziel darin, im Zuge der Initiative zur Fertigungsoptimierung modulare Fertigungslinien sowie Global Sewing Data (GSD) – ein weltweit anerkanntes, branchenführendes System zur Festlegung von Ausführungszeiten im Vorfeld – einzuführen. Mit diesem Instrument lässt sich die Standard-Produktionszeit (Standard Minute Value, SMV) eines Produkts genau und einheitlich messen. Alle strategischen Bekleidungszulieferer haben sich im Jahr 2012 dieser Initiative angeschlossen und den gemeinsamen Zielen zugestimmt.

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 2012 hat sich das Team darauf konzentriert, im Rahmen der Initiative zur Optimierung von Kostenkalkulation und Einkauf spezielle Arbeitsabläufe zu entwickeln und umzusetzen. Diese zielen darauf ab, die Vorteile aus den Effizienzsteigerungen hinsichtlich des Sortiments innerhalb unseres Zulieferernetzes für Schuhe auszuschöpfen. Für das Jahr 2013 besteht das Ziel darin, im Bekleidungsbereich einen stärker datengestützten und standardisierten Kostenansatz zu implementieren. Dies wiederum wird helfen, den Nutzen aus den Initiativen zur Effizienzsteigerung konsequent auszuschöpfen.

### **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 Nachschubmodelle 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.

In diesem Zusammenhang trägt Global Operations in erheblichem Maße zum Projekt „Integrated Business Planning“ (IBP) des Konzerns bei / **SIEHE INTERNES KONZERN-MANAGEMENTSYSTEM, S. 124**. IBP ist Teil des strategischen Geschäftsplans Route 2015. Im Mittelpunkt steht der Aufbau eines ganzheitlichen, durchgehenden Prozesses („End-to-End“) zur Nachfrage- und Beschaffungsplanung in den Bereichen Finance, Marketing und Operations.

Im Rahmen der strategischen Säule zur Produktverfügbarkeit 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 Produktionsstätten und Distributionszentren 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 an verschiedenen Standorten entlang der Beschaffungskette Produktverfügbarkeit und Bestandsnutzung verbessert werden.

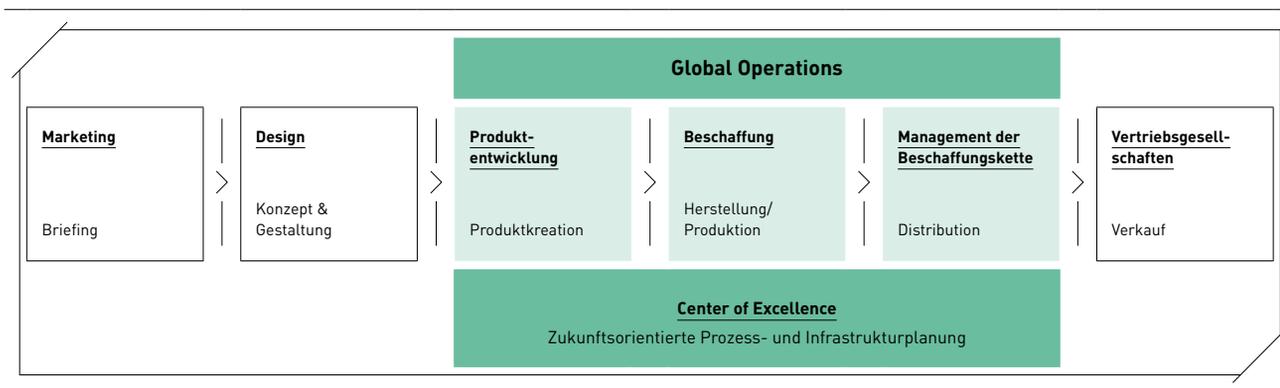
Global Operations arbeitet außerdem daran, die Transparenz hinsichtlich Vorlaufzeiten in unserer Beschaffungskette zu steigern. Dies ermöglicht genauere und proaktivere Angaben zu Lieferzeiten, Planung und Beschaffung, was wiederum das Arbeitspensum verringert und zu einer höheren Kundenzufriedenheit 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 strategischen Säulen von Global Operations. Wir wollen hiermit 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 der Initiative zur Verkürzung der Standardvorlaufzeiten möchten wir die Produktionsvorlaufzeiten für Schuhe und Bekleidung auf 60 Tage verkürzen. Für adidas Schuhe liegen die Vorlaufzeiten schon größtenteils bei 60 Tagen. Durch diese Reduzierung können wir die Vertriebsabläufe der Marken aufeinander abstimmen und unsere Effizienz steigern. Die Einführung kurzfristiger Bestellungen bei Bekleidung begann Anfang 2012 mit dem Ziel, markenübergreifend bei einem Drittel aller Produktlinien die Vorlaufzeit auf 60 Tage zu verkürzen. Diese Zielvorgabe haben wir erreicht: In der Saison Herbst/Winter 2013 werden über 30% der Produktlinien und mehr als 40% des prognostizierten Volumens innerhalb der verkürzten Vorlaufzeit von 60 Tagen geliefert. Die 30-Prozent-Marke soll auch in den kommenden Saisons aufrechterhalten werden. Parallel dazu soll der Anteil von Artikeln mit einer Produktionsvorlaufzeit von 60 Tagen oder weniger weiter ausgebaut werden. Der Fokus liegt dabei auf wichtigen Produktlinien und hochvolumigen Produkten, insbesondere auf einem globalen Basisortiment sowie auf regionalen Kollektionen.

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



Zur weiteren Verkürzung der Vorlaufzeit wollen wir die geografische Nähe zu den Beschaffungsländern verbessern. Dadurch werden wir näher an unseren wichtigen Märkten produzieren und Produkte schneller nachliefern können. Im Jahr 2012 führte Global Operations ein Lösungskonzept zur Steigerung der Flexibilität während der Saison ein, das in unserem eigenen Einzelhandel in Russland/GUS und Westeuropa eingesetzt wird. Dieser Ansatz soll weiter ausgebaut werden.

**Unterstützung der Wachstumsprojekte des Konzerns**

Global Operations unterstützt die wesentlichen Wachstums- und Gewinnsteigerungsprojekte, die im strategischen Geschäftsplan Route 2015 des Konzerns dargelegt sind. Im Vordergrund stehen die folgenden Wachstumsprojekte:

✦ **adidas NEO Label:** Der Fokus im Jahr 2012 lag auf der Bereitstellung entsprechender Beschaffungsdienstleistungen für alle adidas NEO Stores. Dazu zählten die Erweiterung des Beschaffungsnetzes im Bereich Fashion sowie die Reduzierung der Entwicklungszeiten auf maximal drei Monate in allen Produktbereichen / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 78.**

✦ **eCommerce und Individualisierung:** Global Operations unterstützt die weitere Harmonisierung von Prozessen und Systemen hinsichtlich individualisierter Produktkonzepte. Dabei wurden klare Kapazitäten für die Beschaffungskette festgelegt, die der steigenden Nachfrage im Bereich Individualisierung Rechnung tragen. Weiterhin wurden bestehende Prozesse zur Individualisierung von Schuhen der Marken adidas und Reebok analysiert / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 72 / SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 78.**

Im Rahmen des Projekts Driving Route 2015 / **SIEHE KONZERNSTRATEGIE, S. 68** hat Global Operations im Jahr 2012 seinen Verantwortungsbereich ausgebaut und die Entwicklungen in Sachen Schnelligkeit, Einheitlichkeit und Konsumentenfokus unterstützt. Zu den angestrebten Zielen von Driving Route 2015 gehören:

✦ **Bevorzugte Behandlung** des globalen Basissortiments der Marke adidas („Global Foundation Range“) / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 78.**

✦ **Organisatorische Integration:** Im Jahr 2012 übernahm Global Operations weitere durchgehende („End-to-End“-)Verantwortung für die Beschaffungskette des adidas Konzerns. Das bedeutet, dass zusätzliche, für die operative Geschäftstätigkeit der Märkte und die lokale Beschaffung verantwortliche Funktionsbereiche in Global Operations eingegliedert wurden. Bei der Umsetzung der Initiative wurden lokale Systeme und Prozesse analysiert und harmonisiert sowie lokale Zulieferer konsolidiert, um sie letztendlich in die globalen Strukturen zu integrieren. Ab 2013 werden alle für die operative Geschäftstätigkeit der Märkte verantwortlichen Bereiche in Global Operations eingegliedert. Auch die Eingliederung der lokalen Beschaffung wird 2013 im Rahmen der Global-Operations-Initiative zur Modernisierung der Infrastruktur des Konzerns fortgesetzt. Im Rahmen der Initiative zur organisatorischen Integration wurde zudem eine spezielle adidas Fashion Operations Abteilung aufgestellt, die für die spezifischen Bedürfnisse in Sachen Produktentwicklung und Beschaffung des Fast-Fashion-Bereichs, darunter Originals, das adidas NEO Label und Porsche Design, zuständig ist.

**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 Geschäftsanforderungen.

In diesem Zusammenhang hat Global Operations im Jahr 2012 den Bau zweier moderner Mehrmarken-Distributionszentren abgeschlossen. Das Logistikzentrum in Pyeongtaek (Südkorea) wurde im Mai eröffnet, das in Mexiko-Stadt (Mexiko) im November. Währenddessen verläuft der Bau des Distributionszentrums in der Nähe von Osnabrück planmäßig. Es soll 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. Darüber hinaus eröffnen wir 2013 auch in Russland ein Distributionszentrum. Die überwiegende Mehrheit unserer Einrichtungen wird mit einem einheitlichen Lagerverwaltungssystem betrieben, das zudem in sämtlichen neuen und bestehenden Logistikzentren im Produktionsnetzwerk eingeführt wird.

### 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 [:// WWW.ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](http://www.adidas-group.com/nachhaltigkeit) zu entnehmen.

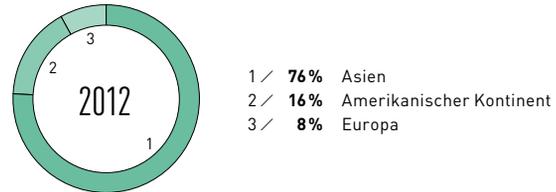
Wir betreiben jedoch auch einige wenige eigene Produktions- und Montagestätten in Deutschland (1), Schweden (1), Finnland (1), den USA (4) und Kanada (3). Um die hohen Qualitätserwartungen der Konsumenten an unsere Produkte zu erfüllen, führen wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei unseren 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. 117.**

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.

### Anzahl der Zulieferpartner steigt

Im Jahr 2012 arbeitete Global Operations mit 337 unabhängigen Herstellern zusammen (2011: 308). Gegenüber dem Vorjahr bedeutet dies eine Steigerung um 29. Die Anzahl der Hersteller hat sich in allen Produktkategorien (Schuhe, Bekleidung und Zubehör) erhöht. Dies ist in erster Linie auf die Ausweitung in neue Beschaffungsländer (z.B. Kambodscha) zurückzuführen und unterstützt die Wachstumsabsichten des Konzerns. 76% unserer unabhängigen Zulieferer waren in Asien, 16% auf dem amerikanischen Kontinent und 8% in Europa ansässig **✓ GRAFIK 03.** 31% aller Zulieferbetriebe befanden sich in China.

### 03 / Zulieferer nach Regionen<sup>1)</sup>



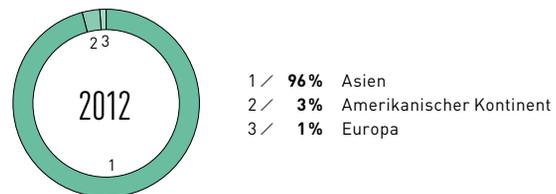
1) Angaben beinhalten Zulieferer der Marken adidas, Reebok und adidas Golf, ohne lokale Zulieferer, Handelsmakler, Subunternehmer, Materiallieferanten und Zulieferbetriebe der Lizenznehmer.

### Anteil Chinas an der Schuhproduktion geht leicht zurück

Im Jahr 2012 wurden 96% der Schuhe unserer Marken adidas, Reebok und adidas Golf in Asien produziert (2011: 97%). Auf Europa und den amerikanischen Kontinent entfielen insgesamt 4% des Beschaffungsvolumens (2011: 3%) **✓ GRAFIK 04.** Das wichtigste Beschaffungsland war China mit einem Anteil von 33% am Gesamtvolumen, gefolgt von Vietnam (31%) und Indonesien (26%). Im Zuge unserer Strategie, die regionale Vielfalt unserer Zulieferbasis zu erweitern, ging der Anteil Chinas in unserem Beschaffungsmix insgesamt um 2 Prozentpunkte zurück. Gleichzeitig hat sich 2012 der Anteil Kambodschas an unserer Schuhproduktion gegenüber dem Vorjahr deutlich erhöht. Im Jahr 2012 stellten unsere Zulieferer rund 244 Millionen Paar Schuhe her (2011: 245 Millionen Paar) **✓ GRAFIK 05.** Unser größter Zulieferbetrieb produzierte etwa 10% unseres Gesamtvolumens an Schuhen (2011: 9%). Rockport produzierte 2012 etwa 8 Millionen Paar Schuhe, was einem Rückgang in Höhe von 5% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Die

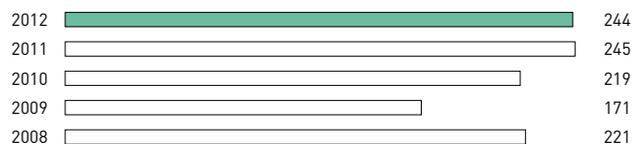
103  
2012

### 04 / Schuhproduktion nach Regionen<sup>1)</sup>



1) Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

### 05 / Schuhproduktion<sup>1)</sup> (in Millionen Paar)



1) Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

Produkte stammten zum Großteil aus Fabriken in China (72%), Vietnam (17%), Indien (8%) und Indonesien (3%). Der größte Zulieferbetrieb trug 39% zum gesamten Beschaffungsvolumen von Rockport bei.

### Anteil der Türkei an der Bekleidungsproduktion steigt deutlich

Im Jahr 2012 stammten 84% unserer Gesamteinkäufe an Bekleidung für die Marken adidas, Reebok und adidas Golf aus Asien (2011: 83%). Europa ist mit 11% des Gesamtvolumens nach wie vor die zweitgrößte Einkaufsregion für Bekleidung (2011: 11%), während 5% auf den amerikanischen Kontinent entfielen (2011: 6%) / **GRAFIK 06**. China war mit 37% der Gesamtproduktion das wichtigste Zulieferland, gefolgt von Indonesien mit 13% und der Türkei mit 10%. Insgesamt stellten unsere Zulieferer im Jahr 2012 rund 314 Millionen Textilien her (2011: 321 Millionen Textilien) / **GRAFIK 07**. Hauptgründe für diesen Rückgang waren niedrigere Produktionsvolumina für die Marken adidas und Reebok sowie ein verbessertes Lagerbestandsmanagement im Jahr 2012. Der größte Zulieferbetrieb produzierte im Jahr 2012 etwa 10% dieser Bekleidungsstücke (2011: 8%). Darüber hinaus kaufte Reebok-CCM Hockey im Jahr 2012 ca. 3 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. 25 Millionen Textilien und 14 Millionen Kopfbedeckungsprodukte ein (2011: 31 Millionen bzw. 21 Millionen). Die Textilien (meist halbfertige Erzeugnisse, die

anschließend in unseren eigenen Siebdruck-Einrichtungen in den USA fertiggestellt wurden) stammten vor allem aus Lateinamerika (70%), Asien (29%) und den USA (1%). Die Mehrzahl der Kopfbedeckungsprodukte wurde bereits fertig eingekauft, vor allem in Asien (98%) und den USA (2%).

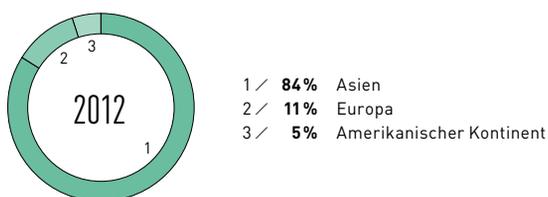
### Chinas Anteil an der Produktion von Zubehör sinkt deutlich

Mit 97% wurde im Jahr 2012 der Großteil der Zubehörprodukte, wie Bälle und Taschen der Marken adidas und Reebok, ebenfalls in Asien hergestellt (2011: 98%). China blieb mit 51% des Beschaffungsvolumens unser wichtigstes Einkaufsland, gefolgt von Vietnam mit 21%, Pakistan mit 14% und Indonesien mit 9%. 3% entfielen auf europäische Länder / **GRAFIK 08**. Das gesamte Beschaffungsvolumen belief sich im Jahr 2012 auf rund 51 Millionen Stück (2011: ca. 51 Millionen Stück), wovon 17% auf den größten Zulieferbetrieb entfielen / **GRAFIK 09**.

Bei TaylorMade stammten fast 100% der Zubehörprodukte aus Asien (2011: 98%). Die überwiegende Mehrheit der Komponenten von Golfschlägern wurde von Zulieferern in Asien (China, Vietnam und Taiwan) hergestellt und dann in Asien, den USA und Europa zusammengesetzt. Bei Reebok-CCM Hockey stammten 81% der Zubehörprodukte aus Asien (2011: 81%). Zudem bezog Reebok-CCM Hockey einen Anteil der Produkte vom amerikanischen Kontinent.

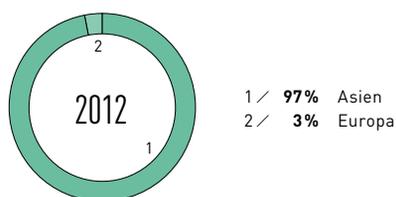
104  
2012

#### 06 / Bekleidungsproduktion nach Regionen<sup>1)</sup>



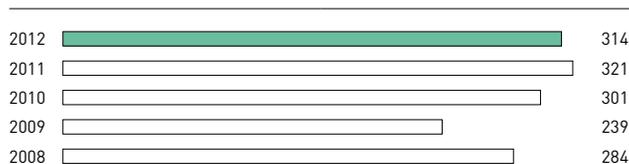
1) Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

#### 08 / Produktion von Sportzubehör nach Regionen<sup>1)</sup>



1) Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

#### 07 / Bekleidungsproduktion<sup>1)</sup> (in Millionen Stück)



1) Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

#### 09 / Produktion von Sportzubehör<sup>1)</sup> (in Millionen Stück)



1) Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

## 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 spielen unsere Kultur und Leidenschaft für Innovation sowie konsequente Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) eine zentrale Rolle, um neue Produktkonzepte, Prozesse und Produktionsmethoden zu erarbeiten, die einerseits zu unseren Geschäftszielen und andererseits zu unseren langfristigen Ambitionen im Bereich Nachhaltigkeit beitragen. Unsere F&E-Teams verfügen über vielfältige berufliche Kompetenzen und langjährige Erfahrung; ihre Aktivitäten sind in vollem Umfang bereichsübergreifend integriert. Im Jahr 2013 wird der Fokus der F&E-Aktivitäten auf Dämpfungskonzepten, Lightweight- und digitalen Sporttechnologien sowie auf Produktinnovation im Bereich Nachhaltigkeit liegen.**

### Forschung und Entwicklung als integraler Bestandteil der Produktentwicklung und des Konsumentenerlebnisses

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 ihren strategischen und langfristigen Visionen sowie ihrer jeweiligen Positionierung ihre eigenen F&E-Aktivitäten. Der Schwerpunkt 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 in den vergangenen Jahren verstärkt auch Nachhaltigkeitsziele beinhaltet hat. Dieser ergibt sich fallweise aus einer Kombination von Konsumentenstudien und -feedback, Wettbewerbsanalysen und eigenen Produkttests.

Unsere Innovationsteams sind stets auf der Suche nach Ideen für potenzielle Produktinnovationen und fördern einen regen Ideenaustausch. Sie analysieren, oftmals unabhängig von der Sportartikelbranche und von speziellen Entwicklungsaufträgen, neue Materialien, Herstellungsprozesse und wissenschaftliche Untersuchungen. Zudem werten sie auch das Feedback von Konsumenten und sozialen Medien aus. Dadurch wird eine ganzheitliche und auf Innovation ausgerichtete Kultur gefördert, die nicht nur tiefere Einblicke in die Konsumentenbedürfnisse gewährt, sondern darüber hinaus Kreativität und Synergien in der gesamten Organisation fördert. Um neuartige Materialien zu identifizieren und Nachhaltigkeits- und Kostenaspekte sowie Produktionsprozesse bereits in der Entwicklungsphase einzubeziehen, arbeiten die Innovationsteams bei der Produktentwicklung eng mit den Beschaffungs- und Materialteams zusammen. Diese wiederum stehen in direktem Kontakt mit unseren Zulieferern.

Nach der Konzepterstellung werden neue Produkttechnologien unter Einsatz modernster Systeme entwickelt. Durch den zunehmenden Einsatz völlig neuer Produktionstechnologien und Materialien lässt sich die Produktentwicklung von traditionellen Prozessen entkoppeln. Dadurch kann ein Paradigmenwechsel bei Produkten und beim

Konsumentenerlebnis vollzogen werden, der durch eine konventionelle Entwicklung nicht möglich wäre. Jede einzelne Technologie wird zuerst anhand virtueller Prototypen umfangreich getestet und 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 Produkttechnologie marktfähig erscheint, werden physische Produktmuster 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 Calgary in Kanada, zur University of Michigan in den USA, zur University of Loughborough in England, zur Universität Erlangen-Nürnberg sowie zur Universität Freiburg.

Im Jahr 2012 entwickelten adidas und BASF, einer unserer wichtigsten Materialhersteller, ein bahnbrechendes, innovatives Material namens „Boost“, das zuerst bei Laufschuhen zum Einsatz kommt. Durch eine völlig neue Verarbeitungsweise von Polymergranulat aus thermoplastischem Polyurethan (TPU) entstehen kleine Kapseln im Material, die die unverwechselbare Zwischensohle des Schuhs bilden. Dank ihrer einzigartigen Zellstruktur optimieren diese Kapseln die Energieabsorption und sorgen dafür, dass die Energie bei jedem Schritt effizienter freigesetzt wird. Tests unseres adidas Innovationsteams (ait.) zeigen, dass das robuste Boost-Material die besten Energierückgabeigenschaften in der gesamten Laufschuhbranche aufweist. Das neue Material ist Anfang 2013 im Schuh „Energy Boost“ erstmals auf den Markt gekommen.

01 / **Wichtige Aktivitäten und Standorte im Bereich Forschung und Entwicklung**

	Hauptaktivitäten		Wichtige Standorte
<b>adidas</b>	Das adidas Innovationsteam 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 der Geschäftsausrichtung von adidas und konzentrieren sich auf unsere fünf wichtigen Sport Performance Attribute – i) schneller ii) smarter iii) stärker iv) cooler und v) natürlicher. 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.) Herzogenaurach Globales Entwicklungszentrum (ait.) 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 Schanghai, China Produktentwicklungszentrum Tokio, Japan
<b>Reebok</b>	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, 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 Behandlungen sowie Fertigungslösungen beschäftigen.	>	Vorentwicklungszentrum Fuzhou, China Entwicklungs- und Testzentrum Ho-Chi-Minh-Stadt, Vietnam
<b>TaylorMade-adidas Golf</b>	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
<b>Rockport</b>	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
<b>Reebok-CCM Hockey</b>	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

106  
2012

Des Weiteren haben gemeinsame Forschungsstudien mit der University of Calgary zur Entwicklung des adizero Prime SP Sprintschuhs geführt. Dieser Schuh nahm eine führende Rolle innerhalb der adidas Leichtathletik-Kollektion für die Olympischen Spiele 2012 in London ein. Bei den Forschungsarbeiten, die in Zusammenarbeit mit der University of Calgary durchgeführt wurden, standen eine erhöhte Festigkeit der leichten Nano-Carbon-Platte sowie die Anordnung der Spikes im Mittelpunkt. Im Jahr 2012 wurden zudem zwei wissenschaftliche Studien mit der Loughborough University durchgeführt, um die Wirkung der adiPower Pants mit muskelwärmenden Eigenschaften zu untersuchen. Die Studien haben gezeigt, dass die Technologie dazu beiträgt, die Muskeltemperatur zwischen Ende des Aufwärmens und Wettkampfbeginn in einem optimalen Bereich aufrechtzuerhalten, wodurch die Sprintleistung verbessert werden kann.

Reebok setzte im Jahr 2012 seine Forschungsaktivitäten mit externen F&E-Einrichtungen weltweit fort. Dazu gehörten der Abschluss von

Tests zu EasyTone Schuhen mit der Arizona State University sowie die weitere Durchführung von Tests zur Biomechanik des Lacrosse-Spiels mit der University of Las Vegas.

TaylorMade-adidas Golf führte 2012 seine langjährige Kooperation mit Forschern der University of Calgary fort. So wurden umfassende Studien zur Schwungdynamik durchgeführt, um den Einfluss der Schlägereigenschaften auf die Leistung und das Empfinden des Golfers zu untersuchen.

**Strategie zum aktiven Schutz von Markenzeichen und Patenten**

Um aus den Arbeitsergebnissen 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. 164.**

### Hoch qualifiziertes Fachpersonal

Unsere F&E-Abteilungen beschäftigen erfahrene und vielseitig 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. Produktdesigner, Ingenieure und Sportwissenschaftler sowie Spezialisten für Werkstofftechnik befassen sich mit der Entwicklung von Produkten. Dabei werden diese Teams von Projektmanagern unterstützt, die für die Koordinierung der Projektumsetzung verantwortlich sind. Daneben tragen auch unsere Prozess- und Produktionsspezialisten entscheidend zu unserer Kompetenz im Bereich Produktentwicklung bei. Außerdem beschäftigen wir Spezialisten für Softwareentwicklung, Elektrotechnik, Finite-Elemente-Analyse, fortschrittliches CAD-Design und Kinesiologie.

Zum 31. Dezember 2012 waren 1.035 Mitarbeiter im F&E-Bereich des Konzerns beschäftigt (2011: 1.029). Damit arbeiten 2% der Konzernmitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung. Für das Jahr 2013 erwarten wir keine größeren Veränderungen bei der Mitarbeiterzahl im Bereich Forschung und Entwicklung.

### Initiativen zur weiteren Straffung des Produktentwicklungsprozesses

Wir zielen darauf ab, auf Veränderungen der Konsumentenpräferenzen noch schneller, flexibler und effizienter zu reagieren. Um dies zu erreichen, fördern wir die direkte Interaktion sowie Beteiligung unserer Zulieferer hinsichtlich Produktentwicklung, Qualitätskontrolle, Produkttests und Vermarktung. Um unsere Entwicklungszeiten für Produktinnovationen weiter zu verkürzen, haben wir 2012 unsere Forschungsplattform für Computersimulationen weiter ausgebaut. Dieses Softwaresystem hat innovative Funktionen für die Material- und Design-

auswahl und steigert die Kreativität in der Designphase. Zudem können wir damit den Detailgrad der Produkte in wesentlichem Maße erhöhen. Neben schnelleren Entwicklungszeiten, einem verminderten Bedarf an physischen Produktmustern sowie einer geringeren Anzahl an Tests im F&E-Prozess profitieren auch andere Geschäfts- und Effizienzinitiativen des Konzerns von diesem System. Optimierte 3-D-Modelle haben zum Erfolg des funktionsübergreifenden Virtualisierungsprojekts beigetragen, in dessen Rahmen wir 2012 die Anzahl der gefertigten physischen Muster um mehr als 20% reduzieren konnten. Ein weiterer Vorteil virtueller Muster liegt darin, dass diese auch in anderen Bereichen, wie z.B. E-Commerce, Computerspiele, virtuelles Merchandising und digitale Kommunikation, eingesetzt werden können.

### F&E-Kosten steigen um 12%

Jedes Jahr investieren wir erhebliche Ressourcen in die Entwicklung und Vermarktung technologischer Innovationen und neuartiger Designideen, um so unseren Konsumenten das bestmögliche Erlebnis zu bieten. Die F&E-Aufwendungen umfassen Ausgaben für Personal und Verwaltung. Sonstige Aufwendungen wie z.B. die Designkosten während der Produktentwicklung sind jedoch darin nicht enthalten / **SIEHE ERLÄUTERUNG 02, S. 197.** Wie in den Vorjahren wurden auch 2012 sämtliche Kosten für Forschung und Entwicklung zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Die F&E-Ausgaben des adidas Konzerns stiegen um 12% auf 128 Mio.€ (2011: 115 Mio.€). Grund hierfür waren die höheren Aufwendungen der Marke adidas für Initiativen rund um die Entwicklung von leichten und intelligenten Produkten. Die Personalkosten machten den größten Teil der F&E-Aufwendungen aus und entsprachen mehr als 69% der Gesamtausgaben für F&E. Der Anteil der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung an den sonstigen betrieblichen Aufwendungen betrug im Jahr 2012 2,1% (2011: 2,1%). Im Verhältnis zum Umsatz blieben die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung mit 0,9% stabil (2011: 0,9%) / **TABELLE 02.**

### Erfolgreiche Vermarktung technologischer Innovationen

Um Vorreiter in puncto Innovation zu sein, bedarf es unserer Auffassung nach nicht nur der Entwicklung branchenführender Technologien und Konsumentenerlebnisse, sondern auch der konsequenten Entwicklung nachhaltiger Produkte. Dabei kommt der erfolgreichen Vermarktung eine essenzielle Rolle zu. Die Auszeichnungen, die wir im Jahr 2012 erhielten, unterstreichen unsere Technologieführerschaft in der Sportartikelbranche / **TABELLE 04.**

## 02 / F&E-Kennzahlen<sup>1)</sup>

	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006 <sup>2)</sup>	2005 <sup>3)</sup>	2004 <sup>3)</sup>	2003 <sup>4)</sup>
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in Mio.€)	128	115	102	86	81	84	98	63	59	86
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in % der Umsatzerlöse)	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	1,0	0,9	1,0	1,4
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in % der sonstigen betrieblichen Aufwendungen)	2,1	2,1	2,0	2,0	1,9	2,1	2,6	2,5	2,6	3,7
Anzahl der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung	1.035	1.029	1.002	999	1.152	976	1.040	636	595	985

1) 2011 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. Vorjahre nicht angepasst, siehe S. 131.

2) Beinhaltet Reebok, Rockport und Reebok-CCM Hockey ab 1. Februar 2006.

3) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln die Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.

4) Zahlen beinhalten das Salomon Geschäftssegment. Salomon war durch die Fokussierung auf Sportausrüstung und -zubehör forschungsintensiver.

Wie in den Vorjahren erzielte der adidas Konzern auch 2012 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 2012 überproportional zum Konzerngewinn bei. Wir gehen davon aus, dass sich diese Entwicklung auch im Jahr 2013 fortsetzt, da unser Produkteinführungsplan eine Fülle innovativer Produkte vorsieht / **SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 157.**

### Erfolgreiche Produkteinführungen in allen wichtigen adidas Kategorien

Der Großteil des Umsatzes von adidas im Jahr 2012 entfiel mit 78 % erneut auf Produkte, die auch im gleichen Jahr eingeführt wurden (2011: 74 %). Nur 2 % des Umsatzes wurden mit Produkten erzielt, deren Markteinführung drei Jahre oder länger zurückliegt (2011: 3 %).

Die Marke adidas hatte im Jahr 2012 zahlreiche Produktinnovationen vorzuweisen:

- ✓ Mit dem kommerziellen und sportlichen Erfolg der ultraleichten adizero Produktfamilie wurde das Attribut „schneller“ bekräftigt. Bei den Olympischen und Paralympischen Spielen 2012 in London trugen die Sprintstars Yohan Blake und Tyson Gay sowie die britische Siebenkämpferin Jessica Ennis den adizero Prime SP. All diese Athleten waren an der Entwicklung des Schuhs beteiligt, der mit einem Gewicht von nur 99 g der leichteste Sprintschuh bei den Olympischen Spielen war. Er ist der leichteste Sprintschuh, den adidas je auf den Markt gebracht hat.
- ✓ Zu den weiteren bedeutenden Innovationen, die adidas bei den Olympischen Spielen 2012 vorstellte, zählten die adizero gld2o Schwimmbekleidung und die adiPower Pants mit muskelwärmenden Eigenschaften. Die adizero gld2o Schwimmbekleidung war dabei mehr als doppelt so leicht wie die Schwimmbekleidung der vorherigen Olympischen Spiele. Bei der neuartigen adiPower Technologie, die beispielsweise von Bahnrads-Olympiasieger Sir Chris Hoy getragen wurde, sind Heizfasern genau über den für Radfahrer wichtigsten Muskelgruppen in die Kleidung eingearbeitet. Sie sorgen dafür, dass die Muskeltemperatur zwischen Aufwärmen und Wettkampfbeginn aufrechterhalten wird und tragen zu einer höheren Sprintkraft bei.
- ✓ Im Fußball war Schnelligkeit noch nie so wichtig wie heute. Im November 2012 stellte Lionel Messi, der derzeit beste Fußballspieler der Welt, die neueste Generation des leichten adizero f50 Fußballschuhs mit miCoach System vor. Mithilfe der integrierten Speed\_Cell Technologie kann die Leistung des Spielers digital und präzise erfasst werden. Darüber hinaus hat adidas die miCoach Plattform erweitert und in Zusammenarbeit mit der Major League Soccer (MLS) in den USA das miCoach Elite System erstmals im Profi-Teamsport eingesetzt. Es beinhaltet einen kleinen Chip zur Datenerfassung, der in das direkt auf der Haut liegende Bekleidungsstück integriert ist. Hier ist auch eine Reihe von Elektroden und Sensoren eingewebt. Über diesen Chip werden mehr als 200 Daten pro Sekunde erfasst. Damit können die Leistungsparameter einzelner Spieler im Detail überwacht und anschließend über digitale Geräte wie z. B. ein iPad oder auch online übertragen, analysiert und ausgetauscht werden.

### 03 / Wichtige Produkteinführungen 2012

Produkt	Marke
miCoach Resolution Laufschuh	adidas
adizero adios 2 Laufschuh	adidas
Terrex Fast R Outdoorschuh	adidas
adizero gld2o Schwimmbekleidung	adidas
Predator Lethal Zones Fußballschuh	adidas
ClimaCool Seduction Laufschuh	adidas
Supernova Sequence 5 Laufschuh	adidas
adizero Feather 2 Laufschuh	adidas
Clima365 Bekleidung für Männer mit ThermoCool Technologie	adidas
adizero f50 Fußballschuh mit miCoach Speed_Cell	adidas
Confederations Cup Spielball	adidas
D Rose 3 Basketballschuh	adidas
adizero Crazy Light 2 Basketballschuh	adidas
Prime T-Shirts mit DryDye Farben	adidas
RealFlex Transition Trainingsschuh	Reebok
RealFlex CrossFit Nano Trainingsschuh	Reebok
CrossFit Bekleidung	Reebok
X Marvel Classics Schuhkollektion	Reebok
CrossFit Nano 2.0 Trainingsschuh	Reebok
ZigTech Shark Laufschuh	Reebok
Freestyle Hi AK Classics Sneaker by Alicia Keys	Reebok
R11S und R11S TP Driver	TaylorMade
Penta TP5 und TP3 Golfbälle	TaylorMade
Ghost Spider S Putter	TaylorMade
RocketBladez Eisen	TaylorMade
Samba Golfschuh	adidas Golf
Powerband 4.0 Schuhe	adidas Golf
Puremotion Golfschuh	adidas Golf
EZ-Tech 2 Bekleidungskollektion	Ashworth
truWalkZero Schuhkollektion	Rockport
RocSports Lite Schuhkollektion für Männer	Rockport
Presia Schuhkollektion für Frauen	Rockport
20K Pump Schlittschuh	Reebok Hockey
KFS Hybrid Schulterpolster	Reebok Hockey
Sickick 20K Eishockey-Schläger	Reebok Hockey
U+ Crazy Light Schutzausrüstung	CCM

- ✓ Mit der Einführung des adizero Crazy Light 2, der gerade einmal 269g wiegt, demonstrierte adidas seine führende Position in Sachen leichte Produkte im Basketball. Die vergrößerte asymmetrische Sprintframe-Konstruktion ermöglicht maximale Beweglichkeit.
- ✓ Mit den Modellen adipure Motion, Gazelle und Adapt brachte adidas im Jahr 2012 seine erste Kollektion an „natürlichen“ Laufschuhen auf den Markt. Die adipure Kollektion umfasst Schuhe mit jeweils unterschiedlichen Steigungsgraden im Fersenbereich, die eine Stärkung des Muskel-Skelett-Systems im Fuß ermöglichen. Der Schaft mit Techfit Technologie gewährleistet dazu größtmögliche Flexibilität. So wird der natürliche Bewegungsablauf gefördert und der Fuß genau dort gestützt, wo es erforderlich ist.

Für weiterführende Informationen zu diesen und anderen Produkten  
/ SIEHE ADIDAS STRATEGIE, S. 82.

### Reebok baut ZigTech und RealFlex Technologie-konzepte aus

Wie im Vorjahr erzielte Reebok im Jahr 2012 den Großteil seiner Umsätze mit Produkten, deren Markteinführung im selben Jahr erfolgte. Geschätzte 67 % der 2012 verkauften Schuhe waren Produkte, die im gleichen Jahr eingeführt wurden (2011: 69 %), während 14 % der Schuhverkäufe auf Produkte entfielen, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2011: 10 %).

Die Marke Reebok brachte im Jahr 2012 einige Produktneuheiten auf den Markt:

- / Reebok hat das Angebot rund um das äußerst erfolgreiche ZigTech Technologiekonzept weiter ausgebaut. Die Sohle aus leichtem Schaummaterial mit unverwechselbarer Zickzackkonstruktion absorbiert die Aufprallkräfte auf die Ferse und gibt die Energie an die vorderen Partien des Fußes zurück. Mit ZigShark hat Reebok eine neue, optisch auffälligere und reaktionsfreudigere Version von ZigTech eingeführt. Darüber hinaus brachte die Marke die leichteren ZigLite Schuhe sowie ZigKick auf den Markt, bei denen die charakteristische Zickzackkonstruktion nur im Fersenbereich eingesetzt wird.
- / Reebok weitete außerdem seine Technologiesäule RealFlex aus. Damit gewinnt die Marke im schnell wachsenden Segment „Lightweight/Barefoot Running“ ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal. Bei RealFlex stehen natürliche Bewegungen beim Laufen sowie Dämpfung und Schutz im Mittelpunkt. Für die Kategorien Running und Training wurden zudem zahlreiche neue RealFlex Modelle hinzugefügt, die sich für die verschiedenen individuellen Aktivitäten der Konsumenten eignen. Die neu eingeführten SmoothFlex Schuhe weisen eine verbesserte Dämpfung auf.
- / Schließlich wurde mit SubLite ein reines Lightweight-Konzept eingeführt, das auf einem Reebok spezifischen Laufsohlen-Schaummaterial basiert. SubLite wurde in verschiedenen Kategorien auf den Markt gebracht.

Für weitere Informationen zu diesen und anderen Produkten / SIEHE REEBOK STRATEGIE, S. 88.

### Innovation als wichtiger Erfolgsfaktor für TaylorMade-adidas Golf

Im Jahr 2012 wurden bei TaylorMade-adidas Golf 84 % der Umsätze im Bereich Zubehör mit Produkten erwirtschaftet, die in den letzten 18 Monaten, der im Golf typischen Lebensdauer, eingeführt wurden (2011: 78 %). Mit Produkten, deren Markteinführung drei Jahre oder länger zurücklag, erzielte TaylorMade-adidas Golf im Jahr 2012 4 % des Umsatzes (2011: 5 %).

TaylorMade-adidas Golf stellte im Jahr 2012 bedeutende Produktinnovationen vor:

- / TaylorMade führte die R11S Driver ein, die über eine Vielzahl an Anpassungsmöglichkeiten verfügen. Neben der Adjustable Sole Plate Technologie weisen sie beispielsweise auch die bewährten Flight Control und Movable Weight Technologien von TaylorMade auf.

- / Ebenfalls 2012 wurden die RocketBallz Driver eingeführt, die dank eines etwas nach vorn verlagerten Schwerpunkts sowie einer besseren Aerodynamik schneller sind und somit längere Distanzen ermöglichen. Mit ihrem auffälligen weißen Design waren sowohl die R11S als auch die RocketBallz Driver 2012 sehr erfolgreich. Die neuen RocketBallz Fairways und Rescues ermöglichen eine deutlich höhere Schlagdistanz – mehr als jedes andere Produkt von TaylorMade zuvor. Dies ist insbesondere der neuen Speed Pocket Technologie zu verdanken, mit der eine höhere Ballgeschwindigkeit erzeugt werden kann. Durch den nach vorn verlagerten Schwerpunkt wird gleichzeitig der Spin des Balls reduziert.
- / Die innovative Technologie der Fairwayhölzer wurde schließlich auch bei den RocketBladez Eisen integriert. Ein dünnes Polymerinsert in der Sohle ermöglicht bedeutend höhere Schlagweiten und unterstützt gleichzeitig einen höheren Abflugwinkel mit höheren Flugbahnen und kontrollierten Landungen.
- / Aufbauend auf dem Erfolg der Ghost Putter wurden 2012 der Ghost Spider S, der Ghost Mantra und die Ghost Tour Series Putter eingeführt. Auch diese Putter sind wie die Driver in markantem Weiß gehalten.

Für weiterführende Informationen zu diesen und anderen Produkten / SIEHE TAYLORMADE-ADIDAS GOLF STRATEGIE, S. 92.

### Rockport führt truWalkZero ein

Als Hersteller von Lederschuhen verfolgt die Marke Rockport ein anderes Geschäftsmodell, in dem der Einfluss neuer Produkte im Vergleich zu unseren anderen Marken wesentlich geringer ist. 61 % aller Produktverkäufe im Jahr 2012 entfielen auf Produkte, die im selben Jahr eingeführt wurden (2011: 58 %).

Rockport präsentierte 2012 mehrere interessante neue Produkte:

- / Mit truWalkZero stellte die Marke Rockport ihr wichtigstes Konzept vor, um die Führungsposition auf dem Markt für besonders leichte Lederschuhe einzunehmen. Die truWalkZero Architektur passt sich an die natürliche Fußbewegung an und sorgt für mehr Bequemlichkeit und Energie bei jedem Schritt. Dank der adiPrene Technologie von adidas ermöglicht truWalkZero einen weichen Fersenauftritt, dem ein sanftes Abrollen über die Fußwölbung und mithilfe eines flexiblen Vorfußes ein aktives Abstoßen folgt.
- / Mit den Konzepten RocSports Lite in der Produktkategorie Casual und BusinessLite im Bereich Dress weitete Rockport sein Angebot an leichten Lederschuhen aus. Sie sind für beide Geschlechter und Anlässe jeder Art konzipiert.

Für weiterführende Informationen zu diesen und anderen Produkten / SIEHE ROCKPORT STRATEGIE, S. 96.

### Reebok-CCM Hockey präsentiert innovative Schläger und Schlittschuhe

Bei Reebok-CCM Hockey entfielen 45 % des Umsatzes in Nordamerika auf Produkte, die im Jahr 2012 eingeführt wurden (2011: 55 %). Lediglich 13 % des Umsatzes wurden mit Produkten generiert, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2011: 15 %).

Reebok-CCM Hockey hatte im Jahr 2012 einige Produkteinführungen vorzuweisen:

- ✓ CCM führte die mit großem Interesse erwartete Crazy Light Schutzausrüstung ein. Durch die neue Schaumkonstruktion (U-Foam) konnte das Gewicht der Ausrüstung reduziert werden.
- ✓ Des Weiteren wurde 2012 der CCM RBZ Eishockey-Schläger powered by TaylorMade auf den Markt gebracht. Dieser höchst erfolgreiche Schläger entstand im Rahmen einer langjährigen Zusammenarbeit mit den Forschungs- und Entwicklungsteams von TaylorMade. Die Schlägertechnologie umfasst eine SpeedBlade-Konstruktion, die eine bedeutend höhere Schussgeschwindigkeit ermöglicht.
- ✓ Zu den Produkt-Highlights von Reebok Hockey zählten 2012 die 20K Schlittschuhe und Schläger. Der neue Schlittschuh 20K Pump verfügt über das neue Dynamic Support System, das die Flexibilität und Festigkeit des Schlittschuhs optimiert und so effektiv die Kraftübertragung maximiert. Der 20K Sickick 4 sorgt dank verbesserter Dual Matrix II und Pure Fibre Konstruktion für eine ideale Energieübertragung während des Schusses.
- ✓ Mit der Premier 4 Reihe hat Reebok seine Führungsposition im Bereich Torwartausrüstung untermauert. Die mit Eishockey-Ikone Michel LeFebvre entwickelte und von Profis getestete Linie punktet durch viele Vorteile: Schnellspannverschlüsse, maximaler Schutz und gutes Bedecken ungeschützter Stellen.

Für weiterführende Informationen zu diesen und anderen Produkten  
✓ **SIEHE REEBOK-CCM HOCKEY STRATEGIE, S. 98.**

### Ehrgeizige F&E-Ziele für 2013

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, auch in Zukunft kontinuierlich innovative Produkte einzuführen und jedes Jahr neue wegweisende Technologien und Weiterentwicklungen von Konzepten auf den Markt zu bringen ✓ **SIEHE KONZERNSTRATEGIE, S. 68.**

Im Jahr 2013 werden Dämpfungs- und Energielösungen, Lightweight- und digitale Sporttechnologien sowie nachhaltige Produktinnovationen im Vordergrund der F&E-Aktivitäten von adidas stehen, um die Marke in der Sportartikelbranche als führend in den Bereichen Technologie und Nachhaltigkeit zu etablieren. Die F&E-Aktivitäten von Reebok werden sich 2013 weiterhin auf den strategischen Schwerpunkt der Marke – Fitness – konzentrieren. Dabei stehen verschiedene eigene Technologiesäulen im Mittelpunkt, darunter ZigTech, RealFlex und DMX Moving Air. Jedes Produktangebot wird weiter ausgebaut, um einerseits den Konsumenten ein besseres Erlebnis zu bieten und andererseits weitere Möglichkeiten im Einzelhandel auszuschöpfen. 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 stehen die weitere Steigerung der Schlagdistanzen im Mittelpunkt – durch die wegweisende Speed Pocket Technologie bei den neuen RocketBallz Fairwayhölzern und RocketBladez Eisen – sowie größere Schlagweiten bei Tour-Golfbällen. Im Jahr 2013 wird Rockport mit dem Konzept Total Motion seine neueste Innovation für Männer- und Frauenschuhe weltweit einführen. Hierbei handelt es sich um die nächste Generation an Schuhen mit höchstem Tragekomfort. Bei Reebok-CCM Hockey konzentrieren sich die F&E-Aktivitäten sowohl auf die Einführung neuer Technologien als auch auf die Weiterentwicklung bestehender Produktangebote, wobei der Schwerpunkt auf Performance-Schlittschuhen und -Schlägern liegt. Reebok-CCM Hockey wird zudem seine Partnerschaft mit TaylorMade-adidas Golf sowie die Zusammenarbeit mit seinen universitären Forschungspartnern weiter ausbauen.

Weitere Informationen zu den für 2013 geplanten Produktinitiativen sind den jeweiligen Markenstrategien zu entnehmen sowie dem Abschnitt  
✓ **NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 157.**

110  
2012

### 04 / Produktauszeichnungen 2012

Produkt	Auszeichnung	Kategorie	Marke
Hydroterra Shandal Outdoorschuh	OutDoor Industry Award / OutDoor Messe in Friedrichshafen	Outdoor	adidas
adidas Porsche Design Sport Bounce S3 Schuh	Auszeichnung als innovativste Marke 2012 / Plus X Award	Porsche Design	adidas
Supernova Glide 4 Laufschuh	Auszeichnung als bester Schuh in der neutralen Laufkategorie im Frühjahr 2012 / Running Network	Running	adidas
adizero Feather Laufschuh	Editor's Choice / Runner's World Magazin	Running	adidas
adipure Laufschuhkollektion	Lex Award in der Kategorie Natural Running / Lex Laufexperten	Running	adidas
Schuhkollektion für Männer	Gewinner des Plus Award 2012 in der Kategorie „Komfort bei Männerschuhen“ / Footwear Plus Magazin	Schuhe	Rockport
RocketBallz Driver und RocketBallz Tour Driver	Gold Award in der „Hot List“ der Driver 2012 / Golf Digest	Golf	TaylorMade
R11S Driver	Gold Award in der „Hot List“ der Driver 2012 / Golf Digest	Golf	TaylorMade
RocketBladez Eisen	„Gear of the Year“ Award 2012 / Men's Journal	Golf	TaylorMade
Adams Idea a12 Hybrid- und OS Hybridschläger	Editor's Hot List Gold Award 2012 / Golf Digest	Golf	Adams Golf

# Mitarbeiter

**Um in der Sportartikelindustrie führend zu sein, sind wir auf das Potenzial, das Engagement, das Fachwissen und die Leistung unserer Mitarbeiter sowie auf die erstklassigen Führungskompetenzen unserer Manager angewiesen. Deshalb ergreifen wir umfassende Maßnahmen, um eine Arbeitskultur zu schaffen, die Innovation, Teamgeist, Engagement und Leistung begünstigt. Wir fördern das Leistungspotenzial unserer Mitarbeiter, um die Strategie unseres Unternehmens umzusetzen und unsere Geschäftsergebnisse weiter zu verbessern.**

## Unterstützung bei der Erreichung unserer Route 2015 Ziele

Der Personalbereich des adidas Konzerns hat im Jahr 2012 den strategischen Geschäftsplan Route 2015 tatkräftig unterstützt und die dafür erforderlichen organisatorischen und kulturellen Veränderungen aktiv begleitet. Um die Ziele von Route 2015 zu erreichen und basierend auf den Ergebnissen der globalen Mitarbeiterumfrage aus dem Jahr 2010, wurden drei strategische Themen abgeleitet und Arbeitsfelder definiert rund um die Themen „Führung“, „Mitarbeiter“ und „Kompetenzen“ / **GRAFIK 01**. 2013 werden wir die bestehenden Programme und Initiativen weiter vorantreiben, um unsere strategischen Route 2015 Ziele noch mehr in den Fokus zu rücken.

## Fokus auf erstklassige Führungskompetenz

Engagement ist für die Umsetzung unserer Unternehmensmission essenziell. Wir sind überzeugt, dass die Motivation und das Engagement unserer Mitarbeiter vom Grad des Engagements unserer Führungsteams abhängt. Wir haben deshalb unser Leadership Excellence Programm ins Leben gerufen. Damit möchten wir ein Arbeitsumfeld schaffen, das jeden einzelnen Mitarbeiter zu Bestleistungen anspricht und inspiriert.

Im Jahr 2012 starteten wir eine globale Initiative, im Rahmen derer wir einheitliche und umfangreiche Programme für alle Führungsteams des gesamten adidas Konzerns einführen. Insgesamt nehmen fast 80 Führungsteams aus unserer Konzernzentrale und anderen Standorten an diesen intensiven Workshops, die Teamgeist und Selbstreflexion fördern, teil. Zentrale Inhalte der Workshops sind 360-Grad-Feedback und die Steigerung des Bewusstseins über den eigenen Führungsstil. Die Führungskräfte legen individuelle und Teamziele fest, um ihre Arbeitsweise noch effektiver zu gestalten.

Erstklassige Führungskompetenz wird auch weiterhin im Fokus stehen und durch branchenführende Instrumente unterstützt werden. Dazu zählen regelmäßige Umfragen zur Stimmung unter den Mitarbeitern, sogenannte Pulse Checks, und umfassende Mitarbeiterumfragen, um die Meinung unserer Mitarbeiter über ihr Arbeitsumfeld einzuholen und nachzuverfolgen. Anhand dieses Feedbacks, das regelmäßig vom obersten Management des Konzerns ausgewertet wird, werden Maßnahmenpläne entwickelt, um die wichtigsten Anliegen anzugehen.

111  
2012

## 01 / Drei strategische Themen zur Erreichung unserer Route 2015 Ziele

Themen	Zielsetzung	Mehr Informationen siehe:
<b>Führung</b>	Erstklassige Führungskompetenzen (Leadership Excellence) schaffen.	Fokus auf erstklassige Führungskompetenz / <b>SIEHE S. 111</b>
<b>Mitarbeiter</b>	Durch Talent- und Leistungsmanagement systematisch die Motivation und das Verantwortungsbewusstsein unserer Mitarbeiter steigern.	Förderung persönlicher Bestleistungen / <b>SIEHE S. 112</b> Leistungsorientiertes Vergütungssystem / <b>SIEHE S. 113</b> Schaffung eines attraktiven Arbeitsumfelds / <b>SIEHE S. 114</b> Mitarbeiterengagement wird regelmäßig gemessen / <b>SIEHE S. 115</b>
<b>Kompetenzen</b>	Die Grundlage für offenes, innovatives und gemeinschaftliches Lernen schaffen.	Online-Kommunikationsplattformen fördern Engagement und Weiterbildung der Mitarbeiter / <b>SIEHE S. 114</b>

## Förderung persönlicher Bestleistungen

Damit unsere Mitarbeiter ihre persönliche Bestleistung erreichen können, bieten wir breit gefächerte Weiterbildungsmöglichkeiten an, um Stärken weiter auszubauen, notwendige Fähigkeiten zu erweitern und persönliche Herausforderungen zu meistern. Dabei hat die Abstimmung der individuellen Karriereziele unserer Mitarbeiter mit den Bedürfnissen unserer Organisation für uns oberste Priorität. Deshalb arbeiten wir kontinuierlich an unserem integrierten Talentmanagementprozess, der Leistungs- und Nachfolgemanagement sowie Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten beinhaltet, um unseren Mitarbeitern ihre Karriereschritte zu ermöglichen / **GRAFIK 02.**

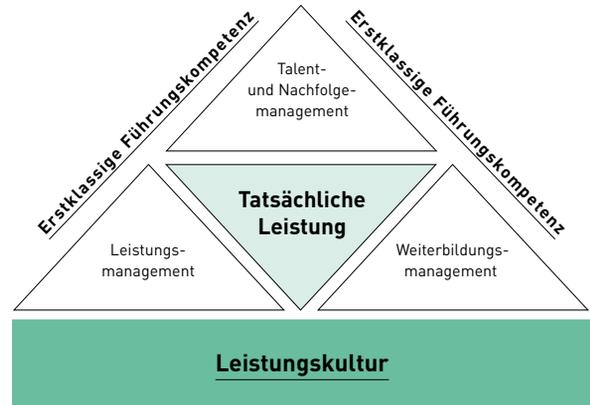
**Talentmanagement:** Die Qualität aktueller und zukünftiger Führungskräfte des adidas Konzerns ist für unseren Erfolg von maßgeblicher Bedeutung. Speziell entwickelte Instrumente und Prozesse helfen uns, auf allen Führungsebenen des Konzerns Mitarbeiter mit Potenzial für Führungsaufgaben zu identifizieren. Zur Vorbereitung auf künftige, anspruchsvollere Positionen nehmen diese dann an spezifischen Weiterentwicklungsprogrammen teil / **GRAFIK 03.**

- ✓ Executive Development Programm (EDP): ein globales, funktionsübergreifendes Programm für Mitarbeiter mit Potenzial für höhere Führungspositionen. Das Programm wird zentral organisiert und umgesetzt. Im Jahr 2012 haben 49 Mitarbeiter an diesem Programm teilgenommen.
- ✓ Management Development Programm (MDP): ein globales Programm, das auf regionaler Ebene umgesetzt wird. Es richtet sich an Mitarbeiter verschiedener Funktionsbereiche und Marken, die Potenzial für die mittlere Führungsebene aufweisen. 74 Mitarbeiter haben im Jahr 2012 an diesem Programm teilgenommen.
- ✓ People Manager Development Programm (PDP): ein globales Programm, das auf lokaler Ebene umgesetzt wird. Das Programm richtet sich an Mitarbeiter mit Potenzial für Führungspositionen und Senior Level. Im Jahr 2012 haben 121 Mitarbeiter an diesem Programm teilgenommen.

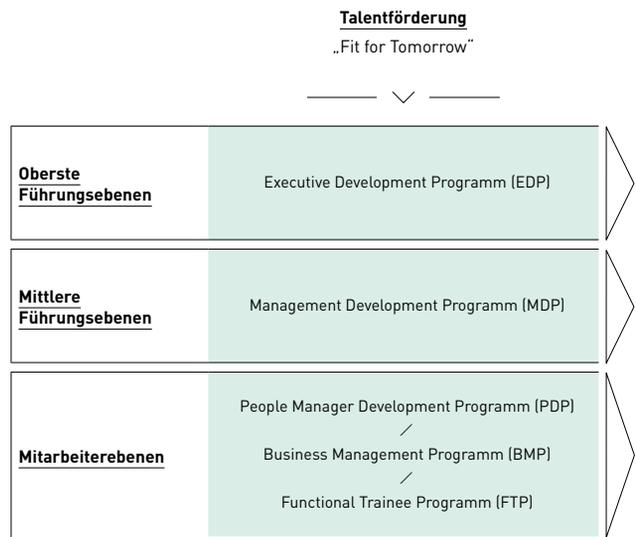
Zudem bieten wir spezielle Programme für Hochschulabsolventen an. Das Business Management Programm (BMP), ein 24-monatiges internationales, funktions- und markenübergreifendes Programm, soll junge Berufstätige mit einem MBA-Abschluss und drei bis fünf Jahren Berufserfahrung für unseren Konzern gewinnen. Ziel des Programms ist es, diese auf eine zukünftige Führungstätigkeit in unserem Konzern vorzubereiten. Am Jahresende 2012 betrug die Teilnehmerzahl am BMP 12 Mitarbeiter weltweit (2011: 10).

Das Functional Trainee Programm (FTP) bietet Studenten mit internationalem Hintergrund und ausgezeichneten akademischen Referenzen die Chance, ihre Karriere beim adidas Konzern im Rahmen eines 18-monatigen Programms zu starten. Es umfasst sechs jeweils dreimonatige Stationen in verschiedenen Abteilungen. Mindestens eine dieser Stationen befindet sich dabei im Ausland. Am Jahresende 2012 betrug die Teilnehmerzahl am FTP weltweit 62 (2011: 47).

## 02 / Erfolgsfaktoren für unsere Leistungskultur



## 03 / Weiterbildung und Trainingsmatrix



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 Ausbildungsprogramm praktische Erfahrungen zu sammeln. Zu diesen Programmen gehören neben den Ausbildungen für Einzelhandelskaufleute, Industriekaufleute und Fachinformatiker auch duale Studienprogramme. Ende 2012 beschäftigten wir in Deutschland 56 Auszubildende (2011: 46) und 48 duale Studenten (2011: 30). 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 2012 beschäftigten wir in Deutschland 492 Praktikanten (2011: 330).

**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 direkt Feedback von seinem unmittelbaren Vorgesetzten. Aufbauend auf festgelegten Entwicklungszielen bieten wir unseren Mitarbeitern gezielte Unterstützung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten – am und außerhalb des Arbeitsplatzes. 2013 werden wir ein neues Instrument zum Leistungsmanagement implementieren, um die Leistungskultur unseres Konzerns noch besser zu fördern. Das neue, vereinfachte Programm wird für mehr Präzision und Einheitlichkeit beim Setzen der Team- und Einzelziele sorgen.

**Nachfolgemangement:** Im Bereich des Nachfolgemanagements zielt der Ansatz des adidas Konzerns darauf ab, einen stabilen, sicheren und stetigen Geschäftsverlauf zu gewährleisten. 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 und von den globalen Führungsteams unserer Personalabteilung geprüft. Die Informationen zum Nachfolgemangement geben ein klares Bild über die Bereitschaft und den Entwicklungsbedarf der möglichen Nachfolger. Auf Grundlage dieser Informationen erstellen wir individuelle Weiterentwicklungspläne 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 Nachfolgemangementprozess flexibler gestalten können. Alle Informationen werden in einer Risikoanalyse zum Nachfolgemangement zusammengefasst.

Der Nachfolgemangementprozess wird durch eine Systemanwendung unterstützt, die in 91 % der Geschäftseinheiten des Konzerns eingesetzt wird und Teil unseres integrierten Talentmanagementprozesses und -systems ist, das 2013 implementiert wird.

## 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-, Vertriebskanal-, Marken-, Divisions- bzw. Geschäftseinheitszielen). Um die Leistungskultur in unserem Konzern weiter zu fördern, planen wir im Jahr 2013 Änderungen in unserem Bonusprogramm vorzunehmen. Das Bonusprogramm soll besser auf die Geschäftsziele abgestimmt werden, zugleich soll bei den Belohnungskomponenten ein verstärkter Fokus auf die individuellen Ziele gelegt werden.

**Gewinnbeteiligungsprogramm:** In unserer Konzernzentrale und am Standort Deutschland besteht für Mitarbeiter, die nicht am Bonusprogramm teilnehmen, ein Gewinnbeteiligungsprogramm, der „Champions-Bonus“.

**Langfristige Anreizprogramme:** Um nachhaltige Geschäftsergebnisse zu gewährleisten und unsere oberen Führungskräfte an das Unternehmen zu binden, bietet der adidas Konzern oberen Führungskräften und dem Vorstand langfristige Anreizprogramme (Long-Term Incentive Programmes, LTIP). Wir wissen die Leistungen unseres Führungsteams zu schätzen und bieten diese Vergütungskomponente, um dauerhaftes Engagement zu fördern. Weitere Leistungen sind unsere 401-K Pensionspläne in den USA und das Altersvorsorgeprogramm des adidas Konzerns für Mitarbeiter in Deutschland. An letzterem haben 2012 insgesamt 2.501 Mitarbeiter teilgenommen und somit 48% 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.

### **Online-Kommunikationsplattformen fördern Engagement und Weiterbildung der Mitarbeiter**

Wir sind davon überzeugt, dass eine tragfähige interne Kommunikationsplattform für die Förderung des Engagements unserer Mitarbeiter und deren Weiterbildung sowie für eine offene Zusammenarbeit innerhalb unseres Unternehmens von entscheidender Bedeutung ist. So basiert unser Intranet beispielsweise auf Blogs und Wikis, um so Abteilungen und Teams die Möglichkeit zu geben, schnell ihre eigenen internen Kommunikationsplattformen zu erstellen und zu pflegen. Wir ermutigen unsere Mitarbeiter aktiv, Wissen auszutauschen, zusammenzuarbeiten und aktuelle Themen zu diskutieren. So haben wir beispielsweise eine „Ask the Management“-Plattform auf unserem Intranet ins Leben gerufen. Dort können Mitarbeiter direkt Fragen an unsere obere Führungsebene stellen, die unverzüglich beantwortet werden. Im Jahr 2012 haben wir zudem eine Best-in-Class-Kollaborations-Plattform eingeführt, die eine dynamischere und gemeinschaftlichere, globale Interaktion innerhalb des gesamten Konzerns ermöglicht.

Darüber hinaus bieten wir unsere Trainings- und Weiterbildungsprogramme ab 2013 im Rahmen eines neuen, integrierten Learning Management Systems an, das innovative Lernformen wie eLearning in das bestehende Weiterbildungsangebot einbindet.

### **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. Unser Team spiegelt die Vielfalt unseres Konzerns wider. So beschäftigen wir beispielsweise in unserer Konzernzentrale Mitarbeiter aus über 70 Ländern. Unsere vielfältige, internationale Belegschaft arbeitet an über 40 Standorten außerhalb ihrer Heimatländer. Als Arbeitgeber, der internationale Karrieremöglichkeiten für seine Mitarbeiter bieten möchte, halten wir die Förderung weltweiter Mobilität für sehr wertvoll, denn so können wir die Ansprüche unserer globalen Konsumenten besser erfüllen.

