



Geschäftsbericht

09



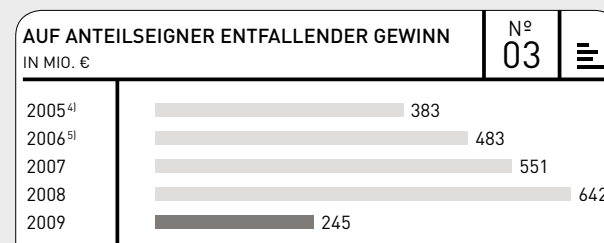
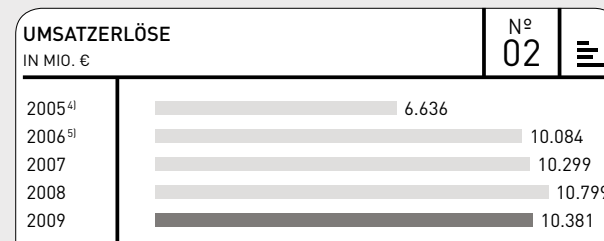
adidas GROUP

EVERY PRODUCT
TELLS A STORY





FINANZ-HIGHLIGHTS (IFRS)		Nº 01		☰
	2009	2008	Veränderung	
Operative Highlights (in Mio. €)				
Umsatzerlöse	10.381	10.799	-3,9%	
EBITDA	780	1.280	-39,1%	
Betriebsergebnis	508	1.070	-52,6%	
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn	245	642	-61,8%	
Wichtige Kennzahlen (%)				
Bruttomarge	45,4%	48,7%	-3,3PP	
Betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	42,3%	40,5%	1,7PP	
Operative Marge	4,9%	9,9%	-5,0PP	
Steuerquote	31,5%	28,8%	2,7PP	
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse	2,4%	5,9%	-3,6PP	
Operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse ¹⁾	24,3%	24,5%	-0,2PP	
Eigenkapitalquote	42,5%	35,5%	7,0PP	
Verschuldungsgrad	24,3%	64,6%	-40,3PP	
Eigenkapitalrendite	6,5%	18,9%	-12,4PP	
Bilanz- und Cashflow-Daten (in Mio. €)				
Bilanzsumme	8.875	9.533	-6,9%	
Vorräte	1.471	1.995	-26,3%	
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	2.038	2.523	-19,2%	
Kurzfristiges Betriebskapital	1.649	1.290	27,8%	
Nettofinanzverbindlichkeiten	917	2.189	-58,1%	
Auf Anteilseigner entfallendes Eigenkapital	3.771	3.386	11,3%	
Investitionen	240	380	-36,8%	
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit	1.198	497	140,9%	
Kennzahlen je Aktie (in €)				
Unverwässertes Ergebnis	1,25	3,25	-61,5%	
Verwässertes Ergebnis	1,22	3,07	-60,2%	
Operativer Cashflow	6,11	2,52	142,6%	
Dividende	0,35 ²⁾	0,50	-30,0%	
Aktienkurs am Jahresende	37,77	27,14	39,2%	
Sonstiges (am Jahresende)				
Anzahl der Mitarbeiter	39.596	38.982	1,6%	
Anzahl der Aktien	209.216.186	193.515.512	8,1%	
Durchschnittliche Anzahl der Aktien	196.220.166	197.562.346 ³⁾	-0,7%	



1) Laufender Zwölf-Monatsdurchschnitt.

2) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

3) Nach Abzug eigener Anteile.

4) Spiegelt aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments das fortgeführte Geschäft wider.

5) Beinhaltet Reebok, Rockport und Reebok-CCM Hockey seit 1. Februar 2006.

AUSBLICK 2009

Währungsbereinigter Umsatzrückgang im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich

Einführung neuer und innovativer Konzepte sowie technologischer Weiterentwicklungen

Auf währungsbereinigter Basis:

- Umsatzrückgang im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich im adidas Segment
- Mindestens gleichbleibender Umsatz im Reebok Segment
- Umsatzsteigerung im niedrigen einstelligen Bereich bei TaylorMade-adidas Golf

Rückgang der Bruttomarge (2008: 48,7%)

Rückgang der operativen Marge (2008: 9,9%)

Reduzierung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals im Verhältnis zum Umsatz (2008: 24,5%)

Investitionsniveau zwischen 300 Mio. € und 400 Mio. €

Reduzierung der Nettofinanzverbindlichkeiten (2008: 2,189 Mrd. €)

Rückgang des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns und des verwässerten Ergebnisses je Aktie (2008: 642 Mio. € bzw. 3,07 €)

Weiterer Ausbau des Shareholder Values

ERGEBNISSE 2009

→ Konzernumsatz von 10,4 Mrd. €; währungsbereinigter Rückgang um 6%

→ Wichtige Produkteinführungen 2009:

adidas:

- adiSTAR® Salvation Laufschuh
- F50i Fußballschuh

Reebok:

- EasyTone™ Schuh

TaylorMade-adidas Golf:

- R9™ Metallholz und Burner® Eisen Serie
- Penta TP Ball

Rockport:

- DresSport® 2

Reebok-CCM Hockey:

- U+™ Crazy Light Schläger

→ Auf währungsbereinigter Basis:

- Umsatz im Großhandelssegment geht um 9% zurück
- Umsatz im Einzelhandelssegment steigt um 7%
- Umsatz der Marke adidas geht um 5% zurück
- Umsatz der Marke Reebok geht um 8% zurück
- Umsatz in den Anderen Geschäftssegmenten geht um 4% zurück
- Umsatz bei TaylorMade-adidas Golf geht um 2% zurück

→ Bruttomarge: 45,4%

→ Operative Marge: 4,9%

→ Operatives kurzfristiges Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz auf 24,3% verbessert

→ Investitionen: 240 Mio. €

→ Nettofinanzverbindlichkeiten wesentlich auf 917 Mio. € reduziert; Verschuldungsgrad am Jahresende: 24,3%

→ Rückgang des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns um 62% auf 245 Mio. €; verwässertes Ergebnis je Aktie sinkt um 60% auf 1,22 €

→ Aktienkurs der adidas AG steigt um 39%; Dividende von 0,35 € pro Aktie (Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung)

ZIELE 2010

→ Währungsbereinigter Umsatzanstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich

→ Einführung neuer und innovativer Konzepte sowie technologischer Weiterentwicklungen, zum Beispiel:

adidas:

- F50 Fußballschuh
- miCoach Trainingsssystem

Reebok:

- ZigTech™ Trainingsschuh

TaylorMade-adidas Golf:

- R9™ SuperTri Driver

Rockport:

- TruWALK Schuhkollektion

Reebok-CCM Hockey:

- 11K Schlittschuh

→ Auf währungsbereinigter Basis:

- Umsatzsteigerung im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich im Großhandelssegment
- Umsatzsteigerung im hohen einstelligen Bereich im Einzelhandelssegment
- Umsatzsteigerung im niedrigen einstelligen Bereich in den Anderen Geschäftssegmenten

→ Steigerung der Bruttomarge auf ein Niveau zwischen 46% und 47%

→ Steigerung der operativen Marge auf ein Niveau von etwa 6,5%

→ Weitere Reduzierung des kurzfristigen Betriebskapitals im Verhältnis zum Umsatz

→ Investitionsniveau zwischen 300 Mio. € und 400 Mio. €

→ Weitere Reduzierung der Nettofinanzverbindlichkeiten; Beibehaltung eines Verhältnisses von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA von unter 2

→ Anstieg des verwässerten Ergebnisses je Aktie auf ein Niveau zwischen 1,90 € und 2,15 €