### **Fokus auf gemischte Führungsteams, Vielfalt und Work-Life-Integration:**

Vielfalt ist einer der vier fest verankerten Werte des adidas Konzerns. Wir sind davon überzeugt, dass gemischte Führungsteams unser Unternehmen stärken, und wir sind fest entschlossen, diesen Gedanken mit Leben zu füllen. Gemeinsam mit anderen DAX-Unternehmen sind wir bestrebt, den Frauenanteil in Führungspositionen bis 2015 auf 32% bis 35% (derzeit: 28% weltweit) anzuheben. Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir den Frauenanteil in unseren Führungsentwicklungsprogrammen auf über 35% erhöht, um Frauen dabei zu unterstützen, Führungspositionen einnehmen zu können. Der Aufsichtsrat der adidas AG hat sich verpflichtet, den Anteil seiner Mitglieder ab der Neuwahl 2014 auf mindestens drei Frauen, davon mindestens eine auf Seite der Anteilseigner, zu erhöhen / **SIEHE CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, S. 51.** Der adidas Konzern wurde im Jahr 2012 zudem ein aktives Mitglied der „Charta der Vielfalt“, um unser Wissen um Best Practices hinsichtlich der Berücksichtigung von Diversity-Aspekten im Arbeitsumfeld mit anderen Unternehmen zu teilen. Auch in der Öffentlichkeit werden unsere Bemühungen nach gemischten Führungsteams zunehmend anerkannt. So wurde unser Konzern 2012 beispielsweise mit dem „SIEGER – Gerechte Chancen in der Arbeitswelt“-Preis in München ausgezeichnet. Mit dem Preis ehrt die Bayerische Staatsregierung Unternehmen, die sich für die Chancengerechtigkeit von Frauen und Männern engagieren und ein Arbeitsumfeld schaffen, das es ermöglicht, familiäre Aufgaben neben der Erwerbstätigkeit zu verwirklichen. Der adidas Konzern setzt verstärkt auf Programme, die vor allem Mitarbeitern (gleich welchen Geschlechts) mit Kindern die Option geben, Karriere und Familie zu vereinbaren. Neben flexiblen Arbeitszeiten, der Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten und Sabbaticals, um Zeit mit der Familie zu verbringen, stellt der Konzern auch Eltern-Kind-Büros zur Verfügung. In Canton, USA, gibt es bereits seit 2002 eine Kindertagesstätte auf dem Firmengelände und im Jahr 2012 haben wir auch auf dem Firmengelände unserer globalen Konzernzentrale in Herzogenaurach mit dem Bau einer für 110 Kinder ausgelegten Tagesstätte begonnen. Die Tagesstätte wird Ende 2013 in Betrieb gehen und es den Mitarbeitern ermöglichen, ihre Kinder im Alter von drei Monaten bis zur Einschulung ganz in der Nähe ihres Arbeitsplatzes betreuen zu lassen.

Darüber hinaus halten wir regelmäßig Veranstaltungen rund um das Thema „Vielfalt“ ab. Unser „Diversity Day 2012“ befasste sich beispielsweise mit Themen wie „Trends für den künftigen Arbeitsplatz“, „Geschlechtergleichheit – Maßnahmen, Austausch und Fortschritt“ und „Herausforderungen & Chancen einer Belegschaft unterschiedlicher Generationen“.

**Vielfältiges Sportangebot für Mitarbeiter:** Wir bieten unseren Mitarbeitern an unseren Hauptstandorten ein breites Spektrum sportlicher Aktivitäten, die zum Teil auch von Partnern oder Familienangehörigen der Mitarbeiter in Anspruch genommen werden 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. Im Jahr 2012 hat Company Sports 250 Sportkurse und 36 Veranstaltungen angeboten, an denen mehr als 4.400 Personen teilnahmen (2011: >3.900).

**Weiterhin ein „Wunscharbeitgeber“ sein:** Mit unseren vielfältigen und attraktiven Marken ziehen wir talentierte und qualifizierte Arbeitskräfte an. Gleichzeitig stellen wir uns selbst ständig auf den Prüfstand, damit wir alles Notwendige tun, um ein Wunscharbeitgeber zu sein und zu bleiben. Um unsere Position in diesem Bereich weiter zu stärken, haben wir im Jahr 2012 unsere Rekrutierungsaktivitäten 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. Im Jahr 2012 wurden wir in renommierten Rankings erneut als Wunscharbeitgeber aufgeführt, u.a. in den „Universum Student Rankings“ und den „World’s Most Attractive Employers 2012“ sowie in den „Best Place to Work“ Ranking (Australien).

Auch der adidas Konzern spürt weiterhin einen zunehmenden Wettbewerb um hoch qualifizierte potenzielle Mitarbeiter auf dem internationalen Arbeitsmarkt. Unser „Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter“-Programm wurde daher 2012 weiter ausgebaut. Auch in Zukunft werden wir unser Hauptaugenmerk im Personalbereich auf diese Herausforderung richten, um die talentiertesten Personen für unser Unternehmen zu gewinnen und zu halten.

### Mitarbeiterengagement wird regelmäßig gemessen

Vor dem Hintergrund der Ziele unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015 müssen wir sicherstellen, dass unsere Mitarbeiter motiviert und engagiert sind. Nur so können wir unsere ehrgeizigen Ziele auch erreichen. Der Personalbereich führt daher regelmäßig Mitarbeiterumfragen durch. Die Ergebnisse dieser Umfragen ermöglichen uns, konzernweit die richtigen Schwerpunkte zu setzen und Zukunftsstrategien im Personalbereich zu entwickeln.

Die erste globale Mitarbeiterumfrage fand im Jahr 2010 statt, 2013 wird die nächste Mitarbeiterumfrage durchgeführt werden. Mithilfe von über 80 Fragen holen wir das Feedback unserer Mitarbeiter zu sämtlichen arbeitsbezogenen Bereichen unseres Unternehmens ein. Unser Ziel ist es, die Umfragen so einheitlich wie möglich zu gestalten, sodass aussagekräftige Vergleiche zwischen bisherigen und künftigen Ergebnissen aufgestellt und Verbesserungen gemessen werden können.

### 04 / Mitarbeiterstatistik

	2012	2011
Mitarbeiterzahl insgesamt	46.306	46.824
Mitarbeiter insgesamt (in %)		
Männlich	50	50
Weiblich	50	50
Managementpositionen (in %)		
Männlich	72	73
Weiblich	28	27
Durchschnittsalter je Mitarbeiter (in Jahren) <sup>1)</sup>	31	30
Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)	5	4
Durchschnittliche Schulungszeit pro Mitarbeiter (in Stunden)	18	17

1) Zum Jahresende.

### Weltweite Mitarbeiterzahl geht um 1 % zurück

Zum 31. Dezember 2012 beschäftigte der Konzern 46.306 Mitarbeiter. Dies bedeutet einen Rückgang um 1% im Vergleich zum Vorjahresstand von 46.824 Beschäftigten / **GRAFIK 05**. Dieser Rückgang ist primär auf gesteigerte Effizienz in den Einzelhandelsgeschäften des Konzerns sowie auf Reorganisationsmaßnahmen bei Reebok zurückzuführen.

Gemessen in Vollzeitäquivalenten beschäftigte der adidas Konzern zum 31. Dezember 2012 40.168 Mitarbeiter (2011: 40.637). Aufgrund des hohen Anteils an teilzeitbeschäftigten Mitarbeitern im Einzelhandelssegment liegt dieser Wert unter der angegebenen absoluten Anzahl an Mitarbeitern / **TABELLE 08**. Die Personalaufwendungen stiegen 2012 um 14% auf 1,872 Mrd. € gegenüber 1,646 Mrd. € im Jahr 2011 / **SIEHE ERLÄUTERUNG 32, S. 230**. Dies entspricht einem Anteil von 13% am Konzernumsatz (2011: 12%).

Zum Jahresende 2012 beschäftigten wir 24% unserer Belegschaft in Westeuropa (2011: 23%), 30% in Europäischen Schwellenländern (2011: 33%), 25% in Nordamerika (2011: 25%), 4% in China (2011: 4%), 10% in Anderen Asiatischen Ländern (2011: 9%) und 7% in Lateinamerika (2011: 6%) / **GRAFIK 07**. Weniger als 12% 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 des adidas Konzerns und ihren Familien die Anpassung an ihre neue Lebens- und Arbeitsumgebung zu erleichtern, bieten wir u.a. Sprachkurse und Kulturschulungen an und unterstützen sie beim Standortwechsel.

### 05 / Anzahl der Mitarbeiter<sup>1)</sup>



1) Zum Jahresende.

### 06 / Mitarbeiter nach Funktionsbereichen<sup>1)</sup>



- 1 / **53%** Eigener Einzelhandel
- 2 / **12%** Logistik
- 3 / **10%** Vertrieb
- 4 / **9%** Zentraler Verwaltungsbereich
- 5 / **8%** Marketing
- 6 / **4%** Produktion
- 7 / **2%** Forschung und Entwicklung
- 8 / **2%** IT

1) Zum Jahresende.

### 07 / Mitarbeiter nach Regionen<sup>1)</sup>



- 1 / **30%** Schwellenländer Europas
- 2 / **25%** Nordamerika
- 3 / **24%** Westeuropa
- 4 / **10%** Andere Asiatische Märkte
- 5 / **7%** Lateinamerika
- 6 / **4%** China

1) Zum Jahresende.

### 08 / Anzahl der Mitarbeiter<sup>1)</sup>

	2012		2011	
	Mitarbeiter <sup>2)</sup>	Vollzeitäquivalente <sup>3)</sup>	Mitarbeiter <sup>2)</sup>	Vollzeitäquivalente <sup>3)</sup>
Eigener Einzelhandel	24.491	19.560	24.649	19.454
Vertrieb	4.853	4.667	5.067	4.697
Logistik	5.363	4.908	5.334	5.167
Marketing	3.851	3.715	3.847	3.716
Zentraler Verwaltungsbereich	4.018	3.804	3.923	3.703
Produktion	1.694	1.549	1.969	1.931
Forschung und Entwicklung	1.035	994	1.029	990
IT	1.001	970	1.006	979
<b>Gesamt</b>	<b>46.306</b>	<b>40.168</b>	<b>46.824</b>	<b>40.637</b>

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.

# 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 Bilanz 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. Wir stehen – u.a. durch die Better-Cotton-Initiative, die Sustainable Apparel Coalition, die Leather Working Group und die AFIRM-Arbeitsgruppe – 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. Dabei hilft uns auch unsere Mitgliedschaft in Organisationen wie dem Weltverband der Sportartikelindustrie (WFSGI), dem Fair Factories Clearinghouse (FFC) und der Fair Labor Association (FLA). Wir bemühen uns jederzeit um eine offene und ehrliche Kommunikation, um unsere Geschäftspraktiken transparent zu machen, und zeigen damit, dass wir unsere Verantwortung ernst nehmen. Im Jahr 2012 konzentrierte sich unsere Zusammenarbeit mit Arbeits- und Menschenrechtsgruppen insbesondere auf das Ziel, die Anforderungen des Kodex zur nachhaltigen Beschaffung der Olympischen Spiele 2012 in London zu erfüllen und vorbildliche Maßnahmen bei der Offenlegung der Beschaffungskette anzuwenden.

## 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](http://WWW.ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT) nachzulesen:

- ✓ Unser Nachhaltigkeitsprogramm und unsere Nachhaltigkeitsstrategie
- ✓ Steuerung der Beschaffungskette
- ✓ Zusammenarbeit mit Stakeholdern
- ✓ Das Better-Place-Programm
- ✓ Berichterstattung und Leistungsindikatoren
- ✓ Unsere Umweltstrategie

Damit unsere Zulieferer die Standards in der Praxis implementieren können, haben wir detaillierte ergänzende Richtlinien für Zulieferbetriebe zusammengestellt. Diese zeigen unsere Erwartungen im Hinblick auf faire, gesundheitsverträgliche und sichere Arbeitsbedingungen sowie umweltgerechte Produktionsbetriebe. Diese Richtlinien werden regelmäßig von unserem Team für Sozial- und Umweltangelegenheiten (Social and Environmental Affairs – SEA) aktualisiert und sind öffentlich zugänglich. Zudem werden sie herangezogen, um die Einhaltung der Standards in den Produktionsstätten zu prüfen. Anhand der Richtlinien schulen und beraten wir unsere Zulieferer, sodass sie ihre Sozial- und Umweltbilanz verbessern können.

## Sorgfältige Auswahl der Zulieferer

Um die Arbeitsbedingungen in der gesamten Beschaffungskette zu verbessern, arbeitet der Bereich 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 Zulieferbetrieben 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 Produktionsstätten 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.

### Schulungen fördern Einhaltung der Standards

Im Rahmen der fortwährenden Bemühungen des adidas Konzerns, seine Beschaffungskette effektiver und nachhaltiger zu gestalten, haben wir gemeinsam mit unserem globalen Zuliefernetz ein System mehrstufiger und funktionsübergreifender Schulungen eingeführt. 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 Einführungs-schulungen 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 (NGOs). 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 2012 hat das SEA-Team 172 Schulungsmaßnahmen und Workshops durchgeführt (2011: 170) / GRAFIK 01.

### Überwachung durch Inspektion von Produktionsstätten

Das SEA-Team bewertet die Einhaltung der Arbeitsplatzstandards durch Inspektionen von Produktionsstätten. Anhand einer speziell auf den jeweiligen Zulieferbetrieb 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 2012 wurden insgesamt 1.564 Betriebsbegehungen auf verschiedenen Ebenen unserer Beschaffungskette durchgeführt (2011: 1.591 Begehungen). Dabei sprachen die Mitglieder des SEA-Teams mit der Betriebsleitung und den Beschäftigten, überprüften Unterlagen sowie Produktionsstätten 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 Prüfer und ist dem Beschwerdesystem und der öffentlichen Berichterstattung der FLA verpflichtet. Im Jahr 2005 wurde das Kontrollsystem des adidas Konzerns erstmalig von der FLA akkreditiert. Drei Jahre später fand dann eine erneute Akkreditierung statt. Diese Entscheidung basierte auf der unabhängigen Überwachung von Zulieferbetrieben sowie auf Verifizierungs-

### 01 / Anzahl der Schulungen und Workshops



### 02 / Anzahl der Fabrikbesuche



berichten der Zulieferstandorte. Zusätzlich dienten auch sorgfältige Prüfungen der relevanten Protokolle, der Schulungsprogramme und der Prüfungssysteme als Grundlage. Die nächste Prüfung und Akkreditierung wurde seitens der FLA auf 2013 verschoben. Seit unserem Beitritt zur FLA wurden mehr als 300 unabhängige Kontrollen bei unseren Zulieferbetrieben durchgeführt.

### Verwarnungssystem zur Durchsetzung der Standards

Sollte ein Hersteller im Hinblick auf die Einhaltung der Arbeitsplatzstandards schlechte Ergebnisse aufweisen, suchen wir in enger Zusammenarbeit mit ihm nach Lösungsmöglichkeiten. 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 2012 haben wir unsere Geschäftsbeziehungen mit zehn Herstellern aufgrund der Nichteinhaltung unserer Standards beenden müssen (2011: 13 Aufkündigungen 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. Sie folgt einer klaren Vision und legt eindeutige Ziele fest, die bis zum Jahr 2015 erreicht werden sollen. Diese Zielvorgaben betreffen Unternehmens- und Managementprozesse von Produktdesign und -entwicklung bis hin zu Beschaffung und Produktion sowie unsere eigenen Geschäfte und alle anderen Verkaufsorte. Der Fokus liegt auf den Bereichen Energie, Wasser (Senkung des Wasserverbrauchs und des Abwasser-aufkommens), Abfall sowie Chemikalien. Damit möchten wir erreichen, unsere Ressourcen bewusster und effizienter einzusetzen und

gleichzeitig die Betriebskosten zu senken. Unser Ansatz besteht darin, Umweltaspekte als integralen Bestandteil unserer täglichen Geschäftsabläufe zu betrachten und zu steuern, um dadurch die Geschäftsentwicklung des adidas Konzerns insgesamt positiv zu beeinflussen. Nähere Informationen zu unserer Umweltstrategie sind auf unserer Internetseite erhältlich :// [WWW.ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](http://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<sub>2</sub>-Emissionen, Einsparungen beim Energie-, Wasser- und Papierverbrauch sowie die Nutzung umweltfreundlicherer Energiequellen betreffen. Insgesamt möchten wir bis zum Jahr 2015 die relativen CO<sub>2</sub>-Emissionen an unseren eigenen Standorten um 30% reduzieren. Eines der wichtigsten Ziele der Green-Company-Initiative besteht darin, eine Zertifizierung der Umweltmanagementsysteme an den wichtigsten Hauptverwaltungsstandorten des adidas Konzerns zu erhalten. Bis Ende 2012 konnten zehn Standorte des adidas Konzerns diese Zertifizierung erreichen. Nähere Informationen zum Green-Company-Programm und unseren Erfolgen in diesem Bereich sind auf unserer Internetseite erhältlich :// [WWW.ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](http://WWW.ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT).

### Nachhaltige Materialien

Ein weiteres, wesentliches Ziel unserer Umweltstrategie ist es, eine zunehmende Umweltverträglichkeit der Materialien zu gewährleisten, 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 recycelter und 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 Better Cotton 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 auf Gesellschaft und Umwelt reduziert, da der Wasserverbrauch erheblich gesenkt wird und die Aspekte Pestizideinsatz, Fruchtwechsel und faire Arbeitsbedingungen adressiert werden. Im Jahr 2013 werden wir weitere Produkte mit Better Cotton einführen. Nähere Informationen zur Better-Cotton-Initiative sind auf unserer Internetseite erhältlich :// [WWW.ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](http://WWW.ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT).

Eine weitere Initiative der Marke adidas ist „Better Place“. Bei diesem nachhaltigen Produktprogramm arbeiten verschiedene Produktentwicklungs- und funktionsübergreifende Teams wie Sourcing, Corporate Communication und Global Operations bei der Entwicklung nachhaltiger Produkte für die Kollektionen adidas Sport Performance und Sport Style

zusammen. Dabei werden im Produktentwicklungsprozess nachhaltige Materialien, umweltfreundliche Designs und innovative Fertigungsprozesse eingesetzt. Durch diese Maßnahmen konnten die Produktentwicklungsteams das Angebot an nachhaltigen Produkten im Rahmen von Better Place erweitern. 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. Seitdem sind sie ein fester Bestandteil des Produktangebots der Marke adidas.

Die Anzahl der Produkte, die die Basiskriterien für das Better-Place-Programm erfüllen oder sogar übertrafen, ist in den letzten Jahren gewachsen. Dieses Wachstum wird durch fortwährende Innovationen bei nachhaltiger Produktgestaltung und nachhaltigen Fertigungsprozessen gestützt. Beispielhaft hierfür ist die Heißkanal-Einspritztechnologie. Die Heißkanal-Technologie wurde aus der Automobilindustrie übernommen und verursacht nur wenig Abfall. 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.

Im Jahr 2012 haben wir uns darauf konzentriert, den Einsatz nachhaltiger Materialien – z.B. von recyceltem Polyester, nachhaltig produzierter Baumwolle und Biobaumwolle sowie Materialien auf Biobasis – zu steigern. Diese ersetzen in zahlreichen unserer Schuhmodelle und Bekleidungsprodukte die herkömmlichen Materialien. Neben dem vermehrten Einsatz umweltfreundlicher Materialien möchten wir unsere Palette an nachhaltigeren Produkten durch die Entwicklung nachhaltiger Produktlösungen und den Einsatz innovativer Materialien kontinuierlich erweitern. So erfüllten 2012 beispielsweise all unsere Schuhe die Mindestwerte der Better-Place-Richtlinien in Sachen Nachhaltigkeit /  **KERNINITIATIVEN IM BEREICH NACHHALTIGE PRODUKTE IM JAHR 2012.**

### Verbesserung der Umweltauswirkungen unserer Beschaffungskette

Innerhalb unserer Beschaffungskette unterstützen wir unsere Zulieferer bei der Einrichtung solider Umweltmanagementsysteme in 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 dienen.

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 Produktionsstätten hergestellt, die geeignete Managementsysteme implementiert haben, jedoch bisher noch nicht zertifiziert sind. Sämtliche Schuhproduktionsstätten werden regelmäßig anhand der Standards des adidas Konzerns hinsichtlich Umweltauswirkungen sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz geprüft. Im Jahr 2012 haben wir einen ökologischen Leistungsindikator eingeführt, mit dem wir die Fortschritte unserer strategischen Zulieferer im Hinblick auf ihre Umwelanstrengungen nachverfolgen können. Außerdem haben wir eine Datenbank zur Erfassung der Umweltdaten von den Produktionsstätten unserer



## Kerninitiativen im Bereich nachhaltige Produkte im Jahr 2012

### DryDye

DryDye ist eine innovative Technologie, bei der für das Färben von Stoffen kein Wasser mehr benötigt wird. Statt des üblicherweise verwendeten Wassers wird unter Druck gesetztes Kohlendioxid verwendet, um den Farbstoff in die Fasern zu injizieren. Durch diese Innovation werden rund 25 Liter Wasser pro T-Shirt eingespart. Darüber hinaus sinken Energiebedarf und Chemikalieneinsatz etwa um die Hälfte. adidas setzte DryDye erstmals im Sommer 2012 in einer Reihe T-Shirts ein. Bisher wurden bereits 50.000 DryDye T-Shirts produziert, was einer Wasserersparnis von etwa 2,5 Millionen Litern entspricht. Die neue Technologie wird im Frühjahr/Sommer 2013 in einer vollständigen Kollektion eingesetzt, darunter bei einigen Farben der beliebten Training Prime T-Shirts. In Zukunft soll DryDye in einer breiteren Farbpalette und in weiteren Produkten angewendet werden.

### Nachhaltige Produktentwicklung für die Olympischen Spiele 2012 in London

Die Olympischen Spiele in London 2012 sollten als die ersten wirklich nachhaltigen Olympischen und Paralympischen Spiele in die Geschichte eingehen. Aus diesem Grund war Nachhaltigkeit ein wichtiger Aspekt bei den von Sportlern beim Wettkampf getragenen Produkten, der Präsentationsbekleidung sowie der Produkte für die freiwilligen Helfer und Fackelträger. 90% der von adidas für die Olympischen Spiele 2012 in London gefertigten Produkte enthielten 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 stach besonders hervor: Alle Artikel für freiwillige Helfer bestanden zu mindestens 35% aus nachhaltigen Inhaltsstoffen, drei Viertel der Bekleidung und Accessoires enthielten mindestens 50% nachhaltige Materialien. Darüber hinaus trugen 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.

Auch bei den von den Sportlern während des Wettkampfs getragenen Produkten setzte adidas auf nachhaltige Materialien und berücksichtigte nach Möglichkeit Nachhaltigkeitsaspekte, ohne die strikten Leistungsanforderungen zu vernachlässigen. Den Athleten wurde so ein erstklassiges, nachhaltiges Performance-Produkt zur Verfügung gestellt.

### Primeknit

adidas sucht ständig nach neuen Produktinnovationen. Im Sommer 2012 brachten wir für die Olympischen Spiele 2012 in London genau 2.012 Paar Schuhe unseres Primeknit heraus. Bei diesem innovativen Modell mit vollständig gestricktem Schaft fällt kein Abfall beim Obermaterial mehr an. Der gestrickte Schaft weist verschiedene Strickmuster auf, die für Stabilität und Atmungsaktivität sorgen. Die Fasern bestehen aus recyceltem Polyester, sodass der Schaft damit nicht nur die hohen Leistungsanforderungen eines adidas Laufschuhs, sondern gleichzeitig anspruchsvolle Nachhaltigkeitskriterien erfüllt. Der Schuh kann mithilfe automatisierter Maschinen gestrickt werden – eine innovative und effiziente Technologie, die die Branche revolutionieren wird. Wir werden dieses Schuhangebot weiter ausbauen und die Technologie neben traditionellen Laufschuhen auch auf Produkte für andere Sportarten erweitern.

Wir sehen für unseren Konzern erhebliche Geschäftschancen im Bereich nachhaltige Produktkonzepte / **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 164**. In diesem Zusammenhang ist unsere Planung für 2013 sowohl auf ein verstärktes Wachstum im Segment für nachhaltige Produkte als auch auf eine erhöhte Einbindung der Konsumenten ausgerichtet.

wichtigsten Zulieferer eingerichtet. Darüber hinaus wurden zahlreiche andere Maßnahmen umgesetzt, um die CO<sub>2</sub>-Bilanz der Beschaffungs- und Vertriebskette zu verbessern. Dies zeigen z. B. die Bereiche 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.

### 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, Toxproof 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.

Darüber hinaus streben wir eine Zusammenarbeit mit unseren Zulieferern und der chemischen Industrie an, um die Freisetzung gefährlicher Chemikalien innerhalb unseres Einflussbereichs weitestgehend zu eliminieren und zu reduzieren. Neben unseren ausgereiften Richtlinien, die den Einsatz von Chemikalien in unseren Produkten untersagen oder beschränken, haben wir auch bestimmte Gefahrstoffe spezifiziert, die bei der Fertigung nicht eingesetzt werden dürfen, da sie eine potenzielle Gefahr für die Gesundheit der Beschäftigten darstellen.

### 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 erheblich 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, die VOC-Menge von deutlich mehr als 100 g pro Paar Schuhe auf nahezu 20 g zu reduzieren.

### 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 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**. Unser Konzern wurde 2012 zum 13. Mal in Folge für die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) ausgewählt. Hierbei handelt es sich um die weltweit erste Indexfamilie, die die Nachhaltigkeitsleistung von führenden Unternehmen analysiert und bewertet. In der Kategorie „Bekleidung, Accessoires und Schuhe“ wurde die adidas AG zum neunten Mal als Branchenführer in Sachen Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung ausgezeichnet.

#### Die adidas AG in Nachhaltigkeitsindizes

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

Für weiterführende Informationen  **SIEHE UNSERE AKTIE, S. 60.**

## Verbesserte RealFlex Technologie



- Größere Elemente im Vorfußbereich
- Maximale Stabilität
- Der neue RealFlex

adidas  
**2.800m<sup>2</sup>**  
adidas pur

adidas eröffnet das erste adidas Brand Center Schanghai. Es führt das komplette Sortiment aller adidas Submarken.

## Die Zukunft des Shoppens



adidas testet in einem seiner NEOStores ein interaktives, digitales Window-Shopping-Konzept.

Smartphone-Besitzer können nun rund um die Uhr, sieben Tage die Woche einkaufen, Produktdetails bearbeiten und ihre Lieblingsteile mit ihren Freunden auf Facebook und Twitter teilen.



# Y-3

## Alles Gute, Y-3!

9. September 2012

Zehn Jahre neue Trends und modernste Designs.

*„Ein Spitzenschuh wie unser Diamant mit einem Produktionsanteil von nur 5 % kann und wird die übrigen 95 % beeinflussen.“*

Adi Dassler



**Dow Jones Sustainability Indexes**  
Member 2012/13

## Zum neunten Mal Branchenführer in Sachen Nachhaltigkeit

Die adidas AG wird zum 13. Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen und zum neunten Mal als Branchenführer hinsichtlich Nachhaltigkeit und sozialer Unternehmensverantwortung ausgezeichnet.

# 03 / UNSER FINANZJAHR

## KONZERNLAGEBERICHT

03.1	Internes Konzern-Managementsystem	124
03.2	Geschäftsentwicklung des Konzerns	128
	/ Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche	128
	/ Gewinn-und-Verlust-Rechnung	131
	/ Bilanz und Kapitalflussrechnung	137
	/ Treasury	141
	/ Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG	145
	/ Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB und § 289 Abs. 4 HGB	147
03.3	Geschäftsentwicklung nach Segmenten	150
	/ Geschäftsentwicklung Großhandel	150
	/ Geschäftsentwicklung Einzelhandel	152
	/ Geschäftsentwicklung Andere Geschäftssegmente	154
03.4	Nachtrag und Ausblick	157
	/ Nachtrag	157
	/ Ausblick	157
03.5	Risiko- und Chancenbericht	164
	/ Strategische Risiken	168
	/ Operative Risiken	170
	/ Rechtliche & Compliance-Risiken	173
	/ Finanzrisiken	175
	/ Strategische und operative Chancen	179
	/ Finanzwirtschaftliche Chancen	183
	/ Einschätzung des Managements zu Gesamtrisiken und Chancen	183

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.

# Internes Konzern-Managementsystem

Zur Steigerung des Shareholder Values steht beim adidas Konzern die Maximierung des operativen Cashflows im Mittelpunkt. Daher konzentrieren wir uns darauf, Umsatz und Gewinn kontinuierlich zu verbessern und gleichzeitig den Kapitaleinsatz zu 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 Nettovermögensbestands 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, jene 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
  - ✓ Minimierung von Lagerräumungsaktivitäten
  - ✓ Verbesserung unserer Vertriebsqualität (besonderer Fokus liegt hierbei auf selbst kontrollierten Verkaufsflächen)
  - ✓ Überproportionales Wachstum in Schwellenländern wie China und Russland/GUS
  - ✓ 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, PR und digitale Medien) auf die wichtigsten globalen Initiativen unserer Marken. Unsere Promotionaufwendungen 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 (Skaleneffekte) wichtige Maßnahmen. Diese Maßnahmen ergänzen wir ggf. um kurzfristige Initiativen wie das zeitweise Kürzen von Investitionen auf operativer Ebene, z. B. im Bereich Personalneueinstellungen.

Da unsere Geschäftsentwicklung je nach Region, Geschäftsmodell und Vertriebskanal deutlich variiert, analysieren wir sorgfältig die unterschiedlichen Effekte unseres Geschäftsmix, welche die Gewinnverhältnisse des Konzerns beeinflussen. Die Schlussfolgerungen, die wir daraus ziehen, sind ein wichtiges Element unserer strategischen Planung. So können wir die adäquate Ausrichtung unserer Organisation gewährleisten und die bestmögliche operative Marge für den Konzern 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 Konzern-Treasury-Abteilung ist für das Management der Finanzaufwendungen zuständig / SIEHE TREASURY, S. 141, während die 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. Hierbei ist für uns das Verhältnis des operativen kurzfristigen Betriebskapitals zum Umsatz die zentrale Kennzahl. Anhand der Entwicklung dieser Kennzahl können wir Fortschritte bei 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 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen konzentriert haben.

Wir managen unsere Lagerbestände proaktiv, sodass wir die Marktnachfrage erfüllen und schnellen Nachschub sicherstellen können. Darüber hinaus überwachen und steuern wir sorgfältig 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 das effektive Management von Investitionen. Wir steuern unsere Investitionen über einen Top-down-/Bottom-up-Ansatz. Im ersten Schritt legt die Konzernleitung, ausgehend von Investitionsanträgen unterschiedlicher Bereiche im Unternehmen, die Investitionsschwerpunkte fest und bestimmt daraufhin das komplette Investitionsbudget für den Konzern. Anschließend stimmen unsere operativen Einheiten ihre Initiativen anhand der Vorgaben zu den Investitionsschwerpunkten und zu den 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 selektiver, nachgeschalteter Prüfungsprozess: 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

Die weitaus größten Wachstumschancen liegen im bestehenden Markenportfolio des Konzerns. Da wir langfristige und nachhaltige Profitabilitätsverbesserungen anstreben, überprüfen wir jedoch auch regelmäßig die Möglichkeit von Zukäufen, die dem Konzern wirtschaftlich und operativ zusätzlich von Nutzen sein könnten. Dabei konzentrieren wir uns in erster Linie auf Akquisitionsmöglichkeiten, die das Potenzial haben, die Position des Konzerns innerhalb einer bestimmten Sportkategorie zu verbessern und unser Technologieportfolio zu stärken, oder uns 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.

### 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 Nachbestellungen unserer Großhandelskunden.

Anhand der jeweils bis dato erzielten Ergebnisse sowie der Chancen und Risiken werden die Geschäftsergebnisse des Konzerns für das Gesamtjahr vierteljährlich 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 aussagekräftig 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 unseren eigenen Einzelhandelsaktivitäten 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.

### 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 im Jahr 2011 die Integrated Business Planning-Initiative. Sie zielt darauf ab, ein verbessertes Prognoseverfahren auszuarbeiten, bei dem die Prozesse und Zeitpläne der wichtigsten Geschäftsfunktionen wie Marketing, Vertrieb und Operations sowohl auf Marktebene als auch auf globaler Ebene abgestimmt werden. Im Mittelpunkt steht hierbei eine verbesserte Zuverlässigkeit der künftigen Geschäftsplanung, die zu mehr Effizienz bei der Planung und Umsetzung der Auftragsbestände

### 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 <sup>1)</sup>	=	Zugänge von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten
Nettofinanzverbindlichkeiten/ Netto-Cash-Position	=	$\begin{matrix} \text{Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten} \\ + \text{Langfristige Finanzverbindlichkeiten} \\ - \text{Flüssige Mittel} \\ - \text{Kurzfristige Finanzanlagen} \end{matrix}$

1) Ohne Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

führt. Dies wiederum wird unserer Erwartung nach zu mehr Aufträgen führen, bei denen volle Margen erzielt werden.

Der gesamte Prozess ist hinsichtlich Ablauf und Zeitrahmen so konzipiert, dass eine vollständige bereichsübergreifende Abstimmung sowie verbesserte Prognosemöglichkeiten im Vorfeld wichtiger Geschäftsentscheidungen gefördert werden – vor allem hinsichtlich Preisgestaltung, Sortimentsaufbau, Materialbeschaffung und Festsetzung von Produktionskapazitäten. Für einen nahtlosen Übergang zwischen der Erreichung unserer strategischen Ziele und der Implementierung operativer Pläne verfolgen wir einen rollierenden Zweijahreszeitrahmen. Somit wird ein verstärktes Augenmerk auf mittelfristige Ziele sowie auf relevante Informationen bezüglich kurzfristiger Geschäftsaktivitäten und Volatilitäten gelegt. Die Zielsetzung ist vollständig in den integrierten Planungsprozess eingebettet und wird vor allen geschäftsrelevanten Meilensteinen kommuniziert. Die Ausgestaltung des überarbeiteten Prozesses wurde 2012 finalisiert. Im Jahr 2013 werden alle notwendigen Systemänderungen und Datenumstrukturierungen in die Wege geleitet, um diesen Ansatz langfristig entlang der gesamten Wertschöpfungskette des Konzerns zu integrieren.

### 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 2012 stiegen – trotz der gesamtwirtschaftlichen Herausforderungen in vielen Regionen – sowohl der Umsatz als auch der Gewinn des Konzerns ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte deutlich. Das Wachstum des Konzernumsatzes übertraf die Entwicklung der Gesamtwirtschaft / **SIEHE ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE, S. 128**. Verantwortlich hierfür waren Umsatzzuwächse in sämtlichen Regionen. Aufgrund der positiveren Geschäftsentwicklung in den Schwellenländern sowie in unserem Einzelhandelssegment entsprach das Wachstum des Konzernumsatzes unserer ursprünglichen Prognose eines Umsatzanstiegs im mittleren bis hohen einstelligen Bereich.

Die Verbesserung der operativen Marge ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte, die auf die höhere Bruttomarge und niedrigere sonstige betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz zurückzuführen war, entsprach den ursprünglichen Erwartungen des Managements. Das unverwässerte und verwässerte Ergebnis je Aktie ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte lag über unserer ursprünglichen Prognose. Verantwortlich hierfür waren hauptsächlich positive Währungseffekte / **SIEHE GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG, S. 131**. Durch unseren kontinuierlichen Fokus auf das operative kurzfristige Betriebskapital und das Cash-Management haben wir im Geschäftsjahr 2012 unsere Ziele hinsichtlich einer Verbesserung der Bilanz übertroffen und das Jahr mit einer deutlichen Verbesserung der Netto-Cash-Position beendet / **SIEHE BILANZ UND KAPITAL-FLUSSRECHNUNG, S. 137**.

Unsere Prognosen für die Geschäftsentwicklung des Konzerns im Jahr 2013 beruhen auf der Erwartung eines sich fortsetzenden Wachstums der Weltwirtschaft – wenn auch weniger ausgeprägt als im Jahr 2012. Zugleich gehen wir von einem höheren Anteil der Schwellenländer und der Aktivitäten rund um selbst kontrollierte Verkaufsflächen am Konzernumsatz aus. Basierend auf unserem umfangreichen Angebot an neuen, innovativen Produkten, die auf positive Resonanz bei den Einzelhändlern stoßen, prognostizieren wir für 2013 einen Anstieg bei Umsatz und Gewinn. Hauptgrund für diese Profitabilitätssteigerungen wird eine verbesserte Bruttomarge sein infolge eines verbesserten

Mix in puncto Produkte und Vertriebskanäle sowie aufgrund der im Vergleich zum Vorjahr verbesserten Situation im Zusammenhang mit den Beschaffungskosten. Unter der Annahme, dass sich die weltwirtschaftliche Entwicklung nicht verschlechtert, sind wir überzeugt, dass wir im Jahr 2014 und darüber hinaus Umsatz und Ergebnis je Aktie – wie in unserem strategischen Geschäftsplan Route 2015 dargestellt – weiter steigern können / **SIEHE KONZERNSTRATEGIE, S. 68**. Wir gehen davon aus, dass unsere Prognosen im derzeitigen Geschäftsumfeld realistisch sind. Da es zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2012 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. 157**.

04 / **Neuer Best-Practice-Geschäftsplanungsansatz**



127  
2012

03 / **Ziele und Ergebnisse des adidas Konzerns**

	2011 Ergebnisse <sup>1)</sup>	2012 Ursprünglicher Ausblick <sup>2)</sup>	2012 Ergebnisse	2013 Ziele
Umsatzerlöse (Entwicklung gegenüber Vorjahr, währungsbereinigt)	13 %	Wachstum im mittleren bis hohen einstelligen Bereich	6 %	Wachstum im mittleren einstelligen Bereich
Bruttomarge	47,5 %	etwa 47,5 %	47,7 %	48,0 % bis 48,5 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen (in % der Umsatzerlöse)	41,8 %	moderater Rückgang	41,3 %	moderater Rückgang
Operative Marge	7,2 %	annähernd 8,0 %	8,0 % <sup>3)</sup>	annähernd 9,0 %
(Verwässertes) Ergebnis je Aktie (in €)	2,93	3,52 bis 3,68	3,78 <sup>3)</sup>	4,25 bis 4,40
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse)	20,4 %	moderater Anstieg	20,0 %	moderater Anstieg
Investitionen (in Mio. €) <sup>4)</sup>	376	400 bis 450	434	500 bis 550
Netto-Cash-Position (in Mio. €)	90	weitere Reduzierung der Bruttoverschuldung	448	weitere Reduzierung der Bruttoverschuldung

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203.  
2) Wie am 7. März 2012 veröffentlicht; der Ausblick wurde im Jahresverlauf aktualisiert.  
3) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.   
4) Ohne Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

## Geschäftsentwicklung des Konzerns

Im Geschäftsjahr 2012 erzielte der adidas Konzern trotz gesamtwirtschaftlicher Herausforderungen in vielen Regionen, insbesondere in Westeuropa, sehr positive Ergebnisse. Der Konzernumsatz stieg, aufgrund des zweistelligen Wachstums im Segment Einzelhandel sowie in den Anderen Geschäftssegmenten, währungsbereinigt um 6%. In Euro erhöhte sich der Konzernumsatz um 12% auf 14,883 Mrd. € (2011: 13,322 Mrd. €). Die Bruttomarge des Konzerns stieg im Geschäftsjahr 2012 um 0,2 Prozentpunkte auf 47,7% (2011: 47,5%). Höhere Produktpreise, ein besserer Produktmix und eine günstigere regionale Umsatzverteilung sowie ein größerer Anteil von Einzelhandelsumsätzen, die höhere Margen erzielen, glichen höhere Beschaffungskosten mehr als aus. Das Bruttoergebnis des Konzerns verbesserte sich um 12% auf 7,103 Mrd. € (2011: 6,329 Mrd. €). Im Jahr 2012 verzeichnete der Konzern Einmalaufwendungen in Höhe von 265 Mio. €, die im Zusammenhang mit der Wertminderung von Geschäfts- oder Firmenwerten mehrerer zahlungsmittelgenerierender Einheiten des Konzerns stehen. Diese Einmalaufwendungen sind nicht zahlungswirksam und haben keine Auswirkung auf die Liquidität des Konzerns. Bereinigt um diese Einmalaufwendungen stieg das Betriebsergebnis des Konzerns um 24% auf 1,185 Mrd. €. Die operative Marge verbesserte sich damit im Vergleich zum Vorjahr um 0,8 Prozentpunkte auf 8,0%. Ohne Berücksichtigung der Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte stieg der auf Anteilseigner entfallende Gewinn um 29% auf 791 Mio. €. Das verwässerte und unverwässerte Ergebnis je Aktie ohne Einmalaufwendungen belief sich im Geschäftsjahr 2012 auf 3,78 € (2011: 2,93 €) und lag damit über unserer ursprünglichen Prognose von 3,52 € bis 3,68 €.

128  
2012

### Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche

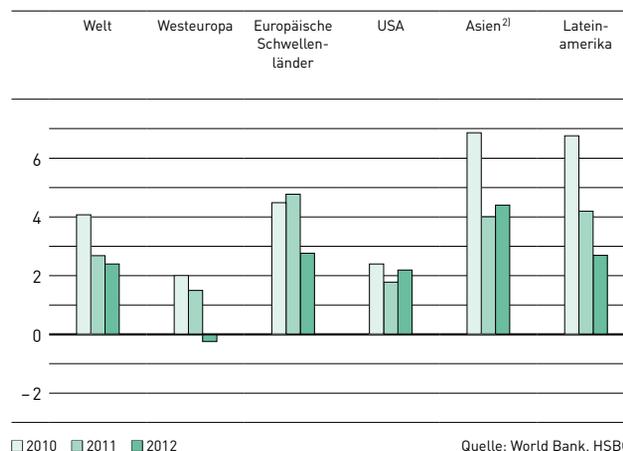
#### Weltwirtschaft wächst 2012 um 2,3%

Im Jahr 2012 verlangsamte sich das Wachstum des weltweiten Bruttoinlandsprodukts (BIP) laut der Weltbank von 2,7% im Vorjahr auf 2,3%, wobei sich die Schwellenländer mit einem Anstieg in Höhe von 5,1% besser entwickelten als die Industrieländer, die ein Wachstum in Höhe von 1,3% erreichten. Durch die Stabilisierung des Inflationsdrucks und den Anstieg des real verfügbaren Einkommens wurden Inlandskonsum und wirtschaftliche Aktivitäten, insbesondere in den Schwellenländern Asiens, unterstützt. Im Gegensatz dazu waren zahlreiche reife Märkte nach wie vor erheblichen wirtschaftlichen Herausforderungen ausgesetzt, vor allem infolge der hohen Staatsverschuldung. Trotz verstärkter politischer Maßnahmen, mit denen die Auswirkungen der Schuldenkrise in den meisten reifen Märkten vorübergehend eingedämmt werden konnten, belasteten spürbar die geringen Wachstumsraten und die Umsetzung von Sparmaßnahmen weiterhin das Weltwirtschaftswachstum.

In Westeuropa sank das BIP um 0,2% (2011: Anstieg um 1,5%). Der Rückgang der wirtschaftlichen Aktivitäten in den meisten Märkten konnte nicht durch das exportgetriebene Wachstum in Deutschland kompensiert werden. Obwohl bei der Stabilisierung der Schuldenkrise in der Eurozone Fortschritte erzielt wurden, bremsen die über weite Teile des Jahres mit der Krise verbundenen Unsicherheiten, eine hohe Arbeitslosigkeit sowie akute Sparmaßnahmen in zahlreichen Märkten die Investitionen. Diese Faktoren schlugen sich zudem negativ auf die Konsumausgaben und das Konsumentenvertrauen nieder.

In den europäischen Schwellenländern konnte mit etwa 2,8% ein positives BIP-Wachstum verzeichnet werden, wengleich dieses geringer als in den vergangenen Jahren ausfiel (2011: 4,8%). Russland profitierte als weltweit größter Energieexporteur von einem relativ stabilen Ölpreis, der staatliche Ausgaben begünstigte und den Konsum unterstützte. Nichtsdestotrotz wirkte sich der Abschwung in der Eurozone negativ auf die Exporte und die Industrieproduktion vieler Volkswirtschaften in den europäischen Schwellenländern aus.

#### 01 / Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts nach Regionen<sup>1)</sup> (in %)



1) Reale Veränderung in Prozent im Vorjahresvergleich; Zahlen für 2010 und 2011 gegenüber dem Vorjahr angepasst.  
 2) Asien umfasst auch Japan und den Pazifikraum.

Trotz der politischen Unsicherheiten im Zusammenhang mit den Präsidentschaftswahlen und der Haushaltsdebatten sowie der Folgen von Hurrikan Sandy legte die US-Wirtschaft im Jahr 2012 zu. Das BIP stieg um 1,8% (2011: 1,7%). Leichte Verbesserungen auf dem Wohnungs- und Arbeitsmarkt sowie relativ stabile Nahrungsmittel- und Treibstoffpreise trugen zu einer Verbesserung des Konsumentenvertrauens bei und förderten den Inlandskonsum. Die wirtschaftliche Entwicklung wurde zudem durch stabile Exporte und eine beständige Industrieproduktion infolge eines zunehmenden Handels mit asiatischen Märkten gestützt.

Die meisten Volkswirtschaften Asiens verzeichneten im Jahr 2012 ein starkes Wachstum. Japan ausgenommen stieg das BIP dieser Region um 6,1% (2011: 7,4%). Einschließlich Japan lag das BIP-Wachstum in Asien bei 4,4% (2011: 4,0%). In China und Indien betrug das BIP-Wachstum 7,8% bzw. 5,3%. Die meisten asiatischen Märkte verzeichneten eine Stabilisierung oder einen Rückgang der Inflationsrate. Robuste Lohnzuwächse führten zu einem höheren Inlandskonsum, vor allem in China. Diese Entwicklungen kurbelten gleichzeitig den Handel zwischen den Volkswirtschaften Asiens an, wodurch die gesunkene Nachfrage vonseiten der meisten reifen Märkte ausgeglichen werden konnte. In Japan hingegen konnte die Wirtschaft trotz staatlicher Konjunkturprogramme und umfassender Investitionen in den Wiederaufbau nach dem schweren Erdbeben im Jahr 2011 nur ein moderates Wachstum von 1,9% verzeichnen. Hohe Energiekosten, eine schwache weltweite Nachfrage sowie diplomatische Spannungen mit China wirkten sich negativ auf Export und BIP-Wachstum aus.

In Lateinamerika stieg das BIP um 2,7% (2011: 4,2%). Niedrige Arbeitslosenzahlen, umfassende staatliche Konjunkturprogramme sowie ein robuster Inlandskonsum unterstützten die Entwicklung der Volkswirtschaften der Region. Jedoch wirkten sich die nachlassende Exportnachfrage, insbesondere aus Europa, sowie der Anstieg der Inflation im Verlauf des Jahres negativ auf das Wirtschaftswachstum Lateinamerikas aus und führten dazu, dass die Region im Jahr 2012 eine der geringsten Zuwachsraten der letzten zehn Jahre verzeichnete.

### Positive Entwicklung der Sportartikelbranche weltweit

Die weltweite Sportartikelbranche entwickelte sich 2012 besser als die Gesamtwirtschaft. Das Wachstum wurde durch Konsumausgaben in den Schwellenländern unterstützt, die das gedämpfte Konsumentenvertrauen und den schwächeren Privatkonsum in vielen westeuropäischen Märkten sowie in Japan ausglich. Die zwei sportlichen Großereignisse – die Olympischen und Paralympischen Spiele 2012 in London sowie die von Polen und der Ukraine gemeinsam ausgerichtete UEFA EURO 2012 – beflügelten die Umsätze mit Sportartikeln und unterstützten die Entwicklung der Branche insbesondere in zahlreichen europäischen Märkten. Aus Categoriesicht verzeichnete Basketball branchenweit die größten Wachstumsraten, wobei sowohl der Performance- als auch der Lifestylebereich gute Ergebnisse vorweisen konnten. Obwohl die Kategorie Running einer der größten Umsatzträger blieb, musste sie im Jahresverlauf einen gewissen Rückgang hinnehmen. Dies war teilweise auf die Verschiebung der Nachfrage von Lifestyle Running hin zu Lifestyle Basketball zurückzuführen. Innerhalb der Kategorie Running konnten Lightweight und

### 02 / Arbeitslosenquote nach Quartalen und Regionen

(in % der erwerbsfähigen Bevölkerung)

	Q4 2011	Q1 2012	Q2 2012	Q3 2012	Q4 2012
USA <sup>1)</sup>	8,7	8,2	8,2	8,0	7,8
Eurozone <sup>2)</sup>	10,7	11,0	11,4	11,6	11,7
Japan <sup>3)</sup>	4,5	4,5	4,3	4,2	4,2
China <sup>4)</sup>	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1
Russland <sup>5)</sup>	6,1	6,5	5,4	5,2	5,3
Brasilien <sup>6)</sup>	4,7	6,2	5,9	5,4	4,6

- 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.  
6) Quelle: Brasilianisches Institut für Geographie und Statistik.

### 03 / Quartalsweise Entwicklung des Konsumentenpreises<sup>1)</sup>

(nach Regionen)

	Q4 2011	Q1 2012	Q2 2012	Q3 2012	Q4 2012
USA <sup>2)</sup>	3,0	2,7	1,7	2,0	1,7
Eurozone <sup>3)</sup>	2,7	2,7	2,4	2,6	2,2
Japan <sup>4)</sup>	-0,2	0,5	-0,2	-0,3	-0,1
China <sup>5)</sup>	4,1	3,6	2,2	1,9	2,5
Russland <sup>6)</sup>	6,1	3,7	4,3	6,6	6,6
Brasilien <sup>7)</sup>	6,5	5,2	4,9	5,3	5,8

- 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.  
7) Quelle: Brasilianisches Institut für Geographie und Statistik.

### 04 / Quartalsweise Entwicklung des Konsumentenvertrauens<sup>1)</sup>

(nach Regionen)

	Q4 2011	Q1 2012	Q2 2012	Q3 2012	Q4 2012
USA <sup>2)</sup>	64,8	69,5	62,7	68,4	66,7
Eurozone <sup>3)</sup>	-21,2	-18,9	-19,6	-25,7	-26,3
Japan <sup>4)</sup>	38,1	40,1	40,8	40,4	39,1
China <sup>5)</sup>	100,5	100,0	99,3	100,8	103,7
Russland <sup>6)</sup>	-7,0	-5,0	-4,0	-6,0	-8,0
Brasilien <sup>7)</sup>	113,4	113,2	112,6	113,2	115,2

- 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.  
7) Quelle: Brasilianisches Institut für Geographie und Statistik.

Technical Running weiterhin solide Wachstumsraten erzielen. Die Kategorie Outdoor war einem gewissen Gegenwind ausgesetzt. Dies ist hauptsächlich auf die untypischen Wetterbedingungen zurückzuführen, die zu einem leichten Abschwung, insbesondere bei Produkten für den Einsatz im Schnee, geführt haben. Die Nachfrage nach höherpreisigen, innovativen Sportartikeln mit fortschrittlichen und äußerst leistungsstarken Technologien, die im Laufe des Jahres auf den Markt gebracht wurden, blieb auf hohem Niveau. Im Bereich funktionelle Bekleidung führte diese Entwicklung zu einem gesunden Wachstum, insbesondere bei Shell-, Fleece- und Base-Layer-Produkten. Der rasante Ausbau des E-Commerce-Vertriebskanals innerhalb der Branche hat sich fortgesetzt. Zahlreiche Marktteilnehmer präsentierten die unterschiedlichsten Strategien, um den Einzelhandel mithilfe digitaler und sozialer Medien sowie insbesondere mobiler Technologien zu fördern und optimal zu nutzen. Außerdem setzte sich die weitere Konsolidierung der Branche mit diversen bedeutenden Akquisitionen auch 2012 fort.

### Moderates Wachstum der Sportartikelbranche in Europa

In Europa verzeichnete die Sportartikelbranche im Jahr 2012, trotz Sparmaßnahmen und einer hohen Arbeitslosigkeit in vielen Märkten, ein moderates Wachstum. Europa profitierte dabei direkt von zwei der größten Sportereignisse der Welt, die in der Region stattfanden. So konnte insbesondere die Sportartikelbranche in Großbritannien einen beträchtlichen Aufschwung dank der Olympischen und Paralympischen Spiele 2012 in London verzeichnen. Darüber hinaus profitierten zahlreiche europäische Märkte von der UEFA EURO 2012, allen voran Spanien als Titelträger sowie die beiden Gastgeberländer Polen und Ukraine. In den Schwellenländern der Region kurbelten steigende Löhne den Konsum an, was sich auch positiv auf den Sportartikelsektor, insbesondere in Russland, auswirkte.

### Starker Einzelhandel beflügelt Wachstum der nordamerikanischen Sportartikelbranche

Die allmähliche Erholung des US-Markts und die Stabilisierung der Inflationsrate sorgten für stabile Konsumausgaben, die wiederum positive Auswirkungen auf den Einzelhandel sowie die Sportartikelbranche mit sich brachten. Die positive Umsatzentwicklung in den Bereichen Basketball, Training und Sporting Lifestyle konnte den leichten Abschwung in bestimmten Kategorien der Bereiche Running, Walking und Outdoor ausgleichen. Unseren Schätzungen zufolge stiegen die Umsatzerlöse von Sportartikeln in den USA im Jahr 2012 im mittleren einstelligen Bereich, vor allem bedingt durch höhere durchschnittliche Verkaufspreise. Zahlreiche Sportfachhändler konzentrierten sich verstärkt auf E-Commerce-Aktivitäten sowie auf innovative und hochwertige Produkte, um ihren Umsatz zu steigern. Schätzungen zufolge lag der Umsatzanstieg im Bereich Schuhe, insbesondere aufgrund des Wachstums in den Kategorien Basketball und Training, im Jahr 2012 im mittleren einstelligen Bereich. Darüber hinaus dürfte der Umsatz bei Sportbekleidung in den USA im Jahr 2012 ebenfalls im mittleren einstelligen Bereich gewachsen sein.

### Internationale Marken treiben Expansion der Sportartikelbranche in Asien voran

Deutliche Lohnsteigerungen und zunehmende Konsumausgaben unterstützten das Wachstum in der Sportartikelbranche Asiens, wo

die Umsätze 2012 im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich angestiegen sind. Das Branchenwachstum in der Region war insbesondere auf internationale Marken zurückzuführen, die von den Konsumenten als erschwingliche Luxusmarken angesehen werden. In China blieb das Wachstum der Branche robust, wenngleich zahlreiche inländische Anbieter mit hohen Lagerbeständen zu kämpfen hatten. Analog zum gesamtwirtschaftlichen Trend sorgten in Japan im Jahr 2012 geringe Konsumausgaben bei nicht-essenziellen Konsumartikeln für verhaltene Umsätze in der Sportartikelbranche.

### Sportartikelbranche in Lateinamerika mit positiver Entwicklung

Ungeachtet eines gewissen Inflationsdrucks in Lateinamerika förderten die geringe Arbeitslosigkeit sowie eine deutlich verbesserte Kreditverfügbarkeit für viele Konsumenten den Umsatz im Einzelhandel sowie die Ausgaben für Sportartikel. Darüber hinaus wirkten sich die Copa América sowie die ersten Aktivitäten im Vorfeld der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 positiv auf den Umsatz in der Region aus.

### adidas Konzern und Wettbewerber entwickeln sich besser als Gesamtwirtschaft

Der adidas Konzern verzeichnete im Jahr 2012, ebenso wie viele Wettbewerber und Einzelhändler, einen Anstieg bei Umsatz und Profitabilität. In den meisten Regionen übertraf der Umsatzanstieg des adidas Konzerns und anderer bedeutender Sportartikelanbieter die BIP-Wachstumsraten sowie den Anstieg der allgemeinen Konsumausgaben.

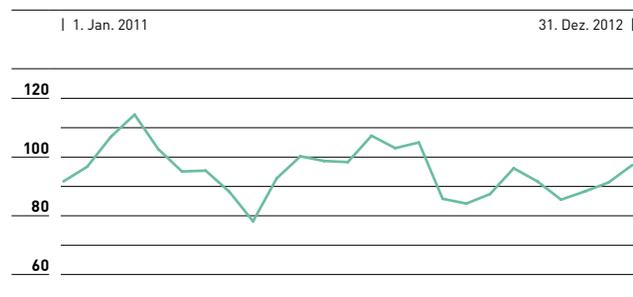
130  
2012

### 05 / Wechselkursentwicklung<sup>1)</sup> (1 € entspricht)

	Durchschnittskurs 2011	Q1 2012	Q2 2012	Q3 2012	Q4 2012	Durchschnittskurs 2012
USD	1,3922	1,3356	1,2590	1,2930	1,3194	1,2862
GBP	0,8678	0,8339	0,8068	0,7981	0,8161	0,8115
JPY	111,04	109,56	100,13	100,37	113,61	102,65
RUB	40,871	39,171	41,316	39,976	40,074	39,951
CNY	9,0000	8,4067	7,9639	8,1989	8,2931	8,1137

1) Kassakurs am Quartalsende.

### 06 / Ölpreisentwicklung<sup>1)</sup> (in US-\$ je Barrel)



1) West Texas Intermediate Cushing Rohöl.

Quelle: Bloomberg.

## Unregelmäßigkeiten bei Reebok India Company festgestellt

Wie bereits in einer Adhoc-Mitteilung am 30. April 2012 bekannt gegeben, wurden bei Reebok India Company Unregelmäßigkeiten festgestellt. In diesem Zusammenhang wurden wesentliche Fehler in den Abschlüssen von Reebok India Company für die Vorjahre entdeckt. Infolge dieser Fehler beinhaltet auch der Konzernabschluss der adidas AG für das Geschäftsjahr 2011 sowie für Vorjahre wesentliche Falschdarstellungen, die gemäß IAS 8.41 ff. berichtigt werden müssen. Diese Berichtigungen sind im Konzernabschluss zum 31. Dezember 2012 enthalten, in dem die Vergleichszahlen des Geschäftsjahres 2011 angepasst sind. Geschäftsjahre vor 2011 sind aus Gründen mangelnder Durchführbarkeit nicht einzeln angepasst worden. Falschdarstellungen, die Vorjahre betreffen, wurden in der Eröffnungsbilanz zum 1. Januar 2011 kumulativ angepasst. Einzelheiten und ausführliche Erläuterungen dieser Anpassungen sind dem Konzernanhang dieses Geschäftsberichts zu entnehmen / **SIEHE ERLÄUTERUNG 03, S. 203**. Die nachfolgende Betrachtung der Konzerngeschäftsergebnisse für das Jahr 2012 in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung, der Bilanz und Kapitalflussrechnung sowie in anderen Abschnitten dieses Geschäftsberichts basiert auf einem Vergleich der Zahlen für das Geschäftsjahr 2012 mit den angepassten Zahlen für das Geschäftsjahr 2011. Sämtliche Zahlen für Geschäftsjahre vor 2011 sind wie ursprünglich berichtet dargestellt.

## Gewinn-und-Verlust-Rechnung

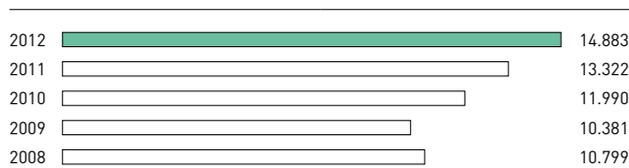
### adidas Konzern steigert Umsatz währungsbereinigt um 6%

Im Geschäftsjahr 2012 legte der Konzernumsatz aufgrund zweistelliger Zuwächse im Einzelhandelssegment und in den Anderen Geschäftssegmenten währungsbereinigt um 6% zu. Diese Entwicklung entsprach der ursprünglichen Erwartung des Managements eines Umsatzanstiegs im mittleren bis hohen einstelligen Bereich. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Konzernumsatz nahm um 12% zu und erreichte 14,883 Mrd. € (2011: 13,322 Mrd. €) / **GRAFIK 07**.

### Konzernumsatz erhöht sich vor allem aufgrund zweistelliger Zuwächse im Einzelhandelssegment und in den Anderen Geschäftssegmenten

Im Großhandelssegment stieg der währungsbereinigte Umsatz im Geschäftsjahr 2012 um 2%. Das Umsatzwachstum bei adidas glich Rückgänge bei Reebok mehr als aus. Der währungsbereinigte Umsatz im Einzelhandelssegment erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um 14%. Dies war vor allem auf ein Umsatzwachstum auf vergleichbarer Basis in Höhe von 7% sowie auf die Eröffnung neuer Geschäfte im Rahmen des Ausbaus der Einzelhandelsaktivitäten des Konzerns zurückzuführen. In den Anderen Geschäftssegmenten nahm der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 17% zu. Ausschlaggebend hierfür waren deutlich

### 07 / Umsatzerlöse<sup>1)</sup> (in Mio. €)

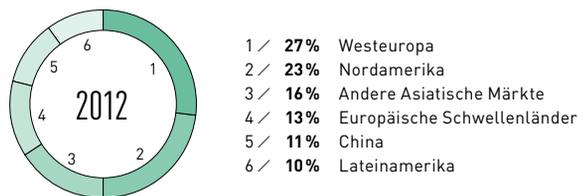


1) 2011 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. Vorjahre nicht angepasst, siehe S. 131.

### 08 / Umsatzerlöse nach Quartalen (in Mio. €)

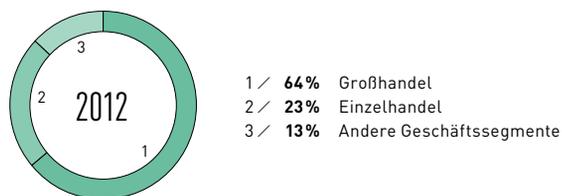


### 09 / Umsatzerlöse nach Regionen



131  
2012

### 10 / Umsatzerlöse nach Segmenten



zweistellige Zuwächse bei TaylorMade-adidas Golf. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Segmentumsatzerlöse in Euro aus.

Im Großhandelssegment stieg der Umsatz um 7% auf 9,533 Mrd. € (2011: 8,949 Mrd. €). Der Umsatz im Einzelhandelssegment legte 21% zu und erreichte 3,373 Mrd. € (2011: 2,793 Mrd. €). In den Anderen Geschäftssegmenten lag der Umsatz mit 1,977 Mrd. € um 25% über dem Vorjahresniveau (2011: 1,580 Mrd. €).

11 / **Umsatzerlöse nach Regionen** (in Mio. €)

	2012	2011 <sup>1)</sup>	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Westeuropa	4.076	3.922	4%	3%
Europäische Schwellenländer	1.947	1.597	22%	15%
Nordamerika	3.410	3.102	10%	2%
China	1.562	1.229	27%	15%
Andere Asiatische Märkte	2.407	2.103	14%	7%
Lateinamerika	1.481	1.369	8%	8%
<b>Gesamt<sup>2)</sup></b>	<b>14.883</b>	<b>13.322</b>	<b>12%</b>	<b>6%</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. 2) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

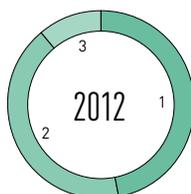
12 / **Umsatzerlöse nach Produktbereichen** (in Mio. €)

	2012	2011 <sup>1)</sup>	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Schuhe	6.922	6.242	11%	6%
Bekleidung	6.290	5.733	10%	4%
Zubehör	1.671	1.347	24%	17%
<b>Gesamt<sup>2)</sup></b>	<b>14.883</b>	<b>13.322</b>	<b>12%</b>	<b>6%</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. 2) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

132  
2012

13 / **Umsatzerlöse nach Produktbereichen**



- 1 / **47%** Schuhe
- 2 / **42%** Bekleidung
- 3 / **11%** Zubehör

**Währungsbereinigter Konzernumsatz nimmt in allen Regionen zu**

In Westeuropa stieg der währungsbereinigte Umsatz im Geschäftsjahr 2012 um 3%, primär aufgrund zweistelliger Zuwächse in Großbritannien und Polen. In den Europäischen Schwellenländern lag der Umsatz aufgrund einer zweistelligen Steigerung in den meisten Ländern der Region, insbesondere in Russland/GUS, währungsbereinigt um 15% über dem Vorjahresniveau. In Nordamerika legte der Konzernumsatz aufgrund von Wachstum sowohl in den USA als auch in Kanada währungsbereinigt um 2% zu. Der Umsatz in China erhöhte sich währungsbereinigt um 15%. Die Anderen Asiatischen Märkte verzeichneten einen währungsbereinigten Umsatzanstieg in Höhe von 7%; dies war in erster Linie auf deutliche Steigerungen in Japan und Südkorea zurückzuführen. In Lateinamerika legte der Umsatz mit zweistelligen Zuwächsen in den meisten wichtigen Märkten der Region, vor allem in Argentinien, währungsbereinigt um 8% zu. Währungseffekte wirkten sich unterschiedlich auf die Umsatzerlöse der Regionen in Euro aus / TABELLE 11.

**Konzernumsatz erhöht sich in allen Produktbereichen**

Im Geschäftsjahr 2012 stieg der Konzernumsatz auf währungsbereinigter Basis in sämtlichen Produktbereichen. Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Schuhe wuchs in diesem Zeitraum um 6%. Grund für diese Entwicklung war ein Anstieg in den Kategorien Running, Fußball, Basketball und Outdoor sowie bei Lifestyle. Der Umsatz im Bereich Bekleidung erhöhte sich aufgrund von Umsatzzuwächsen in den Kategorien Fußball, Basketball, Training und Running sowie bei Lifestyle auf währungsbereinigter Basis um 4%. Die Umsatzerlöse im Bereich Zubehör legten auf währungsbereinigter Basis im Vergleich zum Vorjahr um 17% zu. Hauptgrund hierfür waren deutliche Umsatzsteigerungen bei TaylorMade-adidas Golf sowie in der Kategorie Fußball. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus / TABELLE 12.

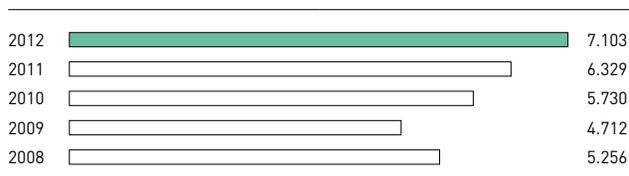
**Umsatzkosten steigen**

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 2012 lagen die Umsatzkosten mit 7,780 Mrd. € um 11% über dem Vorjahresniveau (2011: 6,993 Mrd. €). Diese Entwicklung war dem Geschäftswachstum sowie den gestiegenen Beschaffungskosten, resultierend aus höheren Rohmaterialpreisen zum Zeitpunkt der Produktbeschaffung, zuzuschreiben. Zudem wirkten sich höhere Lohnkosten negativ auf die Umsatzkosten aus.

**Bruttomarge des Konzerns verbessert sich um 0,2 Prozentpunkte**

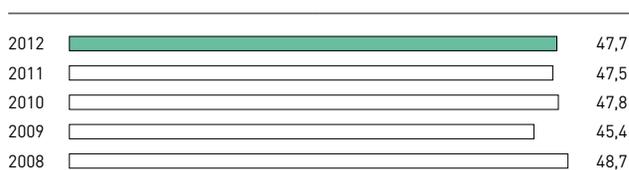
Die Bruttomarge des adidas Konzerns stieg im Geschäftsjahr 2012 um 0,2 Prozentpunkte auf 47,7% (2011: 47,5%) / GRAFIK 15. Diese

14 / **Bruttoergebnis<sup>1)</sup>** (in Mio. €)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. Vorjahre nicht angepasst, siehe S. 131.

15 / **Bruttomarge<sup>1)</sup>** (in %)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. Vorjahre nicht angepasst, siehe S. 131.

Entwicklung übertrifft unsere ursprünglichen Erwartung einer Bruttomarge in Höhe von etwa 47,5%. Höhere Beschaffungskosten wurden durch die positiven Effekte resultierend aus Preissteigerungen, einem besseren Produktmix und einer günstigeren regionalen Umsatzverteilung sowie durch einen größeren Anteil von Einzelhandelsumsätzen, die höhere Margen erzielen, mehr als kompensiert. Das Bruttoergebnis des Konzerns verbesserte sich um 12% auf 7,103 Mrd. € (2011: 6,329 Mrd. €) / **GRAFIK 14**.

**Höhere Lizenz- und Provisionserträge**

Die Lizenz- und Provisionserträge des adidas Konzerns nahmen im Geschäftsjahr 2012 um 13% auf 105 Mio. € zu (2011: 93 Mio. €). Auf währungsbereinigter Basis stiegen die Lizenz- und Provisionserträge um 11%. Grund hierfür waren vor allem höhere Lizenzumsätze der Marke adidas.

**Anstieg 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 2012 erhöhten sich die sonstigen betrieblichen Erträge um 29% auf 127 Mio. € (2011: 98 Mio. €). Hauptgründe hierfür waren vor allem höhere Erträge aus Versicherungsentschädigungen sowie aus der Auflösung von abgegrenzten Schulden und Rückstellungen im operativen Bereich / **SIEHE ERLÄUTERUNG 30, S. 229**.

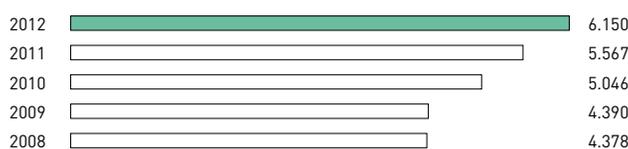
**Sonstige betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz verringern sich um 0,5 Prozentpunkte**

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen einschließlich Abschreibungen ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte beinhalten Posten wie das Sales-Working-Budget, das Marketing-Working-Budget und die Betriebsgemeinkosten. Im Geschäftsjahr 2012 stiegen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 10% auf 6,150 Mrd. € (2011: 5,567 Mrd. €) / **GRAFIK 17**. Dies war in erster Linie eine

16 / **Bruttomarge nach Quartalen** (in %)

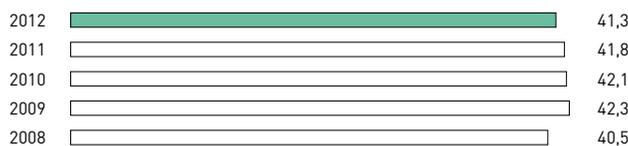


17 / **Sonstige betriebliche Aufwendungen<sup>1)</sup>** (in Mio. €)



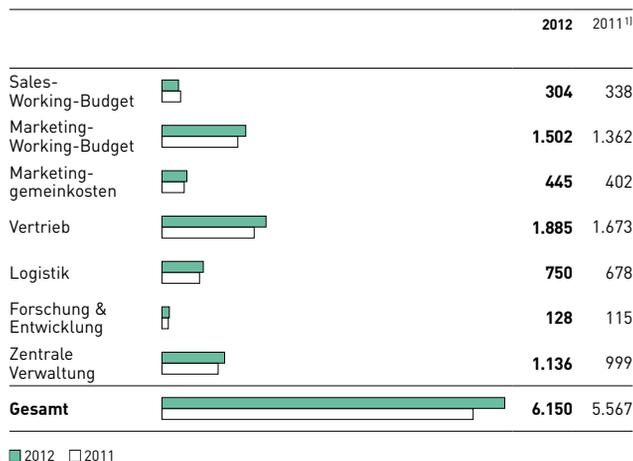
1) 2011 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. Vorjahre nicht angepasst, siehe S. 131.

18 / **Sonstige betriebliche Aufwendungen<sup>1)</sup>** (in % der Umsatzerlöse)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. Vorjahre nicht angepasst, siehe S. 131.

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



■ 2012 □ 2011

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203.

Folge des Ausbaus der eigenen Einzelhandelsaktivitäten des Konzerns sowie höherer Marketingaufwendungen / **SIEHE ERLÄUTERUNG 31, S. 229**. Im Verhältnis zum Umsatz gingen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 0,5 Prozentpunkte auf 41,3% zurück (2011: 41,8%) / **GRAFIK 18**.

### Rückgang des Sales-Working-Budgets 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-Budgets jeweils bestimmte Vertriebskanäle betreffen, werden sie den operativen Segmenten des Konzerns zugeordnet. Absolut gesehen gingen die Sales-Working-Budget-Aufwendungen im Jahr 2012 um 10% auf 304 Mio.€ zurück (2011: 338 Mio.€). Niedrigere Aufwendungen am Point-of-Sale infolge von Effizienzsteigerungen glichen den negativen Effekt höherer Aufwendungen im Zusammenhang mit der Eröffnung neuer Geschäfte mehr als aus. Nach Marken betrachtet ging das Sales-Working-Budget von adidas um 9% auf 220 Mio.€ zurück (2011: 243 Mio.€). Bei Reebok lag das Sales-Working-Budget mit 50 Mio.€ zum Jahresende um 2% unter dem Vorjahresniveau (2011: 51 Mio.€). Im Verhältnis zum Umsatz verringerte sich das Sales-Working-Budget um 0,5 Prozentpunkte auf 2,0% (2011: 2,5%) / GRAFIK 20.

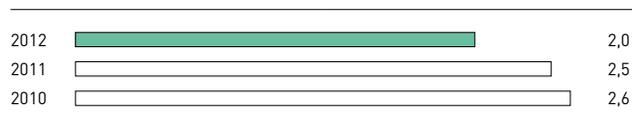
### Marketing-Working-Budget im Verhältnis zum Umsatz unter Vorjahresniveau

Das Marketing-Working-Budget beinhaltet Posten wie Aufwendungen für Promotion-Partnerschaften, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Da die Aufwendungen des Marketing-Working-Budgets keine bestimmten Vertriebskanäle betreffen, werden sie den Segmenten nicht zugeordnet. Absolut gesehen stiegen die Aufwendungen des Marketing-Working-Budgets im Jahr 2012 um 10% auf 1,502 Mrd.€ (2011: 1,362 Mrd.€). Dieser Anstieg war hauptsächlich auf höhere Aufwendungen der Marke adidas zurückzuführen, die im Zusammenhang mit der UEFA EURO 2012 und den Olympischen Spielen 2012 in London 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 15% auf 1,157 Mrd.€ (2011: 1,007 Mrd.€), bei Reebok verringerte es sich um 20% auf 188 Mio.€ (2011: 236 Mio.€). Im Verhältnis zum Umsatz ging das Marketing-Working-Budget um 0,1 Prozentpunkte auf 10,1% (2011: 10,2%) zurück / GRAFIK 21.

### Betriebsgemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz steigen um 0,2 Prozentpunkte

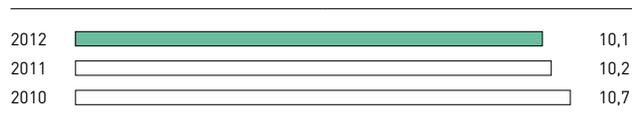
Die Betriebsgemeinkosten des Konzerns enthalten Gemeinkosten im Zusammenhang mit Marketing, Logistik, Vertrieb und F&E sowie mit zentralen Verwaltungsfunktionen. Personalaufwendungen machen fast die Hälfte der Betriebsgemeinkosten aus. Absolut gesehen stiegen die Betriebsgemeinkosten im Geschäftsjahr 2012 um 12% auf 4,344 Mrd.€ (2011: 3,867 Mrd.€). Dies war in erster Linie eine Folge der verstärkten eigenen Einzelhandelsaktivitäten des Konzerns sowie der höheren Logistik- und Lagerhaltungskosten. Im Verhältnis zum Umsatz erhöhten sich die Betriebsgemeinkosten um 0,2 Prozentpunkte auf 29,2% (2011: 29,0%).

#### 20 / Sales-Working-Budget<sup>1)</sup> (in % der Umsatzerlöse)



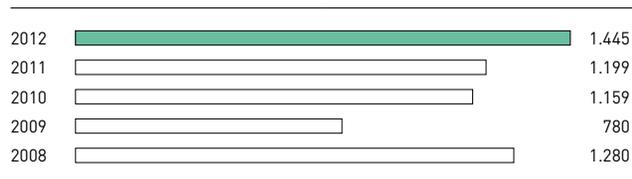
1) 2011 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. Vorjahre nicht angepasst, siehe S. 131.

#### 21 / Marketing-Working-Budget<sup>1)</sup> (in % der Umsatzerlöse)



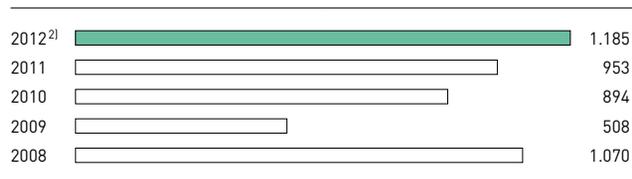
1) 2011 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. Vorjahre nicht angepasst, siehe S. 131.

#### 22 / EBITDA<sup>1)</sup> (in Mio.€)



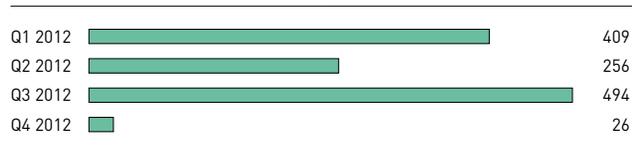
1) 2011 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. Vorjahre nicht angepasst, siehe S. 131.

#### 23 / Betriebsergebnis<sup>1)</sup> (in Mio.€)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. Vorjahre nicht angepasst, siehe S. 131.  
2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio.€.

#### 24 / Betriebsergebnis nach Quartalen<sup>1)</sup> (in Mio.€)



1) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio.€.

### Anzahl der Mitarbeiter im Konzern geht um 1 % zurück

Ende Dezember 2012 beschäftigte der Konzern 46.306 Mitarbeiter. Das entspricht einem Rückgang um 1 % gegenüber dem Vorjahresstand von 46.824. Verantwortlich für diese Entwicklung waren vor allem Effizienzsteigerungen bei den eigenen Einzelhandelsgeschäften sowie Reorganisationsmaßnahmen bei Reebok. Gemessen in Vollzeitäquivalenten verringerte sich die Mitarbeiteranzahl zum Ende des Jahres 2012 ebenfalls um 1 % auf 40.168 [2011: 40.637] / **SIEHE MITARBEITER, S. 111.**

### EBITDA verbessert sich um 21 %

Der Konzerngewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) stieg im Geschäftsjahr 2012 um 21 % auf 1,445 Mrd. € [2011: 1,199 Mrd. €] / **GRAFIK 22.** Aufwendungen im Zusammenhang mit Abschreibungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte sowie für Wertminderungen haben sich mehr als verdoppelt und beliefen sich im Geschäftsjahr 2012 auf 532 Mio. € [2011: 252 Mio. €]. Diese Entwicklung war vor allem Einmalaufwendungen in Höhe von 265 Mio. € resultierend aus einer Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte im Geschäftsjahr 2012 zuzuschreiben. 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. In diesem Zusammenhang wurde im Jahr 2012 eine Wertberichtigung auf immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer vorgenommen.

### Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €

Infolge der Neueinschätzung mittelfristiger Wachstumsaussichten einiger Regionen und Segmente hat der adidas Konzern die Geschäfts- oder Firmenwerte wertgemindert und zum 31. Dezember 2012 einen Vorsteueraufwand in Höhe von 265 Mio. € ausgewiesen. Von diesem Gesamtbetrag entfielen im Großhandel 106 Mio. € auf die zahlungsmittelgenerierende Einheit Nordamerika, 41 Mio. € auf Lateinamerika, 15 Mio. € auf Brasilien und 11 Mio. € auf Iberia. Die Wertminderungen ergaben sich im Wesentlichen aus angepassten Wachstumsaussichten im Zusammenhang mit der Marke Reebok, insbesondere in den Märkten Nordamerika, Lateinamerika und Brasilien, sowie aus einer Erhöhung der länderspezifischen Diskontierungssätze infolge der Eurokrise. Darüber hinaus wurde der auf Reebok-CCM Hockey allokierte Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 68 Mio. € vollständig und der auf Rockport allokierte Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 24 Mio. € teilweise wertgemindert. Diese Wertminderungsaufwendungen sind im Wesentlichen durch die Neueinschätzung von zukünftigen Wachstumsprognosen und, im Falle von Rockport, auch durch eine Erhöhung des Diskontierungssatzes begründet. Der Wertminderungsaufwand in Höhe von 265 Mio. € war nicht zahlungswirksam und hat keine Auswirkung auf die Liquidität des Konzerns / **SIEHE ERLÄUTERUNG 02, S. 197.**

### Operative Marge ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte verbessert sich auf 8,0 %

Das Betriebsergebnis des Konzerns verringerte sich im Geschäftsjahr 2012 um 3 % auf 920 Mio. € (2011: 953 Mio. €). Die operative Marge des Konzerns verringerte sich um 1,0 Prozentpunkte auf 6,2 % (2011: 7,2 %). Bereinigt um die Aufwendungen im Zusammenhang mit der Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte stieg das Betriebsergebnis um 24 % auf 1,185 Mrd. € / **GRAFIK 23.** Die operative Marge belief sich auf 8,0 % / **GRAFIK 25** und entsprach damit unserer ursprünglichen Erwartung einer operativen Marge von annähernd 8,0 %. Diese Entwicklung resultierte aus der höheren Bruttomarge und den niedrigeren sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz.

### Finanzerträge steigen um 17 %

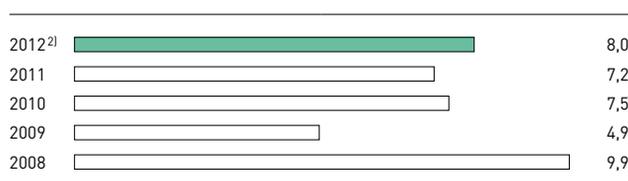
Die Finanzerträge stiegen im Geschäftsjahr 2012 um 17 % auf 36 Mio. € (2011: 31 Mio. €). Dies war vor allem auf höhere Zinserträge infolge höherer durchschnittlicher flüssiger Mittel zurückzuführen / **SIEHE ERLÄUTERUNG 33, S. 230.**

### Finanzaufwendungen gehen um 8 % zurück

Die Finanzaufwendungen verringerten sich im Geschäftsjahr 2012 um 8 % auf 105 Mio. € (2011: 115 Mio. €) / **GRAFIK 26.** Dies war in erster Linie einem Rückgang der Zinsaufwendungen in Höhe von 9 % zuzuschreiben. Die negativen Währungseffekte lagen auf einem ähnlichen Niveau wie im Vorjahr / **SIEHE ERLÄUTERUNG 33, S. 230.**

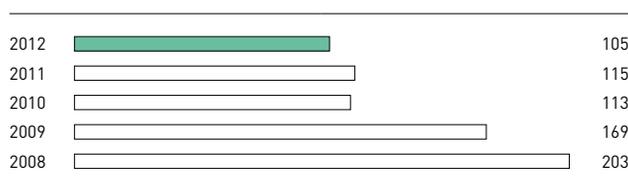
135  
2012

25 / Operative Marge<sup>1)</sup> (in %)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. Vorjahre nicht angepasst, siehe S. 131.  
2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

26 / Finanzaufwendungen<sup>1)</sup> (in Mio. €)



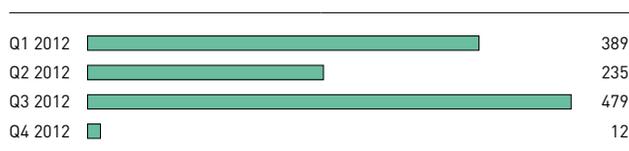
1) 2011 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. Vorjahre nicht angepasst, siehe S. 131.

27 / Gewinn vor Steuern<sup>1)</sup> (in Mio. €)



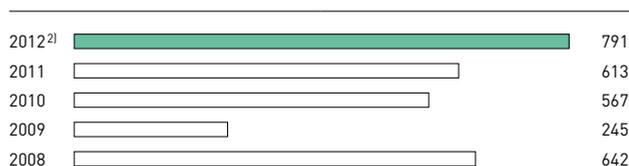
1) 2011 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. Vorjahre nicht angepasst, siehe S. 131.  
2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

28 / Gewinn vor Steuern nach Quartalen<sup>1)</sup> (in Mio. €)



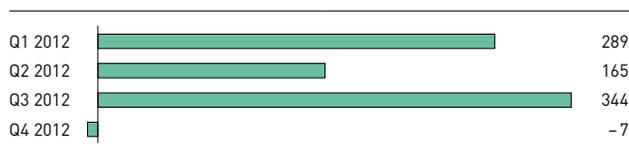
1) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

29 / Auf Anteilseigner entfallender Gewinn<sup>1)</sup> (in Mio. €)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. Vorjahre nicht angepasst, siehe S. 131.  
2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

30 / Auf Anteilseigner entfallender Gewinn nach Quartalen<sup>1)</sup>  
(in Mio. €)



1) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

31 / Verwässertes Ergebnis je Aktie<sup>1)</sup> (in €)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. Vorjahre nicht angepasst, siehe S. 131.  
2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

32 / Verwässertes Ergebnis je Aktie nach Quartalen<sup>1)</sup> (in €)



1) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

**Gewinn vor Steuern ohne Berücksichtigung der Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte steigt um 28 %**

Der Konzerngewinn vor Steuern verringerte sich um 2% auf 851 Mio. € (2011: 869 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz verringerte sich der Gewinn vor Steuern um 0,8 Prozentpunkte auf 5,7% (2011: 6,5%). Ohne die Aufwendungen im Zusammenhang mit der Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte verbesserte sich der Gewinn vor Steuern um 28% auf 1,116 Mrd. € / **GRAFIK 27**. Der Gewinn vor Steuern im Verhältnis zum Umsatz stieg, insbesondere infolge der verbesserten operativen Marge des Konzerns, um 1,0 Prozentpunkte auf 7,5%.

**Bereinigt um die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte steigt der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn um 29 %**

Der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn verringerte sich im Geschäftsjahr 2012 auf 526 Mio. € (2011: 613 Mio. €). Dies bedeutet einen Rückgang in Höhe von 14% gegenüber dem Vorjahreswert. Bereinigt um die Aufwendungen im Zusammenhang mit der Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte betrug der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn 791 Mio. € / **GRAFIK 29**. Dies bedeutet einen Anstieg um 29%. Die Steuerquote des Konzerns stieg 2012 vor allem infolge der nicht steuerabzugsfähigen Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte um 8,4 Prozentpunkte auf 38,4% (2011: 30,0%). Bereinigt um die Aufwendungen im Zusammenhang mit der Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte belief sich die effektive Steuerquote auf 29,3% / **SIEHE ERLÄUTERUNG 34, S. 231**.

**Ergebnis je Aktie erreicht ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte 3,78 €**

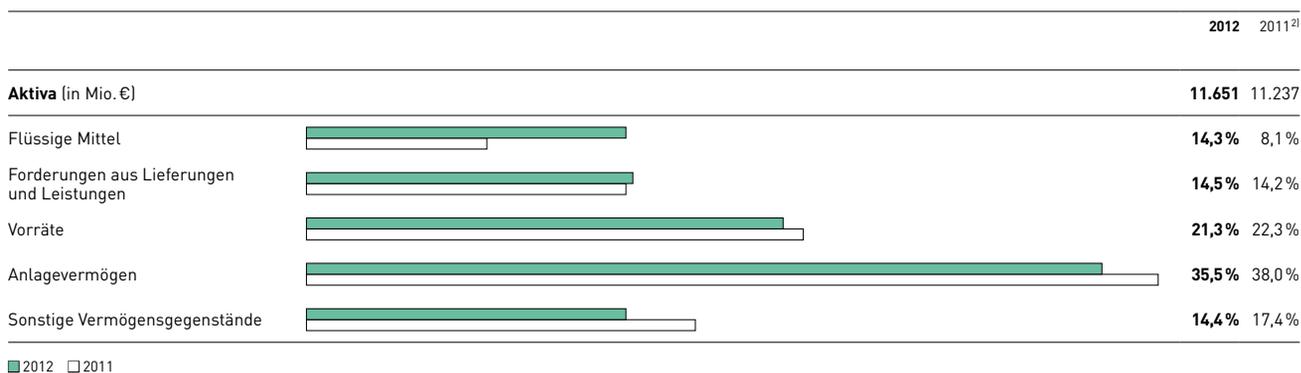
Im Geschäftsjahr 2012 betrug das unverwässerte und verwässerte Ergebnis je Aktie 2,52 € (2011: 2,93 €). Dies entspricht einem Rückgang um 14%. Ohne Berücksichtigung der Aufwendungen im Zusammenhang mit der Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte belief sich das unverwässerte und verwässerte Ergebnis je Aktie auf 3,78 € / **GRAFIK 31** und lag damit über unserer ursprünglichen Prognose eines Ergebnisses je Aktie zwischen 3,52 € und 3,68 €. Die gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des Ergebnisses je Aktie belief sich auf 209.216.186 / **SIEHE ERLÄUTERUNG 35, S. 232**.

## 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 2012 gab es keine neuen oder geänderten IFRS-Vorschriften, die wesentliche Änderungen in den Konsolidierungs- und Rechnungslegungsgrundsätzen des Konzerns erforderlich machen / **SIEHE ERLÄUTERUNG 01, S. 196.**

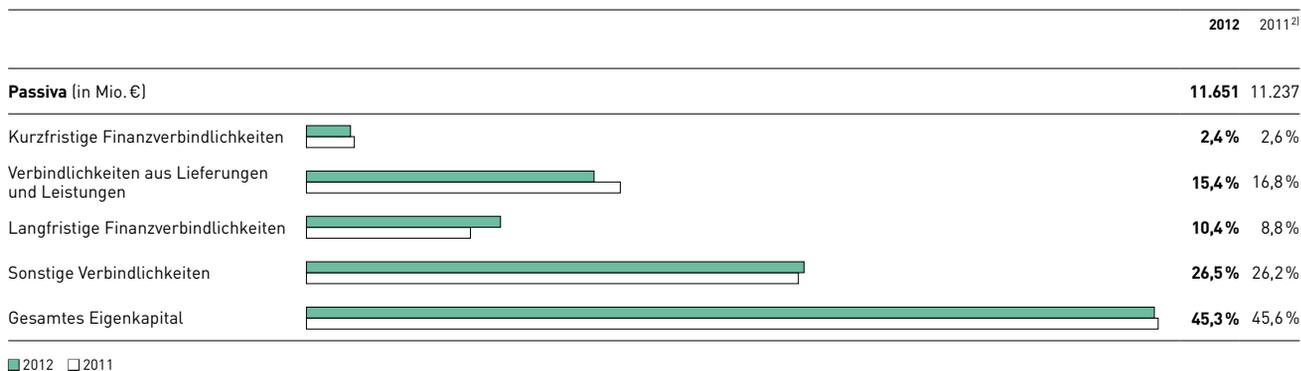
#### 33 / Bilanzstruktur<sup>1)</sup> (in % der Bilanzsumme)



1) Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG, S. 188.  
 2) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203.

137  
2012

#### 34 / Bilanzstruktur<sup>1)</sup> (in % der Bilanzsumme)



1) Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG, S. 188.  
 2) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203.

35 / **Bilanzsumme<sup>1)</sup>** (in Mio. €)



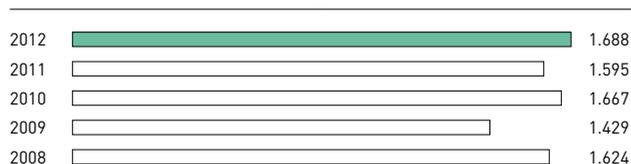
1) 2011 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. Vorjahre nicht angepasst, siehe S. 131.

36 / **Vorräte<sup>1)</sup>** (in Mio. €)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. Vorjahre nicht angepasst, siehe S. 131.

37 / **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen<sup>1)</sup>** (in Mio. €)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. Vorjahre nicht angepasst, siehe S. 131.

38 / **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen<sup>1)</sup>**  
(in Mio. €)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. Vorjahre nicht angepasst, siehe S. 131.

**Bilanzsumme steigt um 4 %**

Zum Ende des Geschäftsjahres 2012 stieg die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 4 % auf 11,651 Mrd. € (2011: 11,237 Mrd. €) / **GRAFIK 35**. Verantwortlich hierfür war ein Anstieg der kurzfristigen Vermögenswerte infolge der deutlich höheren flüssigen Mittel, der einen Rückgang der langfristigen Vermögenswerte resultierend aus der Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte mehr als ausglich.

**Vorräte des Konzerns um 1 % reduziert**

Die Vorräte des Konzerns lagen zum Ende der Jahres 2012 mit 2,486 Mrd.€ um 1 % unter dem Vorjahresniveau (2011: 2,502 Mrd.€) / **SIEHE ERLÄUTERUNG 09, S. 212**. Grund hierfür war ein Rückgang der unterwegs befindlichen Ware. Auf währungsbereinigter Basis erhöhten sich die Vorräte um 1 %. Dies spiegelt den starken Fokus des Konzerns auf das Lagerbestandsmanagement wider / **GRAFIK 36**.

**Kurzfristige Finanzanlagen gehen um 43 % zurück**

Die kurzfristigen Finanzanlagen verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2012 um 43 % auf 265 Mio. € (2011: 465 Mio. €) / **SIEHE ERLÄUTERUNG 06, S. 211**. Diese Entwicklung war primär auf niedrigere kurzfristige Cash-Investitionen zurückzuführen.

**Forderungen aus Lieferungen und Leistungen 6 % über dem Vorjahr**

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nahmen zum Ende des Geschäftsjahres 2012 um 6 % auf 1,688 Mrd.€ zu (2011: 1,595 Mrd.€) / **SIEHE ERLÄUTERUNG 07, S. 211**. Währungsbereinigt stiegen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 8 %. Dieser Anstieg spiegelt zum einen das Geschäftswachstum der letzten zwölf Monate wider. Zum anderen trug der Rückgang der Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen infolge einer Verbesserung bei den überfälligen Forderungen zu dieser Entwicklung bei / **GRAFIK 37**.

**Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte gehen um 34 % zurück**

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2012 um 34 % auf 192 Mio. € (2011: 289 Mio. €) / **SIEHE ERLÄUTERUNG 08, S. 212**. Diese Entwicklung war hauptsächlich auf niedrigere beizulegende Zeitwerte von Finanzinstrumenten zurückzuführen.

### **Sonstige kurzfristige Vermögenswerte steigen um 4 %**

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte lagen zum Ende des Geschäftsjahres 2012 mit 489 Mio. € um 4 % über dem Vorjahresniveau (2011: 469 Mio. €). Grund hierfür waren Vorauszahlungen für Vorräte, die durch einen Rückgang der Vorauszahlungen für Promotion-Verträge zum Teil aufgehoben wurden / **SIEHE ERLÄUTERUNG 10, S. 213.**

### **Anlagevermögen 3 % unter dem Vorjahr**

Das Anlagevermögen ging zum Ende des Jahres 2012 um 3 % auf 4,139 Mrd. € zurück (2011: 4,276 Mrd. €). Das Anlagevermögen beinhaltet Sachanlagen, Geschäfts- oder Firmenwerte, Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte sowie langfristige finanzielle Vermögenswerte. Währungseffekte in Höhe von 43 Mio. € wirkten sich negativ auf die Entwicklung des Anlagevermögens aus. Zugänge in Höhe von 471 Mio. € waren größtenteils auf den weiteren Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten, den Bau des europäischen Vertriebszentrums in der Nähe von Osnabrück, Investitionen in die IT-Infrastruktur des Konzerns sowie die Weiterentwicklung der Konzernzentrale in Herzogenaurach zurückzuführen. Die Zugänge wurden durch eine Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. € sowie durch Abschreibungen in Höhe von 268 Mio. € und Abgänge in Höhe von 33 Mio. € mehr als aufgehoben.

### **Geschäfts- oder Firmenwerte gehen um 17 % zurück**

Die Geschäfts- oder Firmenwerte stehen überwiegend im Zusammenhang mit dem Erwerb des Geschäfts von Reebok im Jahr 2006. Zum Ende des Geschäftsjahres 2012 verringerten sich die Geschäfts- oder Firmenwerte um 17 % auf 1,281 Mrd. € (2011: 1,553 Mrd. €). Dieser Rückgang beruht hauptsächlich auf einer Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €. Von diesem Gesamtbetrag entfielen 173 Mio. € auf das Großhandelssegment und 92 Mio. € auf die Anderen Geschäftssegmente / **SIEHE ERLÄUTERUNG 02, S. 197 / SIEHE ERLÄUTERUNG 13, S. 214.**

### **Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte verringern sich um 55 %**

Zum 31. Dezember 2012 gingen die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte um 55 % auf 11 Mio. € zurück (2011: 25 Mio. €). Verantwortlich für diesen Rückgang war hauptsächlich der Verkauf der Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo Base GmbH & Co. KG im Jahr 2012 / **SIEHE ERLÄUTERUNG 11, S. 213.**

### **Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte 49 % unter dem Vorjahr**

Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2012 um 49 % auf 21 Mio. € (2011: 42 Mio. €). Hauptgrund hierfür waren niedrigere beizulegende Zeitwerte von Finanzinstrumenten / **SIEHE ERLÄUTERUNG 16, S. 215.**

### **Rückgang der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 5 %**

Zum Ende des Jahres 2012 verringerten sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 5 % auf 1,790 Mrd. € (2011: 1,887 Mrd. €) / **GRAFIK 38.** Auf währungsbereinigter Basis gingen die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 4 % zurück; diese Entwicklung spiegelt den Fokus des Konzerns auf das Lagerbestandsmanagement sowie zeitlich bedingte Effekte im Rahmen unserer Beschaffungsaktivitäten wider.

### **Anstieg der sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten um 24 %**

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten lagen zum 31. Dezember 2012 mit 83 Mio. € um 24 % über dem Vorjahresniveau (2011: 66 Mio. €). Dieser Anstieg resultierte in erster Linie aus höheren negativen beizulegenden Zeitwerten von Finanzinstrumenten / **SIEHE ERLÄUTERUNG 19, S. 216.**

### **Sonstige kurzfristige Rückstellungen steigen um 3 %**

Die sonstigen kurzfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum Ende des Jahres 2012 um 3 % auf 563 Mio. € (2011: 549 Mio. €). Dies war vor allem auf höhere Rückstellungen für Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen sowie für Zollrisiken zurückzuführen. Diesem Anstieg stand ein Rückgang der Rückstellungen für Personal gegenüber / **SIEHE ERLÄUTERUNG 20, S. 217.**

### **Kurzfristige abgegrenzte Schulden nehmen um 9 % zu**

Die kurzfristigen abgegrenzten Schulden stiegen zum 31. Dezember 2012 um 9 % auf 1,084 Mrd. € (2011: 992 Mio. €). Dieser Anstieg war vor allem höheren Abgrenzungen für Personalkosten und Kundenrabatte zuzuschreiben / **SIEHE ERLÄUTERUNG 21, S. 217.**

### **Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten 1 % unter dem Vorjahr**

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2012 um 1 % auf 299 Mio. € zurück (2011: 303 Mio. €). Hauptgrund hierfür waren niedrigere Abgrenzungen für Kundenvorauszahlungen sowie höhere sonstige Steuerverbindlichkeiten / **SIEHE ERLÄUTERUNG 22, S. 218.**

### **Langfristige Finanzverbindlichkeiten steigen um 22 %**

Zum 31. Dezember 2012 stiegen die langfristigen Finanzverbindlichkeiten um 22 % auf 1,207 Mrd. € (2011: 991 Mio. €). Der Anstieg resultierte in erster Linie aus der Begebung einer Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio. € im März 2012 / **SIEHE ERLÄUTERUNG 18, S. 215.** Dies glied einen Rückgang infolge fälliger Schuldscheindarlehen mehr als aus.

### Auf Anteilseigner entfallendes Kapital wächst um 3%

Das auf Anteilseigner entfallende Kapital erhöhte sich zum 31. Dezember 2012 um 3% auf 5,304 Mrd. € (2011: 5,137 Mrd. €) / **GRAFIK 39**. Verantwortlich für diese Entwicklung war vor allem der in den letzten zwölf Monaten erwirtschaftete Gewinn. Dieser positive Effekt wurde durch die im Jahr 2012 für das Jahr 2011 ausgezahlte Dividende in Höhe von 209 Mio. €, Hedging-Rücklagen in Höhe von 134 Mio. € sowie durch negative Währungseffekte in Höhe von 45 Mio. € zum Teil aufgehoben / **SIEHE ERLÄUTERUNG 26, S. 221**. Zum 31. Dezember 2012 ging die Eigenkapitalquote des Konzerns primär infolge der Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte geringfügig auf 45,5% zurück (2011: 45,7%).

### Aufwendungen im Zusammenhang mit außerbilanziellen Posten

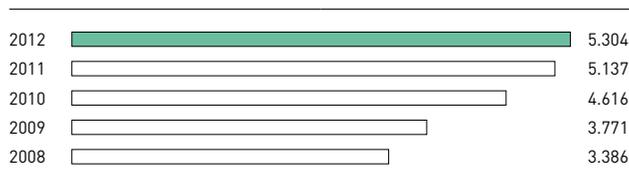
Die bedeutendsten außerbilanziellen Posten des Konzerns betreffen Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen sowie operativen Leasingverträgen, die sich auf Einzelhandelsgeschäfte, Büroräumlichkeiten, Lagerhäuser und Einrichtungen beziehen. Der Konzern hat verschiedene operative Leasingverträge abgeschlossen, anstatt Immobilien zu erwerben, um so das Risiko aus Wertschwankungen von Immobilien zu reduzieren. Zum 31. Dezember 2012 betragen die zukünftigen Mietausgaben im Zusammenhang mit operativen Leasingverträgen 1,798 Mrd. € (2011: 1,558 Mrd. €); dies entspricht einem Anstieg um 15% / **SIEHE ERLÄUTERUNG 28, S. 223**. Die finanziellen Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen gingen im Jahr 2012 um 2% auf 3,768 Mrd. € zurück (2011: 3,843 Mrd. €) / **SIEHE ERLÄUTERUNG 38, S. 236**.

### Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit steigt

Im Geschäftsjahr 2012 betrug der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit 942 Mio. € (2011: 807 Mio. €). Der höhere Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit im Vergleich zum Vorjahr stand vor allem im Zusammenhang mit einem Anstieg des Betriebsergebnisses in Höhe von 21% vor Änderungen des kurzfristigen Betriebskapitals. Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit verringerte sich auf 217 Mio. € (2011: 566 Mio. €). Dieser bezog sich vor allem auf Ausgaben für Sachanlagen wie z.B. Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung von Geschäften in unserem Einzelhandelssegment, Investitionen in neue Bürogebäude und in IT-Systeme sowie auf Ausgaben im Zusammenhang mit dem Erwerb von Adams Golf. Die Ausgaben für Investitionen wurden durch den Verkauf kurzfristiger Finanzanlagen zum Teil kompensiert / **SIEHE ERLÄUTERUNG 04, S. 209**. Der Nettomittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit belief sich auf insgesamt 42 Mio. € (2011: Nettomittelabfluss in Höhe von 500 Mio. €). Der Nettomittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit stand vor allem im Zusammenhang mit Erlösen in Höhe von 496 Mio. € resultierend aus der Emission einer Wandelanleihe. Dieser positive Effekt wurde durch die Auszahlung der Dividende für das Geschäftsjahr 2011 in Höhe von 209 Mio. € sowie durch die Rückzahlung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten in Höhe von 231 Mio. € zum Teil aufgehoben. Währungseffekte in Höhe von 3 Mio. € wirkten sich negativ auf den Finanzmittelbestand des Konzerns im Jahr 2012 aus (2011: positiver Effekt in Höhe von 15 Mio. €). Insgesamt führten diese Entwicklungen zu einem Anstieg der flüssigen Mittel zum Ende des Geschäftsjahres 2012 um 764 Mio. € auf 1,670 Mrd. € (31. Dezember 2011: 906 Mio. €) / **GRAFIK 40**.

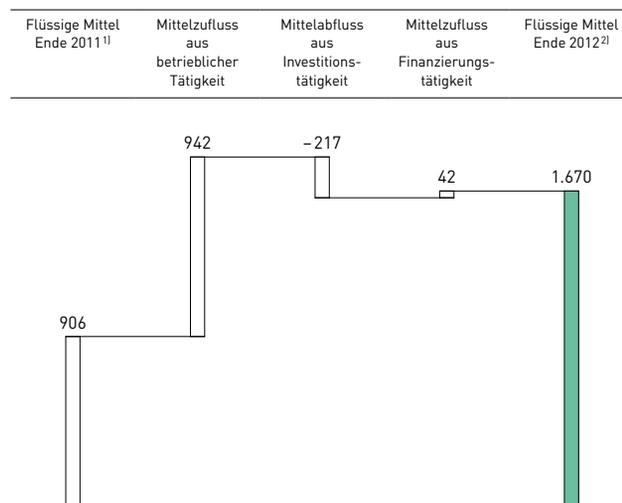
140  
2012

39 / Auf Anteilseigner entfallendes Kapital<sup>1)</sup> (in Mio. €)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203. Vorjahre nicht angepasst, siehe S. 131.

40 / Veränderung der flüssigen Mittel (in Mio. €)



1) Beinhaltet einen positiven Währungseffekt in Höhe von 15 Mio. €.

2) Beinhaltet einen negativen Währungseffekt in Höhe von 3 Mio. €.

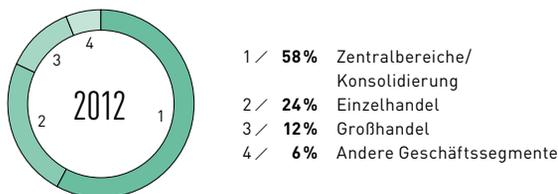
## Netto-Cash-Position in Höhe von 448 Mio. €

Der Konzern beendete das Jahr 2012 mit einer Netto-Cash-Position in Höhe von 448 Mio.€. Verglichen mit der Netto-Cash-Position in Höhe von 90 Mio.€ zum Ende des Vorjahres entspricht dies einer Verbesserung um 358 Mio.€. Hauptgrund hierfür war die Cashflow-generierung aus der betrieblichen Tätigkeit und aus der Finanzierungstätigkeit der letzten zwölf Monate. Auch Währungseffekte in Höhe von 3 Mio.€ wirkten sich hier positiv aus. Das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA belief sich zum Ende des Geschäftsjahres 2012 auf –0,3 (2011: –0,1).

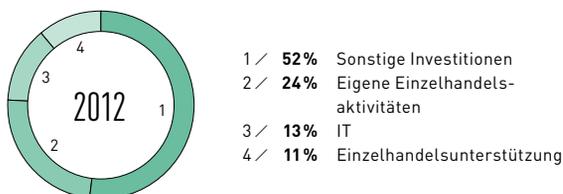
## Anstieg der Investitionen um 15%

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 2012 um 15% auf 434 Mio.€ (2011: 376 Mio.€). Auf das Einzelhandelssegment entfielen 24% der Investitionen (2011: 26%). Investitionen standen vor allem im Zusammenhang mit der Eröffnung weiterer Geschäfte der Marken adidas und Reebok. Investitionen im Großhandelssegment machten 12% der Gesamtinvestitionen aus (2011: 17%). Auf die Anderen Geschäftssegmente entfielen 6% der gesamten Investitionen (2011: 7%). Die verbleibenden 58% der Investitionen wurden im Bereich Zentralbereiche/Konsolidierung erfasst (2011: 50%). Diese standen hauptsächlich im Zusammenhang mit Investitionen in die Logistikinfrastruktur des Konzerns sowie in neue Bürogebäude und IT-Systeme / **GRAFIK 41**.

### 41 / Investitionen nach Segmenten



### 42 / Investitionen nach Bereichen



## 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 bei sämtlichen Treasury-relevanten Themen. Hierzu zählen die Bankpolitik und die Genehmigung von Bankbeziehungen, Finanzierungsvereinbarungen und das Liquiditäts-/Anlagenmanagement, 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 Finanz-Controller vor Ort für das Management der Treasury-Angelegenheiten bei ihren jeweiligen Gesellschaften verantwortlich. Controlling-Funktionen auf Konzernebene stellen sicher, dass die Transaktionen der einzelnen Geschäftseinheiten den Treasury-Grundsätzen des Konzerns entsprechen.

## 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 abgesichert. Aufgrund des zentralisierten Liquiditätsmanagements ist der Konzern in der Lage, die Mittel innerhalb der Organisation effizient zuzuteilen. Die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns sind generell 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 RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 164.** 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. Darüber hinaus werden die Cash-Management- und Zahlungsprozesse derzeit von der Konzern-Treasury-Abteilung weltweit standardisiert und konsolidiert. Dies umfasst u. a. automatisierte, grenzüberschreitende Cash-Pools und eine Payment-Factory. Die Implementierung soll bis Ende des Jahres 2013 abgeschlossen sein.

## Finanzielle Flexibilität

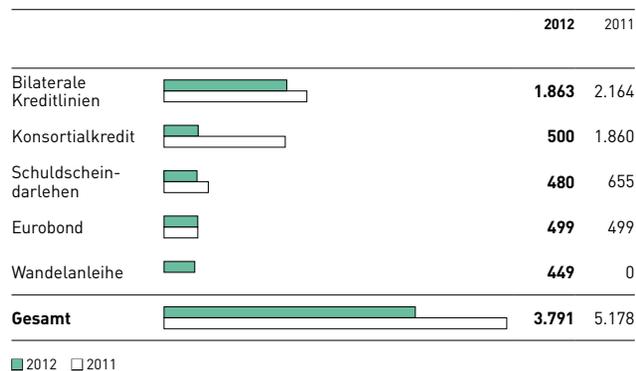
Die finanzielle Flexibilität des Konzerns ist durch die Verfügbarkeit ungenutzter Kreditlinien in Höhe von 2,304 Mrd.€ zum Ende des Geschäftsjahres 2012 sichergestellt (2011: 3,898 Mrd. €). Diese umfassen eine neue, fest zugesagte Konsortialkreditlinie in Höhe von 500 Mio.€ sowie bilaterale Kreditlinien bei verschiedenen Banken in Höhe von insgesamt 1,804 Mrd.€ (2011: 2,038 Mrd.€). Die neue Konsortialkreditlinie ersetzte eine im Jahr 2012 abgelaufene Konsortialkreditlinie in Höhe von 1,860 Mrd.€. Die Konsortialkreditlinie hat eine Restlaufzeit von fünf Jahren mit zwei Verlängerungsoptionen um jeweils ein Jahr. Das Volumen der Konsortialkreditlinie wurde angesichts der guten Finanzlage des Konzerns und der angestrebten Rationalisierung zunehmend teurerer Bankkreditlinien reduziert. Wir überwachen kontinuierlich den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien, basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf.

## Bilaterale Kreditlinien gehen zurück

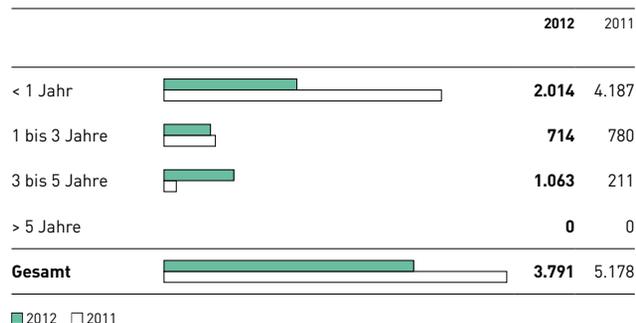
Zum Ende des Geschäftsjahres 2012 verringerten sich die bilateralen Kreditlinien um 14% auf 1,863 Mrd.€ (2011: 2,164 Mrd.€). Die Kreditlinien gingen entsprechend dem niedrigeren Finanzierungsbedarf und den höheren Liquiditätsüberschüssen zurück. Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien machen rund 20% bzw. 80% der gesamten kurzfristigen bilateralen Kreditlinien aus (2011: 27% bzw. 73%)

/ GRAFIK 45.

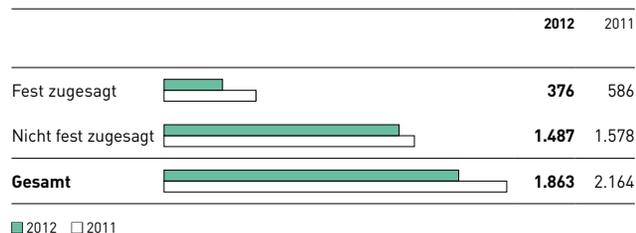
### 43 / Bestehende Kreditlinien (in Mio.€)



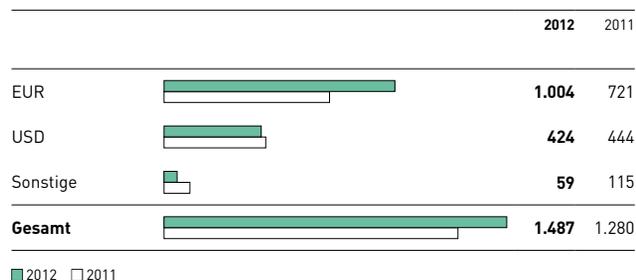
### 44 / Restlaufzeiten der Finanzierungsmöglichkeiten (in Mio.€)



### 45 / Bilaterale Kreditlinien (in Mio.€)



### 46 / Währungssplit bei Bruttofinanzverbindlichkeiten (in Mio.€)



## 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 zahlbar werden. Zum 31. Dezember 2012 haben wir alle Bedingungen vollständig erfüllt und lagen ausreichend über sämtlichen vorgesehenen Mindestanforderungen. Aufgrund unserer Cashflow-Erwartungen sind wir äußerst zuversichtlich, diese Bedingungen auch in Zukunft erfüllen zu können / **SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 157**. 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.

## Anstieg der Bruttofinanzverbindlichkeiten

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten nahmen zum Ende des Jahres 2012 um 16% auf 1,487 Mrd.€ zu (2011: 1,280 Mrd.€) / **GRAFIK 46**. Der Anstieg der Bruttofinanzverbindlichkeiten steht im Zusammenhang mit der Emission einer Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio.€ mit einer Laufzeit von sieben Jahren. Die Bankverbindlichkeiten gingen um 53% auf 59 Mio.€ zurück (2011: 126 Mio.€). Unsere Schuldscheindarlehen bzw. Privatplatzierungen verringerten sich um 27% auf 480 Mio.€ (2011: 655 Mio.€). Infolge der Emission der Wandelanleihe stieg das Volumen der ausstehenden Anleihen zum Ende des Jahres 2012 um 449 Mio.€ / **GRAFIK 51**. Zum Zeitpunkt der Emission der Wandelanleihe wurde diese nach Abzug der Emissionskosten in ihre Eigenkapitalkomponente von 55 Mio.€ sowie ihre Fremdkapitalkomponente von 441 Mio.€ aufgeteilt. Die Fremdkapitalkomponente wird über den Zeitraum bis 2017 mittels der Effektivzinsmethode auf ihren Nominalbetrag von 500 Mio.€ zugeschrieben. Das Gesamtvolumen der ausstehenden Anleihen belief sich zum Ende des Jahres 2012 auf 948 Mio.€ (2011: 499 Mio.€). Am Ende des Jahres 2012 waren, wie auch im Vorjahr, keine Commercial Paper ausstehend.

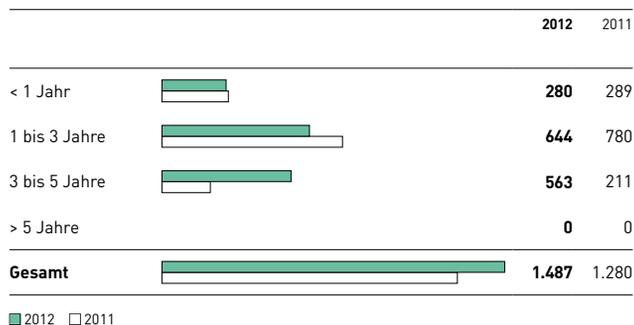
## Euro dominiert Währungsmix

Der Großteil der Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns wird in Euro und US-Dollar gehalten. Zum Ende des Geschäftsjahres 2012 machten die Bruttofinanzverbindlichkeiten in Euro 68% der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2011: 56%). Der Anteil der in US-Dollar gehaltenen Bruttofinanzverbindlichkeiten ging auf 29% zurück (2011: 35%) / **GRAFIK 46**.

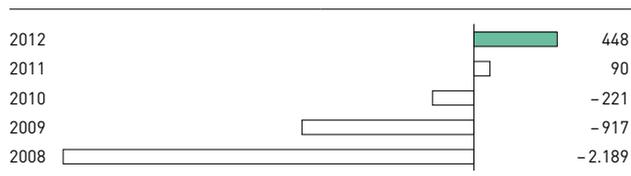
## Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten verbessert sich

Infolge der ausgegebenen Wandelanleihe verbesserte sich das Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten des Konzerns / **GRAFIK 47**. Zum Ende des Geschäftsjahres belief sich der gesamte Refinanzierungsbedarf für die nächsten zwölf Monate auf insgesamt 280 Mio.€ (2011: 289 Mio.€).

## 47 / Restlaufzeiten der Bruttofinanzverbindlichkeiten (in Mio.€)

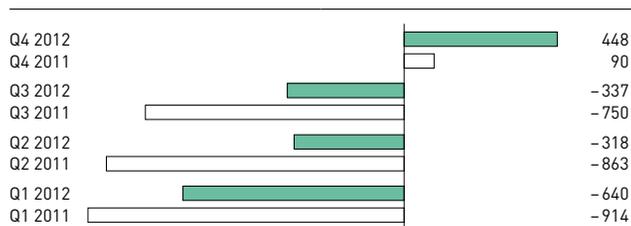


## 48 / Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten (in Mio.€)



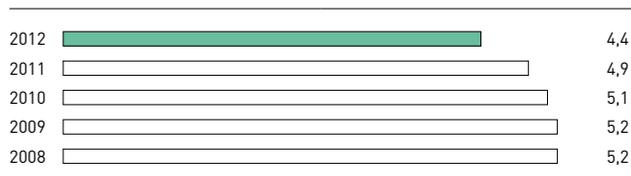
143  
2012

## 49 / Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten nach Quartalen<sup>1)</sup> (in Mio.€)



1) Am Ende der Periode.

## 50 / Zinssatzentwicklung<sup>1)</sup> (in %)



1) Gewichteter durchschnittlicher Zinssatz der Bruttofinanzverbindlichkeiten.

### Verbesserter Zinssatz

Im gewichteten Mittel verringerte sich der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Jahr 2012 auf 4,4% (2011: 4,9%) / **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 96% der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2011: 77%). 4% der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns waren variabel verzinslich (2011: 23%).

### Netto-Cash-Position wächst um 358 Mio. €

Der Konzern beendete das Jahr 2012 mit einer Netto-Cash-Position in Höhe von 448 Mio. €. Verglichen mit einer Netto-Cash-Position in Höhe von 90 Mio. € zum Ende des Vorjahres entspricht dies einer Verbesserung um 358 Mio. € / **GRAFIK 48**. Ein starker Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit wirkte sich wesentlich auf diese Entwicklung aus. Darüber hinaus trugen positive Währungseffekte in Höhe von 3 Mio. € zur positiven Entwicklung der Netto-Cash-Position bei. Der Verschuldungsgrad des Konzerns sank am Ende des Jahres 2012 auf -8,5% (2011: -1,7%) / **GRAFIK 52**. Ende 2012 belief sich das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA auf -0,3 (2011: -0,1) und lag damit deutlich innerhalb der mittelfristigen Vorgaben des Konzerns von unter zwei. Effizientes Management der Kapitalstruktur hat für den Konzern nach wie vor hohe Priorität / **SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 157**.

### Effektives Währungsmanagement von hoher Priorität

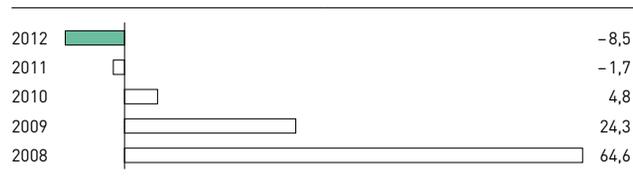
Da der adidas Konzern als weltweit tätiges Unternehmen Währungsrisiken ausgesetzt ist, ist das effektive Währungsmanagement ein wichtiger Fokus der Konzern-Treasury-Abteilung. Ziel dieses Währungsmanagements ist die Verringerung der Währungsschwankungen für die in Fremdwährung lautenden künftigen Nettozahlungsströme. 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. 100**. Im Geschäftsjahr 2012 betrug das Nettodefizit gegenüber dem Euro ca. 2,7 Mrd. US-\$ (2011: 3,0 Mrd. US-\$). Gemäß den Treasury-Grundsätzen verfolgt der Konzern ein rollierendes Hedging-System mit einem Zeitfenster von 12 bis 24 Monaten, wobei ein Großteil des erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs etwa sechs Monate vor Beginn einer Saison abgesichert wird. Das bedeutet, dass zum Jahresende 2012 das Hedging für das Jahr 2013 nahezu vollständig abgeschlossen ist. Außerdem hat der Konzern mit der Absicherung für das Jahr 2014 begonnen. Das Hedging für das Jahr 2013 ist zu ungünstigeren Kursen wie im Vorjahr abgeschlossen worden. Um den Konzern gegen ungünstige Kursentwicklungen zu schützen, nutzt die Konzern-Treasury-Abteilung verschiedene Hedging-Instrumente, wie z. B. Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungsswaps oder Kombinationen unterschiedlicher Instrumente. Der Einsatz von Währungsoptionen ermöglicht dem Konzern, an künftigen positiven Kursentwicklungen zu partizipieren / **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 164**.

### 51 / Finanzierungsstruktur<sup>1)</sup> (in Mio. €)

	2012	2011
<b>Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen</b>	<b>1.935</b>	<b>1.370</b>
Bankkredite	59	126
Commercial Paper	0	0
Schuldscheindarlehen	480	655
Eurobond	499	499
Wandelanleihe	449	0
<b>Bruttofinanzverbindlichkeiten</b>	<b>1.487</b>	<b>1.280</b>
<b>Netto-Cash-Position</b>	<b>448</b>	<b>90</b>

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

### 52 / Verschuldungsgrad (in %)



### 53 / Emittierte Privatplatzierungen und Anleihen auf einen Blick (in Mio.)

Emittierte Anleihen	Volumen	Kupon	Fälligkeit
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
Wandelanleihe	EUR 500	fix	2019

## 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 Global Marketing, Treasury, Steuern, Recht und Finanzen enthalten. Darüber hinaus ist die adidas AG für die Beteiligungsverwaltung verantwortlich.

### Operatives Geschäft und Kapitalstruktur der adidas AG

Das operative Geschäft besteht überwiegend 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 auf deren Holdingfunktion für den adidas Konzern zurückzuführen. 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 NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 157** / **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 164**.

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 2012 die Finanzanlagen – vor allem bestehend aus Anteilen an verbundenen Unternehmen – 50 % der Bilanzsumme aus. Die konzerninternen Finanzkonten, über die Transaktionen zwischen den verbundenen Unternehmen abgewickelt werden, stellen zudem 27 % der Aktivseite sowie 46 % der Passivseite der Bilanz im Geschäftsjahr 2012 dar.

### Abschlusserrstellung

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 2012 anzuwenden sind, steht, nach den Regeln des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) aufgestellt.

## Gewinn- und Verlust-Rechnung

### 54 / Gewinn- und Verlust-Rechnung nach HGB (Kurzfassung)

(in Mio. €)

	2012	2011
Umsatzerlöse	2.004	1.766
<b>Gesamtleistung</b>	<b>2.004</b>	<b>1.766</b>
Sonstige betriebliche Erträge	1.270	1.254
Materialaufwand	-574	-531
Personalaufwand	-343	-304
Abschreibungen	-71	-69
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-2.055	-2.125
<b>Betriebliches Ergebnis</b>	<b>231</b>	<b>-9</b>
Finanzergebnis	350	178
Steuern	-77	-58
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>504</b>	<b>111</b>
Gewinnvortrag	103	201
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>607</b>	<b>312</b>

### Umsatz steigt um 13 %

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, im Wesentlichen von verbundenen Unternehmen, sowie sonstige Umsatzerlöse. Die Umsatzerlöse der adidas AG stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 13 % auf 2,004 Mrd. € (2011: 1,766 Mrd. €). Der Großteil der Umsatzsteigerung ist auf gestiegene Lizenzinnahmen von verbundenen Unternehmen zurückzuführen / **TABELLE 55**.

145  
2012

### 55 / Umsatzerlöse der adidas AG (in Mio. €)

	2012	2011
Lizenz- und Provisionserträge	1.111	922
adidas Deutschland	722	672
Ausländische Tochtergesellschaften	102	113
Y-3	46	39
Sonstige Umsatzerlöse	23	20
<b>Gesamt</b>	<b>2.004</b>	<b>1.766</b>

### Anstieg der sonstigen betrieblichen Erträge um 1 %

Im Geschäftsjahr 2012 erhöhten sich die sonstigen betrieblichen Erträge der adidas AG um 1 % auf 1,270 Mrd. € (2011: 1,254 Mrd. €). Gestiegene Erträge aus der Erbringung von Dienstleistungen für andere Konzerngesellschaften sowie aus der Auflösung von Wertberichtigungen trugen maßgeblich zu dieser Entwicklung bei und konnten einen Rückgang der Erträge aus der Währungsumrechnung mehr als ausgleichen.

### Rückgang der sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 3 %

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der adidas AG verringerten sich im Geschäftsjahr 2012 um 3 % auf 2,055 Mrd. € (2011: 2,125 Mrd. €). Dies ist größtenteils auf einen Rückgang der Verluste aus der Währungsumrechnung zurückzuführen, der einen Anstieg der Aufwendungen, vor allem in den Bereichen Marketing und Consulting, mehr als ausglich.

### Abschreibungen steigen um 3 %

Die Abschreibungen der adidas AG erhöhten sich im Geschäftsjahr 2012 um 3 % auf 71 Mio. € (2011: 69 Mio. €), vor allem infolge der Inbetriebnahme des neuen Bürogebäudes „Laces“ in Herzogenaurach im Juli 2011.

### Positives betriebliches Ergebnis

Das betriebliche Ergebnis betrug im abgelaufenen Geschäftsjahr 231 Mio. € (2011: -9 Mio. €). Hauptgrund hierfür war der Anstieg der Umsatzerlöse.

### Finanzergebnis verbessert sich um 97 %

Das Finanzergebnis der adidas AG verbesserte sich im Jahr 2012 um 97 % auf 350 Mio. € (2011: 178 Mio. €). Der deutliche Anstieg ist auf höhere Ergebnisübernahmen aufgrund von Ergebnisabführungsverträgen mit verbundenen Unternehmen in Höhe von 336 Mio. € (2011: 94 Mio. €) zurückzuführen. Die Beteiligungserträge sanken im Vergleich zum Vorjahr um 61 Mio. € auf 86 Mio. € (2011: 147 Mio. €).

Das Zinsergebnis der adidas AG erhöhte sich im Geschäftsjahr 2012 um 15 % auf 72 Mio. € (2011: 63 Mio. €). Grund hierfür waren vor allem höhere Zinsaufwendungen gegenüber verbundenen Unternehmen. Der Zinsaufwand gegenüber fremden Dritten lag mit 36 Mio. € um 4 Mio. € unter dem Vorjahresniveau.

### Deutliche Steigerung des Jahresüberschusses

Das Ergebnis aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit erhöhte sich im Geschäftsjahr 2012 um 244 % auf 581 Mio. € (2011: 169 Mio. €). Grund hierfür waren das positive betriebliche Ergebnis sowie ein verbessertes Finanzergebnis. Nach Berücksichtigung der Steuern in Höhe von 77 Mio. € belief sich der Jahresüberschuss auf 504 Mio. € (2011: 111 Mio. €).

## Bilanz

### 56 / Bilanz nach HGB (Kurzfassung) (in Mio. €)

	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011
<b>Aktiva</b>		
Immaterielle Vermögensgegenstände	152	154
Sachanlagen	265	255
Finanzanlagen	3.480	3.429
<b>Anlagevermögen</b>	<b>3.897</b>	<b>3.838</b>
Vorräte	33	30
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	1.976	1.767
Flüssige Mittel, Wertpapiere	1.048	383
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>3.057</b>	<b>2.180</b>
Rechnungsabgrenzungsposten	76	28
<b>Bilanzsumme</b>	<b>7.030</b>	<b>6.046</b>
<b>Passiva</b>		
Eigenkapital	2.672	2.322
Rückstellungen	361	339
Verbindlichkeiten und sonstige Posten	3.997	3.385
<b>Bilanzsumme</b>	<b>7.030</b>	<b>6.046</b>

### Bilanzsumme steigt um 16 %

Zum Ende des Geschäftsjahres 2012 stieg die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 16 % auf 7,030 Mrd. € (2011: 6,046 Mrd. €). Dies ist im Wesentlichen auf einen Anstieg der flüssigen Mittel in Höhe von 665 Mio. € zurückzuführen. Darüber hinaus sind die Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens um 209 Mio. € gestiegen.

### Eigenkapital 15 % über Vorjahresniveau

Das Eigenkapital verbesserte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2012 um 15 % auf 2,672 Mrd. € (2011: 2,322 Mrd. €). Verantwortlich hierfür war im Wesentlichen der höhere Jahresüberschuss. Die Eigenkapitalquote blieb unter Berücksichtigung der Ausschüttung aus dem Bilanzgewinn des Vorjahres sowie des erzielten Jahresüberschusses mit 38 % auf Vorjahresniveau.

### Rückstellungen erhöhen sich um 6 %

Zum Ende des Geschäftsjahres 2012 stiegen die Rückstellungen um 6 % auf 361 Mio. € (2011: 339 Mio. €). Dies ist vor allem auf den Anstieg der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen in Höhe von 12 Mio. € zurückzuführen.

### **Verbindlichkeiten und sonstige Posten steigen um 18 %**

Die Verbindlichkeiten und sonstigen Posten lagen zum 31. Dezember 2012 mit 3,997 Mrd.€ um 18% über dem Vorjahresniveau (2011: 3,385 Mrd.€). Der Anstieg resultierte in erster Linie aus der Begebung einer Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio.€.

### **Mittelzufluss spiegelt Jahresüberschuss und Erhöhung der flüssigen Mittel wider**

Die adidas AG erwirtschaftete einen Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 665 Mio.€ (2011: 157 Mio.€). Der Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit resultierte hauptsächlich aus dem Jahresüberschuss in Höhe von 504 Mio.€. Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit betrug 128 Mio.€ (2011: 132 Mio.€). Dies ist insbesondere auf Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen und das immaterielle Anlagevermögen in Höhe von 83 Mio.€ zurückzuführen. Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich ein Mittelzufluss in Höhe von 128 Mio.€ (2011: Mittelabfluss von 323 Mio.€). Der Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit ist auf die Begebung der Wandelanleihe zurückzuführen. Demgegenüber stehen Mittelabflüsse im Zusammenhang mit der Dividendenzahlung in Höhe von 209 Mio.€ sowie der Reduzierung von Bankverbindlichkeiten in Höhe von 163 Mio.€. Infolge dieser Entwicklungen erhöhte sich der Finanzmittelbestand der adidas AG gegenüber dem Vorjahr um 665 Mio.€ auf 1,048 Mrd.€ (2011: 383 Mio.€).