→ Weiterer Ausbau des Shareholder Values

20
—
09

EVERY PRODUCT TELLS A STORY

Wir tragen die Leidenschaft für Sport in uns. Wir wissen um die Anstrengungen und die Fähigkeiten, die es braucht um an die Spitze zu kommen. Wir durften ein Teil von unzähligen, einzigartigen Sportereignissen sein. 2009 markiert das 60. Jubiläum von adidas und Reeboks legendärer „The Pump™“ wurde 20. Vor genau 30 Jahren revolutionierte TaylorMade mit seinen Metallhölzern die Golfwelt. Wir blicken auf eine lange Tradition zurück. Auf Geschichten, die von außergewöhnlichen Talenten erzählen, die ihre Bestleistung mit unseren Produkten erzielt haben. Auf Momente, die von unseren Marken mitgeprägt wurden. Auf Augenblicke, die manchmal nicht zuletzt durch unsere Produkte möglich wurden. Diese Geschichten entfachen unsere Begeisterung. Sie verstärken unsere Leidenschaft für den Sport und für Innovationen. Sie treiben uns an, immer besser zu werden – in unseren Produkten, in unseren Geschäftsaktivitäten und in allem was wir tun. Sie stellen die Weichen, dass unsere Produkte weiterhin Sportgeschichte schreiben. Denn jedes Produkt erzählt eine Geschichte. Every product tells a story.



F50i TUNiT™

20
09



Lionel Messi ist wohl der weltbekannteste F50-Spieler. Er weiß, dass er sich auf diese Schuhe voll und ganz verlassen kann. Der F50 ist der erste Fußballschuh, dessen Schaft aus einem einlagig verarbeiteten Material, der SprintSkin, besteht. Die Abdeckung der Schnürung optimiert die Kontaktfläche des Schuhs mit dem Ball; das Synthetikmaterial ist geschmeidig und Wasser abweisend. Durch die Modularität der TUNiT™ Technologie hat jeder Spieler die Möglichkeit, den Schuh seinen persönlichen Bedürfnissen, den Wetterbedingungen und dem Untergrund anzupassen.

 adidas



LIONEL MESSI
ARGENTINIEN





➔ **ROM, ITALIEN – 27. Mai 2009**

Es ist die 70. Minute im UEFA Champions League Finale. Xavi spielt den Ball in den Strafraum. Messi springt hoch und erzielt ein phänomenales Kopfballtor, das zweite und Spiel entscheidende Tor: 2:0 für den FC Barcelona gegen Titelverteidiger Manchester United. Überglücklich küsst Messi seinen neuen F50i. Das Bild geht um die Welt. Ende des Jahres wird Messi zu Europas Spieler des Jahres und auch zum FIFA Weltfußballer des Jahres gekürt.



NFL Pro Lite Fade Handschuh

20
09



Dieser Handschuh aus Kompressionsmaterialien sowie einteiligem Handrücken für perfekte Passform sorgt durch die Griptonite™ MAX Beschichtung der Handfläche für festen Grip bei allen Wetterbedingungen. Santonio Holmes' Touchdown bewies, wie effektiv Griptonite™ MAX ist. Darüber hinaus wurde ein einlagiges Mesh mit Ultra-lite Technologie integriert, um die Luftzirkulation im Handschuh zu erhöhen und die Feuchtigkeit abzuleiten. Der speziell konstruierte Keystone Thumb bietet Halt und Robustheit.

Reebok



SANTONIO
HOLMES
USA





➔ TAMPA BAY/FLORIDA, USA – 1. Februar 2009

Noch 35 Sekunden zu spielen. Es steht 23:20 gegen die Pittsburgh Steelers beim Super Bowl XLIII. Roethlisberger spielt den Ball Santonio Holmes zu, der von Arizona Cardinals Verteidigern umzingelt ist. Holmes schafft es dennoch, den Ball in die gegnerische Endzone zu bringen: Touchdown. Holmes wird zum wertvollsten Spieler gekrönt. Nach dem Spiel werden seine signierten Handschuhe versteigert. Der Erlös kommt der Sickle Cell Disease Association of America, Inc. zu Gute.

Das TaylorMade r7® TP Eisen

20
09



Für Yong-Eun Yang war bei der PGA Championship 2009 das Eisen der Schlüssel zum Erfolg. Er spielte mit dem r7® TP, dem ersten Eisen mit TaylorMades Inverted Cone Technologie, die ursprünglich für TaylorMade Driver entwickelt worden ist. Dank dieser Technologie wird die Schlagfläche vergrößert, was sich sehr positiv auf Ballgeschwindigkeit, Fehler-toleranz und Distanz bei Off-Center-Schlägen auswirkt. Die Inverted Cone Technologie erwies sich beim r7® TP als so effektiv, dass sie in alle anderen TaylorMade Eisen einschließlich der aktuellen Burner®, R9™ und R9™ TP Modelle integriert wurde.

TaylorMade



YONG-EUN
YANG
SÜDKOREA





➔ HAZELTINE/MINNESOTA, USA – 16. August 2009
Yong-Eun Yang schafft einen unglaublichen Schlag: 197 Yards. Ein emotionsgeladener Moment. Yang lässt seinen Gefühlen freien Lauf. Jetzt weiß er, dass er es schaffen kann. Und tatsächlich: Mit diesem Schlag sichert sich Yang den Sieg bei der PGA Championship. Als erster Golfer überhaupt überholt er Tiger Woods bei einem Major-Turnier. Woods lag bis zur Schlussrunde in Führung.



adiZero™ HJ

20
09



Blanka Vlasic ist eine überzeugte adiZero™ HJ Trägerin. Dieser federleichte Schuh – mit Blankas individuellen Farben personalisiert – sorgt durch die aerodynamische Schnürungsabdeckung für bessere Energieübertragung. Der halbohohe Schaft mit Stützelement an der Innenseite bietet mehr Bewegungsfreiheit und optimalen Schutz für den Knöchelbereich in der Absprungphase. Der adiZero™ HJ: ein Schuh für Sieger.



BLANKA
VLASIC
KROATIEN





➔ **BERLIN, DEUTSCHLAND – 20. August 2009**

Das spannende Duell im Hochsprung zwischen der amtierenden Weltmeisterin Blanka Vlasic und ihrer deutschen Rivalin Ariane Friedrich lässt die Zuschauer den Atem anhalten. Beide haben den Sieg vor Augen. Die Spannung steigt. Friedrich pokert und geht aufs Ganze. Aber Vlasic holt Gold – sie ist die einzige Hochspringerin, die bei der Leichtathletik-WM 2,04m überspringt. Ein emotionaler Moment für Blanka Vlasic und das begeisterte Publikum im Stadion.