Die adidas AG verfügt über eine revolvingierende Kreditlinie in Höhe von 500 Mio.€, die zum Bilanzstichtag nicht in Anspruch genommen wurde / **SIEHE TREASURY, S. 141.**

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 2012), eingeteilt in ebenso viele nennwertlose, auf den Namen lautende Stückaktien, die jeweils mit einem Euro am Grundkapital beteiligt sind („Aktien“). Zum 31. Dezember 2012 besitzt die adidas AG keine eigenen Aktien / **SIEHE ERLÄUTERUNG 26, S. 221.** 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.

### 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. 40**. 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 hat der Vermittlungsausschuss einen Vorschlag zu unterbreiten, der andere Vorschläge jedoch nicht ausschließt. Die Bestellung bzw. Abberufung erfolgt dann in einer zweiten Abstimmung mit einfacher Mehrheit der Stimmen der Aufsichtsratsmitglieder. 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 Aktienaussgabe

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 2009/1).

✓ 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 26, S. 221**.

#### Bedingtes Kapital

✓ Bis zum 5. Mai 2015 ist der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 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.

Der Vorstand hat mit Zustimmung des Aufsichtsrats am 14. März 2012 eine Wandelanleihe unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre begeben und damit von der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 zum Teil Gebrauch gemacht. Für die Ausgabe von Aktien an die Inhaber der Teilschuldverschreibungen steht das Bedingte Kapital 2010 zur Verfügung. Die Aktien werden jedoch nur insoweit ausgegeben, wie die Inhaber von Teilschuldverschreibungen von ihren Wandlungsrechten Gebrauch machen. Die Gesamtzahl der an die Inhaber der Teilschuldverschreibungen im Falle der vollständigen Wandlung auszugebenden Aktien beläuft sich insgesamt auf derzeit bis zu 5.990.894 Aktien.

### **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:

- 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 Vorstand ist unter der von der Hauptversammlung am 6. Mai 2010 beschlossenen Ermächtigung ferner befugt, den Aktienwerb 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 Aktienwerbe 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.
- 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 Zweck 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 Aktienwerb 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 Aktienwerbe 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 Fälligestellung der Rückzahlung vor.

Mit den Mitgliedern des Vorstands sowie Arbeitnehmern bestehen keine Vereinbarungen über Entschädigungsleistungen für den Fall eines Übernahmeangebots.

## Geschäftsentwicklung nach Segmenten

Der adidas Konzern gliedert seine betriebliche Tätigkeit in drei Berichtssegmente: 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 E-Commerce-Geschäft der Marken adidas und Reebok. Die Ergebnisse von TaylorMade-adidas Golf, Rockport, Reebok-CCM Hockey sowie der Anderen Zentral Geführten Marken, zu denen Marken wie Y-3 und Five Ten gehören, werden unter Andere Geschäftssegmente zusammengefasst.

### Geschäftsentwicklung Großhandel

#### Ergebnisse des Großhandelssegments für das Geschäftsjahr 2012

Im Geschäftsjahr 2012 stieg der Umsatz im Großhandelssegment währungsbereinigt um 2%. Diese Entwicklung war auf kräftiges Wachstum bei adidas, das Rückgänge bei Reebok mehr als ausglich, zurückzuführen. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Segmentumsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz im Großhandelssegment erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um 7% auf 9,533 Mrd. € (2011: 8,949 Mrd. €) / TABELLE 01.

Die Bruttomarge im Großhandelssegment lag mit 40,3% um 0,4 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert (2011: 39,9%). Verantwortlich hierfür war eine bessere Umsatzverteilung nach Marken. Nach Marken betrachtet erhöhte sich die Bruttomarge von adidas aus der Großhandelstätigkeit um 0,1 Prozentpunkte auf 42,1% (2011: 42,0%). Die positiven Effekte resultierend aus Preissteigerungen, einem besseren Produktmix und einer günstigeren regionalen Umsatzverteilung glichen höhere Beschaffungskosten mehr als aus. Die Bruttomarge der Marke Reebok aus der Großhandelstätigkeit verringerte sich infolge höherer Beschaffungskosten sowie verstärkter Sonderpreisaktionen um 2,9 Prozentpunkte auf 26,2% (2011: 29,1%). Das Bruttoergebnis des Großhandelssegments stieg um 8% auf 3,840 Mrd. € (2011: 3,570 Mrd. €) / TABELLE 01.

#### 01 / Großhandel im Überblick (in Mio. €)

	2012	2011 <sup>1)</sup>	Veränderung
Umsatzerlöse	9.533	8.949	7%
Bruttoergebnis	3.840	3.570	8%
Bruttomarge	40,3%	39,9%	0,4 PP
Segmentbetriebsergebnis	2.965	2.690	10%
Operative Marge des Segments	31,1%	30,1%	1,0 PP

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203.

Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 0,7 Prozentpunkte auf 9,2% (2011: 9,8%). Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Großhandelssegment beinhalten in erster Linie Aufwendungen des Sales-Working-Budgets sowie Aufwendungen für Vertriebspersonal, Verwaltung und Logistik. In Euro lagen die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit mit 875 Mio. € leicht unter dem Vorjahresniveau (2011: 880 Mio. €). Hauptgründe hierfür waren geringere Sales-Working-Budget-Aufwendungen, die höhere Aufwendungen für Vertriebspersonal, Verwaltung und Logistik im Zusammenhang mit der Expansion im Großhandelssegment mehr als ausglich.

#### 02 / Großhandel Umsatzerlöse nach Regionen (in Mio. €)

	2012	2011 <sup>1)</sup>	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Westeuropa	3.257	3.187	2%	1%
Europäische Schwellenländer	545	496	10%	6%
Nordamerika	1.744	1.771	-1%	-9%
China	1.322	1.038	27%	15%
Andere Asiatische Märkte	1.493	1.332	12%	6%
Lateinamerika	1.172	1.125	4%	5%
<b>Gesamt<sup>2)</sup></b>	<b>9.533</b>	<b>8.949</b>	<b>7%</b>	<b>2%</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03, S. 203.

2) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

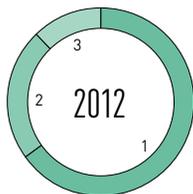
Das Segmentbetriebsergebnis verbesserte sich um 10% auf 2,965 Mrd. € (2011: 2,690 Mrd. €). Die operative Marge des Segments stieg um 1,0 Prozentpunkte auf 31,1% (2011: 30,1%) / **TABELLE 01**. Gründe hierfür waren die höhere Bruttomarge sowie der positive Effekt niedrigerer Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz.

### 03 / Großhandel Umsatzerlöse nach Regionen



1 /	34%	Westeuropa
2 /	18%	Nordamerika
3 /	16%	Andere Asiatische Märkte
4 /	14%	China
5 /	12%	Lateinamerika
6 /	6%	Europäische Schwellenländer

### 04 / Großhandel Umsatzerlöse nach Marken



1 /	65%	adidas Sport Performance
2 /	23%	adidas Sport Style
3 /	12%	Reebok

### Entwicklung des Großhandelssegments nach Regionen

Im Geschäftsjahr 2012 wuchs der währungsbereinigte Umsatz im Großhandelssegment in allen Regionen mit Ausnahme von Nordamerika. In Westeuropa nahmen die Umsätze auf währungsbereinigter Basis um 1% zu. Hauptgrund hierfür waren zweistellige Zuwächse in Großbritannien und Polen, die Rückgänge in Spanien, der Schweiz und Italien mehr als kompensierten. In den Europäischen Schwellenländern stieg der währungsbereinigte Umsatz vor allem infolge von Umsatzsteigerungen in der Türkei um 6%. In Nordamerika ging der Umsatz im Großhandelssegment, bedingt durch Umsatzrückgänge bei Reebok, die Zuwächse bei adidas mehr als aufhoben, währungsbereinigt um 9% zurück. In China legte der währungsbereinigte Umsatz um 15% zu. In den Anderen Asiatischen Märkten stieg der Umsatz währungsbereinigt um 6%. Dieser Anstieg resultierte hauptsächlich aus einem deutlichen Wachstum in Südkorea und Japan. In Lateinamerika erhöhte sich der Umsatz, unterstützt durch zweistellige Steigerungen in Argentinien, Chile, Kolumbien und Peru, währungsbereinigt um 5%. Währungseffekte wirkten sich unterschiedlich auf die Umsatzerlöse der Regionen in Euro aus / **TABELLE 02**.

### 05 / Großhandel Umsatzerlöse nach Quartalen (in Mio. €)

Q1 2012	2.614
Q2 2012	2.113
Q3 2012	2.743
Q4 2012	2.063

### 06 / Großhandel Bruttomarge nach Quartalen (in %)

Q1 2012	41,8
Q2 2012	38,3
Q3 2012	41,3
Q4 2012	39,1

### 07 / Großhandel Segmentbetriebsergebnis nach Quartalen

(in Mio. €)

Q1 2012	851
Q2 2012	630
Q3 2012	907
Q4 2012	577

### Entwicklung des Großhandelssegments nach Marken

Im Jahr 2012 stieg der Großhandelsumsatz von adidas Sport Performance auf währungsbereinigter Basis um 6%. Dieser Anstieg war hauptsächlich zweistelligen Zuwächsen in den Kategorien Fußball, Running, Basketball und Outdoor zuzuschreiben. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von adidas Sport Performance erhöhte sich um 11% auf 6,187 Mrd. € (2011: 5,578 Mrd. €).

Der Großhandelsumsatz von adidas Sport Style stieg im Geschäftsjahr 2012 währungsbereinigt um 13%. Verantwortlich hierfür waren primär zweistellige Zuwächse bei adidas Originals sowie beim adidas NEO Label. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von adidas Sport Style lag mit 2,193 Mrd. € um 18% über dem Vorjahresniveau (2011: 1,861 Mrd. €).

Der Großhandelsumsatz bei Reebok verringerte sich im Geschäftsjahr 2012 auf währungsbereinigter Basis um 28%. Hauptgründe hierfür waren negative Effekte resultierend aus der Nichtverlängerung der NFL-Lizenzvereinbarung, den anhaltenden Herausforderungen im Zusammenhang mit der bestehenden Joint-Venture-Struktur in einigen lateinamerikanischen Märkten sowie der schwachen Performance in Westeuropa. Darüber hinaus beeinflusste die Umgliederung des NHL-Lizenzbekleidungs geschäfts in den USA zum Segment Reebok-CCM Hockey die Umsatzentwicklung in Nordamerika negativ. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von Reebok verringerte sich um 25% auf 1,109 Mrd. € (2011: 1,476 Mrd. €).

## Geschäftsentwicklung Einzelhandel

### Ergebnisse des Einzelhandelssegments für das Geschäftsjahr 2012

Im Geschäftsjahr 2012 wuchs der Umsatz im Einzelhandelssegment währungsbereinigt um 14 %. Verantwortlich hierfür waren zweistellige Wachstumsraten sowohl bei adidas als auch bei Reebok. Die Umsatzerlöse von Concept Stores, Factory Outlets und Concession Corners lagen allesamt über dem Vorjahresniveau. eCommerce verzeichnete deutlich zweistellige Zuwachsraten. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Segmentumsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz legte um 21 % auf 3,373 Mrd. € zu (2011: 2,793 Mrd. €) / **TABELLE 08**. Auf vergleichbarer Basis erhöhte sich der Umsatz währungsbereinigt um 7 %. Dabei verzeichneten sämtliche Vertriebsformate Umsatzzuwächse.

Die Bruttomarge im Einzelhandelssegment ging um 1,7 Prozentpunkte auf 60,9 % zurück (2011: 62,6 %). Vermehrte Sonderaktionen, steigende Beschaffungskosten sowie die Abwertung des russischen Rubels gegenüber dem US-Dollar trugen maßgeblich zum Rückgang der Marge bei und hoben den positiven Effekt resultierend aus Preissteigerungen mehr als auf. Nach Marken betrachtet verringerte sich die Bruttomarge bei adidas um 1,5 Prozentpunkte auf 62,1 % (2011: 63,6 %). Bei Reebok lag die Bruttomarge mit 55,1 % um 2,7 Prozentpunkte unter dem Vorjahreswert (2011: 57,8 %). Das Bruttoergebnis im Einzelhandelssegment stieg um 18 % auf 2,055 Mrd. € (2011: 1,749 Mrd. €) / **TABELLE 08**.

Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich aufgrund der Verbesserungen im operativen Geschäft um 1,9 Prozentpunkte auf 39,5 % (2011: 41,4 %). Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Einzelhandel beinhalten in erster Linie Personal- und Mietaufwendungen sowie Sales-Working-Budget-Aufwendungen. Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit nahmen um 15 % auf 1,331 Mrd. € zu (2011: 1,156 Mrd. €). Diese Entwicklung resultierte aus höheren Aufwendungen für Vertriebspersonal und Verwaltung im Zusammenhang mit der gestiegenen Anzahl der eigenen Einzelhandelsgeschäfte, insbesondere in den Schwellenländern. Höhere Lagerhaltungs- und Vertriebskosten trugen ebenfalls zu diesem Anstieg bei.

### 08 / Einzelhandel im Überblick (in Mio. €)

	2012	2011	Veränderung
Umsatzerlöse	3.373	2.793	21 %
Bruttoergebnis	2.055	1.749	18 %
Bruttomarge	60,9%	62,6%	-1,7 PP
Segmentbetriebsergebnis	724	593	22%
Operative Marge des Segments	21,5%	21,2%	0,2 PP

Das Segmentbetriebsergebnis verbesserte sich um 22 % auf 724 Mio. € (2011: 593 Mio. €). Die operative Marge des Segments stieg um 0,2 Prozentpunkte auf 21,5 % (2011: 21,2 %) / **TABELLE 08**. Dies war das Ergebnis niedrigerer Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz, die einen Rückgang der Bruttomarge mehr als ausglich.

### Entwicklung des Einzelhandelssegments nach Regionen

Der Umsatz im Einzelhandelssegment stieg auf währungsbereinigter Basis in allen Regionen. In Westeuropa nahm der Einzelhandelsumsatz, vor allem infolge zweistelliger Zuwächse in Großbritannien, Deutschland und Frankreich, währungsbereinigt um 6 % zu. In den Europäischen Schwellenländern lag der Umsatz währungsbereinigt um 19 % über dem Vorjahresniveau. Dies war vor allem eine Folge von Umsatzwachstum in Russland/GUS, wo sowohl die Marke adidas als auch die Marke Reebok Zuwächse im deutlich zweistelligen Bereich erzielten. In Nordamerika legte der Umsatz im Einzelhandelssegment infolge zweistelliger Steigerungen sowohl in den USA als auch in Kanada währungsbereinigt um 10 % zu. In China lagen die Umsatzerlöse währungsbereinigt um 14 % über dem Vorjahresniveau. In den Anderen Asiatischen Märkten nahm der Umsatz währungsbereinigt um 9 % zu. Dieser Anstieg resultierte hauptsächlich aus einem zweistelligen Umsatzplus in Japan. In Lateinamerika erhöhte sich der Einzelhandelsumsatz infolge zweistelliger Zuwächse in allen Märkten mit Ausnahme von Panama, wo der Umsatz im hohen einstelligen Bereich wuchs, währungsbereinigt um 23 %. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse der Regionen in Euro aus / **TABELLE 09**.

### 09 / Einzelhandel Umsatzerlöse nach Regionen (in Mio. €)

	2012	2011	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Westeuropa	507	476	7%	6%
Europäische Schwellenländer	1.346	1.055	28%	19%
Nordamerika	599	504	19%	10%
China	198	157	26%	14%
Andere Asiatische Märkte	436	373	17%	9%
Lateinamerika	287	228	26%	23%
<b>Gesamt<sup>1)</sup></b>	<b>3.373</b>	<b>2.793</b>	<b>21%</b>	<b>14%</b>

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

## Entwicklung des Einzelhandelssegments nach Marken

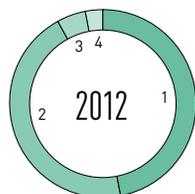
Im Geschäftsjahr 2012 verzeichneten sowohl adidas als auch Reebok zweistellige Wachstumsraten im Einzelhandelssegment. Der währungsberichtigte Umsatz von adidas Sport Performance legte um 11% zu. Der Einzelhandelsumsatz von adidas Sport Style wuchs auf währungsberingter Basis um 20%. Der Umsatz von Reebok stieg im Vergleich zum Vorjahr währungsberingert um 12%. Auf vergleichbarer Basis nahm der währungsberingerte Umsatz der Marke adidas um 7% zu. Verantwortlich hierfür waren vor allem zweistellige Zuwächse in den Kategorien Training, Fußball, Running und Basketball. adidas Originals und das adidas NEO Label wuchsen im zweistelligen bzw. im hohen einstelligen Bereich. Auf vergleichbarer Basis stieg der währungsberingerte Umsatz der Marke Reebok, primär infolge zweistelliger Umsatzsteigerungen in den Kategorien Training und Running, um 7%. Die Kategorie Classics verzeichnete ebenfalls ein zweistelliges Umsatzplus. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Die Umsatzerlöse der eigenen Einzelhandelsgeschäfte von adidas Sport Performance nahmen um 17% auf 1,848 Mrd. € zu (2011: 1,576 Mrd. €). Der Umsatz der eigenen Einzelhandelsgeschäfte von adidas Sport Style legte um 27% auf 958 Mio. € zu (2011: 752 Mio. €). Der Umsatz der eigenen Einzelhandelsgeschäfte von Reebok erhöhte sich um 20% auf 558 Mio. € (2011: 463 Mio. €).

## 10 / Einzelhandel Umsatzerlöse nach Regionen



1 /	40%	Europäische Schwellenländer
2 /	18%	Nordamerika
3 /	15%	Westeuropa
4 /	13%	Andere Asiatische Märkte
5 /	8%	Lateinamerika
6 /	6%	China

## 11 / Einzelhandel Umsatzerlöse nach Vertriebsformaten



1 /	47%	Concept Stores
2 /	45%	Factory Outlets
3 /	5%	eCommerce
4 /	3%	Concession Corners

## 12 / Einzelhandel Umsatzerlöse nach Quartalen (in Mio. €)

Q1 2012	693
Q2 2012	854
Q3 2012	944
Q4 2012	882

## 13 / Einzelhandel Bruttomarge nach Quartalen (in %)

Q1 2012	61,5
Q2 2012	62,8
Q3 2012	59,0
Q4 2012	60,7

## 14 / Einzelhandel Segmentbetriebsergebnis nach Quartalen

(in Mio. €)

Q1 2012	115
Q2 2012	217
Q3 2012	206
Q4 2012	186

153  
2012

## Anzahl der Einzelhandelsgeschäfte

Zum 31. Dezember 2012 betrieb das Einzelhandelssegment des adidas Konzerns 2.446 Geschäfte. Dies bedeutet einen Nettoanstieg um 62 Geschäfte bzw. 3% gegenüber 2.384 Geschäften zum Ende des Vorjahres. Die Gesamtzahl der Geschäfte setzte sich aus 1.353 adidas Geschäften und 363 Reebok Geschäften zusammen (31. Dezember 2011: 1.290 adidas Geschäfte, 360 Reebok Geschäfte). Zudem betrieb das Einzelhandelssegment 730 Factory Outlets (31. Dezember 2011: 734). Im Verlauf des Jahres eröffnete der Konzern 323 neue Geschäfte, 261 wurden geschlossen und 92 umgestaltet.

## Entwicklung nach Einzelhandelsformaten

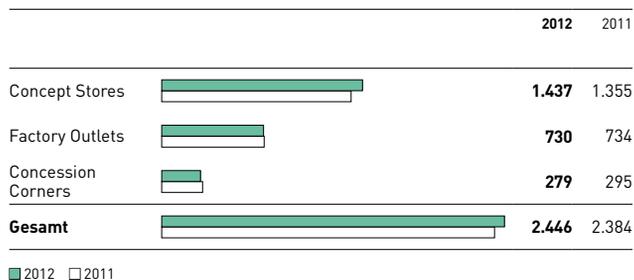
Der Umsatz der Concept Stores beinhaltet die Umsatzerlöse von adidas Sport Performance, adidas Sport Style und Reebok Concept Stores. Im Geschäftsjahr 2012 stieg der Umsatz der Concept Stores währungsberingert um 16%. Dabei verzeichneten sowohl adidas als auch Reebok deutlich zweistellige Wachstumsraten. Auf vergleichbarer Basis erhöhte sich der Umsatz der Concept Stores währungsberingert um 7%. Im Verlauf des Jahres eröffnete der Konzern 250 neue Concept Stores, 110 wurden geschlossen. Außerdem wurden 57 Concept Stores neu klassifiziert und sind nun den Concession Corners zugeordnet; 1 Concept Store wurde als Factory Outlet neu klassifiziert. Infolgedessen erhöhte sich die Anzahl der Concept Stores zum Jahresende um 82 auf 1.437 (2011: 1.355); davon gehörten 1.171 Concept Stores zur Marke adidas und 266 zur Marke Reebok / GRAFIK 15. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz der Concept Stores legte um 23% auf 1,572 Mrd. € zu (2011: 1,282 Mrd. €).

Der Umsatz der Factory Outlets beinhaltet die Umsatzerlöse von Factory Outlets der Marken adidas und Reebok. Im Jahr 2012 stieg der Umsatz der Factory Outlets währungsbereinigt um 9%. adidas verzeichnete einen zweistelligen Umsatzanstieg, bei Reebok erhöhte sich der Umsatz im hohen einstelligen Bereich. Auf vergleichbarer Basis wuchs der währungsbereinigte Umsatz der Factory Outlets um 7%. Im Verlauf des Jahres eröffnete der Konzern 52 neue Factory Outlets, 57 wurden geschlossen. Zudem wurde ein Concept Store als Factory Outlet neu klassifiziert. Infolgedessen ging die Anzahl der Factory Outlets zum Ende des Jahres um 4 auf 730 zurück (31. Dezember 2011: 734) / **GRAFIK 15**. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz der Factory Outlets legte um 16% auf 1,528 Mrd. € zu (2011: 1,321 Mrd. €).

Der Umsatz der Concession Corners beinhaltet die Umsatzerlöse der Concession Corners von adidas und Reebok. Im Jahr 2012 nahm der Umsatz der Concession Corners währungsbereinigt um 7% zu. adidas verzeichnete hierbei einen Umsatzanstieg im hohen, Reebok im niedrigen einstelligen Bereich. Auf vergleichbarer Basis stieg der Umsatz der Concession Corners währungsbereinigt um 6%. Im Verlauf des Jahres eröffnete der Konzern 21 neue Concession Corners, 94 wurden geschlossen. Zudem wurden 57 Concept Stores neu klassifiziert und sind nun den Concession Corners zugeordnet. Infolgedessen verringerte sich die Anzahl der Concession Corners zum Jahresende um 16 auf 279 (31. Dezember 2011: 295); davon gehörten 182 zur Marke adidas und 97 zur Marke Reebok / **GRAFIK 15**. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz der Concession Corners lag mit 115 Mio. € um 13% über dem Vorjahresniveau (2011: 101 Mio. €).

Der eCommerce Umsatz umfasst die E-Commerce-Umsätze der Marken adidas und Reebok. Die E-Commerce-Umsätze bei adidas und Reebok lagen währungsbereinigt um 68% über dem Vorjahresniveau. Dabei verzeichneten sowohl adidas als auch Reebok deutlich zweistellige Wachstumsraten. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von eCommerce legte um 78% auf 158 Mio. € zu (2011: 89 Mio. €).

#### 15 / Einzelhandel Anzahl der Shops



## Geschäftsentwicklung Andere Geschäftssegmente

### Ergebnisse der Anderen Geschäftssegmente für das Geschäftsjahr 2012

Die Anderen Geschäftssegmente verzeichneten im Geschäftsjahr 2012 ein währungsbereinigtes Umsatzplus von 17%. Verantwortlich hierfür war vor allem ein deutlich zweistelliger Umsatzanstieg bei TaylorMade-adidas Golf und den Anderen Zentral Geführten Marken. Auch Rockport und Reebok-CCM Hockey erzielten Zuwächse. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz in den Anderen Geschäftssegmenten lag mit 1,977 Mrd. € um 25% über dem Vorjahresniveau (2011: 1,580 Mrd. €) / **TABELLE 16**.

Die Bruttomarge ging um 0,8 Prozentpunkte auf 42,8% zurück (2011: 43,5%). Hauptgrund hierfür waren niedrigere Produktmargen bei Reebok-CCM Hockey resultierend aus den negativen Effekten höherer Beschaffungskosten sowie infolge des NHL-Lockouts. Das Bruttoergebnis der Anderen Geschäftssegmente lag mit 845 Mio. € um 23% über dem Vorjahresniveau (2011: 688 Mio. €) / **TABELLE 16**.

Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 1,1 Prozentpunkte auf 15,4% (2011: 16,5%). Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit in den Anderen Geschäftssegmenten beinhalten in erster Linie Aufwendungen für Vertriebspersonal und Verwaltung sowie Sales-Working-Budget-Aufwendungen für TaylorMade-adidas Golf, Rockport, Reebok-CCM Hockey und Andere Zentral Geführte Marken. In Euro stiegen die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit um 17% auf 304 Mio. € (2011: 261 Mio. €). Verantwortlich hierfür waren insbesondere gestiegene Aufwendungen für Vertriebspersonal und Verwaltung bei TaylorMade-adidas Golf und Rockport.

Das Segmentbetriebsergebnis stieg im Geschäftsjahr 2012 um 27% auf 541 Mio. € (2011: 427 Mio. €). Die operative Marge des Segments verbesserte sich um 0,4 Prozentpunkte auf 27,4% (2011: 27,0%) / **TABELLE 16**. Diese Entwicklung resultierte aus niedrigeren Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz, die den negativen Effekt einer niedrigeren Bruttomarge mehr als kompensierten.

### 16 / Andere Geschäftssegmente im Überblick (in Mio. €)

	2012	2011	Veränderung
Umsatzerlöse	1.977	1.580	25%
Bruttoergebnis	845	688	23%
Bruttomarge	42,8%	43,5%	-0,8PP
Segmentbetriebsergebnis	541	427	27%
Operative Marge des Segments	27,4%	27,0%	0,4PP

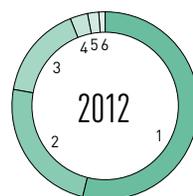
## Entwicklung der Anderen Geschäftssegmente nach Regionen

Der währungsbereinigte Umsatz der Anderen Geschäftssegmente verzeichnete in allen Regionen zweistellige Zuwächse. In Westeuropa nahm der Umsatz infolge zweistelliger Zuwächse bei den Anderen Zentral Geführten Marken und bei TaylorMade-adidas Golf auf währungsbereinigter Basis um 16 % zu. Bei Reebok-CCM Hockey stieg der Umsatz im niedrigen einstelligen Bereich. Rockport verzeichnete einen zweistelligen Umsatzrückgang. In den Europäischen Schwellenländern wuchs der Umsatz, hauptsächlich aufgrund deutlich zweistelliger Zuwächse bei Rockport, währungsbereinigt um 17 %. Reebok-CCM Hockey und TaylorMade-adidas Golf verzeichneten ein Umsatzplus im hohen einstelligen bzw. mittleren einstelligen Bereich. In Nordamerika legte der Umsatz infolge zweistelliger Steigerungen bei TaylorMade-adidas Golf und Reebok-CCM Hockey währungsbereinigt um 19 % zu. Der Umsatz der Anderen Zentral Geführten Marken stieg im deutlich zweistelligen Bereich, der Umsatz von Rockport im niedrigen einstelligen Bereich. In China wuchs der Umsatz währungsbereinigt, aufgrund kräftiger Umsatzsteigerungen bei TaylorMade-adidas Golf, um 10%. In den Anderen Asiatischen Märkten stieg der währungsbereinigte Umsatz um 12%. Dies war auf zweistellige Zuwächse bei TaylorMade-adidas Golf, die einen Umsatzrückgang im mittleren einstelligen Bereich bei Rockport mehr als ausglich, zurückzuführen. Lateinamerika verzeichnete, aufgrund deutlich zweistelliger Zuwächse bei TaylorMade-adidas Golf und Rockport, einen währungsbereinigten Umsatzanstieg in Höhe von 37 %. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse der Regionen in Euro aus / TABELLE 19.

## Entwicklung der Anderen Geschäftssegmente nach Segmenten

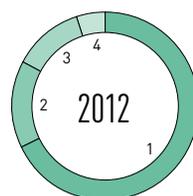
Bei TaylorMade-adidas Golf erhöhte sich der währungsbereinigte Umsatz im Geschäftsjahr 2012 um 20%. Das Umsatzwachstum war in erster Linie auf TaylorMade zurückzuführen; dort verzeichneten wichtige Kategorien wie Metallhölzer und Eisen deutlich zweistellige Wachstumsraten. Die erstmalige Konsolidierung von Adams Golf beginnend mit dem zweiten Quartal 2012 wirkte sich ebenfalls positiv

### 17 / Andere Geschäftssegmente Umsatzerlöse nach Regionen



1 /	54%	Nordamerika
2 /	24%	Andere Asiatische Märkte
3 /	16%	Westeuropa
4 /	3%	Europäische Schwellenländer
5 /	2%	China
6 /	1%	Lateinamerika

### 18 / Andere Geschäftssegmente Umsatzerlöse nach Segmenten



1 /	68%	TaylorMade-adidas Golf
2 /	15%	Rockport
3 /	12%	Reebok-CCM Hockey
4 /	5%	Andere Zentral Geführte Marken

auf diese Entwicklung aus. Auch adidas Golf und Ashworth verzeichneten einen Anstieg im hohen einstelligen bzw. deutlich zweistelligen Bereich. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse von TaylorMade-adidas Golf in Euro aus. Der Umsatz stieg um 29 % auf 1,344 Mrd. € (2011: 1,044 Mrd. €).

Der Umsatz von Rockport erhöhte sich auf währungsbereinigter Basis um 2%. Diese Entwicklung wurde von mehreren neuen Produktinitiativen rund um Rockports Lightweight-Konzept unterstützt. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von Rockport stieg um 9 % auf 285 Mio. € (2011: 261 Mio. €).

155  
2012

### 19 / Andere Geschäftssegmente Umsatzerlöse nach Regionen (in Mio. €)

	2012	2011	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Westeuropa	312	259	21 %	16 %
Europäische Schwellenländer	55	45	22 %	17 %
Nordamerika	1.067	827	29 %	19 %
China	42	34	21 %	10 %
Andere Asiatische Märkte	478	398	20 %	12 %
Lateinamerika	22	15	43 %	37 %
<b>Gesamt<sup>1)</sup></b>	<b>1.977</b>	<b>1.580</b>	<b>25 %</b>	<b>17 %</b>

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

Der Umsatz von Reebok-CCM Hockey legte auf währungsbereinigter Basis um 9% zu. Ausschlaggebend hierfür war die Umgliederung des NHL-Lizenzbekleidungs geschäfts in den USA von der Marke Reebok zum Segment Reebok-CCM Hockey. Diese positiven Effekte wurden jedoch durch den NHL-Lockout während des dritten und vierten Quartals 2012 zum Teil aufgehoben. Ohne die Auswirkungen der Umgliederung des NHL-Lizenzbekleidungs geschäfts in den USA von der Marke Reebok zum Segment Reebok-CCM Hockey ging der währungsbereinigte Umsatz um 9% zurück. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von Reebok-CCM Hockey nahm um 16% auf 243 Mio. € zu (2011: 210 Mio. €).

Bei den Anderen Zentral Geführten Marken legte der währungsbereinigte Umsatz um 61% zu. Dies war vor allem auf die erstmalige Konsolidierung von Five Ten, beginnend mit dem vierten Quartal 2011, sowie auf Umsatzzuwächse bei Y-3 zurückzuführen. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz der Anderen Zentral Geführten Marken lag mit 104 Mio. € um 63% über dem Vorjahresniveau (2011: 64 Mio. €).

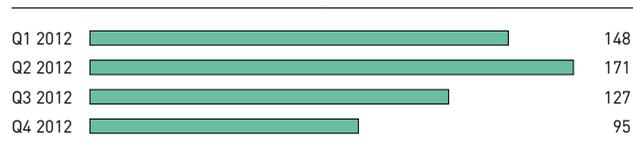
20 / **Andere Geschäftssegmente Umsatzerlöse nach Quartalen** (in Mio. €)



21 / **Andere Geschäftssegmente Bruttomarge nach Quartalen** (in %)



22 / **Andere Geschäftssegmente Segmentbetriebsergebnis nach Quartalen** (in Mio. €)



# Nachtrag und Ausblick

Im Jahr 2013 rechnen wir – trotz hoher wirtschaftlicher Unsicherheit – mit einem Wachstum der Weltwirtschaft und der Konsumausgaben. Dies dürfte das weitere Wachstum und die anhaltende Expansion der Sportartikelbranche fördern. Angesichts des umfassenden Angebots an neuen und innovativen Produkten bei all unseren Marken, des strikten Managements der Lagerbestände im Jahr 2012 und der verbesserten Situation im Zusammenhang mit Beschaffungskosten rechnen wir mit einer Verbesserung der Konzernergebnisse im Jahr 2013. Wir prognostizieren aufgrund des erwarteten Wachstums in allen Segmenten einen währungsbereinigten Anstieg des Konzernumsatzes im mittleren einstelligen Bereich. Wir gehen davon aus, dass die Bruttomarge des Konzerns auf ein Niveau zwischen 48,0% und 48,5% steigen wird. Verantwortlich hierfür werden vor allem positive Effekte aus unserer regionalen Umsatzverteilung und unserem Vertriebsmix sowie Verbesserungen im Einzelhandelssegment und bei der Marke Reebok sein. Die operative Marge des Konzerns wird sich voraussichtlich infolge einer höheren Bruttomarge und niedrigerer sonstiger betrieblicher Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz auf annähernd 9,0% verbessern. Infolgedessen rechnen wir mit einer Steigerung des Ergebnisses je Aktie auf einen Wert zwischen 4,25 € und 4,40 €.

## Nachtrag

### Keine Veränderungen seit Ende des Geschäftsjahres

Seit Ende 2012 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 zur 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 Unsicherheiten – wie im Risiko- und Chancenbericht beschrieben –, die außerhalb der Kontrollmöglichkeiten des adidas Konzerns liegen / **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 164**. Sollten die dem Ausblick zugrunde liegenden Annahmen nicht zutreffend sein oder die beschriebenen Risiken oder Chancen eintreten, können die tatsächlichen Ergebnisse und Entwicklungen deutlich von den in diesem Ausblick getroffenen Aussagen abweichen (sowohl negativ als auch positiv). Der adidas Konzern übernimmt keine Verpflichtung, außerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Veröffentlichungsvorschriften, die in diesem Lagebericht enthaltenen Aussagen zu aktualisieren.

### Wachstum der Weltwirtschaft im Jahr 2013

Trotz der politischen Maßnahmen, die zu einer Verringerung der Auswirkungen der hohen Staatsverschuldung in der Eurozone und den USA führten, bleibt die Entwicklung der Weltwirtschaft im Jahr 2013 von einem hohen Grad an Ungewissheit geprägt. Laut einer Schätzung der Weltbank wird das globale BIP im Jahr 2013 um 2,4% wachsen (2012: 2,3%). Weltweit wird für die reifen Märkte ein BIP-Wachstum von lediglich 1,3% erwartet. Gründe hierfür sind die wahrscheinlich andauernde Rezession in der Eurozone und das voraussichtlich moderat ausfallende Konjunkturwachstum in Japan. Das Weltwirtschaftswachstum wird auch künftig größtenteils von Wachstum der Schwellenländer profitieren, die den Prognosen zufolge einen Anstieg des BIPs in Höhe von 5,5% aufweisen werden. Dieses Wachstum in vielen Schwellenländern dürfte weiterhin zu rapiden Lohnsteigerungen und höheren verfügbaren Einkommen führen. Wir gehen davon aus, dass diese positiven Erwartungen hinsichtlich des Wirtschaftswachstums sowie der Konsumausgaben, vor allem in den Schwellenländern, unsere Wachstumsziele für 2013 unterstützen werden.

In Westeuropa dürfte das BIP im Jahr 2013 mit einem Anstieg in Höhe von circa 0,1% nahezu unverändert bleiben, wobei für die Eurozone ein Rückgang in Höhe von 0,2% erwartet wird. Schuldenabbau, angespannte Kreditmärkte, Sparmaßnahmen und steigende Arbeitslosigkeit stellen weiterhin wesentliche Herausforderungen dar, die die Konjunkturerholung der Region bremsen. Dennoch wird erwartet, dass sich die stabilisierende Nachfrage aus Asien positiv auf die Exportaktivität auswirken wird, insbesondere in Deutschland, der größten Volkswirtschaft der Region, in der für Binnennachfrage und BIP weiterhin positive Tendenzen prognostiziert werden. Trotz der nachlassenden Exportnachfrage aus der Eurozone wird das BIP der europäischen Schwellenländer im Jahr 2013 voraussichtlich um etwa 2,7% wachsen; hierbei werden schätzungsweise vor allem große Volkswirtschaften wie Russland, die Türkei und Polen vom robusten Inlandskonsum profitieren.

Für die USA wird im Jahr 2013 ein BIP-Wachstum in Höhe von 2,7% prognostiziert. Der konjunkturelle Aufschwung dürfte durch die Inlandsnachfrage sowie durch eine anziehende Industrie- und Exporttätigkeit begünstigt werden. Nach wie vor herrscht Einigkeit darüber, dass die Inflation moderat bleiben wird und dass sich die Lage auf dem Arbeits- und Immobilienmarkt weiter verbessern wird. Diese Effekte dürften sich positiv auf die Konsumausgaben auswirken und das Konjunkturaufschwung unterstützen, wobei die wirtschaftliche Erholung in der zweiten Jahreshälfte verstärkt anziehen wird. Dennoch werden die anhaltende Staatsschuldenkrise in der Eurozone, negative Auswirkungen infolge höherer Steuern und weiterer Ausgabenkürzungen sowie eine relativ hohe Arbeitslosenrate einen zügigeren Konjunkturaufschwung insgesamt erschweren.

Für Asien wird im Jahr 2013 ein BIP-Wachstum in Höhe von 4,2% prognostiziert. Mit Ausnahme von Japan wird das Wirtschaftswachstum in Asien aller Voraussicht nach robust bleiben, was auf die starke Industrieaktivität und Inlandsnachfrage zurückzuführen sein wird. China wird nach wie vor Wachstumsmotor der Region sein und voraussichtlich ein BIP-Wachstum in Höhe von 8,6% erreichen. Führende Konjunkturindikatoren deuten darauf hin, dass die Inflation in den meisten Schwellenländern der Region begrenzt bleiben wird und die Lohnsteigerungen weiter anhalten werden, was sich wiederum positiv auf die Konsumausgaben auswirken dürfte. In Japan hingegen wird 2013, trotz umfangreicher geld- und steuerpolitischer Maßnahmen der Regierung und der erwarteten Erholung im Exportsektor, mit einem geringen Anstieg des BIPs in Höhe von 0,2% gerechnet. Der niedrige Inlandsverbrauch, die hohe Verschuldung und Einschränkungen bei der Energieversorgung werden das Wachstum voraussichtlich bremsen.

Für Lateinamerika wird 2013 ein BIP-Wachstum in Höhe von 3,1% prognostiziert; hierbei dürften ein Aufschwung im Exportbereich, ein gesunder Arbeitsmarkt und relativ robuste Konsumausgaben die wirtschaftliche Entwicklung fördern. Weitere Eingriffe der Regierungen der Region, um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Konjunkturaufschwung und Inflation zu erreichen, könnten diese Entwicklung jedoch beeinflussen.

### Weiteres Wachstum der Sportartikelbranche im Jahr 2013

Vorausgesetzt, dass es zu keinen wesentlichen wirtschaftlichen Rückschlägen kommt, gehen wir von einem Wachstum der weltweiten Sportartikelindustrie im Jahr 2013 aus. Dieses kann allerdings regional deutlich variieren. Ähnlich dem gesamtwirtschaftlichen Trend dürften die Konsumausgaben für Sportartikel in den Schwellenländern stärker wachsen als in den reiferen Märkten. Prognosen zufolge wird der Inflationsdruck, insbesondere in Bezug auf Rohstoffpreise, in den meisten Märkten relativ begrenzt ausfallen. Lohnsteigerungen in den schneller wachsenden Volkswirtschaften werden jedoch weiterhin erhebliche Kosten für die Branche mit sich bringen, insbesondere in den Beschaffungs- und Produktionsländern der Sportartikelindustrie.

Es wird erwartet, dass der Privatkonsum in vielen reifen Märkten im Jahr 2013 nach wie vor eine Herausforderung darstellen und die Expansion der Sportartikelbranche in diesen Märkten beschränken wird. In den Schwellenländern, allen voran in Asien, wird hingegen mit einem weiterhin robusten Wachstum des Sportartikelsektors gerechnet. Aufgrund der positiven Effekte im Zusammenhang mit dem FIFA Confederations Cup 2013 und der Aktivitäten im Vorfeld der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014, die beide in Brasilien stattfinden werden, dürfte die Sportartikelbranche und insbesondere die Kategorie Fußball in der zweiten Jahreshälfte an Dynamik gewinnen.

In weiten Teilen Europas wird die Sportartikelbranche im Jahr 2013 aller Voraussicht nach heftigen Gegenwind spüren. Steigende Arbeitslosigkeit, strikte Sparmaßnahmen, geringe Lohnsteigerungen und niedrigere Konsumausgaben werden die Entwicklung des Sporteinzelhandels voraussichtlich negativ beeinflussen. Darüber hinaus werden die nicht wiederkehrenden positiven Effekte im Zusammenhang mit den Olympischen Spielen 2012 in London sowie der UEFA EURO 2012 in Polen und der Ukraine, die im Vorjahr die Entwicklung der Sportartikelindustrie in dieser Region ankurbelten, zu einer Konjunkturabschwächung in dieser Branche, insbesondere in den Gastgeberländern, führen. Deutschland und einige europäische Schwellenländer wie Russland und die Türkei werden den Erwartungen zufolge jedoch weiterhin ein robustes Konsumverhalten zeigen. Vor allem Russlands Sportartikelsektor wird von der 14. Leichtathletikweltmeisterschaft, die im August 2013 in Moskau stattfinden wird, profitieren.

In den USA dürften die Wachstumsraten der Sportartikelindustrie die der Gesamtwirtschaft übertreffen; niedrigere Treibstoffpreise und eine Erholung der Immobilienwerte werden dabei für eine gute Verbrauchersituation sorgen und Konsumausgaben fördern. Voraussichtlich wird sich 2013 der Trend hin zu Basketball-Produkten fortsetzen. Trainingschuhe und -bekleidung sowie hoch funktionelle Schuhe und Bekleidung werden den Erwartungen zufolge im Jahr 2013 ebenfalls wichtige Wachstumstreiber in der Sportartikelindustrie sein. Auch der Golfmarkt in den USA dürfte 2013 moderat wachsen.

In China werden deutlich steigende Löhne und zunehmender Inlandskonsum den Umsatz in der Sportartikelbranche im Jahr 2013 voraussichtlich beflügeln. Wir rechnen damit, dass internationale Marken weiterhin Marktanteile hinzugewinnen werden. Überangebot und Preisreduzierungen bereiten der Sportartikelbranche, insbesondere lokalen Anbietern, jedoch Sorge.

In anderen asiatischen Märkten wird die Sportartikelbranche 2013 voraussichtlich weiter kräftig wachsen, wobei es jedoch regionale Unterschiede geben wird. Die Sportartikelbranche in Japan dürfte sich im Jahr 2013 nur schwach entwickeln, da das allgemeine Konsumervertrauen und die Konsumausgaben wohl weiterhin auf niedrigerem Niveau bleiben werden. Für die meisten anderen wichtigen asiatischen Schwellenländer wird für 2013 von einem rasanten Wachstum der Branche ausgegangen, da eine steigende Inlandsnachfrage sowie höhere Löhne den Umsatz mit nicht essenziellen Konsumartikeln weiter fördern werden.

In der Sportartikelindustrie Lateinamerikas wird im Jahr 2013 mit einem robusten Wachstum gerechnet; ein gesunder Arbeitsmarkt und Lohnsteigerungen sowie der leichtere Zugang zu Krediten dürften Konsumausgaben und Ausgaben für nicht essenzielle Produkte fördern. Angesichts des hohen Stellenwerts, den Fußball in dieser Region genießt, werden vom FIFA Confederations Cup 2013 und den Aktivitäten im Vorfeld der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 deutliche Impulse für die Sportartikelbranche der Region erwartet.

### Währungsbereinigter Konzernumsatz steigt 2013 voraussichtlich im mittleren einstelligen Bereich

Wir erwarten, dass der Konzernumsatz im Jahr 2013 währungsbereinigt im mittleren einstelligen Bereich wachsen wird. Währungseffekte werden sich voraussichtlich negativ auf die Umsatzentwicklung in Euro

auswirken. Trotz der hohen Unsicherheit bezüglich der Entwicklung der Weltwirtschaft und der Konsumausgaben werden die starke Präsenz des adidas Konzerns in schnell wachsenden Schwellenländern sowie der weitere Ausbau des Einzelhandelssegments die Umsatzentwicklung des Konzerns unterstützen. Zudem werden wir dank unserer Innovationsstärke bedeutende neue Produkte während des gesamten Jahres auf den Markt bringen. Dies wird nicht wiederkehrende positive Effekte im Zusammenhang mit der UEFA EURO 2012 und den Olympischen Spielen 2012 in London mehr als ausgleichen. Was die zeitliche Gestaltung betrifft, so wird ein stärkeres Umsatzwachstum für die zweite Jahreshälfte erwartet. Basierend auf diesen Erwartungen für das Gesamtjahr gehen wir davon aus, dass das Wachstum des adidas Konzerns im Jahr 2013 die Entwicklung der Weltwirtschaft übertreffen wird.

### Währungsbereinigter Umsatzanstieg im Großhandelssegment im niedrigen einstelligen Bereich

Im Segment Großhandel rechnen wir im Vergleich zum Vorjahr mit einem währungsbereinigten Umsatzanstieg im niedrigen einstelligen Bereich. Die Entwicklung der Auftragsbestände sowie das positive Feedback aus dem Einzelhandel und auf Messen unterstützen unsere Wachstumserwartungen für das Jahr 2013. Bei adidas Sport Performance erwarten wir einen Umsatzanstieg auf währungsbereinigter Basis im niedrigen einstelligen Bereich. Verantwortlich hierfür wird Wachstum in wichtigen Kategorien wie Running, Training und Basketball sein. Der Umsatz von adidas Sport Style wird den Prognosen zufolge auf währungsbereinigter Basis im hohen einstelligen Bereich ansteigen. Dies wird auf die anhaltende Dynamik und Expansion bei adidas Originals und dem adidas NEO Label zurückzuführen sein. Für Reebok erwarten wir einen Anstieg des währungsbereinigten Umsatzes im mittleren einstelligen Bereich. Hauptgründe hierfür werden Umsatzzuwächse in den Kategorien Fitnesstraining, Fitnessrunning und Classics sowie die Einführung von neuen Kategorien wie Studio sein.

#### 01 adidas Konzern Ausblick für 2013

Währungsbereinigte Umsatzentwicklung (in %):

adidas Konzern	Anstieg im mittleren einstelligen Bereich
Großhandelssegment	Anstieg im niedrigen einstelligen Bereich
Einzelhandelssegment	Anstieg im hohen einstelligen bis niedrigen zweistelligen Bereich
Auf vergleichbarer Basis	Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich
Andere Geschäftssegmente	Anstieg im mittleren bis hohen einstelligen Bereich
TaylorMade-adidas Golf	Anstieg im mittleren einstelligen Bereich
Rockport	Anstieg im mittleren bis hohen einstelligen Bereich
Reebok-CCM Hockey	Anstieg im niedrigen zweistelligen Bereich
Bruttomarge	48,0% bis 48,5%
Operative Marge	annähernd 9,0%
Ergebnis je Aktie	4,25 € bis 4,40 €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz	moderater Anstieg
Investitionen	500 Mio. € bis 550 Mio. €
Anzahl der Shops	Nettoanstieg um rund 100 Shops
Bruttofinanzverbindlichkeiten	Rückgang

### **Währungsbereinigtes Umsatzwachstum im hohen einstelligen bis niedrigen zweistelligen Bereich im Einzelhandelssegment**

Wir erwarten für das Einzelhandelssegment im Geschäftsjahr 2013 einen Umsatzzuwachs auf währungsbereinigter Basis im hohen einstelligen bis niedrigen zweistelligen Bereich. Eine höhere Anzahl eigener Einzelhandelsgeschäfte sowie Umsatzsteigerungen auf vergleichbarer Basis dürften in ähnlichem Ausmaß hierzu beitragen. Der Konzern rechnet im Jahr 2013 mit einem Nettoanstieg der eigenen adidas und Reebok Shops um rund 100 Geschäfte. Abhängig von der Verfügbarkeit der gewünschten Standorte planen wir die Eröffnung von etwa 250 neuen Geschäften, die in erster Linie in Schwellenländern Osteuropas angesiedelt sein werden. Rund 150 Geschäfte werden im Verlauf des Jahres geschlossen und etwa 150 sollen umgestaltet werden. Auf vergleichbarer Basis wird der Umsatz gegenüber dem Vorjahr voraussichtlich im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich steigen. Wir rechnen damit, dass das Wachstum der Concept Stores geringfügig höher ausfallen wird als das der Factory Outlets. Grund hierfür sind Verbesserungen in der operativen Geschäftstätigkeit der Concept Stores.

### **Währungsbereinigter Umsatzanstieg in Anderen Geschäftssegmenten im mittleren bis hohen einstelligen Bereich**

Für das Jahr 2013 erwarten wir, dass der Umsatz in den anderen Geschäftssegmenten auf währungsbereinigter Basis im mittleren bis hohen einstelligen Bereich ansteigen wird. Bei TaylorMade-adidas Golf rechnen wir mit einem währungsbereinigten Anstieg gegenüber dem Vorjahr im mittleren einstelligen Bereich. Produktneueinführungen in wichtigen Kategorien, wie z.B. Metallhölzer und Eisen, sowie die Vorstellung neuer Schuhmodelle dürften das Wachstum in diesem Segment unterstützen. Zudem wird 2013 das erste Jahr sein, in dem die Umsätze von Adams Golf für das ganze Jahr einbezogen werden. Für Rockport prognostizieren wir ein währungsbereinigtes Umsatzplus im mittleren bis hohen einstelligen Bereich. Diese Entwicklung wird aus der Erweiterung des Produktsortiments, insbesondere in den Bereichen Lightweight und Women's, sowie aus verstärkten Einzelhandelsaktivitäten der Marke resultieren. Bei Reebok-CCM Hockey erwarten wir, dass sich der währungsbereinigte Umsatz im niedrigen zweistelligen Bereich erhöhen wird. Neue Produkteinführungen in den wichtigen Kategorien Schlittschuhe und Schläger sowie nicht wiederkehrende negative Effekte aus dem längeren NHL-Lockout in der Saison 2012/2013 werden diese Entwicklung unterstützen.

### **Konzernumsatz wächst in allen Regionen**

Wir erwarten, dass der währungsbereinigte Umsatz des Konzerns 2013 in all unseren Regionen, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, steigen wird. In Westeuropa wird der Umsatz im Jahr 2013, trotz nicht wiederkehrender positiver Effekte des Vorjahres im Zusammenhang mit der UEFA EURO 2012 und den Olympischen Spielen in London, voraussichtlich eine moderat positive Entwicklung verzeichnen. Gründe hierfür dürften eine allmähliche Verbesserung des gesamtwirtschaftlichen Klimas sowie die Aktivitäten in der zweiten Jahreshälfte im Vorfeld der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 sein. In den Europäischen Schwellenländern wird der Ausbau von und die zunehmende Expertise bei unseren eigenen Einzelhandelsaktivitäten, vor allem in Russland/GUS, den Konzernumsatz positiv beeinflussen. In Nordamerika rechnen wir aufgrund der anhaltenden Dynamik der Marke adidas mit einem soliden Wachstum. Wir werden unser Produktangebot sowie unsere Vertriebsreichweite und Initiativen zur besseren Einbindung unserer Konsumenten stärken. Wir erwarten, dass Reebok dank neuer Produkteinführungen wieder auf einen Wachstumspfad zurückkehren wird. Für China prognostizieren wir, dass der Umsatz 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 werden vor allem Umsatzzuwächse in Märkten wie Südkorea und Südostasien sowie nicht wiederkehrende negative Effekte aus Bereinigungsmaßnahmen bei Reebok India Company zum Wachstum beitragen. In Lateinamerika werden Handelseinschränkungen die Wachstumsaussichten und die zeitliche Verteilung von Umsätzen in bestimmten Märkten beeinträchtigen; dennoch gehen wir davon aus, dass sich die solide Dynamik der Sportartikelbranche dieser Region positiv auf die Umsatzentwicklung des Konzerns auswirken wird. Zudem werden der FIFA Confederations Cup 2013 sowie die Vorbereitungen auf die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 die Entwicklung in dieser Region begünstigen.

### **Verbesserungen der Bruttomarge des Konzerns im Geschäftsjahr 2013**

Wir erwarten, dass die Bruttomarge des Konzerns 2013 von 47,7% im Vorjahr auf einen Wert zwischen 48,0% und 48,5% ansteigen wird. Es wird mit Verbesserungen in allen Segmenten gerechnet. Die Bruttomarge wird von positiven Effekten aus der regionalen Umsatzverteilung und unserem Vertriebsmix profitieren, da die Wachstumsraten in den Schwellenländern und im Einzelhandelssegment, die jeweils hohe Margen erzielen, über den Wachstumsraten in den reiferen Märkten und im Großhandelssegment liegen dürften. Des Weiteren werden Verbesserungen im Einzelhandelssegment sowie bei der Marke Reebok die Entwicklung der Bruttomarge fördern. Diese positiven Effekte werden jedoch durch im Vergleich zum Vorjahr weniger günstige Hedging-Konditionen sowie durch steigende Lohnkosten, die unsere Umsatzkosten negativ beeinflussen dürften, zum Teil aufgehoben werden.

### Moderater 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 2013 moderat verringern werden (2012: 41,3%). Aufwendungen des Sales- und Marketing-Working-Budgets im Verhältnis zum Umsatz dürften in etwa auf dem Vorjahresniveau liegen. Marketinginvestitionen zur Unterstützung neuer Produkteinführungen bei allen Marken und der Ausbau der Aktivitäten von Reebok in der Kategorie Fitness werden durch nicht wiederkehrende Aufwendungen im Zusammenhang mit der UEFA EURO 2012 und den Olympischen Spielen 2012 in London kompensiert werden. Es wird erwartet, dass die Betriebsgemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2013 moderat zurückgehen werden. Den höheren Verwaltungs- und Personalaufwendungen im Einzelhandelssegment aufgrund der geplanten Eröffnung weiterer Einzelhandelsgeschäfte stehen Verbesserungen bei den nicht zugeordneten Kosten in Zentralbereichen gegenüber.

Wir gehen davon aus, dass die Mitarbeiteranzahl des adidas Konzerns im Vergleich zum Vorjahr geringfügig 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 2013 wird der adidas Konzern erneut ca. 1% des Konzernumsatzes in Forschung und Entwicklung investieren. Im Vordergrund stehen dabei modernste Dämpfungstechnologien, Lightweight- und digitale Sporttechnologien sowie Produktinnovationen im Bereich Nachhaltigkeit. Zudem fokussieren wir uns auf den Ausbau des Produktangebots von Reebok analog seiner Positionierung im Bereich Fitness / SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 105.

### Weitere Verbesserung der operativen Marge

Wir erwarten, dass die operative Marge des Konzerns im Jahr 2013 einen Wert von annähernd 9,0% erreichen wird (2012 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte: 8,0%). Eine Verbesserung der Bruttomarge des Konzerns sowie niedrigere sonstige betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz dürften die Hauptgründe für diese positive Entwicklung sein.

### Ergebnis je Aktie steigt voraussichtlich auf 4,25 € bis 4,40 €

Das unverwässerte und verwässerte Ergebnis je Aktie wird unseren Prognosen zufolge um 12% bis 16% auf einen Wert zwischen 4,25 € und 4,40 € steigen (2012 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte: 3,78 €). Dies entspricht einem auf Anteilseigner entfallenden Konzerngewinn in Höhe von 890 Mio. € bis 920 Mio. €. Umsatzzuwächse und eine höhere operative Marge werden maßgeblich zu dieser positiven Entwicklung beitragen. Zudem rechnen wir im Jahr 2013 infolge niedrigerer durchschnittlicher Bruttofinanzverbindlichkeiten mit niedrigeren Zinsaufwendungen. Die Steuerquote des Konzerns dürfte bei einem Wert zwischen 28,0% und 28,5% liegen und damit günstiger ausfallen als im Vorjahr (2012 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte: 29,3%).

### Moderater 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 2013 geringfügig über dem Vorjahresniveau liegen wird (2012: 20,0%). Dieser Anstieg wird vor allem im Zusammenhang mit einem höheren Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital zur Unterstützung des Wachstums unseres Geschäfts sowie für Aktivitäten im Vorfeld der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 stehen.

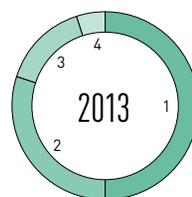
### Investitionsausgaben voraussichtlich zwischen 500 Mio. € und 550 Mio. €

Im Jahr 2013 plant der adidas Konzern 500 Mio. € bis 550 Mio. € in materielle und immaterielle Vermögenswerte zu investieren (2012: 434 Mio. €). Investitionen werden vor allem auf Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen der Marken adidas und Reebok, insbesondere in Schwellenländern, gerichtet sein. Diese Investitionen werden in etwa 35% der Gesamtinvestitionssumme ausmachen. Zu den sonstigen Investitionsbereichen gehören die Logistikinfrastruktur des Konzerns, der weitere Ausbau der Konzernzentrale in Herzogenaurach sowie die Ausweitung von SAP- und anderen IT-Systemen bei wichtigen Tochtergesellschaften des Konzerns. Die geplanten Investitionen nach Segmenten sind in der untenstehenden Grafik dargestellt / GRAFIK 02. Wir gehen davon aus, dass wir im Jahr 2013 sämtliche Investitionen vollständig aus dem Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit finanzieren werden.

### Mittelüberschuss wird zur Unterstützung von Wachstumsmaßnahmen eingesetzt

Im Jahr 2013 erwarten wir erneut einen 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. Im Jahr 2013 werden Bruttofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 280 Mio. € fällig. Um die finanzielle Flexibilität langfristig zu bewahren, beabsichtigen wir, zum Jahresende ein Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA von unter zwei beizubehalten (2012: -0,3).

#### 02 / Investitionen nach Segmenten



- 1 / 50% Zentralbereiche/ Konsolidierung
- 2 / 30% Einzelhandel
- 3 / 15% Großhandel
- 4 / 5% Andere Geschäftssegmente

### **Effizientes Liquiditätsmanagement für 2013 und darüber hinaus**

Effizientes Liquiditätsmanagement wird auch im Geschäftsjahr 2013 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. Für das Jahr 2013 planen wir keine wesentlichen Finanzierungsaktivitäten mit dem Ziel, fällige Kreditlinien zu ersetzen / **SIEHE TREASURY, S. 141.**

### **Management beabsichtigt Dividende von 1,35 € vorzuschlagen**

Angesichts der starken Cashflowgenerierung im Jahr 2012 und der daraus resultierenden verbesserten Netto-Cash-Position zum Jahresende beabsichtigt das Management, der Hauptversammlung am 8. Mai 2013 für das Geschäftsjahr 2012 eine Dividende in Höhe von 1,35 € je Aktie vorzuschlagen (2011: 1,00 €). Dieser Vorschlag bedeutet eine Erhöhung um 35% gegenüber dem Vorjahr. Sofern die Aktionäre ihre Zustimmung erteilen, wird die Dividende am 9. Mai 2013 ausbezahlt. Dieser Vorschlag entspricht einem Ausschüttungssatz von 35,7% des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte (2011: 34,1%) 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 2012 wird die Ausschüttungssumme damit auf 282 Mio. € steigen (2011: 209 Mio. €).

### **adidas Konzern erwartet weiteres Wachstum und Margenverbesserungen für die Jahre 2014 und 2015**

Für die Jahre 2014 und 2015 erwarten wir gemäß den Zielen des strategischen Geschäftsplans Route 2015 einen Anstieg von Umsatz und Gewinn sowie eine weitere Verbesserung der operativen Marge. Weitere Details zu den Zielen und Initiativen für unsere Segmente und Marken gemäß unserem strategischen Geschäftsplan Route 2015 sind im Abschnitt Konzernstrategie nachzulesen / **SIEHE KONZERNSTRATEGIE, S. 68.**

### **Managementeinschätzung zum finanziellen Ausblick**

Seit der Ankündigung des strategischen Geschäftsplans Route 2015 im Jahr 2010 hat der Konzern wesentliche Fortschritte auf dem Weg zur Erreichung dieser Ziele gemacht. Angesichts der guten Ergebnisse der letzten zwei Jahre ist das Management zuversichtlich, dass der Konzern seine strategischen Ziele erreichen wird. Wir werden uns auch in Zukunft auf die Schaffung von langfristigem, nachhaltigem Shareholder Value fokussieren und unsere Ziele konsequent verfolgen. Im Jahr 2013 werden wir unser Augenmerk insbesondere auf die Verbesserung der operativen Marge legen. Wir werden zudem die Weichen für Wachstum im Jahr 2014 stellen, einem Jahr mit sportlichen Großereignissen. Der Ausblick, den wir für 2013 geben, verdeutlicht, dass der adidas Konzern auf einem guten Weg ist, seine Route 2015 Ziele und Pläne zu erreichen.

03 / **Wichtige Produkteinführungen 2013**

Produkt	Marke
SLVR Primeknit Schuh	adidas
Y-3 10-Year Anniversary Kollektion	adidas
Originals Torsion Allegra Laufschuh	adidas
adidas NEO Selena Gomez Kollektion	adidas
Porsche Design Sport Bounce S3 Laufschuh	adidas
adizero f50 Messi Fußballschuh	adidas
Energy Boost Laufschuh	adidas
Crazy Quick Basketballschuh	adidas
D Rose 4 Basketballschuh	adidas
adipure Trainer 360 ClimaCool Trainingsschuh	adidas
Terrex Windstopper Fast Outdoorjacke	adidas
Terrex Solo Stealth Outdoorschuh	adidas
ClimaCool Boat Sleek Outdoorschuh für Frauen	adidas
RealFlex Transition 3.0 Trainingsschuh	Reebok
Reebok Delta PWR Bekleidung	Reebok
SubLite Duo Laufschuh	Reebok
ZigCarbon Laufschuh	Reebok
ATV19 Laufschuh	Reebok
One Quest Walking Schuh	Reebok
ShapeWear Bekleidung für Frauen	Reebok
UR Lead Mid Dance Schuh	Reebok
Yoga Capri Pant	Reebok
Kids Sport ATV19 Trainingsschuh	Reebok
R1 Driver	TaylorMade
RBZ Stage 2 Driver, Fairwayhölzer und Rescue-Hybridschläger	TaylorMade
RocketBladez Tour Eisen	TaylorMade
Lethal Golfball	TaylorMade
RocketBallz Urethane Golfball	TaylorMade
Ghost Spider S Slant Putter	TaylorMade
adizero Tour Golfschuh	adidas Golf
adizero Sport Golfschuh	adidas Golf
Super LS Driver, Fairwayhölzer, Hybridschläger und Eisen	Adams Golf
truWalkZero III Schuhkollektion	Rockport
RocSports Lite Schuhkollektion für Männer	Rockport
Total Motion Schuhkollektion	Rockport
Seven to 7 Schuhkollektion für Frauen	Rockport
Pro Series Schutzausrüstung	Reebok Hockey
CCM RBZ Skate	CCM
Extreme Flex Torwartausrüstung	CCM

# Risiko- und Chancenbericht

**Der adidas Konzern versucht stets, 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.**

## 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.

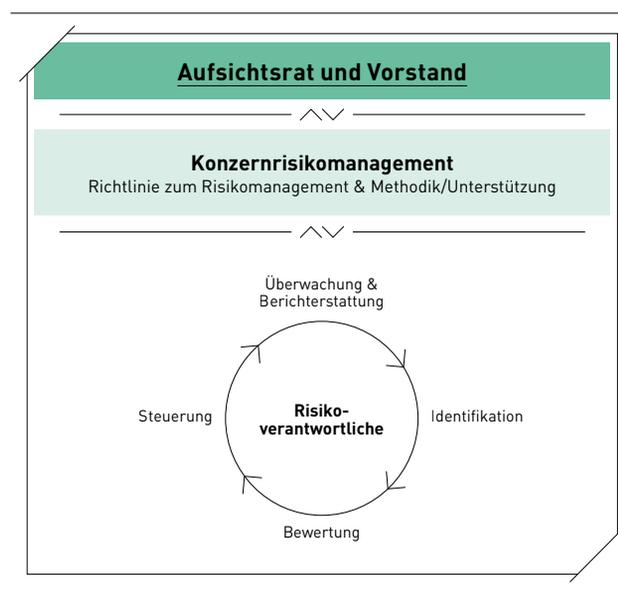
Dieser Risiko- und Chancenbericht enthält die wichtigsten Risiken und Chancen sowie darüber hinaus andere branchen- bzw. kapitalmarkt-relevante Risiken unseres Konzerns. Wir haben die Risiken in vier Hauptkategorien zusammengefasst: strategische, operative, rechtliche und Compliance- sowie finanzielle Risiken. Die Chancen wurden hingegen in strategische, operative sowie finanzielle Chancen gegliedert.

## 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. Zusätzlich schließt unsere Interne Revisionsabteilung (Global Internal Audit) im Rahmen ihrer regulären Prüfungstätigkeit von ausgewählten Tochtergesellschaften und Konzernfunktionen auch die Einhaltung der Vorschriften der Konzernrichtlinie zum Risikomanagement in den jährlichen Prüfungsumfang ein.

Für ein möglichst effektives Risiko- und Chancenmanagement implementierten 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 es, innerhalb eines chancenorientierten und gleichzeitig risikobewussten Handlungsbereichs den Shareholder Value zu sichern und weiter zu steigern.

## 01 / adidas Konzern Risiko- und Chancenmanagementsystem



Einen wesentlichen Bestandteil eines optimalen Risiko- und Chancenmanagementsystems sehen wir darin, dass Risiken sowie risikomindernde Maßnahmen, aber auch Chancen dort identifiziert und beurteilt werden, wo sie tatsächlich auftreten. Ebenfalls von besonderer Bedeutung ist eine aufeinander abgestimmte Vorgehensweise bei Steuerung, Überwachung und Berichterstattung. Deshalb 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 unsere internen Prozesse, um Risiken und Chancen so früh wie möglich zu identifizieren. Die Risikoverantwortlichen (d.h. sämtliche Manager, die direkt an den Vorstand der adidas AG berichten, sowie die Geschäftsführer in all unseren Märkten) sind primär für die Identifikation der Risiken und Chancen zuständig. Um die Risikoverantwortlichen bei der Identifikation und Kategorisierung von



Die regelmäßige Risikoberichterstattung umfasst zwei Stufen, die weltweit durch eine 2011 eingeführte konzernweite IT-Lösung unterstützt und gefördert werden. Erstens müssen Risikoverantwortliche vierteljährlich dem zentralen Konzernrisikomanagement Risiken melden, die bei der potenziellen Bruttoauswirkung mit mindestens „moderat“ (finanzielles Äquivalent: Auswirkung auf die relevante Ergebnisgröße von mehr als 10 Mio. €) und bei der Nettoauswirkung zumindest mit „gering“ (finanzielles Äquivalent: Auswirkung auf die relevante Ergebnisgröße von mehr als 1 Mio. €) bewertet wurden (jeweils unabhängig von der Eintrittswahrscheinlichkeit). Chancen werden separat aggregiert, wobei die Risikoverantwortlichen sämtliche Chancen mit einer Bewertung von mindestens „gering“ (finanzielles Äquivalent: Auswirkung auf die relative 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 von mindestens „moderat“ (finanzielles Äquivalent: Auswirkung auf die relevante Ergebnisgröße von mehr als 10 Mio. €) erfolgt die Berichterstattung auch außerhalb der regulären vierteljährlichen Routine-meldung 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 Konzernrechnungslegungsprozess des adidas Konzerns als Prozess, der in das konzernweit geltende Corporate Governance System eingebettet ist. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess zielt darauf ab, Falschaussagen in der Konzernrechnung sowie in der externen Berichterstattung zu vermeiden. Dies wird durch die unternehmensweite Einhaltung gesetzlicher und unternehmensinterner Vorschriften gewährleistet. Wir verstehen das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem als Prozess, der nach dem Prinzip der Funktionstrennung verschiedene Teilprozesse in den Bereichen Buchhaltung, Controlling, Steuern, Treasury, Planung, Berichtswesen und Recht 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 Konzernrechnungslegungsprozesses soll gewährleisten, dass trotz identifizierter Risiken in der Finanzberichterstattung ein mit hinreichender Sicherheit regelungskonformer Konzernabschluss erstellt wird. Zur Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems erfolgen regelmäßige Überprüfungen rechnungslegungsrelevanter Prozesse sowohl durch die Interne Revision als auch durch die zentrale Abteilung für Konzernrichtlinien und interne Kontrollen. Im Rahmen der Abschlussprüfung zum Jahresende untersucht zudem der externe Abschlussprüfer von ihm ausgewählte interne Kontrollen und beurteilt deren Effektivität. Darüber hinaus werden ausgewählte Aspekte der eingesetzten IT-Systeme geprüft. Zudem überwacht der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats die Effektivität des internen Kontrollsystems. Eine absolute Sicherheit hinsichtlich der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems 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 Richtlinien soll der Ermessensspielraum der Mitarbeiter bei Ansatz und Bewertung 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 Konzernbilanzierungsrichtlinien 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 unter Berücksichtigung der global geltenden Konzernbilanzierungsrichtlinien entweder lokal durch die Gesellschaft oder durch ein adidas Group Shared Service Center durchgeführt. Die eingesetzten EDV-Systeme basieren größtenteils auf einem konzernweit standardisierten SAP-System. Bei bestimmten Konzerngesellschaften kommt eine ERP-Software auf Navision-Basis zum Einsatz. Die Einzelabschlüsse werden nach Freigabe durch den Finanzdirektor der Tochtergesellschaft 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 und an konzernuneinheitliche Rechnungslegungsgrundsätze angepassten Einzelabschlüsse überprüft. Diese Maßnahmen umfassen automatische Validierungen im System sowie das Erstellen von Berichten und Analysen zur Gewährleistung der Datenintegrität und der Einhaltung der Berichterstattungslogik. Zudem erfolgt eine Analyse der Differenzen zwischen den Ist-Finanzdaten und den Vorjahres- bzw. Budgetwerten auf Vertriebskanal- bzw. Marktebene. Für die Darstellung selten und nicht routinemäßig auftretender Geschäftsvorfälle werden im Bedarfsfall unabhängige Expertenmeinungen eingeholt. Nach

Sicherstellung der Datenplausibilität beginnt die Durchführung des zentral koordinierten und überwachten Konsolidierungsprozesses, der automatisch in SAP SEM-BCS erfolgt. Kontrollen im Rahmen der einzelnen Konsolidierungsschritte, wie der Schulden- oder Aufwands- und Ertragskonsolidierung, erfolgen sowohl systembasiert unter Verwendung von automatisch erstellten Konsolidierungsprotokollen als auch manuell. Eventuelle Mängel werden manuell durch eine systematische Abarbeitung der einzelnen Fehler bzw. Differenzen korrigiert und an die Tochtergesellschaften zurückberichtet. Nach dem Finalisieren aller Konsolidierungsschritte werden alle GuV- und Bilanzposten abschließend hinsichtlich Trends und Varianzen untersucht. Identifizierte materielle Abweichungen werden bei den Tochtergesellschaften hinterfragt, falls noch nicht anderweitig erläutert.

Alle eingesetzten Finanzsysteme sind durch entsprechende Berechtigungskonzepte, Freigabekonzepte und Zugangsbeschränkungen vor Missbrauch geschützt. Zugriffsberechtigungen werden regelmäßig überprüft und, falls erforderlich, aktualisiert. Durch die zentrale Steuerung und Überwachung nahezu sämtlicher IT-Systeme, 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.

### Weitere Verbesserung des Risiko- und Chancenmanagementsystems im Jahr 2012

Im Jahr 2012 haben wir die Konzernrichtlinie zum Risikomanagement (Group Risk Management Policy) weiterentwickelt. 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. Insbesondere haben wir entschieden, die Meldeschwellen zu vereinfachen. Diese richten sich nunmehr allein nach der potenziellen Auswirkung, und zwar unabhängig von der Eintrittswahrscheinlichkeit (zuvor wurden beide Werte multipliziert). Daneben haben wir unseren Katalog potenzieller Risikobereiche („Risk Universe“) aktualisiert und weiterentwickelt. Im Laufe des Jahres hat die Konzernrisikomanagementabteilung zahlreiche Schulungen und Workshops veranstaltet, um das Risikobewusstsein weiter zu steigern und eine Kultur von risikobewussten Entscheidungsprozessen aufzubauen. Wir haben außerdem unsere Aggregationsmethodik für Risiken angepasst und dabei besonderen Stellenwert auf die Bewertung der potenziellen Auswirkungen gelegt. Dies hatte auch einen Einfluss auf die zum Teil deutliche Veränderung diverser Risikobewertungen im Vergleich zum Vorjahr. Darüber hinaus haben wir die Strukturen und Tätigkeiten des Konzerns in den Bereichen Compliance und interne Kontrollen gestärkt und institutionalisiert. Wir haben unser Compliance-Management-System organisatorisch eng mit dem Konzernrisikomanagement verknüpft und weltweit ein Netz von lokalen Compliance-Beauftragten aufgebaut, denen Beschwerden und Hinweise auf mögliche Compliance-Verstöße gemeldet werden können und die direkt an den Chief Compliance Officer des Konzerns berichten. Des Weiteren haben wir eine zentrale Abteilung für Konzernrichtlinien und interne Kontrollen geschaffen.

## 02 Übersicht Unternehmensrisiken

	Eintrittswahrscheinlichkeit	Mögliche Auswirkung
<b>Strategische Risiken</b>		
Gesamtwirtschaftliche, gesellschafts-politische und regulatorische Risiken	Wahrscheinlich	Groß
Risiken in Bezug auf die Vertriebsstrategie	Möglich	Wesentlich
Abhängigkeitsrisiken	Möglich	Wesentlich
Risiken in Verbindung mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten	Wahrscheinlich	Wesentlich
Risiken aus Kundenkonsolidierung bzw. eigenen Marken und Labels	Möglich	Wesentlich
Wettbewerbsrisiken	Möglich	Groß
Risiken im Risiko- und Kontrollumfeld	Möglich	Groß
Risiken durch Änderungen der Konsumentennachfrage	Möglich	Wesentlich
<b>Operative Risiken</b>		
Risiken aufgrund des eigenen Einzelhandels	Möglich	Groß
Logistikrisiken	Wahrscheinlich	Wesentlich
Marketingrisiken	Wahrscheinlich	Wesentlich
Kundenbeziehungsrisiken	Unwahrscheinlich	Groß
Umsatz- und Preisgestaltungsrisiken	Möglich	Groß
Zuliefererrisiken	Unwahrscheinlich	Groß
Lagerbestandsrisiken	Möglich	Wesentlich
Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle	Möglich	Groß
Personalrisiken	Unwahrscheinlich	Wesentlich
IT-Risiken	Möglich	Groß
Risiken in Produktinnovation und -entwicklung	Wahrscheinlich	Moderat
Risiken durch steigende Einstandskosten	Wahrscheinlich	Moderat
<b>Rechtliche &amp; Compliance-Risiken</b>		
Rechtliche Risiken	Möglich	Groß
Risiken in Verbindung mit Wettbewerbs-, Handels- und Zollbestimmungen	Möglich	Wesentlich
Sozial- und Umweltrisiken	Möglich	Groß
Risiken in Verbindung mit Produkt-fälschungen und -nachahmungen	Unwahrscheinlich	Wesentlich
Produktqualitätsrisiken	Möglich	Wesentlich
Risiken von Betrug und Korruption	Unwahrscheinlich	Wesentlich
<b>Finanzrisiken</b>		
Ausfallrisiken	Möglich	Groß
Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken	Unwahrscheinlich	Gering
Währungsrisiken	Sehr wahrscheinlich	Groß
Zinsrisiken	Sehr wahrscheinlich	Gering

## 03 Bewertungskategorien der Unternehmensrisiken in aufsteigender Reihenfolge

Eintrittswahrscheinlichkeit	Mögliche Auswirkung
Unwahrscheinlich	Unwesentlich
Möglich	Gering
Wahrscheinlich	Moderat
Sehr wahrscheinlich	Wesentlich
Höchstwahrscheinlich	Groß

## Strategische Risiken

### Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken

Das Wachstum der Sportartikelindustrie ist in hohem Umfang von Konsumausgaben und Konsumentenvertrauen abhängig. Konjunkturell bedingte Rückgänge oder gesellschaftspolitische Faktoren wie z. B. Bürgerunruhen, Verstaatlichungen oder Enteignungen, besonders in Regionen, in denen der Konzern stark vertreten ist, stellen daher ein bedeutendes Risiko für die Umsatzentwicklung dar. Darüber hinaus können auch wesentliche Veränderungen im regulatorischen Umfeld (z. B. Handelspolitik, Steuergesetzgebung, Produktqualitätsstandards und Sicherheitsstandards) mögliche Kostenerhöhungen nach sich ziehen. Um diese gesamtwirtschaftlichen, gesellschaftspolitischen und regulatorischen Risiken zu vermindern, strebt der Konzern eine gleichmäßige Verteilung des Umsatzes zwischen den wichtigsten Regionen der Welt, aber auch zwischen reifen Märkten und Schwellenländern, an. Wir beobachten zudem fortlaufend die gesamtwirtschaftliche, politische und regulatorische 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 Partnerschaftsportfolio, was die Nachfrage vorhersehbarer und weniger von gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen beeinflussbar macht. Darüber hinaus nutzen wir unsere führende Position innerhalb der Sportartikelbranche und bringen uns aktiv ein, um politische Entscheidungsträger und Behörden bei der Liberalisierung des weltweiten Handels und dem Abbau von Handelsbeschränkungen zu unterstützen und um bedeutenden Veränderungen im regulatorischen Umfeld proaktiv zu begegnen.

Für das Jahr 2013 geht der Konzern von einem Wachstum der weltweiten Wirtschaft aus, das unseren Erwartungen zufolge jedoch regional unterschiedlich ausfallen wird / **SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 157**. Aufgrund der äußerst schwierigen gesamtwirtschaftlichen Lage in zahlreichen europäischen Ländern, in Japan und den USA sowie aufgrund der politischen und regulatorischen Unsicherheiten im Nahen Osten sowie in mehreren lateinamerikanischen Ländern schätzen wir die potenziellen Auswirkungen der gesamtwirtschaftlichen, gesellschaftspolitischen und regulatorischen Faktoren weiterhin als groß ein. Ebenso schätzen wir die Wahrscheinlichkeit, dass sich ungünstige gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische oder regulatorische Entwicklungen in derartigem Maße auf unser Geschäft auswirken könnten, weiterhin als wahrscheinlich ein.

### Risiken in Bezug auf die Vertriebsstrategie

Ein kontinuierliches Risiko stellt für uns die Tatsache dar, dass wir nicht angemessen beeinflussen können, in welchen Vertriebskanälen die Produkte des Konzerns verkauft werden. Aktivitäten auf dem „grauen Markt“, Parallelimporte oder der Vertrieb unserer Produkte über offene Online-Marktplätze könnten unsere eigene Umsatzentwicklung sowie das Image unserer Marken negativ beeinflussen. Zudem könnten unzureichende Segmentierungs- und Vertriebsstrategien zu einer unangemessenen Nutzung der verschiedenen Vertriebskanäle unseres Konzerns sowie zu einem stark kontraproduktiven Verhalten unserer Kunden führen. Deshalb hat der adidas Konzern klare Vertriebsrichtlinien

und -anweisungen definiert und eingeführt / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 72**. Damit sollen die Überdistribution von Produkten in einem bestimmten Vertriebskanal vermieden und die Präsenz in aus unserer Sicht unpassenden Vertriebskanälen, z. B. grauen Märkten oder offenen Marktplätzen, beschränkt werden. Wir veranstalten überdies spezielle Schulungen für unsere Vertriebsmitarbeiter, um ein entsprechendes Management unserer Produktdistribution zu gewährleisten. Gleichzeitig möchten wir dadurch sicherstellen, dass das richtige Produkt am richtigen Point-of-Sale an den richtigen Konsumenten zu einem angemessenen Preis verkauft wird.

Dennoch könnten eine unausgewogene Produktdistribution sowie ein ineffizientes Management unserer verschiedenen Vertriebskanäle wesentliche Auswirkungen für den Konzern haben. Angesichts des dynamischen Marktumfelds und der sich rasant ändernden Welt des Online-Vertriebs schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit als möglich ein.

### Abhängigkeitsrisiken

Die Abhängigkeit von bestimmten Zulieferern, Kunden, Geschäftspartnern, Produkten oder auch Märkten birgt Risiken in sich. Eine zu starke Konzentration auf einen Zulieferer bei einem erheblichen Teil unseres Produktvolumens oder eine zu große Abhängigkeit von einem bestimmten Kunden erhöht unsere Anfälligkeit gegenüber Liefer- und Umsatzausfällen sowie den Margendruck. Analog dazu könnte die starke Abhängigkeit von einzelnen Produkten oder Märkten den Konzern besonders anfällig für Schwankungen bei der Konsumentennachfrage oder gegenüber Änderungen des Marktumfelds machen.

Zur Minderung dieser Risiken setzt der adidas Konzern auf ein breites Zulieferernetz und verzichtet bei wichtigen Produkten auf ein Single-Sourcing-Modell. Außerdem 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 2012 für mehr als 10% der Konzernumsätze verantwortlich. Wir achten konsequent auf ein gut ausgewogenes Produktportfolio, bei dem kein Modell bzw. Artikel mehr als 1% zum Konzernumsatz beiträgt. Damit können wir die negativen Auswirkungen plötzlicher, unerwarteter Veränderungen bei der Konsumentennachfrage abschwächen.

Obwohl wir mit unserer globalen Diversifizierung die Abhängigkeit von einem einzelnen Markt so weit wie möglich reduzieren, bleiben wir weiterhin anfällig für negative Entwicklungen in wichtigen Beschaffungsländern sowie auf wichtigen Absatzmärkten wie Russland/GUS, China oder Nordamerika. Daher schätzen wir die potenziellen Auswirkungen dieser Risiken als wesentlich und die Eintrittswahrscheinlichkeit als möglich ein.

### Risiken in Verbindung mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten

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. Zur Minderung dieser Risiken unterhalten wir ständig einen proaktiven und offenen Dialog mit unseren wichtigsten Stakeholdern (z.B. Konsumenten, Medien, Nichtregierungsorganisationen, Finanzwelt). Daneben haben wir klare Mission Statements, Werte und Ziele für all unsere Marken definiert / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 78** / **SIEHE STRATEGIE ANDERE GESCHÄFTSSEGMENTE, S. 92**. Diese Aspekte bilden die Grundlage der Kommunikationsstrategien für unsere Produkte und Marken. Wir investieren außerdem nach wie vor erhebliche Marketingressourcen, um den Wert unserer Marken zu stärken und die Aufmerksamkeit der Konsumenten zu fördern.

Dennoch bleiben wir bei unserer Einschätzung, dass unbegründete negative mediale Berichterstattung, unkontrollierte Aktivitäten in sozialen Medien sowie Stakeholder-Aktionismus wesentliche Auswirkungen auf unseren Konzern haben könnten. Trotz der sich schnell verändernden und kaum kontrollierbaren sozialen Netzwerke sowie der weltweit zunehmenden Medien- und sonstigen Stakeholder-Aktivitäten schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken in diesem Ausmaß nun als wahrscheinlich ein. Unsere niedrigere Einschätzung basiert auf unserem proaktiven Kommunikationsansatz sowie den kontinuierlichen Verbesserungen unserer Kommunikationsprozesse.

### **Risiken aus Kundenkonsolidierung bzw. eigenen Marken und Labels**

Der adidas Konzern ist Risiken aufgrund der Konsolidierung von Einzelhändlern ausgesetzt. Auch die vermehrten Geschäftsaktivitäten einiger Einzelhändler mit eigenen Marken und Labels stellen Risiken für uns dar. Diese können zu einer Reduzierung unserer Verhandlungsmacht oder zu weniger Regalfläche im Einzelhandel führen.

Um dieses Risiko zu mindern, zielen wir auf eine regional ausgeglichene Umsatzverteilung ab. Darüber hinaus konzentrieren wir uns darauf, unsere Geschäftsbeziehungen mit Einzelhändlern weiter zu stärken. Zudem passen wir unsere Vertriebsstrategie fortwährend an, wobei insbesondere Initiativen in Bezug auf von uns selbst kontrollierte Verkaufsflächen im Mittelpunkt stehen / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 72**. Des Weiteren investieren wir kontinuierlich in die Stärkung unseres Markenwerts, um die Attraktivität unserer Produkte bei den Konsumenten zu steigern / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 78**. Wir schätzen die potenziellen Auswirkungen aus Kundenkonsolidierung und der Erweiterung des Angebots eigener Marken und Labels als wesentlich ein. Obwohl wir davon ausgehen, dass sich der Trend zur Konsolidierung von Einzelhändlern sowie die vermehrten Geschäftsaktivitäten einiger Einzelhändler mit eigenen Marken und Labels fortsetzen werden, erachten wir die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken, angesichts der Stärke unserer Marken sowie unserer hervorragenden Beziehungen zu wichtigen Einzelhändlern weltweit, als möglich.

### **Wettbewerbsrisiken**

Der adidas Konzern ist einem erheblichen Risiko aufgrund strategischer Allianzen zwischen Wettbewerbern und/oder Einzelhändlern ausgesetzt. Auch der intensive Wettbewerb um Konsumenten und

Promotion-Partnerschaften zwischen etablierten Branchenakteuren und neuen Marktteilnehmern (z.B. neue Marken, vertikale Einzelhändler) stellt ein beträchtliches Risiko für uns dar. Dies kann zu schädlichem Wettbewerbsverhalten wie z.B. Preisschlächten am Markt oder Bieterkämpfen um Promotion-Partnerschaften führen. So kann ein anhaltender Preiskampf in einem für den Konzern wichtigen Markt die Entwicklung von Umsatz und Profitabilität gefährden. Aggressives Wettbewerbsverhalten könnte außerdem höhere Marketingkosten nach sich ziehen, was wiederum der Profitabilität des Konzerns schaden kann.

Um die Wettbewerbsrisiken zu mindern, überwachen wir kontinuierlich Informationen über den Markt und unsere Wettbewerber. Dadurch können wir ungünstige Entwicklungen des Wettbewerbsumfelds besser voraussehen, anstatt auf sie reagieren zu müssen. Dieser Ansatz ermöglicht uns bei Bedarf eine frühzeitige Anpassung unserer Marketingaktivitäten. Daneben verfolgen wir die Strategie, langfristige Vereinbarungen mit wichtigen Promotion-Partnern wie z.B. Real Madrid, dem FC Chelsea oder Derrick Rose einzugehen. Da wir der Ansicht sind, dass der Wettbewerb in unserer Branche intensiv bleiben wird, schätzen wir die potenziellen Auswirkungen für den Konzern als groß ein. Angesichts unserer führenden Position auf dem globalen Sportartikelmarkt sowie unserer Marken- und Marketingstärke stufen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit einer Auswirkung dieser Größenordnung als möglich ein.

### **Risiken im Risiko- und Kontrollumfeld**

Das Versäumnis, erhebliche Risiken zu identifizieren, ihnen aktiv zu begegnen sowie innerhalb des Konzerns angemessene interne Kontrollsysteme einzuführen und aufrechtzuerhalten, könnte unangemessene Entscheidungen, höhere Kosten, Compliance-Verstöße, Betrug oder auch Reputationsschäden nach sich ziehen. Daneben könnte eine unzureichende Dokumentation von Prozessen und Verfahren zu einem fehlenden Risikobewusstsein bei unseren Mitarbeitern führen sowie Betrug und Compliance-Verstöße begünstigen.

Um diesen Risiken angemessen begegnen zu können, haben wir einen weltweit geltenden Richtlinienkatalog (Global Policy Manual), in dem alle relevanten Richtlinien des Konzerns enthalten sind. Der Katalog ist allen Mitarbeitern frei über das Intranet zugänglich. Darüber hinaus dokumentieren wir wichtige Geschäftsprozesse, um Transparenz zu schaffen, und fördern die Umsetzung geeigneter Kontrollmechanismen. Mit unserem konzernweiten Risikomanagementsystem, dem Compliance-Managementsystem sowie einem Netzwerk an internen Kontrollen mindern wir die Risiken im Risiko- und Kontrollumfeld weiter. Dennoch könnten die potenziellen Auswirkungen dieser Risiken groß sein. Ihre Eintrittswahrscheinlichkeit schätzen wir als möglich ein.

### **Risiken durch Änderungen der Konsumentennachfrage**

Eine der ernsthaftesten Bedrohungen in unserer Branche ist, Veränderungen in der Konsumentennachfrage nach Sportartikeln nicht rechtzeitig zu erkennen und auf diese nicht entsprechend zu reagieren. Die Konsumentennachfrage kann sich schnell und unerwartet ändern, insbesondere in unseren modebezogenen Geschäftsbereichen. Da die durchschnittlichen Produktbeschaffungszyklen 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 genug auf solche Nachfrageänderungen 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 haben wir unsere Markenstrategien darauf ausgerichtet, das Konsumumfeld zu beeinflussen, anstatt auf Änderungen des Konsumumfelds zu reagieren. Wir investieren 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. 105.**

Darüber hinaus sind wir stets bestrebt, durch unsere umfangreichen Programme für Marketing sowie für Produkt- und Markenkommunikation die Nachfrage nach unseren Marken zu steigern / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 78 / SIEHE STRATEGIE ANDERE GESCHÄFTSSEGMENTE, S. 92.** Wir konzentrieren uns zudem auf Verbesserungen in unserer Beschaffungskette, um die Produktionsvorlaufzeiten zu verkürzen / **SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 100.**

Ungeachtet unserer risikomindernden Maßnahmen können die potenziellen Auswirkungen, die mit dem Verpassen eines wichtigen Trends oder ausbleibenden Reaktionen auf Veränderungen der Konsumenten nachfrage einhergehen, wesentlich sein. 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. 124,** schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit einer Auswirkung in dieser Größenordnung als möglich ein.

## Operative Risiken

### 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 der Vertrieb unserer Produkte im Großhandel. Dieser höhere Anteil von Fixkosten gegenüber unserem Großhandelsgeschäft kann im Falle deutlicher Umsatzeinbußen eine größere Auswirkung auf die Profitabilität nach sich ziehen. Der Erfolg im eigenen Einzelhandel ist vor allem mit den Fähigkeiten und der Leistung unserer Mitarbeiter verknüpft. Hohe Fluktuationsraten sowie unzureichende Fähigkeiten und

Qualifikation der Mitarbeiter unseres eigenen Einzelhandels könnten sich negativ auf Umsatz und Profitabilität auswirken. Auch eine inadäquate Kultur im Hinblick auf das Betreiben eigener Einzelhandelsgeschäfte mit der nötigen kaufmännischen Finesse kann zu derartigen suboptimalen Geschäftsentwicklungen beitragen. Darüber hinaus kann eine verzögerte Eröffnung neuer Geschäfte oder mangelhafte Ausführung des Geschäftsbetriebs in den Läden 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 diese Risiken durch eine Reihe von Maßnahmen. Wir veranstalten verschiedene Schulungen für die Mitarbeiter aller Ebenen unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte – vom Verkaufspersonal bis hin zum oberen Management. Gleichzeitig kontrollieren wir fortlaufend die Mitarbeiterfluktuation und kümmern uns aktiv um Nachfolgemanagement und Karriereentwicklung, um die Abgangsraten zu reduzieren. Daneben schließen wir nur neue Mietverträge mit einer Dauer von nicht mehr als zehn Jahren ab. 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 je nachdem umorganisiert, umgestaltet oder geschlossen.

Einer unserer Handlungsschwerpunkte wird auch im Jahr 2013 darauf liegen, unsere Kompetenz als Einzelhändler durch Investitionen in Fachexpertise, Personalentwicklung sowie IT-Systeme weiter zu stärken / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 72.** Wir schätzen die potenziellen Auswirkungen der Risiken aufgrund eigener Einzelhandelsaktivitäten als groß und ihre Eintrittswahrscheinlichkeit als möglich ein.

### Logistikrisiken

Als global aufgestelltes Unternehmen, das in zahlreichen Ländern tätig ist, ist der adidas Konzern auf gut funktionierende Logistikprozesse angewiesen – sowohl von den Zulieferern zu unseren eigenen Logistikzentren als auch von unseren Logistikzentren zum Kunden. Jede Störung dieser Prozesse kann sich negativ auf unsere Auftrags-erfüllung und Lieferfähigkeit auswirken. Die Folgen könnten Umsatzausfälle, zusätzliche Kosten sowie die Verschlechterung von Kundenbeziehungen sein. Unzureichende Transport- oder Lagerkapazitäten, Fehler des Personals oder Störungen der IT-Systeme im Bereich Logistik können den Warenverkehr beeinträchtigen.

Um diese Risiken zu mindern, beobachten wir kontinuierlich den weltweiten Transportmarkt. So können wir schnell auf Änderungen im Transportsektor reagieren und die nötigen Kapazitäten rechtzeitig sichern. Wir arbeiten eng mit mehreren Logistikdienstleistern zusammen, um den Transport unserer Produkte an den gewünschten Bestimmungsort zu gewährleisten. Daneben schließen wir Versicherungen gegen Diebstahl oder Beschädigung der Ware während des Transports oder der Lagerung ab. Im Falle von fehlerhaften Logistiksystemen passen wir die Produktkontingente nach Prioritäten an, um die Schäden so gering wie möglich zu halten. Aufgrund des hohen Stellenwerts, den Logistikprozesse beim Gewährleisten eines ordnungsgemäßen Warenverkehrs spielen, schätzen wir die

potenziellen Auswirkungen von Logistikkrisiken als wesentlich ein. Angesichts unserer weltweiten Präsenz erachten wir die Eintrittswahrscheinlichkeit als wahrscheinlich.

### Marketingrisiken

Eine reibungslose Umsetzung von Marketingaktivitäten ist für den Erfolg des adidas Konzerns und seiner Marken von entscheidender Bedeutung. Sind Produktentwicklung, Sortimentszusammenstellung, Marketingstrategien und Markenkommunikationsprozesse nicht aufeinander abgestimmt, könnte dies zusätzliche Kosten, eine suboptimale Umsatzentwicklung und eine unzureichende Attraktivität für den Konsumenten zur Folge haben. Schlecht durchgeführte Marketingaktivitäten können zudem zu einer negativen medialen Berichterstattung führen und dem Markenimage schaden. In ähnlicher Weise könnten sich nicht angemessene oder nicht ausreichende Investitionen in den Aufbau unserer Marken negativ auf unsere Fähigkeit auswirken, Markendynamik und Wettbewerbsvorteile im Markt aufrechtzuerhalten.

Um derartige Risiken zu minimieren, pflegen unsere Marketingabteilungen auf globaler wie lokaler Ebene eine enge Zusammenarbeit, damit eine konsequente Umsetzung wichtiger Initiativen gewährleistet wird. Durch eine kontinuierliche Planung und Abstimmung innerhalb der Marketingorganisation einerseits sowie funktionsübergreifend andererseits stellen wir sowohl Konsumentenrelevanz als auch erstklassige Durchführung der Maßnahmen sicher. Trotz der Marketingstärke und Erfolge unserer Marken könnten diese Risiken potenziell wesentliche Auswirkungen für den Konzern haben. Die Eintrittswahrscheinlichkeit bewerten wir als wahrscheinlich.

### Kundenbeziehungsrisiken

Eines der Grundprinzipien unseres Großhandelssegments ist der Aufbau enger Beziehungen mit Einzelhändlern, um so zu einem geschätzten und zuverlässigen Geschäftspartner zu werden / **SIEHE GROSSHANDELSSTRATEGIE, S. 73**. Das Versäumnis, gute Beziehungen zu Einzelhändlern aufzubauen und zu pflegen, könnte erhebliche negative Auswirkungen auf unsere Großhandelsaktivitäten und damit auf die Geschäftsentwicklung des Konzerns haben. Der Verlust wichtiger Kunden in Schlüsselmärkten infolge eines unzureichenden Customer Relationship Managements würde sich in beträchtlichen Umsatzausfällen niederschlagen.

Deshalb hat sich der adidas Konzern zum Ziel gesetzt, stets einen hervorragenden Kundenservice zu bieten. Um eine gegenseitig erfolgreiche Geschäftsbeziehung aufzubauen und zu pflegen, unterstützen wir unsere Einzelhandelspartner und stellen ihnen verkaufsfördernde Instrumente zur Verfügung. Customer Relationship Management ist nicht nur für unsere Vertriebsmitarbeiter eine Hauptaufgabe, sondern ist auch für die obersten Führungskräfte sowie die obere Managementebene von höchster Bedeutung. So trifft sich der Vorstandsvorsitzende des Konzerns beispielsweise regelmäßig mit wichtigen Kunden (Key Accounts), um eine enge Beziehung zwischen dem Konzern und seinen Einzelhandelskunden sicherzustellen. Sollten Risiken aus Kundenbeziehungen jedoch eintreten, so könnte dies große potenzielle Auswirkungen für den adidas Konzern haben. Aufgrund unserer Entschlossenheit, unseres Engagements sowie unserer kontinuierlichen Anstrengungen zur Stärkung unserer Beziehungen mit Einzelhändlern erachten wir die Eintrittswahrscheinlichkeit als unwahrscheinlich.

### Umsatz- und Preisgestaltungsrisiken

Um unsere Umsatz- und Profitabilitätsziele zu erreichen, müssen wir Kundenbestellungen in Umsatz umwandeln, den Durchverkauf am Point-of-Sale fördern und auf Produktpreise achten, die im jeweiligen Markt wettbewerbsfähig sind. Andernfalls drohen Umsatz- und Gewinnausfälle. Unter Umständen können etwa auch steigende Produktkosten nicht durch höhere Preise auf dem Markt kompensiert werden, wodurch die Margen geringer ausfallen.

Zur Minderung dieser Risiken verfolgen wir diverse Preisstrategien. Wir überwachen eingehend unsere Auftragsbücher, den Abverkauf und den Durchverkauf und passen die Preise bei Bedarf an. Unsere fortwährenden Investitionen in die Stärkung unserer Marken sowie ins Marketing helfen uns einerseits dabei, unser Geschäft in verschiedenen Preissegmenten anzukurbeln, und fördern andererseits eine Positionierung im Premiumsegment. Daneben arbeiten wir stets eng mit unseren Einzelhandelskunden zusammen, um Preissenkungen zu minimieren und Produkte möglicherweise anders im Markt zu platzieren.

Nach unserer Auffassung könnten die potenziellen Auswirkungen von Risiken in Verbindung mit Umsatz und Preisgestaltung groß sein. Angesichts unserer Markenstärke, unserer Attraktivität für Konsumenten sowie unserer gezielten Preisgestaltung bewerten wir die Eintrittswahrscheinlichkeit lediglich als möglich.

### Zuliefererrisiken

Der adidas Konzern bezieht sein Produktangebot fast vollständig von unabhängigen Zulieferern, die vorrangig in Asien ansässig sind / **SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 100**. Zur Minderung des Risikos von Geschäftsunterbrechungen, die darauf zurückzuführen sind, dass ein Zulieferer die Anforderungen nicht erfüllt oder möglicherweise ganz ausfällt, arbeiten wir mit Zulieferern zusammen, die für Zuverlässigkeit, Qualität, Innovationsstärke und ständige Verbesserung stehen.

Wir minimieren zudem potenzielle negative Ereignisse wie Mängel bei der Produktqualität, länger als geplante Produktvorlaufzeiten oder die Nichteinhaltung unserer 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. 117**. Darüber hinaus versichern wir uns gegen das Risiko von Geschäftsausfällen infolge von Betriebs- oder Gebäudeschäden bei unseren Lieferanten. Trotz unserer risikomindernden Maßnahmen schätzen wir die potenziellen Auswirkungen dennoch als groß ein. Die Eintrittswahrscheinlichkeit einer Auswirkung dieser Größenordnung betrachten wir jedoch als unwahrscheinlich.

### 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 Überbestände verursachen. Dies könnte sich möglicherweise negativ auf unsere Ergebnisse auswirken, beispielsweise durch Überalterung

der Vorräte, zusätzliche Lagerräumungsverkäufe oder eine geringere Liquidität aufgrund des höheren Bedarfs an operativem kurzfristigem Betriebskapital.

In ähnlicher Weise kann ein plötzlicher Anstieg der Nachfrage dazu führen, dass die nachgefragten Produkte am Point-of-Sale nicht verfügbar sind. In einer solchen Situation würde der Konzern Umsatzchancen verpassen bzw. Kunden und Konsumenten enttäuschen. 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 zusätzlichen 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 haben wir 2012 damit begonnen, ein verbessertes Prognoseverfahren einzuführen und umzusetzen, bei dem die Prozesse und Zeitpläne der wichtigsten Geschäftsfunktionen weltweit aufeinander abgestimmt werden / **SIEHE INTERNES KONZERN-MANAGEMENTSYSTEM, S. 124**. Darüber hinaus bietet Global Operations ausgefeilte, 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. 100**.

Dennoch wird das erwartete überproportionale Wachstum des Einzelhandelssegments das Risiko von Schwankungen bei der Konsumentennachfrage erhöhen und den Konzern anfälliger gegenüber dem Risiko von Bestandsschwund oder Überbeständen machen. Infolgedessen schätzen wir die potenziellen Auswirkungen von Lagerbestandsrisiken als wesentlich ein. Aufgrund unseres strikten Lagerbestandsmanagements in den letzten zwölf Monaten stufen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit nur als möglich ein.

### Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle

Der adidas Konzern ist externen Risiken wie beispielsweise Naturkatastrophen, Epidemien, Feuer, Unfällen und böswilligen Handlungen ausgesetzt. Derartige Ereignisse können zu Sachschäden an Gebäuden, Produktionsanlagen und Lagerhäusern des Konzerns oder seiner Zulieferer sowie an unterwegs befindlicher Ware oder zu Unterbrechungen der Geschäftsaktivitäten führen.

Dem wirken wir auf verschiedene Weise entgegen. Beispielsweise arbeiten wir mit zuverlässigen Zulieferern und Logistikanbietern zusammen, die hohe Sicherheitsstandards garantieren. Zusätzlich zu unserem Versicherungsschutz haben wir auch vorbeugende Maßnahmen (z.B. Feuerlöschanlagen in Gebäuden) und Notfallpläne zur schnellen Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit implementiert, um potenzielle negative Auswirkungen zu minimieren.

Sollten diese Risiken eintreten, könnte dies jedoch große finanzielle Auswirkungen haben. Diese Einschätzung berücksichtigt die weitreichenden und verheerenden Folgen, die Naturkatastrophen oder terroristische Handlungen für unser Geschäft haben könnten. Da es weltweit immer häufiger Naturkatastrophen gibt (z.B. Erdbeben,

Überschwemmungen), schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit als möglich ein.

### Personalrisiken

Unsere Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten sind für das Erreichen unseres Ziels, der weltweit führende Anbieter der Sportartikelindustrie zu werden, von grundlegender Bedeutung. Wenn es uns nicht gelingt, innerhalb unserer Belegschaft eine leistungsorientierte Kultur beizubehalten bzw. für ein hohes Mitarbeiterengagement zu sorgen, könnte das Erreichen unserer Ziele erheblich beeinträchtigt werden. Auch der Verlust von Mitarbeitern in strategisch wichtigen Positionen ist ein offensichtliches Risiko für unseren Erfolg. Es besteht ebenso das Risiko, dass wir es nicht schaffen, talentierte und für die speziellen Bedürfnisse unseres Konzerns am besten geeignete 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 diese Risiken zu mindern, versuchen wir insbesondere, unseren Mitarbeitern ein motivierendes Arbeitsumfeld zu bieten. Wir setzen uns aktiv für eine offene, ehrliche, faktenbasierte, unpolitische, effiziente und kollaborative Arbeitsweise ein. Unser Ziel ist es, den adidas Konzern als Wunscharbeitgeber unserer Branche zu etablieren. Durch attraktive Bonus- und Anreizprogramme soll eine langfristige Mitarbeiterbindung zusätzlich unterstützt werden / **SIEHE MITARBEITER, S. 111**.

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 halten die potenziellen Auswirkungen von Personalrisiken daher für wesentlich. Angesichts unserer zahlreichen Aktivitäten schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit aber als unwahrscheinlich ein.

### IT-Risiken

Wichtige Geschäftsabläufe benötigen IT-Systeme – vom Produktmarketing über die Bestell- und Lagerverwaltung bis hin zu Rechnungsbearbeitung, Kundenservice und Finanzberichterstattung. Ein schwerwiegender 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 zusätzlich 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 geprüft und getestet.

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.

Aufgrund der entscheidenden Bedeutung von IT-Systemen für all unsere Geschäftsprozesse erachten wir die potenziellen Auswirkungen als groß. Angesichts der zunehmenden Datenvolumina, resultierend aus dem Ausbau unserer Aktivitäten in den Bereichen eigener Einzelhandel und eCommerce, halten wir es nun für möglich, in derartigem Maße davon betroffen zu sein.

### Risiken bei Produktinnovation und -entwicklung

Innovative und attraktive Produkte generieren hohe Umsätze und strahlen zudem durch den sogenannten 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 2012 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. 105**. Falls wir es über einen längeren Zeitraum nicht schaffen 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 rasch auf sich verändernde Konsumentenvorlieben reagieren und Produkte schneller auf den Markt bringen können, konzentrieren wir uns darauf, unsere Forschungs- und Entwicklungsabläufe zu straffen.

Innovation ist zwar unserer Auffassung nach ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Sportartikelbranche, wir schätzen dennoch aufgrund unserer Innovationsstärke die potenziellen Auswirkungen von Risiken bei Produktinnovation und -entwicklung als moderat und die Eintrittswahrscheinlichkeit als wahrscheinlich ein.

### Risiken durch steigende Estandskosten

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 Produktionsbeginn stattfinden, hat unser Beschaffungsbereich jedoch genügend Transparenz und Reaktionszeit, um starke Steigerungen der Estandskosten in den Planungen zu berücksichtigen.

Wir reduzieren die finanziellen Auswirkungen höherer Beschaffungskosten auf unsere Produktmargen, indem wir in unseren Partnerbetrieben weiterhin Maßnahmen zur Verschlankeung 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 Abteilung für Profitabilitätsmanagement die Aufgabe, strategische Initiativen im Beschaffungsbereich voranzutreiben, damit unsere Beschaffungskette vor dem Hintergrund steigender Estandskosten wettbewerbsfähig bleibt / **SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 100**. Mittelfristig haben wir auch die Möglichkeit, unsere Beschaffungsstruktur anzupassen, um vorteilhafte Kostenstrukturen an anderen Standorten auszunutzen.

Angesichts der von uns während der vergangenen beiden Jahre ergriffenen Maßnahmen zur Minimierung der Auswirkung steigender Beschaffungskosten sowie aufgrund unserer fortwährenden Anstrengungen zur Optimierung unserer Beschaffungskette betrachten wir die potenziellen Auswirkungen in Verbindung mit höheren Beschaffungskosten als moderat. Da die Volatilität der globalen Rohstoffmärkte unserer Auffassung nach zurückgeht und wir zudem proaktiv Initiativen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Flexibilität unserer Beschaffungskette verfolgen, schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit nun als wahrscheinlich ein.

## Rechtliche & Compliance-Risiken

### 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 bei sämtlichen Vertragsangelegenheiten stets 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. Unsere Abteilung für gewerblichen Rechtsschutz treibt Verbesserungen unseres Patentportfolios sowie die Prüfung und Analyse von Patentrechten Dritter voran.

Trotz der getroffenen Schutzmaßnahmen schätzen wir die potenziellen Auswirkungen als groß und die Eintrittswahrscheinlichkeit als möglich ein.

### **Risiken in Verbindung mit Wettbewerbs-, Handels- und Zollbestimmungen**

Eine Vielzahl an Gesetzen und Bestimmungen zu Wettbewerb, Handel und Zollangelegenheiten hat Einfluss auf die weltweiten Geschäftspraktiken des adidas Konzerns. Verstöße gegen Regelungen in Bezug auf fairen Wettbewerb, Preisgestaltung, Werbung oder Produkteinführen können erhebliche Bußgelder, zusätzliche Kosten sowie negative mediale Berichterstattung und damit verbundene Reputationsschäden nach sich ziehen. Um derartigen Risiken proaktiv zu begegnen, greifen wir fortlaufend auf eine fachkundige rechtliche Beratung zurück und bieten unseren Mitarbeitern fachspezifische Schulungen an. Des Weiteren ziehen die Marketingabteilungen unsere interne Rechtsabteilung hinzu, um eine angemessene und rechtskonforme Markenkommunikation sicherzustellen. Zudem arbeiten wir auf der ganzen Welt eng mit Zollbehörden und Regierungen zusammen, um einerseits die Einhaltung von Zoll- und Einfuhrbestimmungen sicherzustellen und andererseits die erforderlichen Zulassungen für Produkte zu erhalten, um so die Nachfrage bedienen zu können.

Aufgrund der Vielzahl an Wettbewerbs-, Handels- und Zollbestimmungen weltweit schätzen wir die potenziellen Auswirkungen bei Eintreten dieser Risiken als wesentlich und die Eintrittswahrscheinlichkeit als möglich ein.

### **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 sein / **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 117**. Es werden regelmäßig interne und externe 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 zu gewährleisten. Werden diese Zeitrahmen nicht eingehalten, beenden wir die Geschäftsbeziehung mit dem betroffenen Zulieferer / **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 117**.

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 zudem unsere Better Place-Initiative auf weitere Sportschuh- und Bekleidungsprodukte der Marke adidas ausweiten / **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 117**.

Obwohl wir davon ausgehen, dass es nur in Einzelfällen zu Verfehlungen im Sozial- und Umweltbereich kommt, sehen wir für den Konzern als verantwortungsvoll handelndes Unternehmen steigende Verpflichtungen. 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 mit steigenden Kosten rechnen müssen, um die schärferen Sozial- und Umweltbestimmungen zu erfüllen. Daher können die potenziellen Auswirkungen für den Konzern groß sein. Dank unserer strategischen Initiativen schätzen wir aber die Eintrittswahrscheinlichkeit lediglich als möglich ein.

### **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 2012 rund 13 Millionen gefälschte Produkte des adidas Konzerns sichergestellt.

Da unsere Marken nach wie vor ein wichtiger Faktor für den Erfolg des Konzerns sind, stufen wir die potenziellen Auswirkungen des Risikos in Verbindung mit Produktfälschungen und -nachahmungen als wesentlich ein. Allerdings erachten wir die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Schadens dieses Ausmaßes, aufgrund unserer kontinuierlichen, intensiven Anstrengungen gegen Fälschungen, als unwahrscheinlich.

### **Produktqualitätsrisiken**

Der adidas Konzern ist dem Risiko möglicher Produktmängel ausgesetzt, die zu Verletzungen bei Konsumenten führen bzw. dem Ansehen unserer Marken und 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 Produktionsbeginn 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 2012 haben wir keine Produkte zurückrufen müssen.

Die potenziellen Auswirkungen von Produkthaftungsfällen bzw. von groß angelegten Produktrückrufen werden als wesentlich eingestuft. Angesichts unserer internen Standards und Kontrollen in puncto Produktqualität schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit jedoch als möglich ein.

## Risiken von Betrug und Korruption

Es besteht die Gefahr, dass unsere Mitarbeiter gegen Richtlinien und Standards für ein angemessenes und verantwortungsbewusstes Geschäftsgebahren 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 unser Verhaltenskodex / **SIEHE CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, S. 51**. Dieser schreibt vor, dass jeder Mitarbeiter in seiner Tätigkeit für den Konzern ethisch korrekt handeln und die Gesetze und Bestimmungen des jeweiligen Rechtssystems einhalten muss. Im Rahmen unseres weltweiten Programms zur Sicherstellung der Einhaltung von Standards (Global Compliance Programm) müssen alle Mitarbeiter an einem speziellen Verhaltenskodex-Training teilnehmen.

Darüber hinaus verwenden wir Kontrollmaßnahmen wie z.B. die Aufgabentrennung in IT-Systemen, um betrügerische Aktivitäten zu verhindern. Zudem haben wir innerhalb des gesamten Konzerns ein Netzwerk aus Compliance-Beauftragten aufgebaut, die unsere operativen Manager zum Thema Betrug und Korruption beraten. Wir stärken weiterhin unsere internen Kontrollen, indem wir Schlüsselkontrollen in unseren Geschäftsprozessen hervorheben, um betrügerisches bzw. korruptes Verhalten zu verhindern und aufzuspüren. Wir verfügen über verschiedene zusätzliche 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.

Unserer Auffassung nach können potenzielle Auswirkungen von Betrug bzw. Korruption auf die Entwicklung des Konzerns wesentlich sein. Trotz des erheblichen Wachstums unserer weltweiten Belegschaft in den letzten Jahren betrachten wir einen Betrugs- bzw. Korruptionsfall dieser Größenordnung aufgrund unserer vorbeugenden Maßnahmen und Kontrollen als unwahrscheinlich. Die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Betrugs- oder Korruptionsfalls geringerer Auswirkung schätzen wir jedoch höher 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 ERKLÄRUNG 29, S. 224**. Ohne Berücksichtigung etwaiger zusätzlicher Sicherheiten entspricht der Buchwert der Finanzanlagen sowie der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen dem maximalen Ausfallrisiko.

Ende 2012 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 Marktes 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 annimmt, 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 2012 entfielen auf keinen einzelnen Konzernkunden mehr als 10 % der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Auf Grundlage unserer Wertberichtigungskonten gehen wir davon aus, dass die potenziellen finanziellen Auswirkungen unseres Ausfallrisikos durch Kunden groß sein können. Jedoch schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit nur als möglich ein.

Währungs- und Zinssicherungsgeschäfte sowie Investitionen flüssiger Mittel werden von der Konzern-Treasury-Abteilung weltweit mit großen Banken hoher Kreditwürdigkeit getätigt. Konzerngesellschaften ist es ausschließlich erlaubt, mit Banken, die ein Rating von BBB+ oder höher haben, zusammenzuarbeiten. Nur in Ausnahmefällen dürfen Tochtergesellschaften mit Banken zusammenarbeiten, die ein schlechteres Rating haben. 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 finanziellen Vermögenswerte auf Banken übertragen, die innerhalb des Limits liegen.

04 / **Zukünftige Mittelabflüsse**<sup>1)</sup> (in Mio. €)

	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Nach 5 Jahren	Gesamt
<b>zum 31. Dezember 2012</b>					
Bankkredite <sup>2)</sup>	59	–	–	–	59
Schuldscheindarlehen <sup>3)</sup>	242	169	117	–	528
Eurobond <sup>3)</sup>	24	514	–	–	538
Wandelanleihe <sup>3)</sup>	1	3	503	–	507
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.790	–	–	–	1.790
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	26	14	–	–	40
Derivative Finanzverbindlichkeiten	57	3	–	–	60
<b>Gesamt</b>	<b>2.199</b>	<b>703</b>	<b>620</b>	<b>–</b>	<b>3.522</b>
<b>zum 31. Dezember 2011</b>					
Bankkredite <sup>2)</sup>	126	–	–	–	126
Schuldscheindarlehen <sup>3)</sup>	193	418	119	–	730
Eurobond <sup>3)</sup>	24	538	–	–	562
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.887	–	–	–	1.887
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	34	7	–	–	41
Derivative Finanzverbindlichkeiten	32	2	–	–	34
<b>Gesamt</b>	<b>2.296</b>	<b>965</b>	<b>119</b>	<b>–</b>	<b>3.380</b>

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.

176  
2012

Aufgrund der nach wie vor herausfordernden Bedingungen und der hohen Volatilität an den Finanzmärkten sind wir der Meinung, dass die potenziellen finanziellen Auswirkungen von Ausfallrisiken als moderat einzuschätzen sind, die Eintrittswahrscheinlichkeit jedoch unwahrscheinlich ist. Weiterhin gehen wir davon aus, dass die Risikokonzentration gering ist, da wir unsere Investmentgeschäfte auf mehr als 20 Banken verteilen. Zum 31. Dezember 2012 war keine Bank für mehr als 5% 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 98 Mio. € beim 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 61 Mio. €. Das maximale Risiko gegenüber einer einzelnen Bank aus solchen Vermögenswerten belief sich auf 8 Mio. € und die durchschnittliche Konzentration lag bei 5%.

### 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 Finanzierungsbedingungen akzeptieren zu müssen. Zur Steuerung der Liquiditätsrisiken setzt die Konzern-Treasury-Abteilung ein effizientes Cash-Managementsystem ein. Zum 31. Dezember 2012 beliefen sich die flüssigen Mittel und Finanzanlagen des Konzerns auf 1,935 Mrd. € (2011: 1,370 Mrd. €). Darüber hinaus unterhält der Konzern

bilaterale Kreditlinien in Höhe von 1,863 Mrd. € und einen fest zugesagten langfristigen Konsortialkredit in Höhe von 500 Mio. € bei internationalen Banken, der keine Marktstörungsklausel (Market Disruption Clause) enthält. Die 2,363 Mrd. € Kreditlinien wurden vereinbart, um jederzeit ausreichende Liquidität zu gewährleisten / **SIEHE TREASURY, S. 141.**

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 Strafbühnen vorzeitig abgelöst werden können, werden zu ihrem frühestmöglichen Rückzahlungstermin berücksichtigt. Cashflows für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten werden anhand der Marktkonditionen zum Bilanzstichtag ermittelt.

Im Jahr 2012 konnten wir die Finanzlage des Konzerns weiter deutlich verbessern und beendeten das Geschäftsjahr mit einer Netto-Cash-Position in Höhe von 448 Mio. € (2011: 90 Mio. €). Infolgedessen verbesserte sich das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA zum Jahresende auf –0,3 und lag damit deutlich unterhalb der mittelfristigen Vorgaben des Konzerns von unter zwei. Aufgrund der uns zur Verfügung stehenden Kreditlinien, unserer Finanzierungsstruktur sowie unseres Geschäftsmodells schätzen wir die potenziellen Auswirkungen auf den Konzern als gering und die Eintrittswahrscheinlichkeit von Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken als unwahrscheinlich ein.

## 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 Nettobilanzrisiko 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 2011 und 2012 auf der gleichen Basis durchgeführt.

Dieser Sensitivitätsanalyse zufolge hätte eine zehnpromtente Aufwertung des Euro gegenüber dem US-Dollar zum 31. Dezember 2012 zu einer Reduzierung des Gewinns um 13 Mio.€ geführt. Der negativere Marktwert der US-Dollar-Sicherungsgeschäfte hätte das Eigenkapital um 129 Mio.€ verringert. Ein um 10% schwächerer Euro am 31. Dezember 2012 hätte zu einer Steigerung des Konzerngewinns um 12 Mio.€ geführt. Das Eigenkapital wäre um 158 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 Währungsflektuationen 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.

## 05 / Wechselkurs-Exposure<sup>1)</sup>

(basierend auf Nominalbeträgen, in Mio. €)

	USD	RUB	GBP	JPY
<b>zum 31. Dezember 2012</b>				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	-3.819	359	369	354
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternem Risiko	-321	109	8	8
<b>Bruttorisiko gesamt</b>	<b>-4.140</b>	<b>468</b>	<b>377</b>	<b>362</b>
Mit anderen Cashflows abgesichert	91			
Mit Währungsoptionen abgesichert	225		-12	-24
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	2101	-72	-263	-188
<b>Nettorisiko</b>	<b>-1.723</b>	<b>396</b>	<b>102</b>	<b>150</b>
<b>zum 31. Dezember 2011</b>				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	-3.859	298	330	331
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternem Risiko	-140	83	2	30
<b>Bruttorisiko gesamt</b>	<b>-3.999</b>	<b>381</b>	<b>332</b>	<b>361</b>
Mit anderen Cashflows abgesichert	93	-	-	-
Mit Währungsoptionen abgesichert	365	-	-11	-
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	2.298	-47	-194	-145
<b>Nettorisiko</b>	<b>-1.243</b>	<b>334</b>	<b>127</b>	<b>216</b>

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

177  
2012

## 06 / Sensitivitätsanalyse für Wechselkursveränderungen von Fremdwährungen (in Mio. €)

	USD	RUB	GBP	JPY
<b>zum 31. Dezember 2012</b>				
	<b>EUR + 10%</b>	<b>USD + 10%</b>	<b>EUR + 10%</b>	<b>EUR + 10%</b>
Eigenkapital	-129	-	20	15
Gewinn	-13	-10	0	-1
	<b>EUR - 10%</b>	<b>USD - 10%</b>	<b>EUR - 10%</b>	<b>EUR - 10%</b>
Eigenkapital	158	-	-24	-18
Gewinn	12	8	0	1
<b>zum 31. Dezember 2011</b>				
	<b>EUR + 10%</b>	<b>USD + 10%</b>	<b>EUR + 10%</b>	<b>EUR + 10%</b>
Eigenkapital	-195	-	15	11
Gewinn	5	-9	0	-3
	<b>EUR - 10%</b>	<b>USD - 10%</b>	<b>EUR - 10%</b>	<b>EUR - 10%</b>
Eigenkapital	243	-	-19	-13
Gewinn	-6	7	0	4

- 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. 141**. 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 Brutto-Cashflow-Exposure (US-Dollar) nach natürlichen Hedges, die wir für das Jahr 2013 ermittelt haben, zum Jahresende 2012 bei rund 4,0 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 2013 bereits beinahe vollständig abgeschlossen wurde, steht fest, dass die Umrechnungskurse für die wichtigsten Währungen ungünstiger sind als im Jahr 2012. Abweichungen in den Volumina-Erwartungen, Wechselkursvolatilität und ein größerer Anteil unseres Geschäfts in Schwellenländern bedeuten für den adidas Konzern im Jahr 2013 zusätzliche Risiken in puncto Währungen. Wir stufen die potenziellen finanziellen Auswirkungen von Währungsrisiken als groß ein und erachten die Eintrittswahrscheinlichkeit von Auswirkungen resultierend aus Währungseffekten als sehr wahrscheinlich.

### Zinsrisiken

Veränderungen der Marktzinsen weltweit wirken sich auf zukünftige Zinszahlungen für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten aus. Da der Konzern keine wesentlichen variabel verzinslichen Verbindlichkeiten hat, dürften wesentliche Zinssatzsteigerungen Profitabilität, Liquidität und die Finanzlage des Konzerns nur geringfügig 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 2012

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.

Die Veränderungen der beizulegenden Zeitwerte der abgesicherten Positionen und der Zinssicherungsinstrumente führten aber zu keinen wesentlichen Effekten in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung. 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 Effektivzinismethode 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 für alle Währungen an und wurde für die Jahre 2011 und 2012 auf der gleichen Basis durchgeführt. Bei einem Anstieg des Zinssatzes um 100 Basispunkte zum 31. Dezember 2012 wäre das Eigenkapital um 0,00 Mio. € gestiegen (2011: Anstieg um 0,00 Mio. €) und der Gewinn um 0,00 Mio. € gefallen (2011: Rückgang um 0,07 Mio. €). Eine Verringerung des Zinssatzes um 100 Basispunkte zum 31. Dezember 2012 hätte einen Rückgang des Eigenkapitals um 0,00 Mio. € zur Folge gehabt (2011: Rückgang um 0,00 Mio. €). Der Gewinn wäre um 0,00 Mio. € gestiegen (2011: Anstieg um 0,07 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. 141**. Darüber hinaus ist der adidas Konzern stets bestrebt, adäquate Hedging-Strategien mittels derivativer Zinsinstrumente zur Minderung des Zinsrisikos zu identifizieren.

Im Jahr 2012 blieben die Zinssätze in Europa und Nordamerika auf einem niedrigen Niveau. Angesichts der aktuellen Zinspolitik seitens der Zentralbanken und der anhaltenden gesamtwirtschaftlichen Unsicherheiten erwarten wir in diesen Regionen keine wesentlichen Zinssteigerungen für die nahe Zukunft. Da 97% der Finanzierung des Konzerns in Euro und US-Dollar abgewickelt werden, schätzen wir die potenziellen Auswirkungen der Zinsrisiken lediglich als gering ein. Die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken halten wir jedoch für sehr wahrscheinlich.

## Strategische und operative Chancen

### Gesamtwirtschaftliche und gesellschaftspolitische Chancen

Als Unternehmen der Konsumgüterbranche können Verbraucher- vertrauen und Konsumausgaben Auswirkungen auf unsere Umsatz- entwicklung haben. Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen, die besser als ursprünglich prognostiziert ausfallen, unterstützen die private Konsumbereitschaft und können sich somit positiv auf Umsatz und Profitabilität unseres Konzerns auswirken. Niedrige Arbeitslosenzahlen und steigende Realeinkommen sowie eine zunehmende Kaufkraft der wachsenden Mittelklasse geben dem Konsum insbesondere in den Schwellenländern – und damit auch unserer Branche – neue Impulse. Zudem können legislative sowie regulatorische Veränderungen, z.B. hinsichtlich der Aufhebung von Handelsbeschränkungen, neue Vertriebskanäle eröffnen und die Profitabilität des Konzerns positiv beeinflussen.

Zudem wird in immer mehr Ländern 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 vielen Ländern mit geringerem Pro-Kopf-Einkommen zu einem ernststen 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 zusätzlich zu den bereits kommunalen Bildungsbehörden und Organisationen des Gemeinwesens im Jahr 2012 über das Carol M. White Physical Education Programm geleisteten Zuschüssen in Höhe von ca. 51 Mio. US-\$ noch einmal mehr als 27 Mio. US-\$ für 56 weitere Programme zur Verfügung. Mit diesen Mitteln sollen umfangreiche Bewegungs- und Ernährungsprogramme für Schüler umgesetzt werden.

In Großbritannien veröffentlichten die vier nationalen Chief Medical Officer im Juli 2011 die ersten landesweit gültigen Leitlinien für körperliche Aktivität. Diese enthalten u. a. neue Ratschläge und Empfehlungen dazu, wie Menschen aller Altersstufen fit und gesund bleiben oder werden können. Auch in anderen Ländern weltweit werden ähnliche Programme und Initiativen zur Gesundheitsförderung eingeführt bzw. ausgebaut. Diese Initiativen könnten zu einer Zunahme der sportlichen Aktivität führen, besonders in Disziplinen wie Ausdauertraining, Laufen und Walking, die als besonders geeignet zur Gewichtsreduktion gelten. Da der adidas Konzern und seine Marken global über eine starke Marktposition verfügen, kann sich eine Beschleunigung dieses Trends positiv auf unsere Umsatzentwicklung auswirken.

### 07 / Übersicht Unternehmenschancen

	Eintrittswahrscheinlichkeit	Mögliche Auswirkung
<b>Strategische und operative Chancen</b>		
Gesamtwirtschaftliche und gesellschaftspolitische Chancen	Unwahrscheinlich	Moderat
Organische Wachstumschancen	Möglich	Groß
Chancen in Verbindung mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen	Wahrscheinlich	Wesentlich
Chancen durch Marketing und Kommunikation	Wahrscheinlich	Wesentlich
Akquisitionschancen	Möglich	Gering
Personalchancen	Unwahrscheinlich	Wesentlich
<b>Finanzwirtschaftliche Chancen</b>		
Günstige Veränderungen auf den Finanzmärkten	Unwahrscheinlich	Groß

Aufgrund des kontinuierlichen Wachstums der globalen Bevölkerung, die, Schätzungen zufolge, im Jahr 2050 über neun Milliarden betragen wird, werden im Laufe der Zeit immer mehr Menschen Sport treiben. Auch die weltweite Käuferschaft für Sport- und Sport-Lifestyle-Produkte wird somit stetig größer. Ein Großteil dieses Wachstums entfällt dabei auf die Schwellenländer, die schon jetzt eine wichtige Rolle in unserer Wachstumsstrategie spielen und in denen unsere Marken bereits gut positioniert sind. Dies könnte unserer Umsatzentwicklung zusätzlichen Aufschwung verleihen.

Zunehmende Freizeit, verstärkte Infrastrukturinvestitionen und ein steigendes Bewusstsein für die positiven Auswirkungen von Sport sind weitere Faktoren, die unseren Erwartungen zufolge langfristig zu einer vermehrten sportlichen Betätigung führen werden. Das gilt vor allem für Länder wie China oder Indien, in denen die sportliche Betätigung in der Vergangenheit geringer war als in den Industrienationen. 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.

Da es sich bei diesen Entwicklungen meist um langfristige strukturelle Chancen für Umsatz und Gewinn des Konzerns handelt, werden die kurzfristigen Auswirkungen als moderat eingestuft. Angesichts unserer ehrgeizigen Ziele betrachten wir es als unwahrscheinlich, dass sich diese Auswirkungen kurzfristig realisieren lassen.