Inhaltsverzeichnis

01

AN UNSERE AKTIONÄRE

Operative und Sport-Highlights 2009	14
Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden	18
Vorstand	24
Aufsichtsrat	26
Bericht des Aufsichtsrats	28
Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht	33
Vergütungsbericht	38
Unsere Aktie	42

02

KONZERNLAGEBERICHT – UNSER KONZERN

Corporate Mission Statement	48
Unsere Marken	49
Wichtige Standorte und Promotion-Partnerschaften	50
Konzernstrategie	52
Strategie Global Sales	54
Großhandelsstrategie	54
Einzelhandelsstrategie	56
Strategie Global Brands	58
adidas Strategie	60
Reebok Strategie	70
TaylorMade-adidas Golf Strategie	76
Rockport Strategie	82
Reebok-CCM Hockey Strategie	84
Global Operations	88
Forschung und Entwicklung	92
Mitarbeiter	97
Nachhaltigkeit	102

03

KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR

Internes Konzernmanagementsystem	108
GESCHÄFTSENTWICKLUNG DES KONZERNS	112
Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche	112
Gewinn- und Verlustrechnung	115
Bilanz und Kapitalflussrechnung	122
Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	125
Treasury	128
GESCHÄFTSENTWICKLUNG DER KONZERNSEGMENTE	
Geschäftsentwicklung Großhandel	132
Geschäftsentwicklung Einzelhandel	134
Geschäftsentwicklung Andere Geschäftssegmente	137
Risiko- und Chancenbericht	140
Nachtrag und Ausblick	156

04

KONZERNABSCHLUSS

Versicherung der gesetzlichen Vertreter	164
Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	165
Konzernbilanz	166
Konzerngewinn- und Verlustrechnung	167
Konzerngesamtergebnisrechnung	168
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	168
Konzernkapitalflussrechnung	169
Konzernanhang	170
Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte	211
Anteilsbesitz	212

05

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Zehn-Jahresübersicht	220
Glossar	222
Index	227
Impressum/Kontakt	228
Finanzkalender 2010	229



Bislett Pole Vault Spikes

20
09



Der Reebok Stabhochsprungschuh Bislett Pole Vault mit integriertem Mittelfußriemen gibt optimalen Halt – genau das, was der verletzte Steven Hooker bei der IAAF Leichtathletik-WM 2009 brauchte. Zu den weiteren Merkmalen des Schuhs zählen die Haifischhaut-Laufsohle, die für niedriges Gewicht und hohe Griffigkeit sorgt, sowie die Pebax-Sohlenplatte mit sieben Spikes, die mehr Power und Effizienz garantiert. Mit diesem personalisierten und optimierten Wettkampfschuh schafft Steven Hooker die 5,90m und holt Gold.

Reebok



STEVEN
HOOKER
AUSTRALIEN



01

AN UNSERE AKTIONÄRE

Operative und Sport-Highlights 2009	14
Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden	18
Vorstand	24
Aufsichtsrat	26
Bericht des Aufsichtsrats	28
Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht	33
Vergütungsbericht	38
Unsere Aktie	42

➔ **BERLIN, DEUTSCHLAND – 22. AUGUST 2009**

Eine Adduktorenzerrung macht die Leichtathletik-WM für Steven Hooker zu einer schmerzhaften Angelegenheit. Aufgeben kommt für ihn aber nicht in Frage. Er scheitert bei seinem ersten Versuch. Die Latte liegt bei 5,90m. Hooker bereitet sich auf seinen zweiten und letzten Anlauf vor. Er steht unter großem Druck – physisch und mental. Er schafft die Höhe und ihm gelingt nach seinem olympischen Sieg 2008 der nächste Coup: Hooker holt sich zum ersten Mal den WM-Titel im Stabhochsprung der Männer.

Operative und Sport-Highlights 2009



01



02



03



04



05



06



07

JANUAR

12.01. TaylorMade-adidas Golf nimmt 17 neue Spieler unter Vertrag. Alle werden auf der PGA Tour 2009 mit Golfausrüstung von TaylorMade spielen. **19.01.** TaylorMade präsentiert die R9™ und R9™ TP Driver. Beide Schläger vereinen die bewährte Movable Weight Technology™ und die Flight Control Technology. **26.01.** adidas enthüllt die neuen NBA All-Star Game Trikots, die den Spielern eine Reihe technologischer Verbesserungen bieten. **30.01.** Reebok stellt den innovativen SmoothFit™ SelectRide™ vor, der zwei Schuhe in einem bietet: Mit nur einem Klick wird aus dem Running-Schuh ein Training-Schuh.

FEBRUAR

01.02. In einem reinen adidas Finale holt sich die französische Handballnationalmannschaft den WM-Titel gegen Gastgeber Kroatien Bild 01. **01.02.** adidas Originals und MTV Europe starten eine Zusammenarbeit, die unter anderem einen Facebook-Wettbewerb und eine TV- und Online-Kampagne vorsieht. **01.02.** Der von Reebok gesponserte Footballspieler Santonio Holmes fängt den spielentscheidenden Pass zum Touchdown für die Pittsburgh Steelers und wird zum wertvollsten Spieler des Super Bowl XLIII ernannt Bild 02. **14.02.** adidas Basketball sponsert das NBA All-Star-Wochenende, das von Millionen von Zuschauern rund um den Globus verfolgt wird Bild 03. **15.02.** Anlässlich der New York Fashion Week eröffnet adidas den ersten adidas SLVR Store Bild 04. **25.02.** Reebok und Cirque du Soleil präsentieren JUKARI Fit to Fly™, ein neues Workout für Frauen Bild 05.

MÄRZ

01.03. Reebok stellt EasyTone™ vor, eine innovative Technologie, die die wichtigsten Po- und Beinmuskeln trainiert Bild 06. **10.03.** adidas Golf präsentiert FitRX und FitRX SPORT, zwei neue Schuhe mit individuell anpassbarer Fußbetttechnologie für verbesserten Halt und personalisierten Tragekomfort Bild 07. **16.03.** Zahlreiche Prominente wie Mischa Barton und Jenny Garth testen das vor kurzem eingeführte JUKARI Fit to Fly™ in Los Angeles. **18.03.** Reebok-CCM Hockey präsentiert die Produktkollektion für 2009 auf der „Let's Play Hockey Expo“ in St. Paul, Minnesota. Die Messe zählt mehr als 30.000 Besucher. **19.03.** adidas Outdoor startet die Kampagne „Outdoor is everything“ mit den Extremkletterern Alexander und Thomas Huber, bekannt als die „Huberbaum“. **25.03.** adidas und der Russische Fußballverband stellen in Moskau das neue Trikot der russischen Nationalmannschaft vor.



01



02



03



04



05



06

APRIL

07.04. adidas eröffnet den ersten adidas SLVR Store Südostasiens in Bangkok, Thailand ➤ Bild 01. **16.04.** adidas und die Boston Athletic Association (B.A.A.) verlängern ihren Vertrag. Damit bleibt adidas offizieller Lieferant und Ausrüster des Boston Marathons. **20.04.** Der neue 10K Sickick™ II, der leichteste Reebok Eishockeyschläger aller Zeiten, kommt in die Läden ➤ Bild 02.

MAI


06.05. adidas und die DFL (Deutsche Fußball Liga) geben bekannt, dass adidas ab der Saison 2010/2011 den offiziellen Spielball stellen wird. **12.05.** TaylorMade-adidas Golf eröffnet in Herzogenaurach in Anwesenheit von Sergio Garcia und Franz Beckenbauer das TaylorMade Center of Excellence™ ➤ Bild 03. **13.05.** Reebok präsentiert die „Your Reebok“ iPhone Applikation für Mobiltelefone, mit dem Anwender ihre Schuhe individuell designen und kaufen können. **13.05.** TaylorMade stellt den R9™ 460 Driver vor. Dieser Schläger vereint die bewährte Flight Control Technology von TaylorMade mit einem 460cc Titan-Schlägerkopf und einem extrem leichten Graphitschaft ➤ Bild 04. **22.05.** Reebok präsentiert das neue Workout Konzept JUKARI Fit to Fly™ beim russischen Fitnessfestival in Moskau. **25.05.** adidas startet die neue weltweite Fußballkampagne „Every team needs the spark“ mit Zinedine Zidane und Lionel Messi ➤ Bild 05.