## Organische Wachstumschancen

**Selbst kontrollierte Verkaufsflächen:** Das Einzelhandelsumfeld in der Sportartikelbranche ändert sich permanent. Gleichzeitig wollen sich Konsumenten mehr und mehr mit unseren Marken identifizieren. Wir passen unsere Vertriebsstrategie deshalb fortlaufend 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 Großhandel haben wir das weltweite Pilotprojekt neuer Shop-in-Shop-Konzepte fortgesetzt und auch weitere Investitionen in Produktpräsentation am Point-of-Sale getätigt. In den USA z.B. haben wir neben dem Start des neuen adidas Programms „Home Court“ auch das neue Reebok Fit Hub Shop-in-Shop-Konzept eingeführt. Durch Initiativen wie diese können wir unsere Konsumenten effektiver ansprechen, sie emotional enger an unsere Produkte binden und dadurch schließlich den Durchverkauf bei unseren Einzelhandelspartnern vorantreiben. Der Ausbau unserer eigenen Einzelhandelsaktivitäten durch die Eröffnung weiterer profitabler Geschäfte in Schwellenmärkten wie Lateinamerika sowie in reifen Märkten wie Nordamerika könnte sich zudem positiv auf Umsatz und Gewinn auswirken. Da unsere Aktivitäten auf dem Gebiet des E-Commerce immer noch ausbaufähig sind, könnte die Einrichtung eines eigenen E-Commerce-Vertriebskanals in weiteren Ländern Umsatzwachstum und Profitabilität fördern.

**Von Sport inspirierter Lifestyle:** Die organischen Wachstumschancen sind jedoch nicht auf Vertriebskanäle beschränkt. 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 im Rahmen unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015. Nach der erfolgreichen Einführung in Schwellenländern, insbesondere in China und Russland/GUS, haben wir im Jahr 2012 zehn adidas NEO Label Pilotgeschäfte in Deutschland eröffnet, um dieses Fast-Fashion-Modell in einem reifen Markt zu testen / **SIEHE ADIDAS STRATEGIE, S. 82**. Ein erfolgreicher Ausbau unserer Marktpräsenz mit dem adidas NEO Label in reifen Märkten weltweit könnte zu einer Umsatzentwicklung für den Konzern führen, die über den Erwartungen liegt, und Gewinnsteigerungen vorantreiben.

**Women's:** 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. Unseres Erachtens ist daher der Sportartikelmarkt für Frauen eines der attraktivsten Segmente unserer Branche. Der adidas Konzern investiert daher in die Entwicklung frauenspezifischer Performance- und Lifestyle-Produkte, die weibliche Individualität,

Authentizität und Stilsicherheit unterstreichen. Ein aktuelles Beispiel ist etwa die adidas by Stella McCartney Kollektion, die von Athletinnen wie der britischen Olympiasiegerin Jessica Ennis getragen wird. Des Weiteren ging der adidas Konzern 2012 verschiedene exklusive Partnerschaften und Designkooperationen mit weiblichen internationalen Ikonen ein. So arbeitet Reebok Classics mit Alicia Keys, das adidas NEO Label mit Selena Gomez und Reebok Yoga mit Tara Stiles zusammen. Mithilfe dieser inspirierenden Sportlerinnen und Ikonen wollen wir die Bindung zwischen unseren Marken und den weiblichen Konsumenten stärken und letztendlich die Umsatzentwicklung positiv beeinflussen.

**Neue Kategorien:** Die Nutzung des Potenzials, das aufstrebende und schnell wachsende Sportkategorien bieten, stellt eine weitere organische Wachstumschance 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. Lebensgewohnheiten und Einstellungen von Menschen ändern sich, dadurch können neue Konsumentenbedürfnisse entstehen, die vom aktuellen Produktangebot nicht erfüllt werden. Wir erleben beispielsweise den Trend, dass immer mehr Athleten und Sportbegeisterte 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. Ebenso sehen wir enormes Wachstumspotenzial in den Outdoor- und Actionsport-Kategorien und sind bestrebt, in den nächsten Jahren auch in diesen eine führende Rolle einzunehmen. So hat z.B. adidas Originals 2012 neue Produkte und digitale Marketingaktivitäten speziell für den Bereich Snowboarding entwickelt. Unser Markenbotschafter in diesem Bereich ist Sportler Jake Blauvelt, der auch einen adidas Originals Signature-Snowboardstiefel mit entwarf. Im Herbst 2012 präsentierte adidas by Stella McCartney zudem die Wintersportkollektion „Winter Wonderland“ mit Ski-, Snowboard- und Aprè-Ski-Bekleidung für die Wintersaison 2012/13. Diese Kategorien könnten sich durchaus besser entwickeln als derzeit erwartet, je nachdem wie schnell wir uns bei den Konsumenten etablieren.

**Individualisierte und personalisierte Produkte:** Konsumenten erwarten heute mehr als nur ein breites Produktangebot. Sie wünschen individuelle Auswahl und Vielfalt. Wir entwickeln einzigartige Produkte, die spezifischen, funktionalen und ästhetischen Anforderungen gerecht werden. Die Marken adidas, Reebok und TaylorMade bieten beispielsweise alle verschiedene Plattformen zur personalisierten und individualisierten Produktgestaltung, die die Strategie der jeweiligen Marke widerspiegeln. Mit mi adidas und YourReebok können Konsumenten ihre ganz persönlichen adidas und Reebok Schuhe online entwerfen und bestellen, um so ihren ganz eigenen Stil zu kreieren. Dies ist speziell im Bereich Kids besonders relevant. 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, was die Umsatzentwicklung des adidas Konzerns positiv beeinflussen könnte.

**Digitale Interaktivität:** Die Nachfrage nach digitaler Interaktivität ist in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Immer mehr Menschen entdecken die Vorteile davon, bei Training und Wettkampf Daten wie zurückgelegte Strecke, Geschwindigkeit und Herzfrequenz in Echtzeit zu erfassen und damit zu arbeiten. Design und Entwicklung von Produkten, die dies ermöglichen, erfordern wesentlich mehr Know-how, Produkt- und Materialforschung sowie Produktionsexpertise im Vergleich zu Schuhen und Bekleidung, die auf herkömmliche Weise gefertigt wurden. Durch unsere Kompetenz und unsere Führungsposition im Bereich Sport Performance sowie durch die Zusammenarbeit mit Experten im Bereich der Technologie und der Analyse von Daten zur Bewegung und Leistung der Sportler eröffnen sich nun zunehmend neue Chancen. So führte adidas im Juli 2012 gemeinsam mit der US-amerikanischen Major League Soccer etwa das miCoach Elite System für Fußball ein, basierend auf dem Erfolg der Marke im Bereich personalisiertes digitales Coaching. Das miCoach Elite System arbeitet mit einem Datenchip, dem Speed\_Cell, der sich in einer Schutztasche der Base-Layer-Bekleidung im Bereich zwischen den Schulterblättern befindet. Jede Bewegung, jeder Herzschlag und jeder Schritt werden gemessen. So ermöglicht die Technologie ein besseres Verständnis der Leistung des Sportlers und hilft dabei, das Pensum individuell zu überwachen, die Daten mehrerer Spieler zu vergleichen oder das ganze Team zu betrachten, um sich ein umfassendes Bild von der Mannschaft zu machen / **SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 105.** Durch die steigende Nachfrage nach diesen Funktionen seitens der Konsumenten und den technologischen Fortschritt sehen wir auch in anderen Sportkategorien Wachstumsmöglichkeiten bei Produkten, die derartige Technologien beinhalten.

**Nachhaltige Produkte:** Seitens der Konsumenten 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. 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. So enthielten beispielsweise 90% aller von adidas für die Olympischen Spiele 2012 in London gefertigten Produkte nachhaltige Inhaltsstoffe. Darüber hinaus waren 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 worden / **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 117.**

**Strategische Partnerschaften:** In den letzten Jahren hat der adidas Konzern seine Partnerschaften auch über den Sport hinaus erweitert. Dazu arbeiten wir im Bereich Forschung und Entwicklung mit wissenschaftlichen Organisationen zusammen und kooperieren zudem mit Modedesignern, anderen Marken oder Einzelhändlern, die sich traditionell nicht auf Sportartikel fokussieren. So erweitert adidas nicht nur sein Know-how über Produkte und Prozesse, sondern erhält auch Zugang zu neuen Vertriebskanälen und Märkten, wodurch sich verschiedene neue Wachstumsmöglichkeiten für den Konzern eröffnen. Durch unsere Partnerschaft mit einem führenden Jeans-Hersteller

konnten wir beispielsweise neue Jeans-Linien entwickeln, Erfahrung in diesem Bereich sammeln und schließlich diese Produkte unter unserem eigenen Markennamen über adidas Originals und adidas NEO auf den Markt bringen. Neue Kooperationen können dem adidas Konzern zukünftig die Möglichkeit geben, weitere Wachstumsmöglichkeiten zu verfolgen.

Wenn wir all das zusammennehmen, sehen wir auf lange Sicht viele organische Wachstumschancen mit unserer Meinung nach großen potenziellen Auswirkungen. Wir schätzen es jedoch nur als möglich ein, bereits kurzfristig in einem solchen Ausmaß profitieren zu können.

### **Chancen in Verbindung mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen**

Eine kontinuierliche Optimierung wichtiger Geschäftsprozesse sowie eine strikte Kostenkontrolle sind von essenzieller Bedeutung, um eine 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. Wir sind z. B. 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. Ein weiteres Beispiel in diesem Zusammenhang ist die Reduzierung der Artikelanzahl. Dadurch verringern sich die Komplexität und der Aufwand für Produktentwicklung, die Lagerhaltungskosten werden geringer und wir können unseren Einzelhandelspartnern spezifischere und einheitlichere Kollektionen anbieten.

Konstante Verbesserungen bei der Fertigung – wie etwa die Vereinfachung von Prozessen, fertigungstechnische Innovationen oder die Konsolidierung der Lagerhaltung – können uns dabei helfen, unsere Produktionseffizienz zu optimieren und die Profitabilität des Konzerns deutlich zu steigern. Innovationen in der Produktion können uns auch auf andere Weise unterstützen, etwa wenn dadurch die negativen Umweltauswirkungen des Konzerns reduziert werden, bei gleichzeitiger Gewährleistung höchster Qualität. Durch einen höheren Automatisierungsgrad bei den Produktionsprozessen für Schuhe und Bekleidung ist es beispielsweise möglich, die Produktivität zu steigern, Vorlaufzeiten zu verkürzen und die Qualität insgesamt zu verbessern. Wir arbeiten hierfür bereits mit modernsten Maschinen und Prozessen. Dazu zählen computergestütztes Nähen und Klebverfahren, Hochfrequenz-Schneidemaschinen sowie automatisierte Produktionslinien.

Zudem stellt die Konsolidierung und Modernisierung unserer Vertriebszentren eine Chance für den Konzern dar, weitere Effizienzsteigerungen zu erreichen, Betriebsgemeinkosten zu senken und die betrieblichen Voraussetzungen für zusätzliches Umsatzwachstum zu schaffen. In Südkorea und Mexiko konnte der adidas Konzern im Jahr 2012 beispielsweise zwei neu gebaute, moderne Lagerhäuser beziehen, in denen Produkte für mehrere Konzernmarken gelagert werden. In beiden Fällen konnten wir dadurch mehrere bestehende Lagerhäuser ersetzen / **SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 100.**

Die Prozessverbesserungen in anderen Bereichen unserer Geschäftsaktivitäten können sich zusätzlich positiv auf die Profitabilität auswirken. So investieren wir beispielsweise beträchtliche Ressourcen, um die Virtualisierungsmöglichkeiten unserer Produkte weiterzuentwickeln. Wir sind überzeugt, dadurch im Hinblick auf Geschwindigkeit, Innovation, Kosteneinsparungen, Nachhaltigkeit und Kreativität stark profitieren zu können / **SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 105.**

Insgesamt bewerten wir die potenziellen Auswirkungen der organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen als wesentlich. Angesichts unserer zahlreichen Initiativen zur Verbesserung von Effizienz und operativer Leistung bewerten wir die Eintrittswahrscheinlichkeit als wahrscheinlich.

### **Chancen durch Marketing und Kommunikation**

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 Stärken unserer Marken gezielter nutzen / **SIEHE KONZERNSTRATEGIE, S. 68.** Dabei bündeln wir die Kraft aller Marken, um Marktanteile hinzuzugewinnen und ein breiteres Spektrum von Käuferschichten, Konsumentenbedürfnissen und Preissegmenten abzudecken.

Der Fortschritt im Bereich der digitalen Kommunikation bietet zudem wesentliche Chancen für unsere Marken. So können wir mit Konsumenten gezielter und intensiver in Kontakt treten und langfristige Beziehungen und Markentreue aufbauen. Der adidas Konzern verfolgt aufmerksam die neuesten Entwicklungen und Trends bei den Kommunikationstechnologien, wie z.B. soziale Medien und Netzwerke, durch die unsere Marken 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 intensiven Bemühungen können wir im Vergleich zu unseren Wettbewerbern viel höhere Wachstumsraten bei Fans und Besuchern auf diesen verschiedenen Plattformen der sozialen Medien verzeichnen. Die Facebook-Seite von adidas Originals hat bereits über 18 Millionen Anhänger und allein in den vergangenen zwölf Monaten über sechs 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. Im Jahr 2012 konnten wir bei der Entwicklung mobiler Anwendungen große Fortschritte verzeichnen und unser Angebot deutlich erweitern. Am Ende der Olympischen und Paralympischen Spiele 2012 in London konnte sich adidas über den ersten Platz in den PRINT Potential Rankings auf dem London 2012 Social Scoreboard freuen. Bewertet wurde im Rahmen dieser Studie der Erfolg der 25 Olympiasponsoren im Bereich soziale Medien. Die Studie hebt hervor, dass die adidas Markenkampagne „#takethstage“ die größte Begeisterung bei den Fans ausgelöst hat.

Eine weitere Chance für den Konzern ist die Aktivierung von Promotion-Partnerschaften mit einzelnen, bekannten Sportlern wie Derrick Rose oder Lionel Messi. Eine enge Zusammenarbeit bei gemeinsamen Marketing- und Produktinitiativen kann neben der sportlichen Leistung der Athleten dazu beitragen, sie als echte Ikonen zu etablieren. Abhängig von ihrem Erfolg und ihrer Beliebtheit sowie unseren Möglichkeiten, auch künftig neue, hochwertige Partnerschaften einzugehen, könnte adidas durch Signature-Produktlinien den Umsatz erhöhen und den Markenwert steigern.

Wir beurteilen die potenziellen Auswirkungen der Chancen im Bereich Marketing und Kommunikation als wesentlich. Aufgrund unseres starken Portfolios von Promotion-Partnerschaften mit Weltklasse-sportlern in populären Disziplinen schätzen wir es als wahrscheinlich ein, dass diese Chancen in einem solchen Ausmaß kurzfristig eintreten.

### **Akquisitionschancen**

Auch wenn der Fokus des Konzerns auf Initiativen zum organischen Wachstum liegt, sehen wir die Akquisition von kleineren, schnell wachsenden oder innovativen Unternehmen als Chance für Umsatz- und Gewinnsteigerungen. Darüber hinaus können sich Akquisitionschancen infolge schwieriger gesamtwirtschaftlicher und wettbewerblicher Bedingungen ergeben. Das ist der Fall, wenn Unternehmen von Insolvenz bedroht werden, die zwar finanziell nicht so gut aufgestellt sind wie Branchenführer, jedoch bestimmte Vorteile bieten, die dem adidas Konzern dabei helfen können, seine Geschäftsergebnisse weiter zu verbessern. Wir betrachten die potenziellen Auswirkungen von Akquisitionschancen jedoch nur als gering und beurteilen die Wahrscheinlichkeit als möglich.

### **Personalchancen**

Die Einstellung hoch qualifizierter Mitarbeiter, besonders für das Einzelhandelssegment, kann uns dabei helfen, besser als erwartete Ergebnisse bei Umsatz und Gewinn zu erreichen. Durch einen niedrigeren Personalabgang in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften könnte z.B. neben der Konversionsrate auch die Produktivität erhöht werden. Außerdem würden so die Ausgaben für Rekrutierungsmaßnahmen sinken. Auch die erfolgreiche Förderung einer Leistungskultur und die Weiterentwicklung von bedeutenden Talenten innerhalb des gesamten Konzerns könnten sich positiv auf Umsatz und Profitabilität auswirken. Daher betrachten wir die potenziellen Auswirkungen solcher Chancen als wesentlich. Wir bewerten es dennoch als unwahrscheinlich, dass kurzfristig Auswirkungen in diesem Ausmaß eintreten.

## 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. 141**. Währungseffekte aus der Umrechnung von Ergebnissen, die nicht auf Euro lauten, in die funktionale Währung des Konzerns, den Euro, können die Finanzergebnisse des Konzerns positiv beeinflussen. Insgesamt sind wir der Ansicht, dass vorteilhafte Veränderungen auf dem Finanzmarkt große potenzielle Auswirkungen haben können. Angesichts der Volatilität der Finanzmärkte und der Wechselkursbewegungen seit Anfang 2013 schätzen wir es als unwahrscheinlich ein, in einem solchen Ausmaß profitieren zu können.

## Einschätzung des Managements zu Gesamtrisiken und Chancen

Das Management aggregiert alle Risiken und Chancen, die von verschiedenen Geschäftseinheiten und Funktionen im Rahmen des vierteljährlich stattfindenden Risiko- und Chancenbewertungsprozesses berichtet werden. Unter Berücksichtigung der jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeit und der potenziellen finanziellen Auswirkung der in diesem Bericht erläuterten Risiken und angesichts der gesunden Bilanzstruktur und der gegenwärtigen Geschäftsaussichten erwartet das Management keine substantielle Gefährdung der Unternehmensfortführung. Diese Einschätzung wird durch die bisherige Erfüllung unseres Finanzierungsbedarfs bestätigt / **SIEHE TREASURY, S. 141**. 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 Chancen, die sich unserem Konzern bieten, zu nutzen. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder der möglichen finanziellen Auswirkung einzelner Risiken geändert. Diese Änderungen sind der entsprechenden Tabelle zu entnehmen / **TABELLE 08**. Die Veränderungen der individuellen Risiken haben 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

	2012		2011	
	Eintrittswahrscheinlichkeit	Mögliche Auswirkung	Eintrittswahrscheinlichkeit	Mögliche Auswirkung
<b>Strategische Risiken</b>				
Risiken durch Änderungen der Konsumentennachfrage <sup>1)</sup>	Möglich	Wesentlich	Wahrscheinlich	Moderat
<b>Operative Risiken</b>				
Risiken aufgrund des eigenen Einzelhandels <sup>1)</sup>	Möglich	Groß	Wahrscheinlich	Moderat
Zuliefererrisiken	Unwahrscheinlich		Möglich	
Lagerbestandsrisiken <sup>1)</sup>	Möglich	Wesentlich	Sehr wahrscheinlich	Moderat
Personalrisiken <sup>1)</sup>	Unwahrscheinlich	Wesentlich	Wahrscheinlich	Moderat
IT-Risiken		Groß		Wesentlich
Risiken bei Produktinnovation und -entwicklung	Wahrscheinlich	Moderat	Möglich	Gering
Risiken durch steigende Einstandskosten	Wahrscheinlich	Moderat	Höchstwahrscheinlich	Groß
<b>Rechtliche &amp; Compliance-Risiken</b>				
Rechtliche Risiken <sup>1)</sup>	Möglich	Groß	Wahrscheinlich	Wesentlich
Sozial- und Umweltrisiken <sup>1)</sup>	Möglich	Groß	Wahrscheinlich	Moderat
Risiken in Verbindung mit Produktfälschungen und -nachahmungen <sup>1)</sup>	Unwahrscheinlich	Wesentlich	Sehr wahrscheinlich	Moderat
Produktqualitätsrisiken <sup>1)</sup>	Möglich	Wesentlich	Wahrscheinlich	Moderat
<b>Finanzrisiken</b>				
Ausfallrisiken <sup>1)</sup>		Groß		Moderat
Währungsrisiken	Sehr wahrscheinlich		Höchstwahrscheinlich	
Zinsrisiken	Sehr wahrscheinlich		Höchstwahrscheinlich	

<sup>1)</sup> Die Anpassung der Aggregationsmethodik sowie die Weiterentwicklung des Risk Universe haben Risikobewertungen beeinflusst und daher zu veränderter Einstufung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung beigetragen. Die generelle Risikoeinschätzung bleibt im Jahresvergleich jedoch nahezu unverändert.

## RocketBladez!



TaylorMade stellt eine der bedeutendsten Innovationen im Bereich Eisen vor. RocketBladez Eisen sind für Golfer aller Spielklassen geeignet. Die revolutionäre Technologie sorgt für einen hohen Abflugwinkel, lange Distanz, gerade Flugbahn und eine kontrollierte Landung.



truWalkZero Schuhe bieten uneingeschränkte Bewegungsfreiheit mit optimaler Dämpfung beim Fersenauftritt und einem flexiblen Vorfuß beim Abstoßen.



adidas trägt dazu bei, London 2012 zu den ersten wahrhaft nachhaltigen Olympischen Spielen zu machen:

- 70.000 Outfits für Freiwillige enthalten nachhaltige Komponenten
- Stella McCartney entwirft für das britische Team eine Kollektion mit Produkten aus nachhaltig produzierter Baumwolle
- 73% der Wettkampfbekleidung enthalten nachhaltige Komponenten

## miCoach Elite – das Coaching-System der Zukunft

### micoach elite



Das miCoach Elite System zählt zu den aufregendsten technologischen Entwicklungen von adidas. Das System misst jede Bewegung, jeden Herzschlag sowie jeden Schritt und überträgt die Daten zum Trainer am Spielfeldrand in weniger als einer Sekunde. Es gibt Aufschluss über die mentale und körperliche Verfassung des Teams oder einzelner Spieler sowohl während des Spiels als auch im Training.



### micoach elite

„Technologie spielt im modernen Fußball eine immer wichtigere Rolle. Echtzeitdaten zu Pässen und absolvierten Distanzen entwickeln sich mehr und mehr zu einem elementaren Bestandteil des modernen Trainings.“

— Vicente Del Bosque —

Trainer der spanischen Nationalmannschaft, über miCoach Elite

## PORSCHE DESIGN SPORT

Porsche Design Sport – die Kollaboration von Porsche Design und adidas – erhält als innovativste Marke 2012 im Bereich Schuhe einen PlusXAward.

# 04 / KONZERNABSCHLUSS

04.1	Versicherung der gesetzlichen Vertreter	186
04.2	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	187
04.3	Konzernbilanz	188
04.4	Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	190
04.5	Konzerngesamtergebnisrechnung	191
04.6	Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	192
04.7	Konzernkapitalflussrechnung	194
04.8	Konzernanhang	195
	/ Erläuterungen zur Konzernbilanz	211
	/ Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	229
	/ Sonstige Erläuterungen	233
04.9	Entwicklung der Vermögenswerte	238
04.10	Anteilsbesitz	240

## 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 mit dem Lagebericht der adidas AG zusammengefasst ist, 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.

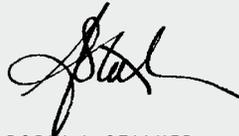
Herzogenaurach, den 22. Februar 2013



HERBERT HAINER  
Vorstandsvorsitzender



GLENN BENNETT  
Global Operations



ROBIN J. STALKER  
Finanzvorstand



ERICH STAMMINGER  
Global Brands

## Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den von der adidas AG, Herzogenaurach, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und -Verlust-Rechnung, 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 2012 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 aufgrund 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 25. Februar 2013

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Braun  
Wirtschaftsprüfer

Wolper  
Wirtschaftsprüfer

# Konzernbilanz

.. / Konzernbilanz (IFRS) der adidas AG (in Mio. €)

	Erläuterung	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>	Veränderung in %	1. Jan. 2011 <sup>1)</sup>
<b>AKTIVA</b>					
Flüssige Mittel	5	1.670	906	84,4	1.150
Kurzfristige Finanzanlagen	6	265	465	-42,9	233
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	7	1.688	1.595	5,8	1.620
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	8	192	289	-33,7	178
Vorräte	9	2.486	2.502	-0,6	2.135
Forderungen aus Ertragsteuern	34	76	77	-0,9	71
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	10	489	469	4,0	390
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	11	11	25	-55,0	47
<b>Kurzfristige Aktiva</b>		<b>6.877</b>	<b>6.328</b>	<b>8,7</b>	<b>5.824</b>
Sachanlagen	12	1.095	963	13,6	855
Geschäfts- oder Firmenwerte	13	1.281	1.553	-17,5	1.512
Markenrechte	14	1.484	1.503	-1,3	1.447
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	14	167	160	4,8	142
Langfristige Finanzanlagen	15	112	97	14,7	93
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	16	21	42	-49,1	54
Latente Steueransprüche	34	528	484	9,0	501
Sonstige langfristige Vermögenswerte	17	86	107	-19,2	100
<b>Langfristige Aktiva</b>		<b>4.774</b>	<b>4.909</b>	<b>-2,7</b>	<b>4.704</b>
<b>Aktiva</b>		<b>11.651</b>	<b>11.237</b>	<b>3,7</b>	<b>10.528</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.  
Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.  
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

.. / Konzernbilanz (IFRS) der adidas AG (in Mio. €)

	Erläuterung	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>	Veränderung in %	1. Jan. 2011 <sup>1)</sup>
<b>PASSIVA</b>					
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	18	280	289	-3,2	284
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		1.790	1.887	-5,1	1.697
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	19	83	66	24,4	132
Ertragsteuern	34	275	252	9,1	265
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	20	563	549	2,6	485
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	21	1.084	992	9,3	842
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	22	299	303	-1,2	241
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	11	-	0	-100,0	0
<b>Kurzfristige Passiva</b>		<b>4.374</b>	<b>4.338</b>	<b>0,8</b>	<b>3.946</b>
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	18	1.207	991	21,8	1.337
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	23	17	9	92,3	17
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	24	251	205	22,3	180
Latente Steuerschulden	34	368	430	-14,4	451
Sonstige langfristige Rückstellungen	20	69	55	26,5	61
Langfristige abgegrenzte Schulden	21	40	45	-9,0	39
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	25	34	36	-9,5	36
<b>Langfristige Passiva</b>		<b>1.986</b>	<b>1.771</b>	<b>12,2</b>	<b>2.121</b>
Grundkapital		209	209	-	209
Sonstige Rücklagen		641	791	-18,9	563
Gewinnrücklagen		4.454	4.137	7,7	3.691
<b>Auf Anteilseigner entfallendes Kapital</b>	26	<b>5.304</b>	<b>5.137</b>	<b>3,3</b>	<b>4.463</b>
Nicht beherrschende Anteile	27	-13	-9	-54,4	-2
<b>Gesamtes Eigenkapital</b>		<b>5.291</b>	<b>5.128</b>	<b>3,2</b>	<b>4.461</b>
<b>Passiva</b>		<b>11.651</b>	<b>11.237</b>	<b>3,7</b>	<b>10.528</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.  
Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.  
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

# Konzern-Gewinn- und -Verlust-Rechnung

.. / Konzern-Gewinn- und -Verlust-Rechnung (IFRS) der adidas AG (in Mio. €)

	Erläuterung	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>	Veränderung
Umsatzerlöse	36	14.883	13.322	11,7 %
Umsatzkosten		7.780	6.993	11,3 %
<b>Bruttoergebnis</b>		<b>7.103</b>	<b>6.329</b>	<b>12,2 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		47,7 %	47,5 %	0,2 PP
Lizenz- und Provisionserträge		105	93	13,0 %
Sonstige betriebliche Erträge	30	127	98	28,7 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	12, 14, 31	6.150	5.567	10,5 %
(in % der Umsatzerlöse)		41,3 %	41,8 %	-0,5 PP
Geschäfts- oder Firmenwert Wertminderungsaufwendungen	13	265	-	100,0 %
<b>Betriebsergebnis</b>		<b>920</b>	<b>953</b>	<b>-3,4 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		6,2 %	7,2 %	-1,0 PP
Finanzerträge	33	36	31	17,4 %
Finanzaufwendungen	33	105	115	-7,8 %
<b>Gewinn vor Steuern</b>		<b>851</b>	<b>869</b>	<b>-2,1 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		5,7 %	6,5 %	-0,8 PP
Ertragsteuern	34	327	261	25,3 %
(in % des Gewinns vor Steuern)		38,4 %	30,0 %	8,4 PP
<b>Gewinn</b>		<b>524</b>	<b>608</b>	<b>-13,8 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		3,5 %	4,6 %	-1,0 PP
<b>Auf Anteilseigner entfallender Gewinn</b>		<b>526</b>	<b>613</b>	<b>-14,2 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		3,5 %	4,6 %	-1,1 PP
<b>Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn</b>		<b>-2</b>	<b>-5</b>	<b>54,8 %</b>
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	35	2,52	2,93	-14,2 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	35	2,52	2,93	-14,2 %

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.  
Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.  
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

# Konzerngesamtergebnisrechnung

.. / Konzerngesamtergebnisrechnung (IFRS) der adidas AG (in Mio. €)

	Erläuterung	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
<b>Gewinn nach Steuern</b>		<b>524</b>	<b>608</b>
Nettoverlust/-gewinn aus der Absicherung von Cashflow, netto nach Steuern	29	- 134	123
Versicherungsmathematische Verluste aus leistungsorientierten Pensionszusagen (IAS 19), netto nach Steuern	24	- 26	- 10
Effekt aus Vermögenswertlimitierung (IAS 19), netto nach Steuern	24	0	0
Währungsumrechnungseffekte		- 43	116
<b>Sonstiges Ergebnis</b>		<b>- 203</b>	<b>229</b>
<b>Gesamtergebnis</b>		<b>321</b>	<b>837</b>
Auf Anteilseigner der adidas AG entfallend		321	841
Auf nicht beherrschende Anteile entfallend		- 0	- 4

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.  
Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.  
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

# Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung

.. / **Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung (IFRS) der adidas AG** (in Mio. €)

	Erläuterung	Grundkapital	Kapitalrücklage
<b>31. Dezember 2010</b>		<b>209</b>	<b>722</b>
Korrekturen nach IAS 8	3		
<b>Stand nach Anpassung am 1. Januar 2011<sup>2)</sup></b>		<b>209</b>	<b>722</b>
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			
Gewinn			
<b>Gesamtergebnis</b>			
Dividendenzahlung	26		
Umgliederung von nicht beherrschenden Anteilen in Übereinstimmung mit IAS 32	27		
<b>31. Dezember 2011<sup>2)</sup></b>		<b>209</b>	<b>722</b>
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			
Gewinn			
<b>Gesamtergebnis</b>			
Dividendenzahlung	26		
Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen	4		
Wandelanleihe	18, 26		55
Umgliederung von nicht beherrschenden Anteilen in Übereinstimmung mit IAS 32	27		
<b>31. Dezember 2012</b>		<b>209</b>	<b>777</b>

1) Rücklagen für versicherungsmathematische Gewinne/Verluste, Aktienoptionspläne und den Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen.

2) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

3) Inklusiv 17 Mio. € nach IAS 8.

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

192  
 2012

Kumulierte Währungs- umrechnung	Hedging-Rücklage	Übrige Rücklagen <sup>1)</sup>	Gewinnrücklagen	Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	Ausgleichsposten für nicht beherrschende Anteile	Gesamt
- 121	- 10	- 28	<b>3.844</b>	<b>4.616</b>	<b>7</b>	<b>4.623</b>
			- 153	- 153	- 9	- 162
- 121	- 10	- 28	<b>3.691</b>	<b>4.463</b>	- 2	<b>4.461</b>
115 <sup>3)</sup>	123	- 10		228	1	229
			613	613	- 5	608
<b>115</b>	<b>123</b>	<b>- 10</b>	<b>613</b>	<b>841</b>	<b>- 4</b>	<b>837</b>
			- 167	- 167	- 3	- 170
			0	0		0
- 6	<b>113</b>	- 38	<b>4.137</b>	<b>5.137</b>	- 9	<b>5.128</b>
- 45	- 134	- 26		- 205	2	- 203
			526	526	- 2	524
- 45	- 134	- 26	<b>526</b>	<b>321</b>	- 0	<b>321</b>
			- 209	- 209	- 3	- 212
		- 0		- 0	- 1	- 1
				55		55
			0	0		0
- 51	- 21	- 64	<b>4.454</b>	<b>5.304</b>	- 13	<b>5.291</b>

# Konzernkapitalflussrechnung

.. / Konzernkapitalflussrechnung (IFRS) der adidas AG (in Mio. €)

	Erläuterung	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
<b>Betriebliche Tätigkeit:</b>			
Gewinn vor Steuern		851	869
Anpassungen für:			
Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	12, 13, 15, 31	536	253
Wertaufholungen		-2	-2
Unrealisierte Währungsgewinne, netto		-26	-31
Zinserträge	33	-35	-30
Zinsaufwendungen	33	97	108
Verluste aus Sachanlagenabgang, netto		12	12
Sonstige nicht zahlungswirksame Erträge	30, 31	-3	-0
<b>Betriebliches Ergebnis vor Änderungen im Nettoumlaufvermögen</b>		<b>1.430</b>	<b>1.179</b>
Zunahme der Forderungen und der sonstigen Vermögenswerte		-135	-41
Abnahme/Zunahme der Vorräte		23	-353
Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und der sonstigen Verbindlichkeiten		94	449
<b>Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit vor Zinsen und Steuern</b>		<b>1.412</b>	<b>1.234</b>
Zinszahlungen		-90	-113
Zahlungen für Ertragsteuern		-380	-314
<b>Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit</b>		<b>942</b>	<b>807</b>
<b>Investitionstätigkeit:</b>			
Erwerb von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		-58	-58
Erlöse aus dem Abgang von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		1	0
Erwerb von Sachanlagen		-376	-318
Erlöse aus dem Abgang von Sachanlagen		19	2
Erwerb von Tochtergesellschaften und sonstigen Geschäftseinheiten abzüglich erworbener flüssiger Mittel	4	-57	-20
Erlöse aus der Veräußerung von Tochtergesellschaften abzüglich erworbener flüssiger Mittel	4	14	-
Erlöse aus dem Abgang/Erwerb von kurzfristigen Finanzanlagen		195	-192
Erlöse aus dem Abgang/Erwerb von Finanzanlagen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten		10	-10
Erhaltene Zinsen		35	30
<b>Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit</b>		<b>-217</b>	<b>-566</b>
<b>Finanzierungstätigkeit:</b>			
Auszahlungen für die Rückzahlung von langfristigen Finanzverbindlichkeiten		-3	-57
Einzahlungen aus der Emission einer Wandelanleihe	18	496	-
Gezahlte Dividende an Anteilseigner der adidas AG	26	-209	-167
Gezahlte Dividende an nicht beherrschende Aktionäre		-3	-3
Erwerb von weiteren nicht beherrschenden Anteilen	4	-8	-
Auszahlungen für die Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten		-231	-273
<b>Mittelzufluss/-abfluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>		<b>42</b>	<b>-500</b>
<b>Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestands</b>			
Zunahme/Abnahme des Finanzmittelbestands		764	-244
Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres	5	906	1.150
<b>Finanzmittelbestand am Ende des Jahres</b>	<b>5</b>	<b>1.670</b>	<b>906</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.  
Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.  
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

# 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.

Das Einzelhandelssegment umfasst alle Geschäftsaktivitäten, 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 vier Marken TaylorMade, adidas Golf, Adams Golf und Ashworth. TaylorMade entwirft, entwickelt und vertreibt hauptsächlich Golfschläger, Bälle und Accessoires. Produkte der Marke adidas Golf umfassen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör. Adams Golf entwirft und vertreibt vorwiegend Golfschläger sowie eine kleine Auswahl an Accessoires. Unter der Marke Ashworth werden Golf-inspirierte Bekleidung und Schuhe für Männer und Frauen entworfen und vertrieben.

Rockport entwirft und vertreibt hauptsächlich Lederschuhe für Männer und Frauen.

Reebok-CCM Hockey entwirft, produziert und vertreibt Eishockey-Ausrüstung wie Schläger, Schlittschuhe und Schutzausrüstung. Zudem entwirft, produziert und vertreibt Reebok-CCM Hockey Bekleidung hauptsächlich unter den Markennamen Reebok Hockey und CCM.

Das Segment Andere Zentral Geführte Marken umfasst vor allem die Geschäftsaktivitäten der Label Y-3, Porsche Design Sport und adidas SLVR sowie die Geschäftsaktivitäten hinsichtlich der Marke Five Ten im Bereich Outdoor-Action-Sport. Darüber hinaus beinhaltet das Segment auch die deutschen Einzelhandelsaktivitäten des adidas NEO Labels.

## 01 Grundlagen

Der Konzernabschluss der adidas AG zum 31. Dezember 2012 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 2012 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 2012 beginnen, erstmalig anzuwenden:

✓ **IAS 12 Amendment – Deferred Tax: Recovery of Underlying Assets** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2012): Diese Änderung hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

✓ **IFRS 7 Amendment – Disclosures – Transfers of Financial Assets** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Juli 2011): Diese Änderung hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen, die für nach dem 1. Januar 2012 beginnende Geschäftsjahre gültig sind und die beim Erstellen dieses Konzernabschlusses nicht angewandt wurden, sind:

✓ **IFRS 7 Amendment – Disclosures – Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2013): Diese Änderung wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

✓ **IFRS 10 Consolidated Financial Statements** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Dieser neue Standard wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

✓ **IFRS 11 Joint Arrangements** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Dieser neue Standard wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

✓ **IFRS 12 Disclosure of Interests in Other Entities** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Dieser neue Standard wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

✓ **IFRS 13 Fair Value Measurement** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2013): Dieser neue Standard wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

✓ **IAS 1 Amendment – Presentation of Items of Other Comprehensive Income** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Juli 2012): Diese Änderung wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

✓ **IAS 19 Employee Benefits – Revised (2011)** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2013): Diese Änderung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

✓ **IAS 27 Separate Financial Statements – Revised (2011)** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Diese Änderung wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

✓ **IAS 28 Investments in Associates and Joint Ventures – Revised (2011)** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Diese Änderung wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

✓ **IAS 32 Amendment – Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Diese Änderung wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

✓ **IFRIC 20 Stripping Costs in the Production Phase of a Surface Mine** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2013): Diese Interpretation wird keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

✓ **Improvements to IFRSs (2011)** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2013): Diese Neuerungen werden voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

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.

## 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 den Besitz der Mehrheit der Stimmrechte und/oder direkte oder indirekte Bestimmung der Finanz- und Geschäftspolitik.

Die Entwicklung der Anzahl der konsolidierten Tochtergesellschaften zum 31. Dezember 2012 bzw. zum 31. Dezember 2011 stellt sich wie folgt dar:

### Anzahl der konsolidierten Tochtergesellschaften

	2012	2011
<b>1. Januar</b>	<b>173</b>	<b>169</b>
Erstkonsolidierte Unternehmen	13	6
davon neu gegründet	4	4
davon erworben	9	2
Entkonsolidierte/veräußerte Unternehmen	-9	-
Konzerninterne Unternehmenszusammenschlüsse	-	-2
<b>31. Dezember</b>	<b>177</b>	<b>173</b>

Eine Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG ist dem Konzernabschluss als Anlage II beigefügt / SIEHE AUFSTELLUNG DES ANTEILS-BESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH, S. 240. 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
<b>Aktiva</b>	
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 oder fortgeführte Anschaffungskosten
<b>Passiva</b>	
Finanzverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Rückstellungen:	
Pensionen	Methode der laufenden Einmalprämien
Sonstige Rückstellungen	Erwarteter 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 Tochtergesellschaften werden monetäre Posten, die nicht in den jeweiligen funktionalen Währungen nominieren 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 Euro ist, werden zum Bilanzstichtagskurs in die Darstellungswährung Euro umgerechnet, die 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	
	2012	2011	2012	2011
USD	1,2862	1,3922	1,3194	1,2939
GBP	0,8115	0,8678	0,8161	0,8353
JPY	102,6451	111,0420	113,6100	100,2000
CNY	8,1137	9,0000	8,2931	8,1527
RUB	39,9512	40,8709	40,0737	41,4303

**Derivative Finanzinstrumente**

Der Konzern setzt derivative Finanzinstrumente wie Fremdwährungsoptionen und 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 Verlust-Rechnung 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.

Bestimmte Sicherungsgeschäfte erfüllen nicht die Voraussetzungen für eine Bilanzierung als Sicherungsgeschäft gemäß den Vorschriften des IAS 39 (Hedge-Accounting), obwohl sie im Einklang mit den Risikomanagementgrundsätzen des Konzerns stehen und aus wirtschaftlicher Sicht durchaus eine geeignete Absicherung darstellen. 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. Sofern erforderlich werden Wertberichtigungen basierend auf individueller Risikoeinschätzung sowie in Abhängigkeit von der Altersstruktur überfälliger Forderungen ermittelt.

## 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

Vermögenswerte/Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten sind primär langfristige Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, von denen erwartet wird, dass sie überwiegend durch eine Veräußerung und nicht durch fortgesetzte Nutzung realisiert werden. Diese werden mit dem niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten angesetzt. Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten werden nicht planmäßig abgeschlossen.

## 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 beschrieben.

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 bzw. separat 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, sofern deren erzielbarer Betrag unter dem Buchwert liegt, 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.

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.

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 2012 und 2011 stellte der adidas Konzern fest, dass es bei den Markenrechten mit unbegrenzter wirtschaftlicher Nutzungsdauer keine Wertminderung gab. Auch eine Erhöhung des Diskontierungssatzes um bis zu 1,5% oder eine Reduzierung der Zahlungsmittelzuflüsse um bis zu 20% würde nicht zu einem Wertminderungsbedarf führen.

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% (2011: 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 8,4% (2011: zwischen 6,5% und 8,1%).

### 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, sowie sämtliche 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.

Als zahlungsmittelgenerierende Einheiten sind die regionalen Märkte (jeweils unterteilt in Groß- und Einzelhandel), die für den gemeinsamen Vertrieb von adidas und Reebok verantwortlich sind, sowie die anderen Geschäftssegmente TaylorMade-adidas Golf, Rockport und Reebok-CCM Hockey definiert. Im Vergleich zum Jahr 2011 wird Brasilien getrennt vom restlichen Lateinamerika für Managementzwecke überwacht. Somit erhöhte sich die Anzahl der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten im Geschäftsjahr 2012 auf insgesamt 32 (2011: 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.

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 KONZERNSTRATEGIE, S. 68 bis ins Jahr 2015 und wurde um zwei weitere Jahre auf Basis von historisch beobachtbaren sowie bis 2015 erwarteten Wachstumsaussichten und Margenentwicklungen verlängert. Er 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 Wesentlichen durch 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 fünfjährigen Zeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von 1,7% (2011: 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. Gruppe von Einheiten). Die angewandten Diskontierungssätze sind Nachsteuersätze und spiegeln das spezifische Eigenkapital- und Länderrisiko der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheit wider.

Im Zuge der im Frühjahr 2012 in Indien festgestellten finanziellen Unregelmäßigkeiten wurde der auf diesen regionalen Markt entfallende Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 27 Mio.€ im Rahmen der Korrekturen nach IAS 8 rückwirkend zum 1. Januar 2011 komplett abgeschrieben / SIEHE ERLÄUTERUNG 03.

Insgesamt ergab sich im Geschäftsjahr 2012 eine Wertminderung des Geschäfts- oder Firmenwerts in Höhe von 265 Mio.€ (2011: 0 Mio.€). Von diesem Gesamtbetrag entfielen im Segment Großhandel 106 Mio.€ auf Nordamerika, 41 Mio.€ auf Lateinamerika, 15 Mio.€ auf Brasilien und 11 Mio.€ auf Iberia. Mit Ausnahme der zahlungsmittelgenerierenden Einheit Großhandel Iberia sind die Geschäfts- oder Firmenwerte der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten vollständig wertgemindert. Die Wertminderungsaufwendungen ergaben sich im Wesentlichen aus angepassten Wachstumsaussichten in Zusammenhang mit der Marke Reebok, insbesondere in den Märkten Nordamerika, Lateinamerika und Brasilien, sowie aus einer Erhöhung der länderspezifischen Diskontierungssätze infolge der Eurokrise.

Darüber hinaus wurde der auf Reebok-CCM Hockey allokierte Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 68 Mio.€ vollständig und der auf Rockport allokierte Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 24 Mio.€ teilweise wertgemindert. Diese Wertminderungsaufwendungen sind im Wesentlichen durch die Neueinschätzung von zukünftigen Wachstumsprognosen und, im Falle von Rockport, auch durch eine Erhöhung des Diskontierungssatzes begründet.

Bereits eine kleine Anpassung des Diskontierungssatzes oder eine Reduzierung der geplanten Zahlungsmittelzuflüsse würde bei den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (bzw. Gruppen von Einheiten) Großhandel Iberia und Rockport zu weiterem Wertminderungsbedarf von bis zu 52 Mio.€ führen. Bei allen anderen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten würde selbst eine Erhöhung des Diskontierungssatzes um bis zu 1,5% oder eine Reduzierung der Zahlungsmittelzuflüsse um bis zu 20% nicht zu einem weiteren Wertminderungsbedarf führen.

Die den jeweiligen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordneten Buchwerte der Geschäfts- oder Firmenwerte

und die jeweiligen auf die Cashflow-Prognosen angewendeten Diskontierungssätze sind wie folgt:

### Zuordnung der Geschäfts- oder Firmenwerte

	Geschäfts- oder Firmenwerte (in Mio. €)		Diskontierungssatz (nach Steuern)	
	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011
Großhandel China	160	162	8,1%	7,9%
Großhandel Zentraleuropa	154	155	7,5%	7,3%
Großhandel Nordeuropa	133	134	7,4%	7,2%
Großhandel Nordamerika	–	105	7,2%	7,0%
Großhandel – Sonstige	287	357	7,2–11,3%	7,0–10,5%
<b>Großhandel</b>	<b>734</b>	<b>913</b>		
Einzelhandel GUS	78	79	9,6%	9,5%
Einzelhandel Nordamerika	29	30	7,2%	7,0%
Einzelhandel Zentraleuropa	29	29	7,5%	7,3%
Einzelhandel – Sonstige	95	96	7,2–11,3%	7,0–10,5%
<b>Einzelhandel</b>	<b>231</b>	<b>234</b>		
TaylorMade-adidas Golf	288	284	7,6%	7,3%
Andere Geschäftssegmente – Sonstige	28	122	6,5–8,0%	6,5–7,5%
<b>Andere Geschäftssegmente</b>	<b>316</b>	<b>406</b>		
<b>Gesamt</b>	<b>1.281</b>	<b>1.553</b>		

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

### 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 128 Mio.€ bzw. 115 Mio.€ für die Geschäftsjahre 2012 und 2011.

### Finanzanlagen

Alle Ankäufe und Veräußerungen von Finanzanlagen werden zum Handelstag erfasst. Die Anschaffungskosten beinhalten die Transaktionskosten. Finanzanlagen, die zur Veräußerung verfügbar sind, beinhalten nicht-derivative finanzielle Vermögenswerte, die keiner anderen Kategorie des IAS 39 zugeordnet werden können. Wenn ihr beizulegender Zeitwert zuverlässig ermittelt werden kann, werden diese Finanzanlagen nachfolgend zu ihrem beizulegenden Zeitwert ausgewiesen. Sofern dies nicht zutrifft, werden sie zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Die realisierten und unrealisierten Gewinne und Verluste aus den Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts der Finanzanlagen werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung in der Gewinn- und Verlust-Rechnung 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-Verlust-Rechnung ausgewiesen.

Die adidas AG hat als zusammengesetztes Finanzinstrument eine Wandelanleihe ausgegeben, die dem Halter das Recht gewährt, die Wandelanleihe gegen Aktien der Gesellschaft einzutauschen, wobei die Anzahl der unterliegenden Aktien fix ist und nicht in Abhängigkeit vom beizulegenden Zeitwert der Aktien variiert.

Zusammengesetzte Finanzinstrumente (z.B. Wandelanleihen) werden in eine in den Finanzverbindlichkeiten ausgewiesene Fremdkapitalkomponente und eine aus den Wandlungsrechten resultierende Eigenkapitalkomponente, die in der Kapitalrücklage erfasst wird, aufgeteilt. Der beizulegende Zeitwert der Fremdkapitalkomponente wird durch Diskontierung der Zins- und Tilgungszahlungen einer vergleichbaren Verbindlichkeit ohne Wandlungsrechte unter Verwendung eines risikoadäquaten Zinssatzes ermittelt. Die Folgebewertung der Fremdkapitalkomponente erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten nach der „Effektivzinsmethode“. Die Eigenkapitalkomponente wird mit dem Unterschiedsbetrag des beizulegenden Zeitwerts des gesamten zusammengesetzten Finanzinstruments und des beizulegenden Zeitwerts der Fremdkapitalkomponente bewertet und innerhalb des Eigenkapitals erfasst. Eine Folgebewertung der Eigenkapitalkomponente erfolgt nicht. Direkt zuordenbare Transaktionskosten werden der Eigen- und Fremdkapitalkomponente proportional zu deren Buchwerten bei erstmaliger Erfassung zugeordnet.

### 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 Industriefinanzen am Bilanzstichtag, vorausgesetzt, in dem Land existiert ein liquider Markt für solche Industriefinanzen. 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-Verlust-Rechnung erfasst.

IAS 19 gewährt neben einer erfolgswirksamen Erfassung versicherungsmathematischer Gewinne und Verluste nach der „Korridorermethode“ 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 im sonstigen Ergebnis.

### 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 -Verlust-Rechnung 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 13**, Markenrechte / **SIEHE ERLÄUTERUNG 14**, sonstige Rückstellungen / **SIEHE ERLÄUTERUNG 20**, Pensionen / **SIEHE ERLÄUTERUNG 24**, Derivate / **SIEHE ERLÄUTERUNG 29** sowie latente Steuern / **SIEHE ERLÄUTERUNG 34**.

Ermessensentscheidungen sind z. B. im Zusammenhang mit der Einordnung von Leasingvereinbarungen sowie bei der Auswahl von Bewertungsmethoden immaterieller Vermögenswerte zum Tragen gekommen.

## 03 Korrekturen nach IAS 8

Bei Reebok India Company (im Weiteren auch „Reebok India“) wurden im März 2012 zahlreiche finanzielle Unregelmäßigkeiten identifiziert. Infolgedessen wurden die Dienstverhältnisse mit dem damaligen Geschäftsführer und dem Chief Operating Officer gekündigt und ein neuer Geschäftsführer eingesetzt. Reebok India hat unverzüglich nach Kenntnisnahme der oben erwähnten finanziellen Unregelmäßigkeiten eine durch externe Parteien unterstützte interne Untersuchung durchgeführt und Strafanzeige bei der Polizei gestellt. Aufgrund dessen hat die für Wirtschaftsdelikte zuständige Abteilung der Polizei in Gurgaon Ermittlungen aufgenommen. Zusätzlich führen eine Vielzahl weiterer Aufsichtsbehörden konkrete Ermittlungen in unterschiedlichen Aspekten des Falls durch.

Die Hauptergebnisse der internen Untersuchung beinhalten eine teilweise nicht sachgerechte Erfassung der Umsatzerlöse aufgrund von Unregelmäßigkeiten im Bereich der Periodenabgrenzung, das Unterlassen der Verbuchung von Warenrücklieferungen sowie eine unsachgemäße oder unterlassene Verbuchung von Gutschriften hinsichtlich Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Dies resultierte ebenfalls in einer signifikanten Überbewertung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie einer wesentlich fehlerhaften Bilanzierung der Vorräte und Rückstellungen. Während des Untersuchungsverfahrens hat das neue Management auch die Existenz von vier geheimen Lagerhäusern, die nicht in der offiziellen Buchführung ausgewiesen wurden, entdeckt. Des Weiteren ergaben die Ermittlungen, dass Reebok India unsachgerechte Vorgehensweisen zur künstlichen Verminderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen angewandt hat. Die Untersuchungsergebnisse weisen darauf hin, dass seit einigen Jahren Scheinumsätze und -gewinne berichtet wurden.

Die Aufdeckung dieser Aktivitäten führte zur Feststellung wesentlicher Fehler in den Abschlüssen von Reebok India. Diese Fehler führten auch dazu, dass die Konzernabschlüsse der adidas AG für das Geschäftsjahr 2011 und frühere Geschäftsjahre wesentliche falsche Angaben enthalten, die nach IAS 8.41 ff. zu korrigieren sind. Die Korrekturen sind im vorliegenden Konzernabschluss zum 31. Dezember 2012 reflektiert worden, indem die Vergleichszahlen für das Jahr 2011 geändert wurden und, soweit frühere Berichtsperioden betroffen sind, die Eröffnungsbilanz des Jahres 2011 berichtigt worden ist.

Die nachfolgenden Tabellen geben einen Überblick über die Auswirkung aller durchgeführten Korrekturen:

**Korrektur der Konzerneröffnungsbilanz (IFRS) der adidas AG zum 1. Januar 2011** (in Mio. €)

	31. Dez. 2010 (wie berichtet)	Korrekturen IAS 8	Eröffnungsbilanz 1. Jan. 2011
Flüssige Mittel	1.156	- 6	1.150
Kurzfristige Finanzanlagen	233		233
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.667	- 47	1.620
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	197	- 19	178
Vorräte	2.119	16	2.135
Forderungen aus Ertragsteuern	71		71
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	390		390
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	47		47
<b>Kurzfristige Aktiva</b>	<b>5.880</b>	<b>- 56</b>	<b>5.824</b>
Sachanlagen	855		855
Geschäfts- oder Firmenwerte	1.539	- 27	1.512
Markenrechte	1.447		1.447
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	142		142
Langfristige Finanzanlagen	93		93
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	54		54
Latente Steueransprüche	508	- 7	501
Sonstige langfristige Vermögenswerte	100		100
<b>Langfristige Aktiva</b>	<b>4.738</b>	<b>- 34</b>	<b>4.704</b>
<b>Aktiva</b>	<b>10.618</b>	<b>- 90</b>	<b>10.528</b>
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	273	11	284
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.694	3	1.697
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	123	9	132
Ertragsteuern	265		265
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	470	15	485
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	842		842
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	241	0	241
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	0		0
<b>Kurzfristige Passiva</b>	<b>3.908</b>	<b>38</b>	<b>3.946</b>
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	1.337		1.337
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	15	2	17
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	180		180
Latente Steuerschulden	451		451
Sonstige langfristige Rückstellungen	29	32	61
Langfristige abgegrenzte Schulden	39		39
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	36		36
<b>Langfristige Passiva</b>	<b>2.087</b>	<b>34</b>	<b>2.121</b>
Grundkapital	209		209
Sonstige Rücklagen	563	0	563
Gewinnrücklagen	3.844	- 153	3.691
<b>Auf Anteilseigner entfallendes Kapital</b>	<b>4.616</b>	<b>- 153</b>	<b>4.463</b>
Nicht beherrschende Anteile	7	- 9	- 2
<b>Gesamtes Eigenkapital</b>	<b>4.623</b>	<b>- 162</b>	<b>4.461</b>
<b>Passiva</b>	<b>10.618</b>	<b>- 90</b>	<b>10.528</b>

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

**Korrektur der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung (IFRS) der adidas AG für das Geschäftsjahr 2011** (in Mio. €)

	1. Jan. bis 31. Dez. 2011 (wie berichtet)	Korrekturen IAS 8	1. Jan. bis 31. Dez. 2011 (angepasst)
Umsatzerlöse	13.344	- 22	13.322
Umsatzkosten	7.000	- 7	6.993
<b>Bruttoergebnis</b>	<b>6.344</b>	<b>- 15</b>	<b>6.329</b>
(in % der Umsatzerlöse)	47,5 %		47,5 %
Lizenz- und Provisionserträge	93		93
Sonstige betriebliche Erträge	98		98
Sonstige betriebliche Aufwendungen	5.524	43	5.567
(in % der Umsatzerlöse)	41,4 %		41,8 %
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>1.011</b>	<b>- 58</b>	<b>953</b>
(in % der Umsatzerlöse)	7,6 %		7,2 %
Finanzerträge	31		31
Finanzaufwendungen	115	0	115
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>927</b>	<b>- 58</b>	<b>869</b>
(in % der Umsatzerlöse)	6,9 %		6,5 %
Ertragsteuern	257	4	261
(in % des Gewinns vor Steuern)	27,7 %		30,0 %
<b>Gewinn</b>	<b>670</b>	<b>- 62</b>	<b>608</b>
(in % der Umsatzerlöse)	5,0 %		4,6 %
<b>Auf Anteilseigner entfallender Gewinn</b>	<b>671</b>	<b>- 58</b>	<b>613</b>
(in % der Umsatzerlöse)	5,0 %		4,6 %
<b>Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn</b>	<b>- 1</b>	<b>- 4</b>	<b>- 5</b>
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	3,20	- 0,27	2,93
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	3,20	- 0,27	2,93

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

**Korrektur der Konzernbilanz (IFRS) der adidas AG zum 31. Dezember 2011** (in Mio. €)

	31. Dez. 2011 (wie berichtet)	Korrekturen IAS 8	31. Dez. 2011 (angepasst)
Flüssige Mittel	906		906
Kurzfristige Finanzanlagen	465		465
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.707	- 112	1.595
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	304	- 15	289
Vorräte	2.482	20	2.502
Forderungen aus Ertragsteuern	77		77
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	469	- 0	469
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	25		25
<b>Kurzfristige Aktiva</b>	<b>6.435</b>	<b>- 107</b>	<b>6.328</b>
Sachanlagen	963		963
Geschäfts- oder Firmenwerte	1.580	- 27	1.553
Markenrechte	1.503		1.503
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	160		160
Langfristige Finanzanlagen	97		97
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	42		42
Latente Steueransprüche	493	- 9	484
Sonstige langfristige Vermögenswerte	107		107
<b>Langfristige Aktiva</b>	<b>4.945</b>	<b>- 36</b>	<b>4.909</b>
<b>Aktiva</b>	<b>11.380</b>	<b>- 143</b>	<b>11.237</b>
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	289		289
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.886	1	1.887
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	56	10	66
Ertragsteuern	252		252
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	507	42	549
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	990	2	992
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	301	2	303
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	0		0
<b>Kurzfristige Passiva</b>	<b>4.281</b>	<b>57</b>	<b>4.338</b>
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	991		991
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	6	3	9
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	205		205
Latente Steuerschulden	430		430
Sonstige langfristige Rückstellungen	55		55
Langfristige abgegrenzte Schulden	45		45
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	36		36
<b>Langfristige Passiva</b>	<b>1.768</b>	<b>3</b>	<b>1.771</b>
Grundkapital	209		209
Sonstige Rücklagen	770	21	791
Gewinnrücklagen	4.348	- 211	4.137
<b>Auf Anteilseigner entfallendes Kapital</b>	<b>5.327</b>	<b>- 190</b>	<b>5.137</b>
Nicht beherrschende Anteile	4	- 13	- 9
<b>Gesamtes Eigenkapital</b>	<b>5.331</b>	<b>- 203</b>	<b>5.128</b>
<b>Passiva</b>	<b>11.380</b>	<b>- 143</b>	<b>11.237</b>

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

**Korrektur der Konzernkapitalflussrechnung (IFRS) der adidas AG für das Geschäftsjahr 2011** (in Mio. €)

	1. Jan. bis 31. Dez. 2011 (wie berichtet)	Korrekturen IAS 8	1. Jan. bis 31. Dez. 2011 (angepasst)
<b>Betriebliche Tätigkeit:</b>			
Gewinn vor Steuern	927	- 58	869
Anpassungen für:			
Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	253		253
Wertaufholungen	- 2		- 2
Unrealisierte Währungsgewinne, netto	- 31		- 31
Zinserträge	- 30		- 30
Zinsaufwendungen	108	0	108
Verluste aus Sachanlagenabgang, netto	12		12
Sonstige nicht zahlungswirksame Erträge	- 0		- 0
<b>Betriebliches Ergebnis vor Änderungen im Nettoumlaufvermögen</b>	<b>1.237</b>	<b>- 58</b>	<b>1.179</b>
Zunahme der Forderungen und der sonstigen Vermögenswerte	- 116	75	- 41
Zunahme der Vorräte	- 349	- 4	- 353
Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und der sonstigen Verbindlichkeiten	447	2	449
<b>Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit vor Zinsen und Steuern</b>	<b>1.219</b>	<b>15</b>	<b>1.234</b>
Zinszahlungen	- 113		- 113
Zahlungen für Ertragsteuern	- 314		- 314
<b>Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit</b>	<b>792</b>	<b>15</b>	<b>807</b>
<b>Investitionstätigkeit:</b>			
Erwerb von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten	- 58		- 58
Erlöse aus dem Abgang von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten	0		0
Erwerb von Sachanlagen	- 318		- 318
Erlöse aus dem Abgang von Sachanlagen	2		2
Erwerb von Tochtergesellschaften und sonstigen Geschäftseinheiten abzüglich erworbener flüssiger Mittel	- 20		- 20
Erwerb von kurzfristigen Finanzanlagen	- 192		- 192
Erwerb von Finanzanlagen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten	- 10		- 10
Erhaltene Zinsen	30		30
<b>Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>- 566</b>	<b>0</b>	<b>- 566</b>
<b>Finanzierungstätigkeit:</b>			
Rückzahlung von langfristigen Finanzverbindlichkeiten	- 48	- 9	- 57
Gezahlte Dividende an Anteilseigner der adidas AG	- 167		- 167
Gezahlte Dividende an nicht beherrschende Aktionäre	- 3		- 3
Auszahlungen für die Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	- 273		- 273
<b>Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>- 491</b>	<b>- 9</b>	<b>- 500</b>
<b>Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestands</b>			
Abnahme des Finanzmittelbestands	- 250	6	- 244
Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres	1.156	- 6	1.150
<b>Finanzmittelbestand am Ende des Jahres</b>	<b>906</b>	<b>0</b>	<b>906</b>

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

Die das Geschäftsjahr 2011 betreffenden Korrekturen erforderten darüber hinaus eine Anpassung der Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung, der Konzerngesamtergebnisrechnung sowie der angegebenen Vergleichszahlen für 2011 im Konzernanhang. Zudem war eine Korrektur der Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung zum Zeitpunkt der Eröffnungsbilanz zum 1. Januar 2011 erforderlich.

Im Wesentlichen waren die folgenden Fehler zu korrigieren:

#### a) Manipulation der Umsatzerlöse und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Reebok India hat zum 31. Dezember 2011 und in früheren Geschäftsjahren durch verschiedene Praktiken die Umsatzerlöse sowie die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen über- und die Vorräte unterbewertet ausgewiesen.

Dies geschah durch folgende Praktiken:

- ✓ das Ausstellen von Rechnungen an Kunden, obwohl die Vorräte zum Zeitpunkt der Rechnungsstellung nicht ausgeliefert wurden und sich stattdessen in geheimen Lagerhäusern von Reebok India oder eines Spediteurs befanden;
- ✓ das Eingehen von Verkaufsvereinbarungen mit Großhändlern, die keinen Übergang der Eigentumsrisiken und -chancen vorsahen;
- ✓ unterlassene Verbuchung von Warenrücklieferungen durch Kunden zum Zeitpunkt der Rücklieferung und Lagerung der retournierten Waren in geheimen Lagerhäusern;
- ✓ das Ausstellen von unsachgemäßen Rechnungen, beispielsweise für nachträgliche Preiserhöhungen oder das Nichtverbuchen von Gutschriften an Kunden;
- ✓ das inkorrekte oder unterlassene Verbuchen von vertraglichen Verpflichtungen gegenüber Kunden.

Infolge der oben genannten Maßnahmen wurden darüber hinaus die Wertberichtigungen auf Vorräte und die Rückstellungen für Warenrücklieferungen fehlerhaft ermittelt.

Die Auswirkung auf die Konzernöffnungsbilanz zum 1. Januar 2011 und die Konzernbilanz zum 31. Dezember 2011 ist der folgenden Tabelle zu entnehmen:

#### Auswirkung auf den Konzernabschluss (in Mio. €)

	1. Jan. 2011	31. Dez. 2011
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-94	-132
Vorräte	16	20
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	-	6
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	14	10
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	-	-1
Gesamtes Eigenkapital	-92	-127
Umsatzerlöse	-	-37
Umsatzkosten	-	-6
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-	20

#### b) Fiktive Zahlungseingänge

Reebok India hat fiktive Zahlungseingänge für ausstehende Forderungen aus Lieferungen und Leistungen verbucht. Dies erforderte Absprachen mit Geschäftspartnern, wonach Reebok India den Geschäftspartnern im

Januar 2011 Gelder überwiesen hat, während zum gleichen Zeitpunkt auf Dezember 2010 rückdatierte Schecks von besagten Partnern empfangen worden sind.

Des Weiteren hat Reebok India in 2011 ein Programm initiiert, um weitere Franchisegeschäfte zu eröffnen. Die in diesem Rahmen von den Investoren zu erbringenden Vorauszahlungen wurden anstatt einer finanziellen Verbindlichkeit gegenüber den Investoren als Geldeingang von verschiedenen ausstehenden Kundenforderungen erfasst.

Die erforderlichen Korrekturen führten zu einem Rückgang der flüssigen Mittel in Höhe von 5 Mio. €, einem Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 27 Mio. €, einem Anstieg der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten um 11 Mio. € sowie der sonstigen kurz- und langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten um 11 Mio. € in der Konzernöffnungsbilanz zum 1. Januar 2011.