JUNI



23.06. Martin Kaymer, der letztjährige Sieger der BMW International Open, wird zukünftig Mitglied im TaylorMade-adidas Golf Team der Tour Staff Pros sein. **23.06.** Zahlreiche Prominente wie Karina Smirnoff, die Kardashians und DJ Samantha Ronson feiern in Los Angeles gemeinsam den Reebok Schuh EasyTone™. **25.06.** Reebok-CCM Hockey unterzeichnet mehrjährige Partnerschaftvereinbarungen mit den drei besten NHL Draft Picks 2009 John Tavares, Victor Hedman und Matt Duchene. **27.06.** Bei den Deutschen Meisterschaften stellt Britta Steffen im Finale einen neuen Weltrekord über 100m Freistil auf. **29.06.** JUKARI Fit to Fly™ wird von Vogue.com als „Best New Indoor Workout“ ausgezeichnet. **30.06.** adidas und Reebok präsentieren sich auf der Bread & Butter Fashion- und Lifestyle-Messe in Berlin ➤ Bild 06.





JULI

01.07. adidas präsentiert die aktuelle adilibria Kollektion mit der neuen Skintex® Technologie. Diese enthält revitalisierende ätherische Öle und Vitamin E zur Belebung der Sinne. **15.07.** Reebok und das Supermodel Bar Rafaeli stellen Reeboks Highlight-Schuh EasyTone™ in Europa vor  Bild 01. **24.07.** adidas und die UEFA geben die Verlängerung ihrer langfristigen Partnerschaft rund um die UEFA Champions League und die Zusammenarbeit in der neu geschaffenen UEFA Europa League sowie im UEFA Super Cup bekannt.

AUGUST

15.08. Die IAAF Leichtathletik-Weltmeisterschaft in Berlin beginnt. adidas und Reebok sind während des Events stark vertreten. **16.08.** TaylorMade-adidas Golf Tour Staff Pro Yong-Eun Yang gewinnt die US-PGA Championship  Bild 02. **16.08.** R&B Superstar MC Fabolous und Reebok stellen die Reebok Classic Remix Footwear Kollektion vor, die exklusiv in ausgewählten Foot Locker Geschäften in den USA erhältlich ist. **18.08.** adidas feiert die größten Momente anlässlich seines 60. Jubiläums. Im August 1949 ließ Adi Dassler seine Firma „Adolf Dassler adidas Sportschuhfabrik“ in das Handelsregister eintragen  Bild 03. **21.08.** Reebok Russland feiert die neue Reebok Bekleidungskollektion von Alexander Ovechkin namens „Ovechkin Signature Collection“.

SEPTEMBER

02.09. TaylorMade präsentiert den Penta TP, einen neuen Golfball, der herausragende Leistung bei allen fünf wichtigen Abschlagskategorien erzielen kann  Bild 04. **02.09.** Der adidas Konzern wird im Manager Magazin Ranking „Die besten Geschäftsberichte 2009“ Zweitplatzierte in der DAX-Kategorie und Dritter in der Gesamtwertung. **04.09.** Die adidas AG wird zum zehnten Mal in Folge in den Dow Jones Sustainability Index aufgenommen. **10.09.** Die von adidas gesponserte deutsche Fußballnationalmannschaft der Frauen feiert ihren Sieg bei der UEFA WOMEN'S EURO 2009™ in Helsinki  Bild 05. **21.09.** adidas und die UEFA geben die Verlängerung ihrer langjährigen Partnerschaft für die UEFA EURO 2012™ und die UEFA EURO 2016™ bekannt. **21.09.** Zur Unterstützung der Friedensinitiative PEACE ONE DAY spielen Mitarbeiter von adidas und PUMA sowie die beiden Vorstandsvorsitzenden Herbert Hainer und Jochen Zeitz gemeinsam Fußball. **28.09.** adidas gibt die Partnerschaft mit dem European Rugby Cup bekannt.



01



02



03



04



05



06



07

OKTOBER

06.10. TaylorMade übernimmt die Markführerschaft in der Kategorie Eisen in den USA. **12.10.** adidas Golf präsentiert den Golfschuh Tour360 4.0. Seine THiTech™ Low-Profile-Technologie und der neue ultradünne Spike-Befestigungsmechanismus sorgen für mehr Halt und Stabilität ➤ Bild 01. **15.10.** adidas präsentiert die Basketball-Kampagne für die NBA-Saison 2009/2010: „It's on me for my brotherhood“ ➤ Bild 02. **24.10.** Reebok startet die erste große Fernsehkampagne der Marke in den USA seit 2007. In den Spots werden die Vorteile des Schuhs EasyTone™ gezeigt ➤ Bild 03. **26.10.** adidas bringt den Fußballschuh PREDATOR®_X auf den Markt. OptiFit und die neue PowerSpine Technologie verbessern Passform, Fußfertigkeit sowie Ballgefühl ➤ Bild 04.

NOVEMBER

03.11. Andy Murray, einer der Top-5 Spieler in der Tennis-Weltrangliste und 13-maliger ATP-Titelgewinner, unterzeichnet einen langfristigen Vertrag mit adidas. **05.11.** Andy Pettitte, Reebok Athlet und Starting Pitcher der New York Yankees, führt seine Mannschaft zum Sieg in der World Series. **07.11.** Der adidas Konzern unterzeichnet eine Absichtserklärung mit Friedensnobelpreisträger Professor Muhammad Yunus und bekennt sich damit zu seiner Idee eines „Social Business“ Modells. **10.11.** adidas präsentiert das neue Trikot der deutschen Fußballnationalmannschaft ➤ Bild 05. **13.11.** adidas und Justine Henin geben die Wiederaufnahme ihrer Partnerschaft bekannt. Nach 18-monatiger Pause strebt Henin nach weiteren großen Siegen im Profitennis. **19.11.** Beim adidas Golfabenteuer „Wear in the World“ wird die Bekleidung von adidas Golf unter extremsten Bedingungen auf verschiedenen Golfplätzen der Welt getestet.

DEZEMBER

03.12. Fernando Verdasco trägt personalisierte mi adidas Barricade V Schuhe im Davis Cup Finale und gewinnt mit der spanischen Tennernationalmannschaft 5:0 gegen die Tschechische Republik. **04.12.** adidas stellt den offiziellen Spielball für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™, den JABULANI, vor. Mit acht thermisch verschweißten 3-D-Panels und einem Grip'n'Groove Profil erreicht der JABULANI eine bisher nie da gewesene Rundheit, Genauigkeit und Stabilität ➤ Bild 06. **04.12.** Der adidas Konzern präsentiert seine neu gestaltete Website ➤ www.adidas-Group.de. Im Mittelpunkt steht der Bereich „Spirit of Sport“ mit Geschichten über die Marken, Produkte und Athleten des adidas Konzerns. **10.12.** adidas und Disney stellen eine gemeinsame, neue Produktlinie für Kleinkinder und Kinder vor, bestehend aus adidas Kids Top Performance Produkten mit kultigen Disney Figuren ➤ Bild 07.

Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden

Das Jahr 2009 stellte die Sportartikelbranche vor beispiellose Herausforderungen. Dennoch zeigte sich der adidas Konzern der Situation gewachsen. Trotz eines Rückgangs von Umsatz und Profitabilität konnte der Konzern beim Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit eine neue Rekordmarke verzeichnen und seine Finanzlage erheblich verbessern. Im Laufe des Jahres führte der Konzern außerdem umfangreiche Reorganisationsmaßnahmen durch und schuf damit ein starkes Fundament für nachhaltiges, langfristiges Wachstum. Im folgenden Interview blickt Herbert Hainer, Vorstandsvorsitzender des adidas Konzerns, auf das Jahr 2009 zurück und geht auf die strategischen und finanziellen Aussichten für das Jahr 2010 ein, in dem der adidas Konzern wieder auf Wachstumskurs gehen will.

FRAGE



Herr Hainer, was war angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Lage Ihrer Meinung nach der größte Erfolg des adidas Konzerns im Jahr 2009?

HERBERT HAINER



Das Jahr 2009 war ohne Frage das schwierigste Jahr in meiner Zeit als Vorstandsvorsitzender. Das Jahr begann schwach – die Profitabilität brach ein, und unsere Vorräte und Nettofinanzverbindlichkeiten waren einfach zu hoch. Doch derartige Herausforderungen spornen uns zu Höchstleistungen an und wir haben schnell reagiert. Dabei haben wir unseren Fokus insbesondere auf die Cashflow-Generierung gerichtet. Die Ergebnisse sprechen für sich: Trotz eines Rückgangs des Betriebsergebnisses um 53 % konnten wir unseren Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit um 141 % auf einen Rekordwert von 1,2 Mrd. € steigern. Das ist zweifelsohne der größte Erfolg des Jahres. Und diesen verdanken wir nicht zuletzt den Mühen und dem Engagement unserer Mitarbeiter.

Entscheidend für diesen Erfolg waren die Verbesserungen unserer Bilanzstruktur. Die Vorräte wurden währungsbereinigt um 27 % reduziert – so stark wie bei keinem anderen Wettbewerber – und sind damit auf dem niedrigsten Stand seit 2005. Zudem konnten wir unsere Nettofinanzverbindlichkeiten auf 917 Mio. € senken, was einem Verschuldungsgrad von 24,3 % entspricht. Damit haben wir unser mittelfristiges Ziel – einen Verschuldungsgrad von unter 50 % – bereits jetzt mehr als erreicht. Wir befinden uns also zu Beginn des Jahres 2010 in einer deutlich besseren Ausgangslage als im Vorjahr und können unsere Energie voll und ganz darauf fokussieren, die Weichen wieder auf Wachstum zu stellen.





HERBERT HAINER



Der entscheidende Grund für den gesunkenen Gewinn im Jahr 2009 war der Rückgang der Bruttomarge um über drei Prozentpunkte auf 45,4%. Diesem Rückgang liegen drei Hauptursachen zugrunde. Erstens stiegen die Beschaffungskosten im Vergleich zum Vorjahr drastisch an. Dies erklärt sich aus den extrem hohen Rohstoffpreisen sowie dem signifikanten Lohnkostendruck im Jahr 2008, was sich auch auf unsere Beschaffungskosten 2009 auswirkte. Eine ähnliche Tragweite hatte die deutliche Abwertung des Rubels gegenüber dem US-Dollar, unserer funktionalen Währung für den russischen Markt. Da wir die Auswirkung auf den Umsatz nicht durch Preiserhöhungen kompensieren konnten, hat diese Entwicklung unser Bruttoergebnis um über 200 Mio. € geschmälert. Zudem hatten wir zu Jahresbeginn Überbestände und mussten diese mit besonderen Maßnahmen und zu geringeren Margen abbauen. Die Überbestände waren die Folge von Produktbestellungen, zu denen wir uns verpflichtet hatten, bevor das volle Ausmaß der Finanzkrise Ende 2008 abzusehen war.

Die konsequenten Maßnahmen zur Steigerung unserer betrieblichen Effizienz, die wir ab Ende 2008 und im Laufe des Jahres 2009 ergriffen haben, trugen sicherlich dazu bei, einige dieser Effekte abzumildern. Gleichzeitig mussten wir jedoch das richtige Gleichgewicht zwischen Kostensenkungen einerseits und Investitionen in Bereichen wie selbst kontrollierten Verkaufsflächen, Promotion-Partnerschaften und Produktinnovationen andererseits finden, um die Grundlage für zukünftiges Wachstum zu schaffen. Ich bin überzeugt, dass wir 2009 die richtige Balance gefunden haben und dass wir ab 2010 entscheidend von unseren Maßnahmen profitieren werden.

FRAGE



Die Profitabilität ging im Jahr 2009 deutlich zurück. Worin sehen Sie die Hauptgründe für diese Entwicklung?

FRAGE



Was waren für Ihre wichtigsten Marken die Highlights des Jahres 2009?

HERBERT HAINER



Obwohl der Konzernumsatz 2009 währungsbereinigt um 6% zurückgegangen ist, bin ich der Meinung, dass alle unsere Marken das Beste aus einer schwierigen Situation gemacht haben. Jede Marke hat in gewisser Hinsicht ihre Marktposition verbessert. Im Jahr des 60-jährigen Jubiläums war das besondere Highlight bei der Marke adidas die Sport Style Division. Diese glänzte mit einer währungsbereinigten Umsatzsteigerung um 9% auf das Rekord-Niveau von 1,65 Mrd. €. Außerdem stellten wir erneut unsere Stärke in der Kategorie Fußball unter Beweis, als wir im vierten Quartal viele unserer Initiativen für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™ vorstellten. Diese wirkten sich sofort positiv auf unseren Umsatz im Fußball aus, der im vierten Quartal ein währungsbereinigtes Plus von 27% vorzuweisen hatte. Bei Reebok sehen wir endlich – nach vier Jahren harter Arbeit – den ersten richtigen kommerziellen Erfolg, resultierend aus unseren Produkt- und Marketingmaßnahmen zur Neupositionierung der Marke. Wir sind Vorreiter in der aufstrebenden Kategorie Muskelaktivierung, die unter Branchenexperten als die nächste Milliarden-Dollar-Kategorie gilt. Hier kam Reebok mit der Einführung des EasyTone™ ganz groß raus: 2009 übertrafen wir unser Umsatzziel gleich um das Dreifache und wir erwarten, im Jahr 2010 mehrere Millionen Paar Muskelaktivierungsschuhe zu verkaufen. Bei TaylorMade hat sich unsere einzigartige Pipeline an innovativen Produkten als außerordentlich erfolgreich erwiesen. Wir haben unsere Führungsposition auf dem Metallholzmarkt weiter ausgebaut und in einigen Kategorien erhebliche Marktanteile hinzugewonnen, allen voran bei Eisen. In dieser Kategorie sind wir jetzt in den USA zum Marktführer avanciert.

FRAGE

Inwieweit haben Sie die Krise genutzt, um den adidas Konzern für die Zukunft zu stärken?



HERBERT HAINER



Krisenzeiten erfordern immer Veränderungen. Wir haben in diesem Jahr viel unternommen, um eine effizientere Struktur aufzubauen und unser Geschäft voranzutreiben. Einige unserer Maßnahmen, wie z. B. unser Einstellungsstopp in allen Bereichen außer dem Einzelhandel sowie Einsparungen bei den Reisekosten, waren Reaktionen auf die Krise und auf die Notwendigkeit, Kosten zu senken. Andere Maßnahmen waren hingegen eher grundlegender Natur und bereits vor Einsetzen der Krise in Gang. Seit Mitte 2008 überprüfen wir unsere Konzernstrukturen, um neue Wege zu finden, wie wir schlanker, effizienter und stärker werden können. Daraufhin haben wir die Entscheidung getroffen, bei den Marken adidas und Reebok weg von einer vertikal integrierten Markenstruktur hin zu einer funktional angelegten Organisationsstruktur zu gehen. In diesem Zusammenhang haben wir die neue Funktion Global Sales geschaffen, die für die kommerziellen Aktivitäten verantwortlich ist, sowie die Funktion Global Brands, die die Marketingaktivitäten für die Marken adidas und Reebok unter einem Dach steuert. Darüber hinaus wurde Global Sales in die Bereiche Großhandel und Einzelhandel unterteilt, um die unterschiedlichen Bedürfnisse dieser beiden individuellen Geschäftsmodelle noch besser erfüllen zu können. Der neuen Struktur liegen zwei entscheidende Prinzipien zugrunde: Wir möchten die Abstimmung zwischen den Marken weiter verbessern und unser Markenmanagement stärken. Gleichzeitig möchten wir einen koordinierten Marktauftritt auf „Best Practice“-Basis sicherstellen. Diese Veränderungen dürften bereits ab 2010 unsere Marken positiv beeinflussen, unsere Flexibilität steigern und unsere Markteinführungszeiten verkürzen.