Im Hinblick auf die Konzernbilanz zum 31. Dezember 2011 führten die Korrekturen zu einem Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie der sonstigen kurz- und langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten in Höhe von 6 Mio. €.

#### c) Nicht verbuchte Verbindlichkeiten und Rückstellungen

Eine signifikante Anzahl von Lieferantenrechnungen und Rückstellungen für Verpflichtungen gegenüber Geschäftspartnern wurde nicht verbucht. Dies beinhaltete u. a. zugesagte nachträgliche Rabatte sowie Abfindungen für Ladenschließungen.

Des Weiteren hat Reebok India Verträge mit Franchisenehmern, die aufgrund ihrer Vertragsgestaltung mit begrenzten Profitabilitätsvereinbarungen zugunsten der Franchisenehmer über die restliche Vertragslaufzeit Verluste verzeichnen werden, nicht bilanziell entsprechend als belastende Verträge berücksichtigt.

Die Auswirkung auf den Konzernabschluss zum 31. Dezember 2011 ist der folgenden Tabelle zu entnehmen:

#### Auswirkung auf den Konzernabschluss (in Mio. €)

	1. Jan. 2011	31. Dez. 2011
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	1	30
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	-	1
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	-	3
Sonstige langfristige Rückstellungen	32	-
Gesamtes Eigenkapital	-33	-34
Umsatzerlöse	-	-6
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-	1

#### d) Geschäfts- oder Firmenwerte

Nach Abzug der überhöhten Umsätze und Gewinne in den in Vorjahren erstellten Geschäftsplänen hätte sich ein Wertminderungsbedarf in vollständiger Höhe des auf die zahlungsmittelgenerierende Einheit Großhandel Indien zugeordneten Geschäfts- oder Firmenwerts ergeben. Aufgrund dessen wurde der Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 27 Mio. € in der Konzernöffnungsbilanz zum 1. Januar 2011 wertgemindert.

**e) Latente Steueransprüche**

Reebok India hat zum 31. Dezember 2010 bzw. zum 31. Dezember 2011 latente Steueransprüche in Höhe von 7 Mio. € und 9 Mio. € erfasst. Nach Abzug der überhöhten Umsätze und Gewinne in den in Vorjahren erstellten Geschäftsplänen hätte sich ein Geschäftsplan ergeben, der die Wahrscheinlichkeit der Realisierung der latenten Steueransprüche nicht unterstützt.

Die erforderlichen Korrekturen führten zu einem Rückgang der latenten Steueransprüche in der Konzernöffnungsbilanz zum 1. Januar 2011 in Höhe von 7 Mio. €. Im Hinblick auf die Konzernbilanz zum 31. Dezember 2011 führten die Korrekturen zu einem Rückgang der latenten Steueransprüche in Höhe von 9 Mio. € und zu einem um 4 Mio. € erhöhten Steueraufwand, da die Ansatzvoraussetzungen für latente Steueransprüche nicht mehr erfüllt waren.

**f) Sonstige Korrekturen**

Der Ansatz einiger zum 31. Dezember 2011 und in früheren Berichtsperioden ausgewiesenen Bilanzposten konnte nicht gerechtfertigt werden. Aufgrund dessen wurden die entsprechenden Bilanzposten abgeschrieben.

**Abgeschriebene Bilanzposten** (in Mio. €)

	1. Jan. 2011	31. Dez. 2011
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3	1
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	1	2
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	-	1
Gesamtes Eigenkapital	-4	-4
Umsatzerlöse	-	-1
Umsatzkosten	-	-1
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-	2

Des Weiteren wurden die folgenden Umgliederungen innerhalb der Bilanz vorgenommen:

**Umgliederungen innerhalb der Konzernbilanz** (in Mio. €)

	1. Jan. 2011	31. Dez. 2011
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	19	13
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	-19	-13
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	-	-1
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-	1

**g) Nicht beherrschende Anteile**

6,85% der Anteile an Reebok India werden von einem Minderheitsgesellschafter gehalten. Infolge der in dieser Erläuterung beschriebenen Korrekturen mussten die nicht beherrschenden Anteile ebenfalls angepasst werden.

**Ergebnis je Aktie**

Aufgrund der oben beschriebenen Korrekturen ist das verwässerte und unverwässerte Ergebnis je Aktie für das Geschäftsjahr 2011 von 3,20 € auf 2,93 € gesunken.

## 04 Akquisitionen/Abgänge von Tochtergesellschaften sowie Vermögenswerten und Schulden

Die adidas AG erwarb mit Wirkung zum 30. März 2012 den restlichen Anteil in Höhe von 10% an ihrer deutschen Tochtergesellschaft GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG, der vormals als nicht beherrschender Anteil in den sonstigen Verbindlichkeiten entsprechend IAS 32 „Finanzinstrumente: Darstellung“ ausgewiesen wurde / **SIEHE ERLÄUTERUNG 27**. Die Zahlung des Kaufpreises in Höhe von 7 Mio. € erfolgte Anfang April 2012.

Mit Wirkung zum 1. Juni 2012 hat Taylor Made Golf Co., Inc. die Akquisition von Adams Golf, Inc. („Adams Golf“) abgeschlossen. Adams Golf, mit Sitz in Plano, Texas (USA), entwirft, montiert und vertreibt Golfschläger. Durch die Übernahme von Adams Golf beabsichtigt der Konzern seine Marktposition in der Golfindustrie weiter zu verbessern. Das gesamte Geschäft von Adams Golf wurde für einen Kaufpreis in Höhe von 89 Mio. US-\$ in bar erworben.

Die Übernahme hatte die folgenden Auswirkungen auf die Vermögenswerte und Schulden des Konzerns, basierend auf einer vorläufigen Kaufpreisallokation:

**Nettovermögen von Adams Golf, Inc. inklusive Tochtergesellschaften am Zugangsdatum** (in Mio. €)

	Buchwerte vor dem Erwerb	Zeitwertanpassungen	Zum Erwerb angesetzte Beträge
Flüssige Mittel	14	-	14
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	28	-0	28
Vorräte	17	2	19
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	0	-	0
Sachanlagen	1	-	1
Markenrechte	-	11	11
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	1	3	4
Latente Steueransprüche	9	-2	7
Sonstige langfristige Vermögenswerte	0	-	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-5	-	-5
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	-4	-	-4
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	-3	-	-3
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	-0	-	-0
Latente Steuerschulden	-	-6	-6
<b>Nettovermögen</b>	<b>58</b>	<b>8</b>	<b>66</b>
Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Unternehmenserwerb			5
<b>Kaufpreis in bar</b>			<b>71</b>
abzüglich: erworbene flüssige Mittel			-14
<b>Zahlungsmittelabfluss aufgrund des Unternehmenserwerbs</b>			<b>57</b>

209  
2012

Folgende Bewertungsmethoden wurden für die erworbenen Vermögenswerte angewandt:

✓ **Vorräte:** Für fertige Erzeugnisse wurde die „Comparative sales method“ benutzt, die den erwarteten Verkaufspreis des jeweiligen Erzeugnisses, reduziert um alle noch anfallenden Kosten und den Ertrag, schätzt. Der Wert der Einzelteile wurde durch eine Schätzung der jeweiligen Wiederbeschaffungskosten bestimmt.

✓ **Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte:** Die Bewertung der Markenrechte/Markennamen sowie der Patente und Technologien 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 Vermögenswerts ergibt. Bei der Bewertung der Kundenverträge und des zugehörigen Kundenstammes wurde die „Distributor method“ unter dem „Income approach“ angewendet.

Die Kaufpreisallokation hat noch einen vorläufigen Status bezüglich der Steuerposten.

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. Er entsteht insbesondere aus geplanten Synergien und der Ergänzung des Produktportfolios von TaylorMade-adidas Golf. 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 der zahlungsmittelgenerierenden Einheit TaylorMade-adidas Golf im Erwerbszeitpunkt zugeordnet worden. Der Geschäfts- oder Firmenwert ist steuerlich nicht abzugsfähig und wird in der funktionalen Währung US-Dollar geführt / **SIEHE ERLÄUTERUNG 02.**

Für den Zeitraum von Juni bis Dezember 2012 erzielte die erworbene Tochtergesellschaft einen Umsatz von 33 Mio. € und einen Verlust in Höhe von 22 Mio. €. Hätte diese Übernahme zum 1. Januar 2012 stattgefunden, hätte für 2012 der gesamte Konzernumsatz 14,9 Mrd. € und der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn 534 Mio. € betragen.

Die adidas AG erwarb mit Wirkung zum 31. August 2012 die restlichen 15% der Anteile an der Tochtergesellschaft in Ungarn, adidas Budapest Kft., Budapest, zu einem Kaufpreis in Höhe von 1 Mio. €. Dieser Anteilserwerb stellte eine Eigenkapitaltransaktion dar, in deren Rahmen kein Geschäfts- oder Firmenwert entstanden ist.

Zum 30. September 2012 wurden 90% der Gesellschaftsanteile an der Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base GmbH & Co. KG, deren Vermögenswerte und Verbindlichkeiten als zur Veräußerung gehalten ausgewiesen waren, zu einem Kaufpreis von 14 Mio. € veräußert / **SIEHE ERLÄUTERUNG 11.** Die restlichen 10% der Anteile werden weiterhin vom Konzern gehalten und sind in den langfristigen Finanzanlagen erfasst / **SIEHE ERLÄUTERUNG 15.** Aus der Veräußerung resultierte ein Gewinn in Höhe von 1 Mio. €.

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 innerhalb der ersten drei Jahre nach dem Kauf abhängig.

Die Übernahme hatte die folgenden Auswirkungen auf die Vermögenswerte und Schulden des Konzerns, basierend auf einer Kaufpreisallokation:

**Nettovermögen von Stone Age Equipment, Inc. inklusive Tochtergesellschaften am Zugangsdatum** (in Mio. €)

	Buchwerte vor dem Erwerb	Zeitwertanpassungen	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
<b>Nettovermögen</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>16</b>
Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Unternehmenserwerb			11
<b>Kaufpreis unter Berücksichtigung bedingter Zahlungen</b>			<b>27</b>
abzüglich: bedingter Zahlungen in Folgejahren			-7
<b>Zahlungsmittelabfluss aufgrund des Unternehmenserwerbs</b>			<b>20</b>

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 Vermögenswerts 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.**

Für den Zeitraum von November bis Dezember 2011 erzielte die erworbene Tochtergesellschaft einen Umsatz von 1 Mio.€ und einen Verlust in Höhe von 0 Mio. €. Hätte diese Übernahme zum 1. Januar 2011 stattgefunden, hätte für 2011 der gesamte Konzernumsatz 13,3 Mrd.€ (angepasst) und der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn 613 Mio.€ (angepasst) betragen.

## Erläuterungen zur Konzernbilanz

### 05 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.

### 06 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 Verlust-Rechnung ausgewiesen.

Die kurzfristigen Finanzanlagen beinhalten im Wesentlichen strukturierte Anlagen.

## 07 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. 2012	31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	1.809	1.740
abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-121	-145
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>1.688</b>	<b>1.595</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

### Entwicklung der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (in Mio. €)

	2012	2011 <sup>1)</sup>
<b>Wertberichtigungen am 1. Januar</b>	<b>145</b>	<b>122</b>
Zuführungen	48	80
Auflösungen	-50	-37
Ausbuchung von Forderungen gegen die Wertberichtigungskonten	-23	-17
Währungsumrechnungseffekte	-0	-3
Sonstige Veränderungen	1	0
<b>Wertberichtigungen am 31. Dezember</b>	<b>121</b>	<b>145</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

### 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
<b>31. Dez. 2012</b>	<b>141</b>	<b>76</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>	158	61	25	6	2

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

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. 164.**

## 08 Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

### Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte (in Mio. €)

	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
Währungsoptionen	8	26
Devisentermingeschäfte	53	137
Kauttionen	82	74
Übrige	49	52
<b>Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>192</b>	<b>289</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

Für Informationen zu Währungsoptionen und Devisentermingeschäften  
/ **SIEHE ERLÄUTERUNG 29.**

## 09 Vorräte

Die Vorräte gliedern sich in folgende Hauptgruppen:

### Vorräte (in Mio. €)

	31. Dez. 2012			31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>		
	Bruttowert	Abzüglich Wertberichtigungen	Nettowert	Bruttowert	Abzüglich Wertberichtigungen	Nettowert
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	1.717	-80	1.637	1.809	-87	1.722
Unterwegs befindliche Ware	817	-	817	746	-	746
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	27	-1	26	28	-1	27
Unfertige Erzeugnisse	6	-	6	7	-	7
<b>Vorräte</b>	<b>2.567</b>	<b>-81</b>	<b>2.486</b>	<b>2.590</b>	<b>-88</b>	<b>2.502</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

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 177 Mio. € zum 31. Dezember 2012 bzw. 143 Mio. € (angepasst) zum 31. Dezember 2011 / **SIEHE ERLÄUTERUNG 02.**

## 10 Sonstige kurzfristige Vermögenswerte

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

### Sonstige kurzfristige Vermögenswerte (in Mio. €)

	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
Abgrenzungsposten	231	232
Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern	136	151
Sonstige	123	88
<b>Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, brutto</b>	<b>490</b>	<b>471</b>
abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen	1	2
<b>Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, netto</b>	<b>489</b>	<b>469</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für Promotion- und Dienstleistungsverträge sowie Mieten.

## 11 Vermögenswerte/Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten

Zum 30. September 2012 wurden 90% der Anteile an der Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base GmbH & Co. KG, deren Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zum 31. Dezember 2011 als zur Veräußerung gehalten ausgewiesen waren, zu einem Kaufpreis von 14 Mio. € veräußert.

Infolge eines abgeschlossenen Verkaufsvertrags, der noch das Erfüllen bestimmter Bedingungen, die nicht im Einflussbereich des adidas Konzerns liegen, vorsieht, wird zum 31. Dezember 2012 ein Teil der Vermögenswerte der GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG, der hauptsächlich Grundstücke umfasst, in Höhe von 11 Mio. € (2011: 11 Mio. €) weiterhin als zur Veräußerung gehalten gezeigt.

## 12 Sachanlagen

Die Sachanlagen setzen sich wie folgt zusammen:

### Sachanlagen (in Mio. €)

	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011
Grundstücke, Bauten und Einbauten	670	674
Technische Anlagen und Maschinen	199	180
Andere Anlagen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung	1.204	1.131
	<b>2.073</b>	<b>1.985</b>
abzüglich: kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	1.167	1.107
	<b>906</b>	<b>878</b>
In Erstellung befindliche Vermögenswerte, netto	189	85
<b>Sachanlagen, netto</b>	<b>1.095</b>	<b>963</b>

Die Abschreibungen für die Geschäftsjahre 2012 und 2011 betragen 214 Mio. € bzw. 205 Mio. € / **SIEHE ERLÄUTERUNG 31**. Die in den Geschäftsjahren 2012 und 2011 vorgenommenen Wertminderungsaufwendungen beliefen sich auf 5 Mio. € bzw. 0 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 31**. Im Geschäftsjahr 2012 sind Zuschreibungen in Höhe von 2 Mio. € (2011: 1 Mio. €) vorgenommen worden.

Der Anstieg der in Erstellung befindlichen Vermögenswerte resultiert hauptsächlich aus dem Bau eines neuen Lagerhauses in Deutschland.

Siehe auch Anlage I des Konzernabschlusses / **SIEHE ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE, S. 238**.

## 13 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. 2012	31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
Geschäfts- oder Firmenwerte, brutto	1.568	1.580
abzüglich: kumulierte Wertminderungsaufwendungen	-287	-27
<b>Geschäfts- oder Firmenwerte, netto</b>	<b>1.281</b>	<b>1.553</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

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 2012 und 2011 –12 Mio. € bzw. 30 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 Diskontierungssatz wählen, um den Barwert dieser Cashflows zu ermitteln.

Für das Geschäftsjahr 2012 bestand ein Wertminderungsbedarf in Höhe von 265 Mio. € (2011: 0 Mio. €). Der Wertminderungsbedarf im Geschäftsjahr 2012 setzt sich aus dem Segment Großhandel (173 Mio. €) und dem Segment Andere Geschäftssegmente (92 Mio. €) zusammen / **SIEHE ERLÄUTERUNG 02**.

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. 238**.

Die Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte stellt sich wie folgt dar:

### Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte, netto (in Mio. €)

	Großhandel	Einzelhandel	Andere Geschäftssegmente	Gesamt
<b>1. Januar 2012<sup>1)</sup></b>	<b>913</b>	<b>234</b>	<b>406</b>	<b>1.553</b>
Zuführungen	-	-	5	5
Währungsumrechnungseffekte	-6	-3	-3	-12
Wertminderungen	-173	-	-92	-265
<b>31. Dezember 2012</b>	<b>734</b>	<b>231</b>	<b>316</b>	<b>1.281</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

## 14 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. 2012	31. Dez. 2011
Reebok	1.174	1.198
Rockport	166	169
Reebok-CCM Hockey	99	101
Sonstige	45	35
<b>Markenrechte</b>	<b>1.484</b>	<b>1.503</b>
Software, Patente und Lizenzen	702	669
abzüglich: kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	535	509
<b>Sonstige immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>167</b>	<b>160</b>
<b>Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>1.651</b>	<b>1.663</b>

Zum 31. Dezember 2012 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.

Die aufgeführten sonstigen Markenrechte betreffen hauptsächlich die Markennamen Ashworth, Adams Golf sowie Five Ten. Die Erhöhung um 10 Mio. € im Vergleich zum Geschäftsjahr 2011 resultiert aus der Übernahme von Adams Golf zum 1. Juni 2012 / **SIEHE ERLÄUTERUNG 04**.

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 Diskontierungssatz wählen, um den Barwert zu ermitteln. Für die Geschäftsjahre 2012 und 2011 bestand kein Wertminderungsbedarf.

Künftige Veränderungen der erwarteten Zahlungsströme und Diskontierungssätze können in der Zukunft zu Wertminderungen der ausgewiesenen Markenrechte führen.

Im Rahmen des Wertminderungstests der Geschäfts- oder Firmenwerte erfolgt eine anteilige Zuordnung der Marke Reebok auf die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (bzw. Gruppen von Einheiten). Die wesentlichen Anteile entfallen auf Einzelhandel GUS (263 Mio. €), Einzelhandel Nordamerika (204 Mio. €), Großhandel Nordamerika (171 Mio. €), Großhandel Lateinamerika (80 Mio. €) sowie Großhandel Japan (74 Mio. €).

Die Abschreibungen für immaterielle Vermögenswerte mit begrenzter Nutzungsdauer für die Geschäftsjahre 2012 und 2011 beliefen sich auf 49 Mio. € bzw. 48 Mio. € / **SIEHE ERLÄUTERUNG 31**.

Siehe auch Anlage I des Konzernabschlusses / **SIEHE ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE, S. 238**.

## 15 Langfristige Finanzanlagen

Die langfristigen Finanzanlagen enthalten vor allem eine 9,1%ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG (2011: 9,1%) in Höhe von 79 Mio. € (2011: 79 Mio. €). Diese Kapitalbeteiligung ist als „erfolgs-wirksam 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 2012 berücksichtigt.

Die in dem Posten Wertpapiere und sonstige Finanzanlagen enthaltenen Gesellschaftsanteile an der Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base GmbH & Co. KG / **SIEHE ERLÄUTERUNG 04** sowie anderen Minderheitsbeteiligungen in Höhe von 11 Mio. € (2011: 0 Mio. €) sind als „zur Veräußerung verfügbar“ klassifiziert und werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, da eine verlässliche Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts nur im Rahmen von konkreten Verkaufsverhandlungen möglich wäre. Diese Anteile sind nicht börsennotiert und es besteht kein aktiver Markt. Eine Veräußerung der Anteile ist zurzeit nicht vorgesehen.

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. 2012	31. Dez. 2011
Kapitalbeteiligung FC Bayern München AG	79	79
Wertpapiere und sonstige Finanzanlagen	33	18
<b>Langfristige Finanzanlagen</b>	<b>112</b>	<b>97</b>

## 16 Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte

Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

### Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte (in Mio. €)

	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011
Währungsoptionen	-	8
Devisentermingeschäfte	0	10
Kautionen	20	22
Übrige	1	2
<b>Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>21</b>	<b>42</b>

Für Informationen zu Währungsoptionen und Devisentermingeschäften / **SIEHE ERLÄUTERUNG 29**.

## 17 Sonstige langfristige Vermögenswerte

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

### Sonstige langfristige Vermögenswerte (in Mio. €)

	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
Abgrenzungsposten	86	105
Übrige	0	2
<b>Sonstige langfristige Vermögenswerte</b>	<b>86</b>	<b>107</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für langfristige Promotion- und Dienstleistungsverträge / **SIEHE ERLÄUTERUNGEN 38 UND 28**.

## 18 Finanzverbindlichkeiten und Kreditlinien

Der Konzern hat entsprechend seiner operativen Tätigkeit Kredite in einer Vielzahl von Währungen aufgenommen. Zum 31. Dezember 2012 sind die Bruttofinanzverbindlichkeiten (vor Liquiditätsswaps zu Zwecken des Cash-Managements) im Wesentlichen auf Euro (2012: 68%; 2011: 56%) und US-Dollar (2012: 29%; 2011: 35%) denominated.

Im gewichteten Mittel verringerte sich der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Jahr 2012 auf 4,4% (2011: 4,9%).

Zum 31. Dezember 2012 verfügte der Konzern über Kreditlinien und sonstige langfristige Finanzierungsvereinbarungen von insgesamt 3,8 Mrd. € (2011: 5,2 Mrd. €), wovon 2,3 Mrd. € (2011: 3,9 Mrd. €) auf ungenutzte Kreditlinien entfielen. Im März 2012 hat die adidas AG eine Wandelanleihe über 500 Mio. € emittiert. Aufgrund des Mittelzuflusses aus der Emission der Wandelanleihe und aus Kostengründen wurde das Volumen der syndizierten Kreditlinien von 2,0 Mrd. € auf 500 Mio. € reduziert. Diese Reduzierung der Kreditlinien ist maßgeblich für den hohen Rückgang der gesamten Kreditlinien des Konzerns verantwortlich. Des Weiteren hatte der Konzern zum 31. Dezember 2012 separate Kreditlinien für die Ausstellung von Akkreditiven und Avalen in Höhe von etwa 200 Mio. € (2011: 200 Mio. €).

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 2012 und 31. Dezember 2011 lag das Eigenkapital des Konzerns deutlich über der vereinbarten Mindestkapitalisierung. Gleichmaßen 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 2012** (in Mio. €)

	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Über 5 Jahre	Gesamt
Bankverbindlichkeiten	59	-	-	-	59
Schuldscheindarlehen	221	145	114	-	480
Eurobond	-	499	-	-	499
Wandelanleihe	-	-	449	-	449
<b>Gesamt</b>	<b>280</b>	<b>644</b>	<b>563</b>	<b>-</b>	<b>1.487</b>

Die obige Aufstellung enthält einen am 6. Juli 2009 begebenen Eurobond mit einem Volumen von 500 Mio. € und einer Laufzeit von fünf Jahren. Die Anleihe mit einer jährlichen Verzinsung von 4,75 % wurde mit einer Stückelung von 1.000 € emittiert und mit einem Spread von 200 Basispunkten über der entsprechenden mittleren Euro-Swap-Rate festgelegt. Die Emission lag bei 99,865 %.

Des Weiteren enthalten die Bruttofinanzverbindlichkeiten die am 21. März 2012 mit einer Stückelung von 200.000 € emittierte Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio. €, die inklusive der Verlängerungsoptionen eine maximale Laufzeit bis zum 14. Juni 2019 besitzt. Der Zinskupon beträgt 0,25 % und ist jährlich, erstmals am 14. Juni 2013, fällig. Die Anleihe ist mit einem Wandlungsrecht in auf den Namen lautende Stammaktien der adidas AG ausgestattet. Dieses ermächtigt die Inhaber der Schuldverschreibungen jederzeit ab dem 21. Mai 2012 bis zum 5. Juni 2019 nach eigenem Ermessen ihre Schuldverschreibungen in bis zu 5,99 Millionen neu auszugebende oder bestehende Aktien der adidas AG wandeln zu können. Die Wandelanleihe weist eine Wandlungsprämie von 40 % über dem Referenzpreis von 59,61 € auf. Der Wandlungspreis beträgt derzeit 83,46 € je Aktie. Zum 14. Juni 2017 besitzen die Inhaber der Schuldverschreibungen das Recht, die Anleihe zum Nennbetrag zuzüglich bislang aufgelaufener Zinsen anzudienen. Die adidas AG ist berechtigt, die Schuldverschreibungen insgesamt zu kündigen, falls der Gesamtnennbetrag der ausstehenden Schuldverschreibungen zu irgendeinem Zeitpunkt unter 15 % des Gesamtnennbetrags der ursprünglich begebenen Schuldverschreibung fällt. Des Weiteren ist die adidas AG ab dem 14. Juli 2017 berechtigt, die Wandelanleihe zurückzuzahlen, sofern der Aktienkurs der adidas AG an 20 von 30 aufeinanderfolgenden Handelstagen den Wandlungspreis von derzeit 83,46 € um mindestens 30 % übersteigt.

Das in der Wandelanleihe verbriefte Wandlungsrecht stellt gemäß IAS 32 „Finanzinstrumente: Darstellung“ ein Eigenkapitalinstrument dar, das in Höhe von 55 Mio. € in der Kapitalrücklage nach Abzug der Emissionskosten erfasst wurde. Die Fremdkapitalkomponente in Höhe von 441 Mio. € wurde, nach Abzug der Emissionskosten, in den langfristigen Finanzverbindlichkeiten erfasst. Der Differenzbetrag zum Nominalwert von 500 Mio. € in Höhe von 59 Mio. € wird mittels der Effektivzinsmethode über die erwartete Laufzeit als Zinsaufwand der Finanzverbindlichkeit zugeführt. Am 31. Dezember 2012 betrug die Finanzverbindlichkeit 449 Mio. €.

**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
<b>Gesamt</b>	<b>289</b>	<b>780</b>	<b>211</b>	<b>-</b>	<b>1.280</b>

Für weitere Informationen zu künftigen Mittelabflüssen / **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 164.**

## 19 Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

**Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten** (in Mio. €)

	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
Zinsderivate	-	4
Währungsoptionen	5	6
Devisentermingeschäfte	52	22
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	5	3
Übrige	21	31
<b>Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>83</b>	<b>66</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

Für Informationen zu Zinsderivaten, Währungsoptionen und Devisentermingeschäften / **SIEHE ERLÄUTERUNG 29.** Für weitere Informationen zu Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing / **SIEHE ERLÄUTERUNG 28.**

## 20 Sonstige Rückstellungen

Die sonstigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

### Sonstige Rückstellungen (in Mio. €)

	1. Jan. 2012 <sup>1)</sup>	Währungs- umrechnungs- effekte	Verbrauch	Auflösungen	Veränderung Konsolidie- rungskreis	Zuführungen	Umbuchungen	31. Dez. 2012	davon langfristig
Marketing	69	-0	-58	-2	-	52	-	61	-
Personal	103	-2	-28	-1	-	45	-28	89	32
Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen	194	-8	-111	-0	2	109	29	215	-
Sonstige Steuern	26	-0	-6	-	0	1	-0	21	0
Übrige	212	-3	-54	-2	-	93	0	246	37
<b>Sonstige Rückstellungen</b>	<b>604</b>	<b>-13</b>	<b>-257</b>	<b>-5</b>	<b>2</b>	<b>300</b>	<b>1</b>	<b>632</b>	<b>69</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

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. € (2011: 1 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. 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.

217  
2012

## 21 Abgegrenzte Schulden

Die abgegrenzten Schulden setzen sich wie folgt zusammen:

### Abgegrenzte Schulden (in Mio. €)

	1. Jan. 2012 <sup>1)</sup>	Währungs- umrechnungs- effekte	Verbrauch	Auflösungen	Veränderung Konsolidie- rungskreis	Zuführungen	Umbuchungen	31. Dez. 2012	davon langfristig
Ausstehende Rechnungen für Lieferungen und Leistungen	415	-7	-268	-14	-0	308	-5	429	0
Marketing und Vertrieb	267	1	-158	-3	1	202	3	313	2
Personal	295	-1	-211	-9	1	250	3	328	35
Übrige	60	-1	-40	-1	0	38	-2	54	3
<b>Abgegrenzte Schulden</b>	<b>1.037</b>	<b>-8</b>	<b>-677</b>	<b>-27</b>	<b>2</b>	<b>798</b>	<b>-1</b>	<b>1.124</b>	<b>40</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

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.

## 22 Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

### Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten (in Mio. €)

	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	36	34
Sonstige Steuerverbindlichkeiten ohne Ertragsteuern	131	94
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	15	18
Abgrenzungsposten	27	22
Kreditorische Debitoren	39	73
Übrige	51	62
<b>Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>299</b>	<b>303</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

## 23 Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten

Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

### Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten (in Mio. €)

	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
Währungsoptionen	1	2
Devisentermingeschäfte	2	-
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	13	4
Übrige	1	3
<b>Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>17</b>	<b>9</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

Für Informationen zu Verpflichtungen aus Währungsoptionen und Devisentermingeschäften / **SIEHE ERLÄUTERUNG 29**. Für weitere Informationen zu Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing / **SIEHE ERLÄUTERUNG 28**.

## 24 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 und sind meist von der Beschäftigungsdauer und dem Entgelt der Mitarbeiter abhängig.

### Pensionen und ähnliche Verpflichtungen (in Mio. €)

	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011
Leistungsorientierte Verpflichtung	241	195
Ähnliche Verpflichtungen	10	10
<b>Pensionen und ähnliche Verpflichtungen</b>	<b>251</b>	<b>205</b>

### Beitragsorientierte Pläne

Der Gesamtaufwand für beitragsorientierte Pläne belief sich im Geschäftsjahr 2012 auf 46 Mio. € (2011: 36 Mio. €).

### Leistungsorientierte Pläne

Im Konzern existieren in diversen Konzerngesellschaften unterschiedliche leistungsorientierte Pläne, die verschiedene Regelungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses umfassen. Die im Konzern wesentlichen leistungsorientierten Pläne betreffen die adidas AG sowie Tochtergesellschaften in Großbritannien und Japan. Bei der adidas AG handelt es sich überwiegend um unmittelbare Versorgungszusagen sowie im Vorstandsbereich um einige Zusagen, die über einen Pensionsfonds in Kombination mit einer rückgedeckten Unterstützungskasse durchgeführt werden. 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.

Die folgenden Aufstellungen analysieren zusammengefasst die leistungsorientierten Pläne, Planvermögen, Barwerte der leistungsorientierten Verpflichtungen, in Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasste Aufwendungen, versicherungsmathematische Annahmen und andere Informationen.

### In der Konzernbilanz erfasste Beträge für leistungsorientierte Pläne (in Mio. €)

	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011
Barwert der Verpflichtung für fondsfinanzierte leistungsorientierte Pläne	89	76
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-76	-67
<b>Finanzierungsstand</b>	<b>13</b>	<b>9</b>
Barwert der Verpflichtung für nicht fondsfinanzierte leistungsorientierte Pläne	228	184
Effekt aus Vermögenswertlimitierung	0	1
<b>Nettoverbindlichkeit für leistungsorientierte Pläne</b>	<b>241</b>	<b>194</b>
davon: Verpflichtung	241	195
davon: adidas AG	196	154
davon: Vermögenswert	-0	-1
davon: adidas AG	-	-1

Der Effekt aus Vermögenswertlimitierung ergibt sich aus einem fondsfinanzierten leistungsorientierten Plan in Deutschland 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 substantiell von den tatsächlichen Ergebnissen abweichen, d. h., der Barwert der tatsächlichen zukünftigen Leistungen kann von dem ausgewiesenen Barwert abweichen.

### Versicherungsmathematische Annahmen (in %)

	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011
Diskontierungssatz	3,5	4,3
Erwartete Lohn- oder Gehaltssteigerungen	3,2	3,3
Erwartete Rentenerhöhungen	2,1	2,1
Erwarteter Ertrag aus dem Planvermögen	4,0	4,8

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 Bewertung der Pensionsverpflichtungen in Deutschland liegt ein Diskontierungssatz zugrunde, der nach dem in 2012 aufgrund der aktuellen Marktentwicklung aktualisierten Mercer Pension Discount Yield Curve (MPDYC) Ansatz ermittelt wurde. Wäre die

Pensionsverpflichtung zum Stichtag mit einem Diskontierungssatz bewertet worden, der nach dem im Vorjahr angewandten Verfahren ermittelt worden wäre, hätte sich eine um etwa 20 Mio. € höhere Pensionsverpflichtung ergeben.

Der Konzern erfasst versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste aus leistungsorientierten Plänen sofort außerhalb der Gewinn- und Verlust-Rechnung in der Konzerngesamtergebnisrechnung. Die in dieser Aufstellung für 2012 erfassten versicherungsmathematischen Verluste beliefen sich auf 35 Mio. € (2011: 13 Mio. €). Die kumulierten erfassten versicherungsmathematischen Verluste betragen 86 Mio. € (2011: 51 Mio. €).

In 2012 wurde der erwartete Ertrag aus Planvermögen für jeden leistungsorientierten Plan separat, auf Basis der erwarteten Erträge pro Kategorie des Planvermögens und der zugrunde liegenden Allokation des Planvermögens, festgelegt. Bei der Bestimmung wurden historische Marktentwicklungen und Renditeprognosen im Einklang mit anerkannten Kapitalmarktprinzipien zugrunde gelegt.

### Pensionsaufwendungen für leistungsorientierte Pläne (in Mio. €)

	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011
Laufender Dienstzeitaufwand	16	12
Zinsaufwand	11	11
Erwarteter Ertrag aus dem Planvermögen	-3	-4
<b>Pensionsaufwendungen für leistungsorientierte Pläne</b>	<b>24</b>	<b>19</b>

Von dem Gesamtpensionsaufwand entfällt ein Betrag in Höhe von 15 Mio. € (2011: 13 Mio. €) auf Arbeitnehmer der adidas AG. Die Pensionsaufwendungen wurden überwiegend unter den sonstigen betrieblichen Aufwendungen ausgewiesen. Soweit die Aufwendungen produktionsbezogen sind, werden diese in den Umsatzkosten ausgewiesen.

### Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung (in Mio. €)

	2012	2011
<b>Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung zum 1. Januar</b>	<b>260</b>	<b>237</b>
Währungsumrechnungseffekte	2	3
Laufender Dienstzeitaufwand	16	12
Zinsaufwand	11	11
Beiträge der Teilnehmer des Plans	0	0
Pensionszahlungen	-11	-10
Versicherungsmathematischer Verlust	39	10
Planabgeltungen	0	-3
<b>Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung zum 31. Dezember</b>	<b>317</b>	<b>260</b>

### Beizulegender Zeitwert des Planvermögens (in Mio. €)

	2012	2011
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 1. Januar</b>	<b>67</b>	<b>67</b>
Währungsumrechnungseffekte	2	2
Pensionszahlungen	-4	-3
Gezahlte Beiträge des Arbeitgebers	4	4
Gezahlte Beiträge der Teilnehmer des Plans	0	0
Versicherungsmathematischer Gewinn/Verlust	4	-4
Erwarteter Ertrag aus dem Planvermögen	3	4
Planabgeltungen	0	-3
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember</b>	<b>76</b>	<b>67</b>

Rund 85% des Planvermögens bezieht sich auf Planvermögen in Großbritannien, Deutschland und der Schweiz.

In Großbritannien wird das Planvermögen in einem vom Unternehmen separierten Trust gehalten. In Deutschland ist das Planvermögen in Versicherungsverträge und einen Pensionsfonds investiert. Das Planvermögen in der Schweiz wird von einer Sammelstiftung gehalten. In den übrigen Ländern ist das Planvermögen hauptsächlich in Versicherungsverträgen investiert.

Für das Jahr 2013 werden Einzahlungen in Höhe von 11 Mio. € erwartet. Davon entfallen 7 Mio. € auf Leistungen, die direkt von den Konzerngesellschaften gezahlt werden, und 4 Mio. € auf Beitragszahlungen durch die Konzerngesellschaften in das Planvermögen. Im Jahr 2012 betrug der tatsächliche Ertrag aus dem Planvermögen 7 Mio. € (2011: 0 Mio. €).

### Zusammensetzung des Planvermögens (in Mio. €)

	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011
Eigenkapitalinstrumente	24	21
Anleihen	10	9
Immobilien	1	1
Rückdeckungsversicherung	24	22
Andere Vermögenswerte	17	14
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens</b>	<b>76</b>	<b>67</b>

### Historische Entwicklung (in Mio. €)

	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung	317	260	237	207	172
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	76	67	67	61	53
davon: leistungsorientierte Vermögenswerte	0	-1	-1	-2	-5
<b>Fehlbetrag der Pläne</b>	<b>241</b>	<b>194</b>	<b>171</b>	<b>148</b>	<b>124</b>
Erfahrungsbedingte Berichtigungen der Schulden der Pläne	-3	-4	-1	-3	2
Erfahrungsbedingte Berichtigungen der Vermögenswerte der Pläne	4	-4	1	3	-8

220  
2012

## 25 Sonstige langfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

### Sonstige langfristige Verbindlichkeiten (in Mio. €)

	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	9	11
Abgrenzungsposten	23	25
Übrige	2	0
<b>Sonstige langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>34</b>	<b>36</b>

## 26 Auf Anteilseigner entfallendes Kapital

Das Grundkapital der adidas AG („die Gesellschaft“) hat sich im Berichtsjahr gegenüber dem 31. Dezember 2011 nicht verändert. Es belief sich zum Bilanzstichtag und darüber hinaus am 22. Februar 2013 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 22. Februar 2013 eigene Aktien.

### Genehmigtes Kapital

Von den bestehenden genehmigten Kapitalia von insgesamt bis zu 95 Mio. € hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2012 und über den Bilanzstichtag hinaus bis zum 22. Februar 2013 keinen Gebrauch gemacht.

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 Mio. € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen (Genehmigtes Kapital 2009/1); bis zum 4. Juli 2014

/ durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sacheinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 25 Mio. € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschießen (Genehmigtes Kapital 2011); bis zum 12. Juli 2015

/ durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 20 Mio. € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen sowie das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschießen, 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 Mio. €, 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 2012 und über den Bilanzstichtag hinaus bis zum 22. Februar 2013 keine Aktien ausgegeben.

### Wandelanleihe

Am 14. März 2012 hat der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats von der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 teilweise Gebrauch gemacht und am 21. März 2012 eine Wandelanleihe zum Nominalwert in Höhe von 500 Mio. € im Rahmen eines Angebots an institutionelle Investoren außerhalb der USA unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre mit einer Laufzeit bis zum 14. Juni 2019 begeben. Das Wandlungsrecht kann jederzeit im Zeitraum vom 21. Mai 2012 bis zum 5. Juni 2019, vorbehaltlich des in § 6 Abs. 3 der

Anleihebedingungen geregelten Erlöschens des Wandlungsrechts bzw. des in § 6 Abs. 4 genannten Nichtausübungszeitraums, ausgeübt werden und (vorbehaltlich einer Anpassung des Wandlungsverhältnisses infolge der in § 10 geregelten Verwässerungsschutzbestimmungen bzw. eines Kontrollwechsels gemäß § 13 der Anleihebedingungen) in 5.990.894 Aktien der Gesellschaft umgewandelt werden. Der Ausübungspreis beträgt derzeit 83,46 € je Aktie. Die Wandelanleihe verzinst sich mit 0,25% pro Jahr. Die Inhaber der Wandelanleihe haben das Recht, zum 14. Juni 2017 die Rückzahlung der Anleihe zu verlangen. Die adidas AG hat ab dem 14. Juli 2017 das Recht, die Wandelanleihe vorzeitig zurückzuzahlen, sofern der Aktienkurs der adidas AG an 20 von 30 aufeinanderfolgenden Handelstagen den Wandlungspreis von derzeit 83,46 € um mindestens 30% übersteigt. Die Wandelanleihe wird an der Frankfurter Wertpapierbörse im Freiverkehr gehandelt.

### Rückerwerb eigener Aktien

Die Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 hat die Ermächtigung des Vorstands zum Erwerb eigener Aktien von bis zu 10% des Grundkapitals bis zum 5. Mai 2015 beschlossen. 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 **✓ SIEHE ANGABEN NACH § 315 ABS. 4 HGB UND § 289 ABS. 4 HGB, S. 147.**

Von der Ermächtigung ist im Berichtsjahr und bis zum 22. Februar 2013 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 22. Februar 2013 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 22. Februar 2013 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.

### Mitgeteilte meldepflichtige Beteiligungen zum 22. Februar 2013

Meldepflichtiger	Datum des Erreichens, Über- oder Unterschreitens	Meldeschwelle	Zurechnung gemäß § 22 WpHG	Beteiligung in %	Beteiligung in Stimmrechten
BlackRock Group Limited, London, Großbritannien <sup>1)</sup>	28. Januar 2013	3% Unterschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2	2,998	6.271.706
Thornburg International Value Fund, Wilmington, Delaware, USA <sup>2)</sup>	9. Januar 2013	3% Unterschreitung	-	2,98	6.244.063
The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, Kalifornien, USA <sup>3)</sup>	1. September 2012	3% sowie 5% Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2 und 3	6,00	12.554.828
BlackRock Advisors Holdings, Inc., New York, NY, USA <sup>4)</sup>	4. Mai 2012	3% Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2	3,30	6.903.160
BlackRock International Holdings, Inc., New York, NY, USA <sup>4)</sup>	4. Mai 2012	3% Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2	3,16	6.605.250
BR Jersey International Holdings, L.P., St. Helier, Jersey, Kanalinseln <sup>4)</sup>	4. Mai 2012	3% Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2	3,16	6.605.250
BlackRock Financial Management, Inc., New York, USA <sup>5)</sup>	9. August 2011	5% Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2	5,004	10.468.681
BlackRock Holdco 2, Inc., Wilmington, Delaware, USA <sup>5)</sup>	9. August 2011	5% Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2	5,004	10.468.681
BlackRock, Inc., New York, USA <sup>6)</sup>	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 <sup>7)</sup>	13. Juli 2011	5% Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2 <sup>8)</sup>	5,03	10.527.146
Thornburg Investment Management, Inc., Santa Fe, New Mexico, USA <sup>7)</sup>	13. Juli 2011	5% Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 <sup>8)</sup>	5,03	10.527.146
Capital Research and Management Company, Los Angeles, USA <sup>9)</sup>	19. Dezember 2008	5% Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6	5,01	9.695.127

1) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 04.02.2013.

2) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 14.01.2013.

3) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 07.09.2012.

4) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 14.05.2012.

5) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 17.10.2012.

6) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 04.08.2011.

7) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 17.11.2011.

8) Zugerechnet vom Thornburg International Value Fund, vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 28.11.2011.

9) 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 mithilfe eines höheren Fremdfinanzierungsni-veaus 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 den Nettofinanzverbindlich-keiten (kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten abzüglich flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen) in Höhe von -448 Mio. € (2011: -90 Mio. €) in Verhältnis zu dem auf Anteilseigner entfallenden Kapitals in Höhe von 5,304 Mrd. € (2011 angepasst: 5,137 Mrd. €). Das EBITDA beträgt für das Geschäftsjahr 2012 1,445 Mrd. € (2011 angepasst: 1,199 Mrd. €). Das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA beträgt im Geschäftsjahr 2012 -0,3 (2011 angepasst: -0,1).

## Rücklagen

Rücklagen im auf Anteilseigner entfallenden Kapital sind wie folgt:

✓ **Kapitalrücklage:** beinhaltet vor allem das im Rahmen von Aktien-emissionen gezahlte Agio sowie die Eigenkapitalkomponente von ausgegebenen Wandelanleihen.

✓ **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, den Effekt aus Vermögenswertlimitierung im Rahmen von leistungsorientierten Pensionszusagen sowie Aufwendungen für Aktienoptionspläne und Effekte aus dem Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen.

✓ **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.

Mit Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung 2012 wurde für das Jahr 2011 eine Dividende in Höhe von 1,00 € je Aktie (Gesamt-betrag: 209 Mio. €) ausgeschüttet. Der Vorstand der adidas AG schlägt den Aktionären vor, aus dem im handelsrechtlichen Jahresabschluss der adidas AG zum 31. Dezember 2012 ausgewiesenen Bilanzgewinn in Höhe von 606 Mio. € die Ausschüttung einer Dividende von 1,35 € pro dividendenberechtigter Aktie vorzunehmen und den Restbetrag auf neue Rechnung vorzutragen.

Zum 31. Dezember 2012 bestehen 209.216.186 dividendenbe-rechtigte Aktien. Dies würde zu einer Dividendenzahlung in Höhe von 282 Mio. € führen.

## 27 Nicht beherrschende Anteile

Dieser Posten enthält nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital einer Reihe von Tochtergesellschaften, die der adidas AG weder unmit-telbar noch mittelbar zugeordnet werden.

Die nicht beherrschenden Anteile sind zum 31. Dezember 2012 sechs und zum 31. Dezember 2011 sieben Tochtergesellschaften zuzuordnen (siehe auch Anlage II zu diesem Konzernabschluss / **SIEHE AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH, S. 240**). Diese Tochter-gesellschaften wurden teilweise im Rahmen der Akquisition von Reebok und teilweise in den letzten Jahren erworben bzw. gegründet.

Zum 31. Dezember 2011 beinhaltete dieser Posten 15 % nicht beherr-schende Anteile der Tochtergesellschaft in Ungarn, adidas Budapest Kft., Budapest, welche die adidas AG mit Wirkung zum 31. August 2012 erworben hat / **SIEHE ERLÄUTERUNG 04**.

Entsprechend IAS 32 „Finanzinstrumente: Darstellung“ wurden im Geschäftsjahr 2011 die nicht beherrschenden Anteile an der GEV Grundstücks-gesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG (Deutschland) aufgrund der vorliegenden Rechtsform einer Kommanditgesellschaft außerhalb des Postens „Nicht beherrschende Anteile“ berichtet. Der beizulegende Zeitwert dieser nicht beherrschenden Anteile wurde in den sonstigen Verbindlichkeiten ausgewiesen und die entsprechenden Ergebnisanteile wurden in den Finanzaufwendungen berichtet / **SIEHE ERLÄUTERUNG 33**. Die adidas AG erwarb mit Wirkung zum 30. März 2012 den restlichen Anteil an der Gesellschaft / **SIEHE ERLÄUTERUNG 04**.

223  
2012

## 28 Leasing- und Dienstleistungsverträge

### Operating-Leasing

Der Konzern mietet, pachtet und least vor allem Einzelhandelsge-schäfte sowie Büros, Lagerräume und Einrichtungen. Die Verträge haben Restlaufzeiten zwischen 1 und 13 Jahren und beinhalten teilweise Verlängerungsoptionen und Preisanpassungsklauseln. Die Gesamtauf-wendungen aus diesen Verträgen, die zum Teil umsatzabhängig sind, beliefen sich auf 637 Mio. € bzw. 548 Mio. € für die Geschäftsjahre 2012 und 2011.

Die künftigen Mindestleasingzahlungen für die Mindestmietzeiten stellen sich nominal wie folgt dar:

### Mindestleasingzahlungen aus Operating-Leasing (in Mio. €)

	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011
Innerhalb eines Jahres	456	449
Zwischen einem und fünf Jahren	996	778
Über fünf Jahre	346	331
<b>Gesamt</b>	<b>1.798</b>	<b>1.558</b>

## 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 19 Mio. € bzw. 9 Mio. € wird in den Sachanlagen zum 31. Dezember 2012 und 2011 ausgewiesen. Der Zinsaufwand und die Abschreibungen für das Geschäftsjahr 2012 beliefen sich auf 0 Mio. € (2011: 0 Mio. €) bzw. 3 Mio. € (2011: 2 Mio. €).

Die künftigen Mindestleasingzahlungen für die Restlaufzeiten dieser Verträge, die bis zum Jahr 2018 laufen, sowie deren Barwerte stellen sich wie folgt dar:

### Mindestleasingzahlungen aus Finanzierungsleasing (in Mio. €)

	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011
Fälligkeitsstruktur der Mindestleasingzahlungen:		
Innerhalb eines Jahres	5	3
Zwischen einem und fünf Jahren	13	4
Über fünf Jahre	0	–
<b>Mindestleasingzahlungen gesamt</b>	<b>18</b>	<b>7</b>
abzüglich: erwartete zukünftige Zinszahlungen	0	0
<b>Barwert der Mindestleasingzahlungen</b>	<b>18</b>	<b>7</b>
davon fällig:		
Innerhalb eines Jahres	5	3
Zwischen einem und fünf Jahren	13	4
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. 2012	31. Dez. 2011
Innerhalb eines Jahres	81	39
Zwischen einem und fünf Jahren	115	44
Über fünf Jahre	–	26
<b>Gesamt</b>	<b>196</b>	<b>109</b>

## 29 Finanzinstrumente

### Ergänzende Angaben zu Finanzinstrumenten

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.

**Buchwerte der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2012 gemäß den Kategorien des IAS 39 und ihre beizulegenden Zeitwerte** (in Mio. €)

	Kategorie gemäß IAS 39	Buchwert 31. Dez. 2012	Bewertung gemäß IAS 39			Bewertung gemäß IAS 17	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2012
			Fortgeführte Anschaffungskosten	Beizulegender Zeitwert ergebnisneutral	Beizulegender Zeitwert ergebniswirksam		
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>							
Flüssige Mittel	n.a.	1.670	1.670				1.670
Kurzfristige Finanzanlagen	FAHFT	265			265		265
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	1.688	1.688				1.688
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	44		44			44
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHFT	17			17		17
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	131	131				131
Langfristige Finanzanlagen							
Sonstige Kapitalanlage	FAHFT	79			79		79
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	AFS	33	11	22			33
Kredite	LaR	0	0				0
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	0		0			0
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHFT	-			-		-
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	21	21				21
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	LaR	-	-				-
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>							
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	59	59				59
Schuldscheindarlehen	FLAC	221	221				221
Eurobond	FLAC	-	-				-
Wandelanleihe	FLAC	-	-				-
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	1.790	1.790				1.790
Abgegrenzte Schulden	FLAC	459	459				459
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	47		47			47
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHFT	10			10		10
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	21	21				21
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n.a.	5			5		5
Langfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	-	-				-
Schuldscheindarlehen	FLAC	259	259				259
Eurobond	FLAC	499	499				530
Wandelanleihe	FLAC	449	449				572
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	2		2			2
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHFT	1			1		1
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	1	1				1
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n.a.	13			13		13
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	FLAC	-	-				-
<b>davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IAS 39</b>							
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte		361					
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)		-					
davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHFT)		361					
Kredite und Forderungen (Loans and Receivables – LaR)		1.840					
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available-for-Sale Financial Assets – AFS)		33					
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (Financial Liabilities Measured at Amortised Cost – FLAC)		3.758					
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken (Financial Liabilities Held for Trading – FLHFT)		11					

**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		
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>							
Flüssige Mittel	n.a.	906	906				906
Kurzfristige Finanzanlagen	FAHFT	465			465		465
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	1.595	1.595				1.595
<b>Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte</b>							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	145		145			145
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHFT	18			18		18
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	126	126				126
<b>Langfristige Finanzanlagen</b>							
Sonstige Kapitalanlage	FAHFT	79			79		79
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	AfS	18		18			18
Kredite	LaR	0	0				0
<b>Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte</b>							
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	-	-				-
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>							
<b>Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten</b>							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	126	126				126
Schuldscheindarlehen	FLAC	163	163				163
Eurobond	FLAC	-	-				-
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	1.887	1.887				1.887
Abgegrenzte Schulden	FLAC	445	445				445
<b>Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	22		22			22
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHFT	10			10		10
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	31	31				31
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n.a.	3				3	3
<b>Langfristige Finanzverbindlichkeiten</b>							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	492	492				510
Schuldscheindarlehen	FLAC	-	-				-
Eurobond	FLAC	499	499				532
<b>Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	-		-			-
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHFT	2			2		2
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	3	3				3
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n.a.	4				4	4
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	FLAC	-	-				-
<b>davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IAS 39</b>							
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)		1.745					
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)		3.646					
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken (Financial Liabilities Held for Trading – FLHFT)		12					

### Hierarchische Einstufung der beizulegenden Zeitwerte von Finanzinstrumenten gemäß IFRS 7 zum 31. Dezember 2012 (in Mio. €)

Hierarchische Einstufung der beizulegenden Zeitwerte, aggregiert nach Kategorien	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2012	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
<b>Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte</b>				
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)	-			
davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHFT)	361		282	79 <sup>1)</sup>
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available-for-Sale Financial Assets – AfS)	22		22	
<b>Sonstige finanzielle Vermögenswerte</b>				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	44		44	
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>427</b>		<b>348</b>	<b>79</b>
<b>Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken (Financial Liabilities Held for Trading – FLHFT)</b>	<b>11</b>		<b>11</b>	
<b>Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten</b>				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	49		49	
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>60</b>		<b>60</b>	

	Beizulegender Zeitwert 1. Jan. 2012	Gewinne	Verluste	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2012
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).

227  
2012

### Nettogewinne oder -verluste aus Finanzinstrumenten, die ergebniswirksam erfasst wurden (in Mio. €)

	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
<b>Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte oder finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>-20</b>	<b>-12</b>
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft	-	-
davon: zu Handelszwecken gehalten	-20	-12
<b>Kredite und Forderungen</b>	<b>1</b>	<b>-43</b>
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	-	-
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden</b>	<b>14</b>	<b>12</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

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“, Paragraphen 31–42 („Art und Ausmaß der sich aus Finanzinstrumenten ergebenden Risiken“), erforderlichen Angaben sind der **ERLÄUTERUNG 07** und dem Konzernlagebericht zu entnehmen **SI EHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 164**.

## Finanzinstrumente zur Absicherung des Währungsrisikos

Der adidas Konzern nutzt Möglichkeiten zum natürlichen Ausgleich von Währungsrisiken sowie Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungsswaps. Zum 31. Dezember 2012 hatte der Konzern ausstehende Währungsoptionskontrakte mit gezahlten Optionsprämien in einem Gesamtbetrag von 4 Mio. € (2011: 5 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 4 Mio. € nach Steuern (2011: 17 Mio. €) für Währungsoptionen und ein Betrag von -7 Mio. € nach Steuern (2011: 101 Mio. €) für Devisentermingeschäfte wurden ergebnisneutral in der Hedging-Rücklage erfasst. Währungsoptionsprämien wirkten sich 2012 in Höhe von 4 Mio. € ergebniswirksam aus (2011: 6 Mio. €).

Die gesamten Zeitwerte der Fremdwährungsoptionen, die nicht Teil einer Absicherung waren, in Höhe von -3 Mio. € (2011: 2 Mio. €) wurden in 2012 ergebniswirksam erfasst. Aufgrund einer Veränderung des Exposures wurden einige Währungssicherungsgeschäfte geschlossen, was zu einer ergebniswirksamen Umklassifizierung von 1 Mio. € aus der Hedging-Rücklage geführt hat.

Insgesamt wurden für die Produktbeschaffung in den Geschäftsjahren 2012 und 2011 Sicherungsinstrumente zur Absicherung eines Nettobetrags von 5,1 Mrd. US-Dollar bzw. 4,8 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. 2012	31. Dez. 2011
Devisentermingeschäfte	3.943	4.051
Währungsoptionen	265	376
<b>Gesamt</b>	<b>4.208</b>	<b>4.427</b>

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. 2012	31. Dez. 2011
Devisentermingeschäfte	2.130	2.816
Währungsoptionen	225	365
<b>Gesamt</b>	<b>2.355</b>	<b>3.181</b>

Der beizulegende Zeitwert sämtlicher ausstehender Kurssicherungsinstrumente stellt sich wie folgt dar:

### Beizulegende Zeitwerte (in Mio. €)

	31. Dez. 2012		31. Dez. 2011	
	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert
Devisentermingeschäfte	53	-54	147	-22
Währungsoptionen	7	-5	34	-6
<b>Gesamt</b>	<b>60</b>	<b>-59</b>	<b>181</b>	<b>-28</b>

Vom saldierten beizulegenden Zeitwert für Devisentermingeschäfte entfallen -10 Mio. € (2011: 115 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 9 Mio. € (2011: 10 Mio. €) entfällt mehrheitlich auf Währungsswaps zu Zwecken des Liquiditätsmanagements und auf Devisentermingeschäfte zur Absicherung von konzerninternen Dividendenforderungen und wurde ergebniswirksam in der Gewinn- und Verlust-Rechnung erfasst. Der gesamte beizulegende Zeitwert der offenen Währungsoptionen in Höhe von 2 Mio. € (2011: 28 Mio. €) entfällt auf Cashflow-Hedges. Die vorstehend genannte Zahl enthält sowohl positive beizulegende Zeitwerte in Höhe von 2 Mio. € als auch negative beizulegende Zeitwerte in Höhe von -5 Mio. € und reflektiert im Gegensatz zu obiger Tabelle keine inneren Werte der Optionen.

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 Verlust-Rechnung berücksichtigt. Diese Geschäfte sind zum größten Teil für 2013 geplant. Zum Bilanzstichtag wurden Gewinne in Höhe von 16 Mio. € (2011: Verluste in Höhe von 5 Mio. €) in den Vorräten erfasst, die in 2013 ergebniswirksam in der Gewinn- und Verlust-Rechnung berücksichtigt werden.

Für die Absicherung des Währungsrisikos von Nettoinvestitionen in ausländischen Tochtergesellschaften, im Wesentlichen für die russische Tochtergesellschaft LLC „adidas, Ltd.“, wird eine Hedging-Rücklage in Höhe von -21 Mio. € (2011: -8 Mio. €) ausgewiesen. Diese bleibt so lange bestehen bis die ausländische Tochtergesellschaft veräußert wird. Zum 31. Dezember 2012 wurden keine unwirksamen Teile der Absicherung im Periodenergebnis erfasst.

Der adidas Konzern setzt anerkannte finanzmathematische Berechnungsmodelle, basierend auf den herrschenden Marktbedingungen zum Bilanzstichtag, ein, um die beizulegenden Zeitwerte der nicht börsenhandelten derivativen Finanzinstrumente festzustellen.

In 2012 wurde für die Berechnung der beizulegenden Zeitwerte der Derivate hauptsächlich die „Par-Methode“, die auf tatsächlich im Markt gehandelte Forward-Kurse abstellt, herangezogen.

## Finanzinstrumente zur Absicherung des Zinsrisikos

Im Jahr 2011 standen Zinsswaps im Nominalvolumen von 105 Mio. €, die eine Fälligkeit von unter einem Jahr besaßen, aus und waren als Cashflow-Hedge gemäß den Vorschriften des IAS 39 zur Absicherung zukünftiger Zahlungsströme aus variabel verzinslichen Schuldscheindarlehen designiert. Auf die als Cashflow-Hedge designierten Zinsswaps entfielen in 2011 positive beizulegende Zeitwerte in Höhe von 0 Mio. € und negative beizulegende Zeitwerte in Höhe von -4 Mio. €. Im Geschäftsjahr 2011 wurde für die als Cashflow-Hedges designierten Zinsswaps eine Wertänderung von -0 Mio. € ergebnisneutral in der Hedging-Rücklage im Eigenkapital erfasst. Im Jahr 2011 wurden -3 Mio. € aus der Hedging-Rücklage in das Ergebnis gebucht. Die Laufzeit dieser Zinsswaps endete im Jahr 2012. Zum 31. Dezember 2012 bestehen keine weiteren Zinsswaps.

## Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung

### 30 Sonstige betriebliche Erträge

Die sonstigen betrieblichen Erträge setzen sich wie folgt zusammen:

#### Sonstige betriebliche Erträge (in Mio. €)

	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011
Einzahlungen auf ausgediente Forderungen	4	4
Erträge aus der Auflösung von abgegrenzten Schulden und Rückstellungen	37	27
Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	1	0
Übrige Erträge	83	66
Wertaufholungen für immaterielle und materielle Vermögenswerte	2	1
<b>Sonstige betriebliche Erträge</b>	<b>127</b>	<b>98</b>

Die übrigen Erträge resultierten in den Geschäftsjahren 2012 und 2011 u. a. aus Versicherungsentschädigungen.

### 31 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 (außer Wertminderungsaufwendungen für Geschäfts- oder Firmenwerte) ausgewiesen, mit Ausnahme der in den Umsatzkosten enthaltenen Abschreibungen.

Das Marketing-Working-Budget stellt einen wesentlichen Bestandteil der sonstigen betrieblichen Aufwendungen dar. Es enthält Aufwendungen für Promotion und Kommunikation, wie z. B. Promotion-Verträge, Werbung, Veranstaltungen und sonstige Kommunikationsaktivitäten, jedoch nicht die Personal- und Verwaltungskosten im Marketingbereich, die in den Marketinggemeinkosten ausgewiesen werden. Im Jahr 2012 entfielen 25% (2011: 25%) 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 (außer Wertminderungsaufwendungen für Geschäfts- oder Firmenwerte) beliefen sich auf 266 Mio. € bzw. 252 Mio. € in den Geschäftsjahren 2012 und 2011. Davon wurden 3 Mio. € bzw. 3 Mio. € in den Umsatzkosten ausgewiesen, da diese Beträge direkt den Herstellungskosten zuzurechnen sind.

#### Sonstige betriebliche Aufwendungen (in Mio. €)

	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
Marketing-Working-Budget	1.502	1.362
Sales-Working-Budget	304	338
Marketinggemeinkosten <sup>2)</sup>	445	402
Vertrieb <sup>2)</sup>	1.885	1.673
Logistik <sup>2)</sup>	750	678
Forschung und Entwicklung <sup>2)</sup>	128	115
Zentrale Verwaltung <sup>2)</sup>	1.136	999
<b>Sonstige betriebliche Aufwendungen</b>	<b>6.150</b>	<b>5.567</b>
davon:		
Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	263	249

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

2) Enthält Personal- und Verwaltungsaufwand.

## 32 Kostenarten

In der Gewinn- und -Verlust-Rechnung 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, der als Aufwand in der Berichtsperiode erfasst worden ist. Für die Geschäftsjahre 2012 und 2011 belief sich dieser auf 7,641 Mrd. € bzw. 6,876 Mrd. € (angepasst).

### Personalaufwand

Der Personalaufwand setzt sich wie folgt zusammen:

#### Personalaufwand (in Mio. €)

	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011
Löhne und Gehälter	1.634	1.439
Sozialabgaben	169	152
Pensionsaufwand	69	55
<b>Personalaufwand</b>	<b>1.872</b>	<b>1.646</b>

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.

## 33 Finanzerträge/Finanzaufwendungen

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

#### Finanzerträge (in Mio. €)

	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	13	12
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	22	18
Zinserträge aus nicht-finanziellen Vermögenswerten	0	0
Sonstige	1	1
<b>Finanzerträge</b>	<b>36</b>	<b>31</b>

#### Finanzaufwendungen (in Mio. €)

	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	97	108
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	7
Sonstige	1	0
<b>Finanzaufwendungen</b>	<b>105</b>	<b>115</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

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.

Die sonstigen Finanzaufwendungen enthalten Wertberichtigungen auf sonstige Finanzanlagen in Höhe von 1 Mio. € für das Geschäftsjahr 2012 (2011: 0 Mio. €).

In den sonstigen Finanzaufwendungen sind auch Ergebnisanteile der nicht beherrschenden Anteile, die nach IAS 32 „Finanzinstrumente: Darstellung“ kein Eigenkapital darstellen, enthalten / **SIEHE ERLÄUTERUNG 27.**

Für Informationen bezüglich zur Veräußerung verfügbarer Wertpapiere, Finanzverbindlichkeiten und Finanzinstrumenten / **SIEHE ERLÄUTERUNGEN 06, 15, 18 UND 29.**

## 34 Ertragsteuern

Die adidas AG und ihre deutschen Tochtergesellschaften unterliegen der inländischen Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer. Der für die Geschäftsjahre 2012 und 2011 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. 2012	31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
Latente Steueransprüche	528	484
Latente Steuerschulden	-368	-430
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>160</b>	<b>54</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

#### Entwicklung der latenten Steueransprüche (in Mio. €)

	2012	2011 <sup>1)</sup>
<b>Latente Steueransprüche, netto zum 1. Januar</b>	<b>54</b>	<b>49</b>
Latente Steuererträge	80	28
Veränderung Konsolidierungskreis <sup>2)</sup>	3	-9
Veränderung der latenten Steuern, die sich auf die Veränderung des effektiven Teils des beizulegenden Zeitwerts von Sicherungsinstrumenten bezieht, erfasst im sonstigen Ergebnis <sup>3)</sup>	23	-21
Währungsumrechnungseffekte	-9	3
Veränderung der latenten Steuern aufgrund von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten, erfasst im sonstigen Ergebnis <sup>4)</sup>	9	4
<b>Latente Steueransprüche, netto zum 31. Dezember</b>	<b>160</b>	<b>54</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

2) Siehe Erläuterung 04.

3) Siehe Erläuterung 29.

4) Siehe Erläuterung 24.