HERBERT HAINER



Wir verfolgen die strategische Vision, einer der kompetentesten Einzelhändler weltweit zu werden, indem wir gesundes, nachhaltiges Wachstum mit hervorragender Kapitalrendite erzielen. Bis zum Jahr 2002 beschränkte sich unsere Geschäftstätigkeit im Einzelhandelsbereich hauptsächlich auf Factory Outlets. Seitdem ist der Anteil unseres eigenen Einzelhandels enorm gewachsen und wir betreiben heute weltweit mehr als 2.200 eigene Geschäfte der Marken adidas und Reebok. Durch unsere Erfahrung im Einzelhandel haben wir wertvolle Erkenntnisse gewonnen, die unserem Geschäft insgesamt zugute kommen und die gleichzeitig auch einen bedeutenden Beitrag zum Konzerngewinn leisten. Wir sind jedoch noch weit davon entfernt, ein führender Einzelhändler zu sein. In Anbetracht der Größe und der Relevanz der Einzelhandelsaktivitäten für unsere zukünftigen Geschäftsergebnisse müssen wir noch besser und ertragsorientierter werden.

Deshalb haben wir den Einzelhandelsbereich im Jahr 2009 unter die Leitung einer neuen Führungsmannschaft mit einem erfahrenen Branchenexperten an der Spitze gestellt. Aufgabe dieses Teams ist es, weltweit gültige Einzelhandelsrichtlinien für eine höhere Effizienz und gemeinsame Standards zu erstellen. Diese sollen die langfristige Profitabilität der Einzelhandelsaktivitäten von adidas und Reebok weltweit sicherstellen. Kurzfristig erfordert dies zusätzliche Investitionen in Mitarbeiter sowie in IT-Infrastrukturen, um unsere Einzelhandelskompetenz beim Merchandising, beim Immobilien-Management und bei den Abläufen in den Läden zu verbessern. Gleichzeitig werden wir unsere Präsenz im Einzelhandel weiter ausbauen, indem wir bei der Eröffnung und Neugestaltung von Einzelhandelsgeschäften selektiv vorgehen. Wir planen für das Jahr 2010 etwa 150 Neueröffnungen, rund 200 Geschäfte sollen umgestaltet werden. Wir wollen mit einem ganzheitlichen Geschäftsmodell die Entscheidungsprozesse im Einzelhandel nicht mehr lokal, sondern künftig zentral steuern. Somit werden wir besser aufgestellt sein, um Investitionen zu tätigen und operative Leistungsstärke für unsere Einzelhandelsaktivitäten weltweit zu erreichen.

FRAGE

Sie erwähnten, dass Sie eine eigene Einzelhandelsorganisation ins Leben gerufen haben. Wie sieht Ihre strategische Vision aus und wie lauten Ihre kurzfristigen Schwerpunkte für das Einzelhandelsgeschäft?



FRAGE

Können Sie uns etwas über die Entwicklungen in Ihren wichtigsten Märkten während des letzten Quartals erzählen? Zeichnen sich neue Trends ab?



HERBERT HAINER

Im vierten Quartal 2009 haben sich definitiv fast alle unsere wichtigsten Märkte weltweit stabilisiert. Westeuropa und die Europäischen Schwellenländer erzielten ein währungsbereinigtes Wachstum von 3% bzw. 8%. Die bevorstehende FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ sorgte hier für erste positive Impulse und wird das gesamte Jahr 2010 hindurch ein stützender Faktor in beiden Regionen sein. In China haben wir auch im vierten Quartal hart daran gearbeitet, unsere Vertriebskanäle zu bereinigen und alte Lagerbestände zu reduzieren. Daraus ergab sich ein währungsbereinigter Umsatzrückgang von 22%. Im ersten Halbjahr 2010 werden wir eine ähnliche Disziplin an den Tag legen. Es zeichnet sich aber bereits eine Trendwende ab und ich erwarte eine Rückkehr zu Wachstum im zweiten Halbjahr. In den Anderen Asiatischen Märkten, die ein Plus von 2% erzielten, setzte sich das starke Wachstum in Schwellenländern wie Indien fort. In Japan bleibt das Konsumenten Umfeld jedoch schwach. Das wird sich auch 2010 auf unser Geschäft auswirken. In Lateinamerika ist der Handel weiterhin robust und wir erzielten ein Wachstum von 20% bei steigendem Marktanteil. In Nordamerika ist der Umsatz im vierten Quartal um 7% gesunken. Allerdings erkenne ich hier einen sich abzeichnenden Trend – und zwar bei Reebok. Zum ersten Mal seit der Akquisition konnte Reebok in diesem Quartal ein Wachstum von 4% vorweisen, das hauptsächlich dem hervorragenden Durchverkauf in der Kategorie Muskelaktivierung zu verdanken ist. Auch wenn der nordamerikanische Markt im Jahr 2010 eine unserer größten Herausforderungen bleiben wird, bin ich überzeugt, dass Reebok mit weiteren neuen Initiativen und der großartigen Plattform, die wir im Jahr 2009 geschaffen haben, jetzt richtig an Fahrt gewinnen wird.

FRAGE

Kapitalmanagement ist noch immer ein viel diskutiertes Thema in der Finanzwelt. Welche Politik verfolgen Sie diesbezüglich?

HERBERT HAINER

Die beste Form des Kapitalmanagements besteht in erster Linie darin, anhaltend starke Cashflows aus der betrieblichen Tätigkeit zu generieren. Allerdings betreiben wir auch ein aktives Bilanzmanagement und suchen weiter nach Wegen, wie wir unsere Kapitalstruktur verbessern können, ohne dabei an Flexibilität einzubüßen. So haben wir im Laufe des Jahres beispielsweise die Gelegenheit genutzt, angesichts der regen Nachfrage nach Unternehmensanleihen und guter Finanzierungsbedingungen, unsere Finanzierungsstruktur weiter zugunsten längerer Laufzeiten zu optimieren. Im Juni haben wir ein deutsches Schuldscheindarlehen in Höhe von 200 Mio. € emittiert. Darüber hinaus haben wir im Juli unseren ersten Eurobond mit einem Volumen von 500 Mio. € ausgegeben. Schließlich konnten wir im Oktober die vorzeitige Rückzahlung unserer Wandelanleihe mit einem Volumen von 400 Mio. € ankündigen, die danach von den Anleihehabern vollständig in Aktien der adidas AG umgewandelt wurde. Mit ungenutzten Kreditlinien in Höhe von insgesamt 4,1 Mrd. € besteht kaum Zweifel an den Ressourcen, die uns zur Verfügung stehen, um unser Geschäft voranzubringen. Da unsere Nettofinanzverbindlichkeiten mittlerweile bei weniger als 1 Mrd. € liegen, haben wir beschlossen, unsere Schulden- und Dividendenpolitik anzupassen. Aufgrund der weiterhin instabilen Wirtschaftslage ist unser Fokus kurzfristig noch immer stark auf die Sicherung der Liquidität gerichtet. Generell besteht unser Ziel darin, ein Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA von unter 2 beizubehalten. Darüber hinaus haben wir entschieden, unsere Ausschüttungsquote für Dividenden von bisher 15% bis 25% des Konzerngewinns auf 20% bis 40% zu erhöhen. Für das Jahr 2009 schlagen wir deshalb vor, 30% des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns auszuschütten, was eine Verdopplung des Ausschüttungssatzes gegenüber dem Vorjahr bedeutet.



HERBERT HAINER

Sportliche Großveranstaltungen sind unser Leben. Und die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ in Südafrika diesen Sommer ist in vielerlei Hinsicht etwas ganz Besonderes. Wir sind nicht nur offizieller Sponsor, Ausrüster und Lizenznehmer, sondern es nehmen gleich zwölf unserer Mannschaften, darunter auch das Gastgeberland, an dem Endturnier teil. Dadurch werden wir eine unvergleichliche Präsenz haben. Die Veranstaltung wird auch ein unglaubliches Medienecho hervorrufen und zum größten TV-Ereignis in der Geschichte aufsteigen: Die Spiele werden weltweit in über 190 Ländern übertragen und insgesamt von schätzungsweise 26,3 Milliarden Zuschauern gesehen werden. Außerdem wird die diesjährige Weltmeisterschaft das erste Mal auf dem afrikanischen Kontinent ausgetragen, wo Fußball auf lebendige, farbenprächtige und leidenschaftliche Art geradezu zelebriert wird. Genau diese Stimmung möchten wir 2010 in die Welt hinaustragen. Ein Paradebeispiel dafür ist der adidas JABULANI Spielball – der elfte offizielle WM-Spielball aus dem Hause adidas. Dieser innovative Ball vereint elf verschiedene Farben, die stellvertretend für die elf Spieler einer Mannschaft, die elf offiziellen Sprachen Südafrikas und die elf südafrikanischen Volksgruppen stehen. Dank unserer Erfahrung, derartige Großereignisse zum eigenen Erfolg zu nutzen, und dank unserer starken Präsenz in Südafrika bin ich sicher, dass diese FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ für uns sogar noch erfolgreicher werden wird als die letzte WM. Durch dieses Event und unsere anderen Initiativen im Fußball bin ich zuversichtlich, dass wir im Jahr 2010 einen Umsatz von mehr als 1,3 Mrd. € in dieser Kategorie generieren werden.

FRAGE

Die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ in Südafrika steht vor der Tür. Glauben Sie, dass die diesjährige WM für den adidas Konzern genauso erfolgreich verlaufen wird wie das Turnier 2006? Und sind Sie noch immer zuversichtlich, Ihre diesbezüglichen Ziele zu erreichen?

FRAGE

Welche finanziellen Erwartungen haben Sie für 2010?

HERBERT HAINER

Wir nehmen aus den Herausforderungen des Jahres 2009 eine gehörige Portion neuen Optimismus mit. Unsere Finanzlage ist gesund, unsere Markonzepte und Kampagnen sind überzeugend. Der Einzelhandel scheint langsam aber sicher wieder zu neuem Leben zu erwachen, während der weltweite Handel wieder zunimmt und sich das Verbrauchervertrauen langsam erholt. Vor uns liegen zweifelsohne noch einige schwierige Monate. Aber insgesamt bin ich zuversichtlich, dass 2010 ein deutlich besseres Jahr werden wird. Wir gehen davon aus, dass der währungsbereinigte Konzernumsatz für das Gesamtjahr dank Wachstum sowohl im Groß- als auch im Einzelhandel im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich steigen wird. Zudem erwarten wir ein Umsatzwachstum bei den Marken adidas und Reebok. Die Bruttomarge dürfte auf einen Wert zwischen 46 % und 47 % steigen, was auf niedrigere Beschaffungskosten und einen geringeren Druck auf die Margen zurückzuführen ist, da wir unsere Überbestände gehörig reduziert haben. Wir werden in Marketing und in selbst kontrollierte Verkaufsflächen investieren, um von den großen Sportereignissen sowie neuen Produkteinführungen und Kampagnen noch besser profitieren zu können. Durch diese Investitionen sichern wir uns den so genannten „Share of Voice“, das heißt mehr Aufmerksamkeit, und einen Premium-Vertrieb. Gleichzeitig richten wir ein besonderes Augenmerk auf die Kontrolle unserer betrieblichen Kostenbasis. Hier erwarten wir eine Verbesserung der operativen Marge auf etwa 6,5 % gegenüber 4,9 % im Jahr 2009. Zusammengefasst erwarte ich eine Steigerung des verwässerten Ergebnisses je Aktie auf einen Wert zwischen 1,90 € und 2,15 € verglichen mit 1,22 € im Jahr 2009.

FRAGE



Die Marketingaufwendungen zählen zu Ihren größten Kostenpositionen. Warum ist Marketing für Sie so wichtig und worauf werden sich die Marketingausgaben im Jahr 2010 konzentrieren?

FRAGE



Wenn Sie einen Blick auf das bevorstehende Jahr und darüber hinaus werfen, wo sehen Sie Ihren größten Wettbewerbsvorteil?

HERBERT HAINER



Innovation ist unser entscheidender Wettbewerbsvorteil. Bei allem was wir tun, leben wir die Hingabe unseres Gründers gegenüber Sportlern fort: Wir sind stolz auf unsere Arbeit, wir schätzen Qualität, und wir lieben Sport und einen sportlichen Lifestyle. Wenn Sie unseren diesjährigen Geschäftsbericht durchblättern, der den überaus passenden Titel "Every product tells a story" trägt, werden Sie sehen, wie uns unsere innovativen Produkte an die Spitze des Weltsports gebracht haben. Sei es beim entscheidenden Treffer von Lionel Messi im Champions League Finale 2009, sei es die Leistung von Santonio Holmes als wertvollster Spieler beim Super Bowl XLIII, Yong-Eun Yangs unglaublicher Sieg bei der PGA Championship oder die Goldmedaille von Blanka Vlasic im Hochsprung bei der Leichtathletik-WM in Berlin – diese Athleten haben alle Spitzenleistungen mit Produkten des adidas Konzerns erzielt. Und das sind die Dinge, die mich persönlich begeistern. Wenn ich mich im Markt heute umschaue, sehe ich kein anderes Unternehmen mit einer derartig überzeugenden, originellen und innovativen Produkt-Pipeline. Sei es das miCoach Trainingssystem, der Supernova™ Glide oder TECHFIT™ PowerWEB™ von adidas, der EasyTone™, der RunTone™ und der ZigTech™ von Reebok, die r9™ SuperTri und Burner® SuperFast Schläger von TaylorMade oder DresSport® von Rockport – wir sind das Sportartikelunternehmen mit dem vielseitigsten Produktangebot der ganzen Welt. Diese Produkte verleihen all unseren Marken Authentizität und eine Dynamik, die die Entwicklung unseres Konzerns auch künftig unterstützen werden – davon bin ich fest überzeugt. Sie kennen es bereits von adidas und TaylorMade. Und jetzt werden Sie es auch bei Reebok erleben.

HERBERT HAINER



Die Sportartikelindustrie gehört zu den am heißesten umkämpften Märkten der Welt. Um erfolgreich zu sein, müssen wir gegenüber unseren Zielkonsumenten mit einem klar definierten Profil auftreten. Deswegen sind Marketingausgaben in meinen Augen keine Kosten, sondern Investitionen. Wir tätigen diese Investitionen jedes Jahr, um die maximale Rendite für unser Kapital – unsere Marken und unsere Produkte – zu erzielen. Alle unsere Marken haben ein umfassendes Portfolio mit angesehenen Partnern und kreieren regelmäßig neue, globale Marketingkonzepte. Mit diesen stellen wir einprägsame und aussagekräftige Markenbotschaften vor, die den Konsumenten unser vielfältiges Produktangebot vor Augen führen. Insbesondere angesichts des immer schneller werdenden Informationsflusses wollen wir bei den neuen Kommunikationstechnologien, wie digitalen sozialen Netzwerken oder digitalen Übertragungsmedien, ganz vorne mit dabei sein. Diese Medien eröffnen völlig neue Möglichkeiten an kosteneffektiven Konsumentenerlebnissen in Echtzeit.