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. 2012	31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
Langfristige Vermögenswerte	135	121
Kurzfristige Vermögenswerte	132	117
Abgegrenzte Schulden und Rückstellungen	260	208
Kumulierte steuerliche Verlustvorräte	75	76
<b>Latente Steueransprüche</b>	<b>602</b>	<b>522</b>
Langfristige Vermögenswerte	374	393
Kurzfristige Vermögenswerte	44	49
Abgegrenzte Schulden und Rückstellungen	24	26
<b>Latente Steuerschulden</b>	<b>442</b>	<b>468</b>
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>160</b>	<b>54</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

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 2012 währungsbereinigt von 398 Mio. € (angepasst) auf 508 Mio. € angestiegen. Sie entfallen zu einem großen Teil auf steuerliche Verlustvorräte und ungenutzte Steuergutschriften für ausländische Steuern der Steuergruppe USA und auf Verlustvorräte der Tochtergesellschaften in Indien. 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. 2012 bis 31. Dez. 2012	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
Laufender Steueraufwand	407	289
Latente Steuererträge	-80	-28
<b>Ertragsteueraufwand</b>	<b>327</b>	<b>261</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

In den latenten Steuererträgen ist ein Steuerertrag von 60 Mio. € enthalten (2011: 44 Mio. €), der auf das Entstehen bzw. die Auflösung temporärer Differenzen zurückzuführen ist.

Der effektive Steuersatz des Konzerns weicht von einem erwarteten Steuersatz in Höhe von 30 % für das Geschäftsjahr 2012 wie folgt ab:

### Überleitung des Steuersatzes

	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012		1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
Erwarteter Ertragsteueraufwand	255	30,0	261	30,0
Steuersatzunterschiede	-110	-12,9	-83	-9,5
Nicht abzugsfähige Aufwendungen	1	0,1	6	0,6
Geschäfts- oder Firmenwert Wertminderungsaufwendungen	79	9,3	-	-
Verluste, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen	53	6,2	23	2,7
Änderung von Steuersätzen	-16	-1,9	-8	-0,9
Sonstige, netto	1	0,1	1	0,1
	<b>263</b>	<b>30,9</b>	<b>200</b>	<b>23,0</b>
Quellensteueraufwand	64	7,5	61	7,0
<b>Ertragsteueraufwand</b>	<b>327</b>	<b>38,4</b>	<b>261</b>	<b>30,0</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

Die Steuerquote wird im Geschäftsjahr 2012 durch die nicht steuerwirksame Wertminderung des Geschäfts- oder Firmenwerts beeinflusst. Die Steuerquote bereinigt um die Wertminderung des Geschäfts- oder Firmenwerts beträgt 29,3%.

Die Zeile „Verluste, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen“ betrifft in den Geschäftsjahren 2012 und 2011 im Wesentlichen die Tochtergesellschaften in Indien.

Die Zeile „Änderung von Steuersätzen“ reflektiert in den Geschäftsjahren 2012 und 2011 im Wesentlichen die Steuersatzreduzierung in Großbritannien in 2012 bzw. 2011.

## 35 Ergebnis je Aktie

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie wird durch Division des auf die Anteilseigner entfallenden Gewinns durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im entsprechenden Geschäftsjahr ermittelt.

Ein Verwässerungseffekt von sich aus der Wandelanleihe ergebenden 5,99 Millionen potenziellen Aktien kommt im Geschäftsjahr 2012 nicht zum Tragen, da die Wandlungsoption zum Bilanzstichtag keinen Wert aufweist / SIEHE ERLÄUTERUNG 18.

### Ergebnis je Aktie

	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	526	613
Durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	209.216.186	209.216.186
<b>Unverwässertes und verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)</b>	<b>2,52</b>	<b>2,93</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

## Sonstige Erläuterungen

### 36 Segmentinformation

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.

Im Großhandelssegment werden alle Geschäftsaktivitäten berichtet, die sich auf den Vertrieb von adidas und Reebok Produkten an Einzelhändler beziehen.

Das Einzelhandelssegment umfasst alle Geschäftsaktivitäten, die sich auf den Verkauf von adidas und Reebok Produkten an den Endkonsumenten im eigenen Einzelhandel sowie über eigene E-Commerce-Plattformen beziehen.

Das Geschäftssegment TaylorMade-adidas Golf beinhaltet die Marken TaylorMade, adidas Golf, Adams Golf und Ashworth.

Das Segment Andere Zentral Geführte Marken umfasst vor allem die Geschäftsaktivitäten der Label Y-3, Porsche Design Sport und adidas SLVR sowie die Geschäftsaktivitäten hinsichtlich der Marke Five Ten im Bereich Outdoor-Action-Sport. Darüber hinaus beinhaltet das Segment auch die deutschen Einzelhandelsaktivitäten des adidas NEO Labels.

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 Posten und den Eliminierungen zwischen den Segmenten in den Überleitungsrechnungen ausgewiesen.

Der Hauptentscheidungsträger des adidas Konzerns ist definiert als der gemeinsame Vorstand der adidas AG.

Zwischen den berichtspflichtigen Geschäftssegmenten fallen keine Umsätze an. Die zur Erstellung der Segmentinformation angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsregeln 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 aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte. Nur diese Posten werden regelmäßig dem Hauptentscheidungsträger gemeldet. Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen (außer für Geschäfts- oder Firmenwerte) und Wertaufholungen sowie Investitionen in langfristige Vermögenswerte sind Teil der Segmentberichterstattung, 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.

Die Segmentschulden enthalten lediglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aus dem operativen Geschäft, da keine weiteren Verbindlichkeiten regelmäßig an den Hauptentscheidungsträger berichtet werden.

Zinserträge und Zinsaufwendungen sowie Ertragsteuern sind nicht den berichtspflichtigen Segmenten zugeordnet und werden auch nicht separat an den Hauptentscheidungsträger berichtet.

233  
2012

#### Segmente (in Mio. €)

	Großhandel		Einzelhandel		Andere Geschäftssegmente		Gesamt	
	2012	2011 <sup>1)</sup>	2012	2011 <sup>1)</sup>	2012	2011 <sup>1)</sup>	2012	2011 <sup>1)</sup>
Umsatzerlöse (mit Dritten)	9.533	8.949	3.373	2.793	1.977	1.580	14.883	13.322
Segmentbetriebsergebnis	2.965	2.690	724	593	541	427	4.230	3.710
Segmentvermögenswerte	2.715	2.769	721	686	712	638	4.148	4.093
Segmentschulden	392	525	58	55	190	138	640	718
Investitionen	53	62	103	99	28	28	184	189
Abschreibungen	39	25	83	85	11	9	133	119
Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen	2	0	1	-1	0	0	3	-1

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

## 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. 2012 bis 31. Dez. 2012	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
Berichtspflichtige Segmente	12.906	11.742
Andere Geschäftssegmente	1.977	1.580
<b>Gesamt</b>	<b>14.883</b>	<b>13.322</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

### Betriebsergebnis (in Mio. €)

	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
Betriebsergebnis der berichtspflichtigen Segmente	3.689	3.283
Betriebsergebnis in Anderen Geschäftssegmenten	541	427
Zentralbereiche/Konsolidierung	345	292
Marketing-Working-Budget	-1.502	-1.362
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-2.258	-1.780
Lizenz- und Provisionserträge	105	93
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>920</b>	<b>953</b>
Finanzerträge	36	31
Finanzaufwendungen	-105	-115
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>851</b>	<b>869</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

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. 2012 bis 31. Dez. 2012	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011
Berichtspflichtige Segmente	156	161
Andere Geschäftssegmente	28	28
Zentralbereiche/Konsolidierung	250	187
<b>Gesamt</b>	<b>434</b>	<b>376</b>

### Abschreibungen (in Mio. €)

	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011
Berichtspflichtige Segmente	122	110
Andere Geschäftssegmente	11	9
Zentralbereiche/Konsolidierung	127	130
<b>Gesamt</b>	<b>260</b>	<b>249</b>

### Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen (in Mio. €)

	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011
Berichtspflichtige Segmente	3	-1
Andere Geschäftssegmente	0	0
Zentralbereiche/Konsolidierung	265	0
<b>Gesamt</b>	<b>268</b>	<b>-1</b>

## Vermögenswerte (in Mio. €)

	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte der berichtspflichtigen Segmente	3.436	3.455
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte der Anderen Geschäftssegmente	712	638
<b>Segmentvermögenswerte</b>	<b>4.148</b>	<b>4.093</b>
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte, die keinem Segment zugeordnet sind	26	4
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	2.127	1.660
Sonstige kurzfristige Aktiva	576	571
Langfristige Aktiva	4.774	4.909
<b>Gesamt</b>	<b>11.651</b>	<b>11.237</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

## Schulden (in Mio. €)

	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der berichtspflichtigen Segmente	450	580
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der Anderen Geschäftssegmente	190	138
<b>Segmentverschulden</b>	<b>640</b>	<b>718</b>
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, die keinem Segment zugeordnet sind	1.150	1.169
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	364	355
Sonstige kurzfristige Passiva	2.220	2.096
Langfristige Passiva	1.986	1.771
<b>Gesamt</b>	<b>6.360</b>	<b>6.109</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

## Informationen über Produkte

### Umsatzerlöse (mit Dritten) (in Mio. €)

	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
Schuhe	6.922	6.242
Bekleidung	6.290	5.733
Zubehör	1.671	1.347
<b>Gesamt</b>	<b>14.883</b>	<b>13.322</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

### 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. 2012 bis 31. Dez. 2012	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>	31. Dez. 2012	31. Dez. 2011 <sup>1)</sup>
Westeuropa	4.076	3.922	1.449	1.511
Europäische Schwellenländer	1.947	1.597	599	653
Nordamerika	3.410	3.102	1.080	877
China	1.562	1.229	274	482
Andere Asiatische Märkte	2.407	2.103	536	554
Lateinamerika	1.481	1.369	175	209
Zentralbereiche/ Konsolidierung	0	0	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>14.883</b>	<b>13.322</b>	<b>4.113</b>	<b>4.286</b>

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

Westeuropa enthält für Deutschland Umsatzerlöse mit Dritten in Höhe von 739 Mio. € bzw. 722 Mio. € sowie langfristige Vermögenswerte in Höhe von 673 Mio. € bzw. 393 Mio. € für die Geschäftsjahre 2012 und 2011. Auf die USA entfallen in Nordamerika Umsatzerlöse mit Dritten in Höhe von 2,978 Mrd. € bzw. 2,688 Mrd. € sowie langfristige Vermögenswerte in Höhe von 928 Mio. € bzw. 701 Mio. € für die Geschäftsjahre 2012 und 2011.

## 37 Zusätzliche Informationen zur Kapitalflussrechnung

In 2012 resultierte der höhere Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit im Vergleich zum Vorjahr vor allem aus einem 21%igen Anstieg des betrieblichen Ergebnisses vor Änderungen im Nettoumlaufvermögen.

Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit in 2012 bezog sich vor allem auf Auszahlungen für Sachanlagen wie z. B. Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung von Geschäften im Einzelhandelssegment, neue Bürogebäude und in IT-Systeme sowie die Akquisition von Adams Golf.

Der Nettomittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit stand in erster Linie im Zusammenhang mit Einzahlungen aus der Emission einer Wandelanleihe in Höhe von 496 Mio. €.

Kurzfristige revolvingende Finanzierungstransaktionen werden innerhalb der Finanzierungstätigkeit saldiert dargestellt.

## 38 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. 2012	31. Dez. 2011
Innerhalb eines Jahres	679	681
Zwischen einem und fünf Jahren	1.991	1.918
Über fünf Jahre	1.098	1.244
<b>Gesamt</b>	<b>3.768</b>	<b>3.843</b>

Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen mit Laufzeiten über fünf Jahre haben zum 31. Dezember 2012 Restlaufzeiten von bis zu 18 Jahren.

Zu den Verpflichtungen im Zusammenhang mit Leasing- und Dienstleistungsverträgen / **SIEHE ERLÄUTERUNG 28.**

### 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 20.** Das Management vertritt die Ansicht, dass eventuelle Verpflichtungen aus diesen Rechtsstreitigkeiten keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögenslage des Konzerns haben werden.

## 39 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 40 / SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 56.**

## 40 Sonstige Angaben

### Mitarbeiter

Die Mitarbeiterzahlen stellen sich im Jahresdurchschnitt wie folgt dar:

Mitarbeiter	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012	1. Jan. 2011 bis 31. Dez. 2011
Einzelhandel	24.841	24.429
Vertrieb	4.627	5.125
Logistik	5.421	5.262
Marketing	3.827	3.864
Zentrale Verwaltung	3.933	3.891
Produktion	1.927	1.957
Forschung und Entwicklung	1.052	1.001
Informationstechnologie	995	993
<b>Gesamt</b>	<b>46.623</b>	<b>46.522</b>

## Honorar für Dienstleistungen des Abschlussprüfers des Konzernabschlusses

Das als Aufwand erfasste Honorar für Abschlussprüfungen umfasst die Aufwendungen der adidas AG, Herzogenaurach, sowie aller deutschen Tochtergesellschaften der adidas AG. Das Honorar der KPMG AG betrug für Abschlussprüfungsleistungen im Geschäftsjahr 2012 2,6 Mio. € (2011: 0,8 Mio. €).

Für Steuerberatungsleistungen durch den Abschlussprüfer wurden 0,1 Mio. € (2011: 0,1 Mio. €), für sonstige Bestätigungs- oder Bewertungsleistungen des Abschlussprüfers wurden 0,0 Mio. € (2011: 0,0 Mio. €) und für sonstige Leistungen des Abschlussprüfers wurden 0,1 Mio. € (2011: 0,4 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. € (2011: 0,9 Mio. €).

Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten im Geschäftsjahr 2012 keine Kredite von der Gesellschaft.

### Vorstand

Die Gesamtbezüge der Mitglieder des Vorstands betragen im Geschäftsjahr 2012 6,1 Mio. € (2011 angepasst: 14,5 Mio. €), davon entfielen auf kurzfristig fällige Leistungen 6,1 Mio. € (2011 angepasst: 5,9 Mio. €) und auf langfristig fällige Leistungen 0,0 Mio. € (2011: 8,6 Mio. €). Der Aufwand für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Dienstzeitaufwand der Pensionszusage für Vorstandsmitglieder) betrug im Geschäftsjahr 2012 0,8 Mio. € (2011: 0,7 Mio. €).

Aufgrund der Anpassung des Konzernabschlusses 2011 in Zusammenhang mit den finanziellen Unregelmäßigkeiten bei Reebok India Company / **SIEHE ERLÄUTERUNG 03**, und der Abhängigkeit des Performance Bonus von dem auf Anteilseigner entfallenden Gewinn, hat eine teilweise Rückzahlung der für das Geschäftsjahr 2011 und die betroffenen Vorjahre erhaltenen Performance-Boni in Höhe von 0,5 Mio. € zu erfolgen. Die für das Geschäftsjahr 2011 angegebene Gesamtvergütung ist um den von den Vorstandsmitgliedern zurückzuzahlenden Betrag für den Performance Bonus 2011 reduziert.

Im Geschäftsjahr 2012 erhielten frühere Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene Pensionszahlungen in Höhe von insgesamt 3,3 Mio. € (2011: 3,3 Mio. €).

Für Pensionszusagen gegenüber früheren Vorstandsmitgliedern und deren Hinterbliebene bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von insgesamt 50,8 Mio. € (2011: 46,2 Mio. €).

Mitglieder des Vorstands erhielten im Geschäftsjahr 2012 keine Kredite von der Gesellschaft.

Die weiteren Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen / **SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 56**.

## 41 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 2013 abgegeben und den Aktionären dauerhaft zugänglich gemacht. Der Wortlaut der Entsprechenserklärung ist auf der Internetseite des Konzerns einzusehen.

## 42 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 22. Februar 2013 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 22. Februar 2013

### Der Vorstand der adidas AG

# Entwicklung der Vermögenswerte

.. / Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte (in Mio. €)

	Geschäfts- oder Firmenwerte	Markenrechte	Software, Patente und Lizenzen
<b>Anschaffungs- und Herstellungskosten</b>			
<b>1. Januar 2011</b>	<b>1.539</b>	<b>1.447</b>	<b>595</b>
Effekt aus Währungsumrechnung	31	47	12
Zugänge	0	-	58
Zugang Konsolidierungskreis	11	8	15
Zurückgegliedert aus Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	-	-	-
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	-	-	-
Abgang Konsolidierungskreis	-	-	-
Umbuchungen	-	-	-1
Abgänge	-	-	-17
<b>31. Dezember 2011 / 1. Januar 2012</b>	<b>1.580</b>	<b>1.503</b>	<b>662</b>
Effekt aus Währungsumrechnung	-17	-29	-8
Zugänge	0	0	58
Zugang Konsolidierungskreis	6	10	3
Zurückgegliedert aus Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	-	-	-
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	-	-	-
Abgang Konsolidierungskreis	-	-	-0
Umbuchungen	-	-	-1
Abgänge	-	-	-25
<b>31. Dezember 2012</b>	<b>1.569</b>	<b>1.484</b>	<b>689</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen</b>			
<b>31. Dezember 2010</b>	<b>-0</b>	<b>0</b>	<b>456</b>
Korrekturen nach IAS 8	27	-	-
<b>1. Januar 2011<sup>1)</sup></b>	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>456</b>
Effekt aus Währungsumrechnung	1	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	-	-0
Abgänge	-	-	-7
<b>31. Dezember 2011 / 1. Januar 2012</b>	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>506</b>
Effekt aus Währungsumrechnung	-6	-0	-7
Zugänge	-	0	47
Wertminderungsaufwendungen	265	-	0
Wertaufholungen	-	-	-0
Zugang Konsolidierungskreis	-	-	-
Zurückgegliedert aus Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	-	-	-
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	-	-	-
Abgang Konsolidierungskreis	-	-	-
Umbuchungen	-	-	0
Abgänge	-	-	-20
<b>31. Dezember 2012</b>	<b>287</b>	<b>0</b>	<b>527</b>
<b>Nettowerte</b>			
1. Januar 2011 <sup>1)</sup>	1.512	1.447	139
31. Dezember 2011	1.553	1.503	156
31. Dezember 2012	1.281	1.484	162

1) Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.  
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
<b>5</b>	<b>3.586</b>	<b>511</b>	<b>161</b>	<b>987</b>	<b>140</b>	<b>1.798</b>
-	90	10	4	18	1	33
0	58	43	6	154	115	318
-	34	-	0	0	0	0
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
3	2	117	15	37	-170	-2
-1	-18	-6	-7	-64	-1	-78
<b>7</b>	<b>3.752</b>	<b>674</b>	<b>180</b>	<b>1.132</b>	<b>85</b>	<b>2.071</b>
-	-54	-6	1	-14	-0	-19
-0	58	19	9	169	179	376
-	19	-	0	1	-	1
-	-	1	-	-	-	1
-	-	-	-	-	-	-
-	-0	-	-	-0	-	-0
3	2	10	20	44	-76	-2
-0	-25	-27	-9	-129	0	-165
<b>10</b>	<b>3.752</b>	<b>670</b>	<b>199</b>	<b>1.203</b>	<b>189</b>	<b>2.262</b>
<b>1</b>	<b>458</b>	<b>173</b>	<b>68</b>	<b>703</b>	-	<b>943</b>
-	27	-	-	-	-	-
<b>1</b>	<b>485</b>	<b>173</b>	<b>68</b>	<b>703</b>	-	<b>943</b>
-	12	5	4	23	-	31
2	48	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
<b>3</b>	<b>537</b>	<b>208</b>	<b>87</b>	<b>812</b>	<b>0</b>	<b>1.107</b>
-	-13	-3	0	-16	-0	-18
2	50	36	23	155	-	214
-	265	1	0	4	-	5
-	-0	-1	-0	-1	-	-2
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	0	0	0	-0	-	-0
-0	-20	-8	-8	-123	-	-139
<b>5</b>	<b>819</b>	<b>233</b>	<b>102</b>	<b>832</b>	<b>0</b>	<b>1.167</b>
4	3.101	338	93	284	140	855
4	3.215	466	93	319	85	963
5	2.933	437	97	371	189	1.095

# Anteilsbesitz

.. / Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach (zum 31. Dezember 2012)

ANLAGE II

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>6)</sup>	in %
<b>Deutschland</b>					
1 GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	861	direkt	100
2 GEV Grundstücks-Beteiligungsgesellschaft Herzogenaurach mbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	41	direkt	100
3 adidas Insurance & Risk Consultants GmbH <sup>10)</sup>	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	26	direkt	100
4 adidas Beteiligungsgesellschaft mbH <sup>10)</sup>	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	354.103	direkt	100
5 adidas CDC Immobilieninvest GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	- 1.331	24	100
6 World of Commerce Management GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	-	direkt	100
7 World of Commerce GmbH & Co. KG	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	- 1.115	direkt	100
8 Hotel Herzo-Base GmbH & Co. KG <sup>5)</sup>	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	-	direkt	100
9 Herzo-Base Management GmbH <sup>5)</sup>	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	-	direkt	100
10 Factory Outlet Herzo-Base GmbH & Co. KG <sup>5)</sup>	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	-	direkt	100
11 Reebok-CCM Hockey GmbH <sup>5)</sup>	Kirchheim-Heimstetten (Deutschland)	EUR	-	105	100
<b>Europa (inkl. Mittlerer Osten und Afrika)</b>					
12 adidas sport gmbh	Cham (Schweiz)	CHF	7.829	direkt	100
13 Sarragan AG <sup>5)</sup>	Cham (Schweiz)	CHF	- 2.461	direkt	100
14 adidas Austria GmbH	Klagenfurt (Österreich)	EUR	7.043	direkt	95,89
				12	4,11
15 adidas France S.a.r.l.	Landersheim (Frankreich)	EUR	102.013	31	100
16 adidas International B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	6.141.268	direkt	93,97
				15	6,03
17 adidas International Trading B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	659.464	16	100
18 adidas International Marketing B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	52.666	16	100
19 adidas International Finance B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	13.406	16	100
20 adidas Benelux B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	4.482	direkt	100
21 Reebok International Finance B.V. <sup>5)</sup>	Amsterdam (Niederlande)	USD	573	117	100
22 Rockport (Europe) B.V.	Amsterdam (Niederlande)	USD	4.502	107	100
23 Hydra Ventures B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	- 240	16	100
24 adidas International Property Holding B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	- 4	16	100
25 adidas (UK) Limited <sup>1)</sup>	Stockport (Großbritannien)	GBP	50.030	31	100
26 adidas (ILKLEY) Limited <sup>1) 5)</sup>	Stockport (Großbritannien)	GBP	-	25	100
27 LARA SPORT (UK) Limited <sup>1) 5)</sup>	Stockport (Großbritannien)	GBP	-	25	100
28 Sarragan (UK) Limited <sup>1) 5)</sup>	Stockport (Großbritannien)	GBP	-	25	100
29 adidas Trefoil Trading (U.K.) Limited <sup>1) 5)</sup>	Stockport (Großbritannien)	GBP	-	28	100
30 Three Stripes Limited <sup>1) 5)</sup>	Stockport (Großbritannien)	GBP	-	25	50
				26	50
31 Reebok International Limited <sup>9)</sup>	London (Großbritannien)	EUR	1.299.101	16	65,1
				117	34,9
32 Reebok Finance Limited <sup>5) 9)</sup>	London (Großbritannien)	GBP	-	117	100
33 RBK Holdings Limited <sup>5) 9)</sup>	London (Großbritannien)	GBP	-	117	89
				106	11
34 Reebok Sports Limited <sup>5)</sup>	London (Großbritannien)	USD	1.634	31	100
35 J.W. Foster & Sons (Athletic Shoes) Limited <sup>5) 9)</sup>	London (Großbritannien)	GBP	-	31	100
36 The Rockport Company Limited <sup>5) 9)</sup>	London (Großbritannien)	GBP	-	31	100
37 Reebok Eastern Trading Limited <sup>5)</sup>	London (Großbritannien)	USD	3.112	31	100
38 Reebok Pensions Management Limited <sup>5) 9)</sup>	London (Großbritannien)	GBP	-	31	100
39 Reebok Europe Holdings	London (Großbritannien)	GBP	43.799	31	100
40 Adams Golf, U.K. Ltd. <sup>5) 13)</sup>	London (Großbritannien)	GBP	-	100	100
41 Taylor Made Golf Limited <sup>4)</sup>	Basingstoke (Großbritannien)	GBP	2.117	16	100
42 Ashworth U.K. Ltd. <sup>4)</sup>	Basingstoke (Großbritannien)	GBP	-	41	100
43 adidas (Ireland) Limited	Dublin (Irland)	EUR	2.853	16	100
44 adidas International Re Limited	Dublin (Irland)	EUR	9.875	16	100
45 Reebok Ireland Limited <sup>5)</sup>	Dublin (Irland)	EUR	56	43	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. 13) Teilkonzern Adams Golf Inc.

.. / **Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach** (zum 31. Dezember 2012)

**ANLAGE II**

Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>6)</sup>	in %	
46 adidas Belgium NV	Brüssel (Belgien)	EUR	2.787	20	100
47 Five Ten Europe NV	Wavre (Belgien)	EUR	798	120	100
48 adidas Espana S.A.U.	Saragossa (Spanien)	EUR	28.105	4	100
49 adidas Finance Spain S.A.U.	Saragossa (Spanien)	EUR	34.125	117	100
50 Global Merchandising, S.L.	Madrid (Spanien)	EUR	-184	16	100
51 adidas Italy S.p.A	Monza (Italien)	EUR	44.076	16	100
52 adidas Portugal - Artigos de Desporto, S.A.	Lissabon (Portugal)	EUR	12.032	16	100
53 adidas Business Services Lda.	Maia (Portugal)	EUR	171	16	98
				direkt	2
54 adidas Norge AS	Lillestrom (Norwegen)	NOK	17.934	direkt	100
55 Reebok-CCM Hockey AS	Gressvik (Norwegen)	NOK	4.186	54	100
56 adidas Sverige AB	Stockholm (Schweden)	SEK	83.987	direkt	100
57 adidas Finance Sverige AB	Solna (Schweden)	SEK	562.862	105	100
58 Reebok-CCM Hockey AB	Malung (Schweden)	SEK	84.659	56	100
59 adidas Suomi Oy	Helsinki (Finnland)	EUR	1.714	16	100
60 Reebok-CCM Hockey Oy	Forssa (Finnland)	EUR	11.872	16	100
61 adidas Danmark A/S	Århus (Dänemark)	DKK	12.515	16	100
62 adidas CR s.r.o.	Prag (Tschechische Republik)	CZK	113.725	direkt	100
63 adidas Budapest Kft.	Budapest (Ungarn)	HUF	1.424.133	direkt	100
64 adidas Bulgaria EAD	Sofia (Bulgarien)	BGN	13.554	direkt	100
65 LLC „adidas, Ltd.“	Moskau (Russland)	RUB	27.341.461	14	100
66 adidas Poland Sp.z.o.o.	Warschau (Polen)	PLN	38.244	direkt	100
67 adidas Finance Poland S.A.	Warschau (Polen)	PLN	92.700	117	100
68 adidas Romania S.R.L.	Bukarest (Rumänien)	RON	19.093	16	100
69 adidas Baltics SIA	Riga (Lettland)	EUR	1.006	16	100
70 adidas Slovakia s.r.o.	Bratislava (Slowakische Republik)	EUR	2.334	direkt	100
71 adidas Trgovina d.o.o.	Ljubljana (Slowenien)	EUR	968	direkt	100
72 SC „adidas-Ukraine“	Kiew (Ukraine)	UAH	475.111	direkt	100
73 adidas LLP	Almaty (Republik Kasachstan)	KZT	5.834.515	direkt	100
74 adidas Serbia d.o.o.	Neu-Belgrad (Serbien)	RSD	792.126	16	100
75 adidas Croatia d.o.o.	Zagreb (Kroatien)	HRK	22.315	16	100
76 adidas Hellas A.E.	Athen (Griechenland)	EUR	5.046	direkt	100
77 adidas (Cyprus) Limited	Nikosia (Zypern)	EUR	1.887	direkt	100
78 adidas Spor Malzemeleri Satış ve Pazarlama A.Ş.	Istanbul (Türkei)	TRY	194.200	16	100
79 a-RET Tekstil ve Deri Ürünleri Ticaret A.Ş. <sup>5)</sup>	Istanbul (Türkei)	TRY	935	17	100
80 adidas Emerging Market L.L.C.	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	45.936	indirekt	51
				15	49
81 adidas Emerging Markets FZE	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	54.591	16	100
82 adidas Levant Limited	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	JOD	2.618	81	55
83 adidas Levant Limited - Jordan	Amman (Jordanien)	JOD	2.380	82	100
84 adidas Imports & Exports Ltd.	Kairo (Ägypten)	EGP	3.026	85	100
85 adidas Sporting Goods Ltd.	Kairo (Ägypten)	EGP	50.167	16	90
				17	10
86 adidas Egypt Ltd. <sup>5)</sup>	Kairo (Ägypten)	USD	-1.831	direkt	100
87 adidas Israel Ltd. <sup>5)</sup>	Holon (Israel)	ILS	8.354	direkt	100
88 Life Sport Ltd.	Holon (Israel)	ILS	35.535	16	51
89 adidas (South Africa) (Pty) Ltd.	Kapstadt (Südafrika)	ZAR	138.138	direkt	100
<b>Nordamerika</b>					
90 adidas North America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	4.613.542	16	100
91 adidas America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	75.941	90	100
92 adidas International, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	53.261	90	100
93 adidas Team, Inc. <sup>5)</sup>	Portland, Oregon (USA)	USD	-155	90	100

241  
2012

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. 13) Teilkonzern Adams Golf Inc.

.. / **Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach** (zum 31. Dezember 2012)

**ANLAGE II**

Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>6)</sup>	in %
94 Taylor Made Golf Co., Inc. <sup>11)</sup>	USD	112.565	90	100
95 Ashworth, LLC. <sup>11)</sup>	USD	–	94	100
96 The Reebok Worldwide Trading Company, LLC	USD	13.346	117	100
97 Adams Golf Inc. <sup>13)</sup>	USD	53.742	94	100
98 Adams Golf Holding Corp. <sup>13)</sup>	USD	–	97	100
99 Adams Golf GP Corp. <sup>13)</sup>	USD	–	97	100
100 Adams Golf, Ltd. <sup>13)</sup>	USD	–	98	99
			99	1
101 Adams Golf IP, L.P. <sup>13)</sup>	USD	–	98	99
			99	1
102 Adams Golf Mgmt. Corp. <sup>13)</sup>	USD	–	99	100
103 WGU, LLC <sup>13)</sup>	USD	–	100	100
104 Reebok-CCM Hockey, Inc. <sup>8)</sup>	USD	156.604	117	100
105 Sports Holdings Corp.	USD	– 18.339	104	100
106 Reebok Securities Holdings LLC <sup>2)</sup>	USD	–	117	100
107 The Rockport Company, LLC	USD	28.669	117	100
108 Textronics, Inc.	USD	13.991	92	100
109 Ashworth Acquisition Corp. <sup>5) 11)</sup>	USD	–	95	100
110 Ashworth Store I, Inc. <sup>5) 11)</sup>	USD	–	95	100
111 Ashworth Store II, Inc. <sup>5) 11)</sup>	USD	–	95	100
112 Sunice Holdings, Inc. <sup>5) 11)</sup>	USD	–	95	100
113 Putter, LLC <sup>5) 11)</sup>	USD	–	109	100
114 SLM Trademark Acquisition Corp. <sup>5) 8)</sup>	USD	–	104	100
115 Onfield Apparel Group, LLC <sup>5) 7)</sup>	USD	–	117	99
			116	1
116 Reebok Onfield, LLC <sup>5) 7)</sup>	USD	–	117	100
117 Reebok International Ltd. <sup>2)</sup>	USD	– 1.040.298	90	100
118 Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC <sup>7)</sup>	USD	– 103.486	117	99
			106	1
119 Reebok-CCM Hockey U.S., Inc.	USD	5.993	104	64
			105	36
120 Stone Age Equipment, Inc.	USD	20.281	91	100
121 Technikka Conexion LLC	USD	0	direkt	100
122 adidas Canada Ltd.	CAD	141.222	direkt	100
123 R.C. Investments Ltd.	CAD	2.243	117	100
124 CCM Holdings (1983) Inc.	CAD	6.137	126	100
125 Sport Maska Inc.	CAD	37.187	104	100
126 SLM Trademark Acquisition Canada Corporation <sup>5) 8)</sup>	CAD	–	114	100
<b>Asien</b>				
127 adidas Sourcing Limited	USD	262.158	17	100
128 adidas Services Limited	USD	8.568	16	100
129 adidas Hong Kong Ltd.	HKD	185.133	direkt	100
130 Smedley Industries (Hong Kong) Limited <sup>5) 8)</sup>	HKD	–	104	100
131 Reebok Trading (Far East) Limited	USD	35.898	117	100
132 Reebok (China) Services Limited <sup>5)</sup>	USD	7.099	131	100
133 adidas (Suzhou) Co. Ltd.	CNY	193.521	4	100
134 adidas Sports (China) Co. Ltd.	CNY	2.859.626	4	100
135 adidas (China) Ltd.	CNY	76.923	16	100
136 Zhuhai adidas Technical Services Limited	USD	16.066	127	100
137 adidas Logistics (Tianjin) Co., Ltd.	CNY	88.020	24	100
138 adidas Business Services (Dalian) Limited	CNY	– 520	16	100
139 adidas Japan K.K.	JPY	6.599.469	31	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. 13) Teilkonzern Adams Golf Inc.

.. / **Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach** (zum 31. Dezember 2012)

**ANLAGE II**

Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>6)</sup>	in %
140 Taylor Made Golf Co., Ltd.	Tokio (Japan)	JPY	7.618.724	31 100
141 Adams Golf Japan, Inc. <sup>5)13)</sup>	Tokio (Japan)	JPY	-	100 100
142 adidas Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW	129.242.972	direkt 100
143 Taylor Made Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW	27.146.401	direkt 100
144 adidas Korea Technical Services Limited	Pusan (Korea)	KRW	3.127.588	127 100
145 adidas India Private Ltd. <sup>3)</sup>	Neu-Delhi (Indien)	INR	2.211.189	direkt 10,74 16 89,26
146 adidas India Marketing Pvt. Ltd. <sup>3)</sup>	Neu-Delhi (Indien)	INR	-	145 98,99 16 1,01
147 adidas Technical Services Pvt. Ltd.	Neu-Delhi (Indien)	USD	1.202	127 100
148 Reebok India Company	Neu-Delhi (Indien)	INR	-21.182.280	159 93,15
149 PT adidas Indonesia	Jakarta (Indonesien)	IDR	68.797.889	16 99 direkt 1
150 adidas (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur (Malaysia)	MYR	47.488	direkt 60 16 40
151 adidas Philippines Inc.	Manila (Philippinen)	PHP	363.829	direkt 100
152 adidas Singapore Pte. Ltd.	Singapur (Singapur)	SGD	20.245	direkt 100
153 adidas Taiwan Limited	Taipei (Taiwan)	TWD	684.856	16 100
154 adidas Holding (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB	-56.051	indirekt 51 direkt 49
155 adidas (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB	681.819	direkt 100
156 adidas Australia Pty. Limited	Mulgrave (Australien)	AUD	63.065	16 100
157 adidas New Zealand Limited	Auckland (Neuseeland)	NZD	9.028	direkt 100
158 adidas Vietnam Company Limited	Ho-Chi-Minh-Stadt (Vietnam)	VND	-22.960.772	16 100
159 Reebok (Mauritius) Company Limited	Port Louis (Mauritius)	USD	2.194	117 99 96 1
<b>Lateinamerika</b>				
160 adidas Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	274.304	16 95 4 5
161 Reebok Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	9.248	16 26,13 17 73,86
162 adidas do Brasil Ltda. <sup>12)</sup>	São Paulo (Brasilien)	BRL	373.041	4 100
163 ASPA do Brasil Ltda. <sup>5)</sup>	São Paulo (Brasilien)	BRL	253	127 100
164 adidas Trading Paraná Ltda. <sup>12)</sup>	Pinhais (Brasilien)	BRL	-	162 100
165 Reebok Produtos Esportivos Brasil Ltda.	Jundiaí (Brasilien)	BRL	-3.065	16 99,99
166 adidas Chile Ltda.	Santiago de Chile (Chile)	CLP	14.476.557	direkt 99 3 1
167 adidas Colombia Ltda.	Bogotá (Kolumbien)	COP	27.415.779	direkt 100
168 adidas de Mexico, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	-173.975	direkt 100
169 adidas Industrial, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	122.528	direkt 100
170 Reebok de Mexico, S.A. de C.V. <sup>5)</sup>	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	-355.352	direkt 100
171 adidas Latin America, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	USD	4.844	direkt 100
172 Concept Sport, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	USD	3.677	16 100
173 adidas Market LAM, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	USD	0	16 100
174 3 Stripes S.A. (adidas Uruguay) <sup>5)</sup>	Montevideo (Uruguay)	UYU	-436	direkt 100
175 Reebok Central America S.A. <sup>2)</sup>	San Pedro Sula (Honduras)	HNL	-	117 99,6 96 0,4
176 adidas Corporation de Venezuela, S.A. <sup>5)</sup>	Caracas (Venezuela)	VEF	-17	direkt 100
177 adisport Corporation	San Juan (Puerto Rico)	USD	-2.252	16 100

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. 13) Teilkonzern Adams Golf Inc.

Ein Team, ein Ziel: Innovationen und Errungenschaften, die neue Maßstäbe setzen.



Januar 2013:

adidas Originals hat

18.000.000

Fans bei Facebook  
- das ist ein Grund zum Feiern.  
Danke an alle!



## REEBOK FIT HUB

27. Juli 2012

Shop-Eröffnung  
in der Fifth Avenue  
in New York

Fit Hub, Reeboks neuestes Shop-Konzept,  
wird 2012 global vorgestellt. Die  
berühmteste Adresse hat der Store in  
New Yorks Fifth Avenue.

## adidas adizero Crazy Light 2



- ca. 270 Gramm
- 10 % leichter als jeder andere  
Basketballschuh auf dem Markt
- der leichteste Basketballschuh überhaupt



## Nahtlose Konstruktion

adidas präsentiert den adizero Primeknit in London.  
Es ist der erste Performance-Laufschuh, dessen Obermaterial dank  
der neuen Seamless-Technologie komplett aus einem Stück  
gestrickt ist. Gleichzeitig zählt der Primeknit zu den nachhaltigsten  
Produkten der Marke.

## Rekordumsatz im Fußball



adidas erreicht im Jahr 2012 in der Kategorie  
Fußball einen Rekordumsatz von deutlich über  
1,6 Mrd. €. Damit übertrifft adidas  
seine Bestmarke aus dem WM-Jahr 2010.



Reebok stellt eine neue App  
auf Spotify vor, um Konsumenten  
für jedes Workout die richtige  
Musik bieten zu können.



„Die Idee, Frauen sexy High-Heels  
zu bieten, die so bequem sind  
wie Sportschuhe, ist einfach genial.“

Erin Wasson /  
Supermodel, über Rockport Schuhe

# 05 / ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

05.1	Zehnjahresübersicht	246
05.2	Glossar	250
05.3	Index	256
05.4	Unterstützungserklärung	257
05.5	Impressum & Kontakt	258
05.6	Finanzkalender	259

# Zehnjahresübersicht<sup>1)</sup>

## .. / Zehnjahresübersicht

	2012	2011	2010
<b>Informationen zur Gewinn-und-Verlust-Rechnung (in Mio. €)</b>			
Umsatzerlöse <sup>3)</sup>	14.883	13.322	11.990
Bruttoergebnis <sup>3)</sup>	7.103	6.329	5.730
Lizenz- und Provisionserträge <sup>3)</sup>	105	93	100
Sonstige betriebliche Erträge <sup>3)</sup>	127	98	110
Sonstige betriebliche Aufwendungen <sup>3)</sup>	6.150	5.567	5.046
EBITDA <sup>3)</sup>	1.445	1.199	1.159
Betriebsergebnis <sup>3) 4) 5)</sup>	1.185	953	894
Finanzergebnis, netto <sup>3) 6)</sup>	-69	-84	-88
Gewinn vor Steuern <sup>3) 4) 6)</sup>	1.116	869	806
Ertragsteuern <sup>3)</sup>	327	261	238
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn <sup>3) 6)</sup>	-2	-5	-1
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn <sup>4) 7)</sup>	791	613	567
<b>Kennzahlen zur Gewinn-und-Verlust-Rechnung</b>			
Bruttomarge <sup>3)</sup>	47,7 %	47,5 %	47,8 %
Operative Marge <sup>3) 4) 5)</sup>	8,0 %	7,2 %	7,5 %
Zinsdeckungsgrad <sup>3)</sup>	14,6	12,2	10,1
Steuerquote <sup>3) 4)</sup>	29,3 %	30,0 %	29,5 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse <sup>4) 7)</sup>	5,3 %	4,6 %	4,7 %
<b>Umsatzerlöse nach Marken (in Mio. €)</b>			
adidas	11.344	9.867	8.714
Reebok	1.667	1.940	1.913
TaylorMade-adidas Golf	1.344	1.044	909
Rockport	285	261	252
Reebok-CCM Hockey	243	210	200
<b>Umsatzerlöse nach Produktbereichen (in Mio. €)</b>			
Schuhe <sup>3)</sup>	6.922	6.242	5.389
Bekleidung <sup>3)</sup>	6.290	5.733	5.380
Zubehör <sup>3)</sup>	1.671	1.347	1.221
<b>Informationen zur Bilanz (in Mio. €)</b>			
Bilanzsumme <sup>6)</sup>	11.651	11.237	10.618
Vorräte	2.486	2.502	2.119
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	2.444	2.431	2.324
Kurzfristiges Betriebskapital <sup>6)</sup>	2.504	1.990	1.972
Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten	448	90	-221
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital <sup>6)</sup>	5.304	5.137	4.616

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

1) 2011 angepasst gemäß IAS 8. Vorjahre nicht angepasst.

2) Beinhaltet Reebok, Rockport und Reebok-CCM Hockey ab 1. Februar 2006.

3) Die Zahlen für 2004 und 2005 spiegeln aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments das fortgeführte Geschäft wider.

4) 2012 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

5) Lizenz- und Provisionserträge sowie Wertminderungsaufwendungen für Geschäfts- oder Firmenwerte sind vor 2004 nicht im Betriebsergebnis enthalten.

6) Die Zahlen für 2003 und 2004 wurden aufgrund der Anwendung von IAS 32/IAS 39 und der Änderung zu IAS 19 angepasst.

7) Enthält Gewinn aus fortgeführtem und nicht fortgeführtem Geschäft.

8) Angepasst aufgrund des am 6. Juni 2006 im Verhältnis 1:4 durchgeführten Aktiensplits.

9) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

Zusätzliche Informationen  
Zehnjahresübersicht

/ 05.1 /

2009	2008	2007	2006 <sup>2)</sup>	2005	2004	2003
10.381	10.799	10.299	10.084	6.636	5.860	6.267
4.712	5.256	4.882	4.495	3.197	2.813	2.814
86	89	102	90	47	42	42
100	103	80	55	36	n/a	n/a
4.390	4.378	4.115	3.759	2.573	n/a	n/a
780	1.280	1.165	1.078	806	716	652
508	1.070	949	881	707	584	490
-150	-166	-135	-158	-52	-59	-49
358	904	815	723	655	526	438
113	260	260	227	221	193	167
0	-2	-4	-13	-8	-7	-11
245	642	551	483	383	314	260
45,4%	48,7%	47,4%	44,6%	48,2%	48,0%	44,9%
4,9%	9,9%	9,2%	8,7%	10,7%	10,0%	7,8%
3,9	7,4	6,8	5,9	18,4	10,2	8,4
31,5%	28,8%	31,8%	31,4%	33,7%	36,7%	38,0%
2,4%	5,9%	5,4%	4,8%	5,8%	5,4%	4,2%
7.520	7.821	7.113	6.626	5.861	5.174	4.950
1.603	1.717	1.831	1.979	-	-	-
831	812	804	856	709	633	637
232	243	291	293	-	-	-
177	188	210	202	-	-	-
4.642	4.919	4.751	4.733	2.978	2.620	2.767
4.663	4.775	4.426	4.105	2.798	2.462	2.222
1.076	1.105	1.121	1.246	860	778	1.278
8.875	9.533	8.325	8.379	5.750	4.434	4.188
1.471	1.995	1.629	1.607	1.230	1.155	1.164
2.038	2.523	2.048	1.913	1.551	1.425	1.335
1.649	1.290	1.522	1.733	2.644	1.336	1.433
-917	-2.189	-1.766	-2.231	551	-665	-1.018
3.771	3.386	3.023	2.828	2.684	1.544	1.285

247  
2012

.. / **Zehnjahresübersicht** (Fortsetzung)

	2012	2011	2010
<b>Bilanzkennzahlen</b>			
Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA <sup>3)</sup>	-0,3	-0,1	0,2
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	20,0%	20,4%	20,8%
Verschuldungsgrad <sup>6)</sup>	-8,5%	-1,8%	4,8%
Eigenkapitalquote <sup>6)</sup>	45,5%	45,7%	43,5%
Anlagendeckungsgrad <sup>6)</sup>	111,1%	104,6%	97,4%
Vermögensdeckung I <sup>6)</sup>	152,7%	140,7%	141,5%
Vermögensdeckung II <sup>6)</sup>	100,4%	93,2%	97,7%
Anlagenintensität	41,0%	43,7%	44,6%
Umlaufintensität	59,0%	56,3%	55,4%
Liquidität ersten Grades <sup>6)</sup>	44,3%	31,6%	35,5%
Liquidität zweiten Grades <sup>6)</sup>	82,9%	68,3%	78,2%
Liquidität dritten Grades <sup>6)</sup>	139,7%	126,0%	132,4%
Umschlagshäufigkeit des kurzfristigen Betriebskapitals <sup>6)</sup>	5,9	6,7	6,1
Eigenkapitalrendite <sup>6) 7)</sup>	9,9%	11,9%	12,3%
Verzinsung des eingesetzten Kapitals <sup>6) 7)</sup>	19,3%	19,9%	20,2%
<b>Kennzahlen je Aktie<sup>8)</sup></b>			
Aktienkurs am Jahresende (in €)	67,33	50,26	48,89
Unverwässertes Ergebnis <sup>4) 7)</sup> (in €)	3,78	2,93	2,71
Verwässertes Ergebnis <sup>4) 7)</sup> (in €)	3,78	2,93	2,71
Kurs/Gewinn-Verhältnis am Jahresende <sup>4)</sup>	17,8	17,1	18,0
Marktkapitalisierung am Jahresende (in Mio. €)	14.087	10.515	10.229
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit (in €)	4,50	3,86	4,28
Dividende (in €)	1,35 <sup>9)</sup>	1,00	0,80
Gewinnausschüttungsquote <sup>4)</sup> (in %)	35,7	34,1	29,5
Anzahl der Aktien am Jahresende (in Tausend)	209.216	209.216	209.216
<b>Mitarbeiter</b>			
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende <sup>3)</sup>	46.306	46.824	42.541
Personalaufwand <sup>3)</sup> (in Mio. €)	1.872	1.646	1.521

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

1) 2011 angepasst gemäß IAS 8. Vorjahre nicht angepasst.

2) Beinhaltet Reebok, Rockport und Reebok-CCM Hockey ab 1. Februar 2006.

3) Die Zahlen für 2004 und 2005 spiegeln aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments das fortgeführte Geschäft wider.

4) 2012 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

5) Lizenz- und Provisionserträge sowie Wertminderungsaufwendungen für Geschäfts- oder Firmenwerte sind vor 2004 nicht im Betriebsergebnis enthalten.

6) Die Zahlen für 2003 und 2004 wurden aufgrund der Anwendung von IAS 32/IAS 39 und der Änderung zu IAS 19 angepasst.

7) Enthält Gewinn aus fortgeführtem und nicht fortgeführtem Geschäft.

8) Angepasst aufgrund des am 6. Juni 2006 im Verhältnis 1:4 durchgeführten Aktiensplits.

9) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

Zusätzliche Informationen  
Zehnjahresübersicht

/ 05.1 /

2009	2008	2007	2006 <sup>2)</sup>	2005	2004	2003
1,2	1,7	1,5	2,1	-0,7	0,9	1,6
24,3%	24,5%	25,2%	25,8%	26,0%	28,4%	30,7%
24,3%	64,6%	58,4%	78,9%	-20,5%	43,1%	79,2%
42,5%	35,5%	36,3%	33,8%	46,7%	34,8%	30,7%
85,9%	73,6%	72,2%	63,5%	194,0%	110,4%	91,1%
137,4%	127,7%	136,1%	138,7%	284,1%	194,1%	197,6%
102,9%	89,1%	98,0%	102,0%	150,4%	106,3%	108,3%
49,5%	48,2%	50,3%	53,2%	24,1%	31,6%	33,7%
50,5%	51,8%	49,7%	46,8%	75,9%	68,4%	66,3%
30,0%	10,5%	14,5%	15,8%	92,0%	26,8%	20,8%
80,4%	55,1%	70,3%	80,4%	148,0%	88,4%	100,8%
132,2%	109,8%	132,6%	153,7%	219,4%	156,4%	187,4%
6,3	8,4	6,8	5,8	2,6	4,4	4,4
6,5%	18,9%	18,2%	17,1%	14,3%	20,4%	20,2%
11,3%	19,8%	20,2%	17,6%	49,3%	27,5%	22,1%
37,77	27,14	51,26	37,73	40,00	29,69	22,58
1,25	3,25	2,71	2,37	2,05	1,72	1,43
1,22	3,07	2,57	2,25	1,93	1,64	1,43
31,0	8,8	19,9	16,8	20,7	18,1	15,8
7.902	5.252	10.438	7.679	8.122	5.446	4.104
6,11	2,52	3,83	3,74	1,88	3,17	3,58
0,35	0,50	0,50	0,42	0,33	0,33	0,25
29,8	15,1	18,0	17,7	17,2	18,9	17,5
209.216	193.516	203.629	203.537	203.047	183.436	181.816
39.596	38.982	31.344	26.376	15.935	14.254	15.686
1.352	1.283	1.186	1.087	706	637	709

249  
2012

# 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.COM](http://WWW.AFIRM-GROUP.COM).

### **Aktienumsatz**

Als Aktienumsatz bezeichnet man die Gesamtsumme der Wertpapiergeschäfte, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums (in der Regel pro Tag) in der Währung des Aktienkurses abgeschlossen werden. Er errechnet sich, indem man die Anzahl der gehandelten Aktien mit dem jeweiligen Preis multipliziert.

### **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 die 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](http://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.

$BIP = \text{Konsumausgaben} + \text{Investitionen} + \text{Staatsausgaben} + (\text{Exporte} - \text{Importe})$ .

### **Bruttomarge**

Bruttoergebnis im Verhältnis zum Umsatz.  
 $\text{Bruttomarge} = (\text{Bruttoergebnis} / \text{Umsatz}) \times 100$ .

## / C

### **CAD-Design**

Computer-Aided-Design (CAD) ist die Verwendung von Computertechnologie für den Designprozess und die Designdokumentation.

### **Cash-Pool**

Cash-Pool beschreibt eine Vorgehensweise, um Barmittel physisch an einem Ort zu bündeln. Der Cash-Pool ermöglicht dem adidas Konzern, Guthaben und Schulden verschiedener Konten und Konzerngesellschaften zentral in einem Konto zu führen. Diese Vorgehensweise unterstützt unser „In-House-Bank“-Konzept, das überschüssige Mittel der einzelnen Konzerngesellschaften nutzt, um den Finanzierungsbedarf anderer Gesellschaften abzudecken. Dadurch reduzieren wir den externen Finanzierungsbedarf und optimieren unsere Nettozinsaufwendungen.

### **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 revolving 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 Anleihenemittenten oder Kreditgebers) eine Ausgleichszahlung erhält.

### **CRM (Customer Relationship Management)**

Möglichkeiten und Methoden, die ein Unternehmen einsetzt, um sich auf seine Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse auszurichten.

## / D

### **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, die 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.  
 $\text{Eigenkapitalquote} = (\text{Auf Anteilseigner entfallendes Kapital} / \text{Bilanzsumme}) \times 100.$

### 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.

### Entwickelte/reife Märkte

Solide Volkswirtschaften, die eine große Wirtschaftskraft, ein hohes Einkommensniveau und privaten Wohlstand bieten. Als entwickelte Märkte versteht der adidas Konzern die Länder Westeuropas und Nordamerikas sowie Japan.

## / 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](http://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](http://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.

### 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 Nettoinvestitionen 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. Er wird zu Anschaffungskosten angesetzt und jährlich, sowie zusätzlich bei Anzeichen einer potenziellen Wertminderung, auf Wertberichtigungsbedarf überprüft.

### 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 Kunden 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 Marketingbotschaft, z. B. auf Plattformen der sozialen Medien oder durch schriftliche Empfehlungen.

## / H

### Halo-Effekt

Der Halo-Effekt bezeichnet einen Wahrnehmungseffekt, nach dem 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](http://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 Gebühren für gebundenes Kapital, die von einer Geschäftseinheit entrichtet werden. 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](http://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:

$[(\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Finanzanlagen} + \text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen} + \text{Vorräte}) / \text{kurzfristige Verbindlichkeiten}] \times 100$ .

#### Lizenzbekleidung

Bekleidungsprodukte, die unter einer Lizenzvereinbarung hergestellt und vermarktet werden. Der adidas Konzern hat Lizenzverträge mit Sportverbänden (z. B. FIFA, UEFA), Sportligen (z. B. NHL, 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 und bei Reebok Fitnesssequipment.

## / M

#### Marketing-Working-Budget (MWB)

Enthält Aufwendungen für Promotion und Kommunikation, darunter Sponsoringverträge mit Mannschaften und einzelnen Sportlern sowie Werbung, Veranstaltungen und andere Kommunikationsaktivitäten, jedoch ohne Personal- und Verwaltungskosten im Marketing. Da die Aufwendungen des Marketing-Working-Budgets 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  $\times$  aktueller Börsenkurs.

#### Mitbestimmungsgesetz (MitbestG)

Das Mitbestimmungsgesetz regelt die Form der Mitbestimmung von Arbeitnehmern bei Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Mitarbeitern. Es bestimmt u. a., 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

Franchisepartnern 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

Nettofinanzverbindlichkeiten sind der Teil der Bruttofinanzverbindlichkeiten, der nicht durch flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen abgedeckt ist. Eine Netto-Cash-Position wird erreicht, wenn die Summe der flüssigen Mittel und kurzfristigen Finanzanlagen die Bruttofinanzverbindlichkeiten übersteigt.

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  $\pm$  Veränderungen des operativen kurzfristigen Betriebskapitals  $\pm$  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).

## / P

#### Parallelimport

Parallelimporte sind Waren, die auf einem nicht autorisierten Vertriebsweg über Niedrigpreisländer in Hochpreisländer transportiert wurden. Sie kommen dadurch zustande, dass Händler oder auch Endverbraucher Preisdifferenzen zwischen zwei Ländern ausnutzen.

### **Payment-Factory**

Payment-Factory stellt einen zentralisierten Prozess dar, der aktive Zahlungstransaktionen umfasst (z. B. Überweisung, Lastschrift). Er unterstützt einen Zahlungsprozess (extern wie intern) und führt Zahlungsaufträge lokaler Bankkonten im Namen von Tochtergesellschaften oder im Namen der adidas AG aus. Darüber hinaus verwahrt die Payment-Factory sämtliche Kontoauszüge in elektronischer Form.

### **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.

### **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.

### **Promotionpartnerschaften**

Partnerschaften mit Sportveranstaltungen, Verbänden, Ligen, Vereinen und Sportlern, wobei diese für eine Marke und deren Produkte werben. Die Vergütung erfolgt in Form von Produkten und/oder 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 jedem 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 auf 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. zwölf Monate).

## **/ S**

### **Sales-Working-Budget**

Die Aufwendungen des Sales-Working-Budgets stehen im Zusammenhang mit Marketing- und Promotioninitiativen am Point-of-Sale sowie mit Geschäftsausstattungen und -einrichtungen. Da die Aufwendungen des Sales-Working-Budgets 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 Kauf-erlebnis zu vermitteln, wie er es in einem unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte erfahren würde.

### **Signature-Kollektion**

Eine Kollektion, deren Design in enger Zusammenarbeit mit einem Spitzenathleten oder Star entworfen und mit dessen Signatur, Logo und/oder gedruckten Namen versehen wird. Das Angebot dieser Kollektion kann sich sowohl auf ein einzelnes Produkt als auch auf ein umfassendes Produktangebot (Schuhe, Bekleidung und Zubehör) belaufen.

### Single-Sourcing-Modell

Beschaffungsaktivität beschränkt sich auf einen spezifischen Lieferanten. Aufgrund der Abhängigkeit eines einzelnen Lieferanten können sich für den adidas Konzern Nachteile bei der Produktbeschaffung ergeben.

### Sozialverantwortliches Investieren

Sozialverantwortliches Investieren analysiert eingehend die Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen und bezieht diese in die Anlageentscheidung ein. Dabei wird untersucht, wie sich Unternehmen ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung stellen. Sozialverantwortliches Investieren gilt meist als eine Methode zur Identifikation besser geführter und risikoärmerer Unternehmen.

### 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. Diese machen jedoch nur einen kleinen Anteil der Gesamtumsatzkosten aus.

### 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](http://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 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](http://WWW.WFSGI.ORG).

## Z

### Zubehör

Dieser Produktbereich umfasst alle Arten von Zubehör wie Taschen, Bälle, Fitnessgeräte und Golf- oder Hockeyschläger.

# Index

Diesem Geschäftsbericht liegt die Broschüre adidas Group Auf einen Blick, nachfolgend Broschüre genannt, bei.

## A

Akquisition 30, 182, 209 ff.  
Aktienkursentwicklung 60 ff.  
Aktionärsstruktur 64  
Aktiva 137 ff., 146 f., 188, 204 ff.  
American Depositary Receipts (ADRs) 63, 147  
Anlagevermögen 139  
Anleihen 143 ff., 220  
Anteilsbesitz 64, 223, 240 ff.  
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn 64, 136  
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital 140, 146, 221 ff.  
Aufsichtsrat:  
– Ausschüsse 44  
– Bericht 46 ff.  
– Mitglieder 44 f.  
Außerbilanzielle Posten 140

## B

Beschaffung 102 ff., 118, 173  
Beschaffungskette 54, 68 ff., 100 ff., 117 ff., 173  
Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers 187  
Betriebliche Aufwendungen 133, 145, 150 ff., 161, 229  
Betriebsergebnis 134, 150 ff., 233  
Bilanz 137 ff., 188 f., 211 ff.  
Bruttomarge 132 ff., 150 ff., 160

## C

Corporate Governance Bericht 51 ff.

## D

Derivative Finanzinstrumente 198  
Dividende 3, 50, 60, 64, 162, 223

## E

Eigene Einzelhandelsaktivitäten 74 ff., 152 ff., 160, 170, 180  
Eigenkapital:  
– Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung 192 f.  
Entsprechenserklärung 48, 53  
Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche 128 ff.  
Ergebnis je Aktie 136, 161, 209  
Eventkalender Broschüre 24 f.  
Event- und Promotion-Partnerschaften Broschüre 22 f.

## F

Finanzaufwendungen 135, 230  
Finanz-Highlights 3, Broschüre 6  
Finanzierungsstruktur 144  
Finanzinstrumente 198, 224 ff.

Finanzkalender 259, Broschüre 28  
Finanzverbindlichkeiten 141 ff., 202, 215 f.  
Flüssige Mittel 137 ff., 194  
Forschung und Entwicklung 105 ff., 201, 229

## G

Geschäfts- oder Firmenwerte (Goodwill) 50, 135 ff., 200 ff., 214  
Geschäftsentwicklung:  
– Andere Geschäftssegmente 154 ff.  
– Einzelhandel 152 ff.  
– Großhandel 150 ff.  
Gewinn- und -Verlust-Rechnung 131 ff., 190, 229 ff.  
Gewinn vor Steuern 136  
Global Operations 100 ff.  
Glossar 250 ff.

## H

Hauptversammlung 259  
Hedging 140, 144, 177 f., 228 f.

## I

Internes Konzern-Managementsystem 124 ff.  
Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden 34 ff.  
Investitionen 125, 141, 161, 234  
Investor Relations 55, 65, 258

## J

Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG 145 ff.

## K

Kampagnen 30 ff., 80, 83, 98, 202  
Kapitalflussrechnung 137 ff., 194, 207  
Kapitalkosten (WACC) 126, 200 ff.  
Kontrollierte Verkaufsflächen 70, 72, 180  
Konzernabschluss 188 ff.  
Konzernanhang 195 ff.  
Konzernlagebericht 68 ff.

## L

Leasing 140, 199, 223 f.  
Liquidität 141, 162, 176  
Lizenz- und Provisionserträge 133, 145

## M

Markenportfolio 2, 68, 78 ff., Broschüre 10 ff.  
Marketing-Working-Budget 124, 133 f., 161, 229  
Marktkapitalisierung 62 ff.  
Mission Statement Broschüre 2  
Mitarbeiter 111 ff., 122

## N

Nachhaltigkeit 54, 63, 69, 117 ff., 174, Broschüre 5  
Nachtrag und Ausblick 157 ff.

## O

Operative Marge 124 f., 135, 150 ff., 161 f.  
Operative und Sport-Highlights 2012 30 ff.  
Operativer Cashflow 124 ff.  
Operatives kurzfristiges Betriebskapital 124 ff.

## P

Pensionen 58, 202 ff., 218 ff.,  
Personal 111 ff.  
Produkteinführungen 108 f., 163  
Promotion-Partnerschaften 80, 134, 169,  
Broschüre 22 f.

## R

Risiko- und Chancenbericht 164 ff.  
Rückstellungen 139, 197, 202

## S

Sachanlagevermögen 139, 199, 213  
Segmentberichterstattung 131, 150 ff., 233 ff.  
Standorte 106, Broschüre 8 f.  
Steuern 136, 203  
Struktur- und Strategie:  
– adidas Konzern 68 ff.  
– Marktsegmente 78 ff.

## T

Treasury 141 ff., 175 ff.

## U

Unregelmäßigkeiten 46, 131  
Umsatzkosten 132, 173  
Unterstützungserklärung 257

## V

Vergütung:  
– Aufsichtsrat 53  
– Bericht 56 ff.  
– Mitarbeiter 113  
– Vorstand 47 ff., 56 ff.  
Verschuldungsgrad 144, 223  
Versicherung der gesetzlichen Vertreter 186  
Verwässertes Ergebnis je Aktie 136, 161, 209  
Vorräte 138, 172, 199, 212  
Vorstand 40 ff.

## W

Währung 141 ff., 177 f.  
Wandelanleihe 30, 47 ff., 63, 139, 215 ff.  
Wechselkurs 140, 144, 177 f., 183, 197 f., 224  
Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte 135 ff., 200 ff., 214

## Z

Zehnjahresübersicht 246 ff., Broschüre 26 f.  
Ziele Innenseite Umschlag vorne, 71, 111, 127, 157 ff.  
Zinssatz 144, 178

## 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 2012. Die Unterstützungserklärung von 2012 wird gegenstandslos.

Adams Golf, Ltd., Plano, Texas, USA  
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 Business Services (Dalian) Limited, Dalian, China  
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.U., 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 Logistics (Tianjin) Co., Ltd., Tianjin, China  
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  
GEV Grundstücks-Beteiligungsgesellschaft Herzogenaurach mbH, Herzogenaurach, Deutschland  
Global Merchandising, S.L., Madrid, Spanien  
Herzo-Base Management GmbH, Herzogenaurach, Deutschland  
Hotel Herzo-Base GmbH & Co. KG, Herzogenaurach, Deutschland  
Hydra Ventures B.V., Amsterdam, Niederlande  
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

# 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](http://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](mailto:investor.relations@adidas-Group.com)  
[www.adidas-Group.de/investoren](http://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**

Eberl Print, Immenstadt

# Finanzkalender

2013

**7. März 2013**

**Veröffentlichung der Jahresergebnisse 2012**

Analystenkonferenz und Bilanzpressekonferenz in Herzogenaurach  
Pressemitteilung, Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast  
Veröffentlichung des Geschäftsberichts 2012

**3. Mai 2013**

**Veröffentlichung der Ergebnisse des ersten Quartals 2013**

Pressemitteilung, Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast  
Veröffentlichung des Berichts zum ersten Quartal

**8. Mai 2013**

**Hauptversammlung**

Fürth, Bayern  
Webcast

**9. Mai 2013**

**Dividendenzahlung**

(vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung)

**8. August 2013**

**Veröffentlichung der Halbjahresergebnisse 2013**

Pressemitteilung, Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast  
Veröffentlichung des Halbjahresberichts

**7. November 2013**

**Veröffentlichung der Neunmonatsergebnisse 2013**

Pressemitteilung, Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast  
Veröffentlichung des Neunmonatsberichts

**adidas AG**

Adi-Dassler-Str. 1  
91074 Herzogenaurach  
Deutschland

©2013 adidas AG.