Im Jahr 2009 haben wir unsere Marketingausgaben auf 12,2% der Umsatzerlöse beschränkt, was absolut gesehen einem Rückgang von 160 Mio. € entspricht. Aus heutiger Sicht bin ich aber der Meinung, dass dieses Niveau nicht ausreicht. Ich bin überzeugt, dass sich für alle unsere Marken gerade jetzt große Chancen auftun: Sie können von der Erholung des Konsumumfelds und den Chancen profitieren, die sich uns in diesem Jahr bieten. Deshalb starten wir 2010 eine Marketingoffensive. So werden wir bei adidas das Motto „JEDE MANNSCHAFT BRAUCHT ...“ nutzen, um im Vorfeld der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™ unser gesamtes Fußballangebot ins Rampenlicht zu stellen. Um die Dynamik in der Sport Style Division aufrechtzuerhalten, starten wir die Kampagne „Street Where Originality Lives“. Sie zeigt einmal mehr Musiker, Skater, Sportler und – das ist neu – Charaktere aus STAR WARS™. Bei Reebok werden wir verstärkt Marketing betreiben, um mit unserer neuen weltweiten Kampagne den Turnaround der Marke zu unterstützen. Bei dieser Kampagne dreht sich alles um „Ree“ („ReeDefine“): Reebok will Sport und Style neu definieren. TaylorMade-adidas Golf wird Marktanteile mit Kampagnen wie „TaylorMade versus TaylorMade“ für Metallhölzer und „Project Burner“ für Eisen sichern und hinzugewinnen, um die aktuelle Dynamik aufrechtzuerhalten. Mit diesen Kampagnen – und vor dem Hintergrund großer Sportereignisse und unserer überzeugenden Produktkonzepte – bin ich sicher, dass wir unser Marketing in diesem Jahr äußerst effektiv einsetzen können, um schneller als unsere Hauptmitbewerber zu wachsen.



Herr Hainer, vielen Dank für das Gespräch.

Vorstand

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



HERBERT HAINER

wurde 1954 in Dingolfing geboren. Nach dem Studium zum Diplom-Betriebswirt war Herbert Hainer acht Jahre in verschiedenen Vertriebs- und Marketingpositionen bei Procter & Gamble tätig. Er kam 1987 zu adidas Deutschland. Dort hatte er mehrere Managementpositionen innerhalb des Konzerns inne, u. a. Geschäftsführer Deutschland und Senior Vice President für Vertrieb und Logistik in Europa, Afrika und dem Nahen Osten. Herbert Hainer kam 1997 in den Vorstand und wurde 2001 Vorstandsvorsitzender der adidas AG¹⁾. 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, Engelhorn KGaA, Mannheim
- Mitglied des Aufsichtsrats, Allianz Deutschland AG, München

1) adidas-Salomon AG vom 19. Dezember 1997 bis zum 29. Mai 2006.



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 in den Bereichen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör bei Global Operations. Glenn Bennett lebt in Boston/Massachusetts, USA.



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 selbständiger Berater. Robin J. Stalker kam 1996 zur adidas AG. Seit Februar 2000 ist er Chief Financial Officer der adidas AG¹⁾. 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.



ERICH STAMMINGER

wurde 1957 in Rosenberg geboren. Nach dem Studium zum Diplom-Betriebswirt begann er seine Karriere bei dem Marktforschungsinstitut GfK. 1983 kam Erich Stamminger zu adidas Deutschland. Er war in mehreren Marketingpositionen tätig, bevor er Geschäftsführer für Deutschland und später für Europa und Asien/Pazifik wurde. Erich Stamminger ist seit 1997 Mitglied des Vorstands und wurde im Jahr 2000 zum Head of Global Marketing ernannt. Vier Jahre später wurde er President von adidas Nordamerika und war gleichzeitig weiterhin für den Bereich Marketing weltweit verantwortlich. Im Jahr 2006 wurde er President der Marke adidas und ist seit 2009 für Global Brands verantwortlich. Erich Stamminger ist verheiratet und lebt in Nürnberg.

1) adidas-Salomon AG vom 19. Dezember 1997 bis zum 29. Mai 2006.

Aufsichtsrat

MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS



IGOR LANDAU
Vorsitzender¹⁾
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



SABINE BAUER²⁾
Stellvertretende Vorsitzende¹⁾
Qualitätsreferentin, adidas AG⁴⁾



WILLI SCHWERDTLE
Stellvertretender Vorsitzender¹⁾
Geschäftsführer, Procter & Gamble GmbH, Schwalbach am Taunus



DIETER HAUENSTEIN²⁾³⁾
Vorsitzender des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG



DR. WOLFGANG JÄGER²⁾³⁾
Geschäftsführer, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf



DR. STEFAN JENTZSCH
Partner, Perella Weinberg Partners UK LLP, London, Großbritannien⁵⁾
— Mitglied des Aufsichtsrats, Sky Deutschland AG (vormals Premiere AG), Unterföhring



HERBERT KAUFFMANN³⁾
Unternehmensberater, Stuttgart⁶⁾



ROLAND NOSKO²⁾
Bezirksleiter, IG BCE, Bezirk Nürnberg, Nürnberg
— Mitglied des Aufsichtsrats, CeramTec AG, Plochingen



ALEXANDER POPOW³⁾
Vorsitzender, RFSO „Lokomotiv“, Moskau, Russland



HANS RUPRECHT²⁾
Vertriebsdirektor Customer Service, Area Central, adidas AG



HEIDI THALER-VEH²⁾
Mitglied des Gesamtbetriebsrats, adidas AG



CHRISTIAN TOURRES
Ehemaliges Vorstandsmitglied der adidas AG
— Mitglied des Board of Directors, Beleta Worldwide Ltd., Guernsey, Kanalinseln

MIT BEENDIGUNG DER ORDENTLICHEN HAUPTVERSAMMLUNG AM 7. MAI 2009 AUSGESCHIEDENE MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

DR. HANS FRIDERICHS

Vorsitzender

Bundesminister a. D., Mainz

– Vorsitzender des Aufsichtsrats, allit AG Kunststofftechnik, Bad Kreuznach

FRITZ KAMMERER²⁾

Stellvertretender

Vorsitzender

Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats, adidas AG

DR. IUR. MANFRED GENTZ

Vorsitzender des Verwaltungsrats, Zurich Financial Services S.A., Zürich, Schweiz
– Vorsitzender des Aufsichtsrats, Deutsche Börse AG, Frankfurt am Main
– Mitglied des Aufsichtsrats, DWS Investment GmbH, Frankfurt am Main
– Vorsitzender des Verwaltungsrats, Zurich Financial Services S.A., Zürich, Schweiz

KLAUS WEIß²⁾

Gewerkschaftssekretär, IG BCE, Hauptverwaltung Hannover, Hannover
– Mitglied des Aufsichtsrats, Wohnungsbaugesellschaft mbH Glückauf, Lünen

STÄNDIGE AUSSCHÜSSE BIS 7. MAI 2009

Präsidium: Dr. Hans Friderichs (Vorsitzender), Fritz Kammerer, Igor Landau

Präsidialausschuss: Dr. Hans Friderichs (Vorsitzender), Fritz Kammerer, Igor Landau, Klaus Weiß

Prüfungsausschuss: Dr. iur. Manfred Gentz (Vorsitzender), Dr. Hans Friderichs, Hans Ruprecht, Klaus Weiß

Vermittlungsausschuss: Dr. Hans Friderichs, Fritz Kammerer, Igor Landau, Roland Nosko

Nominierungsausschuss: Dr. Hans Friderichs (Vorsitzender), Igor Landau, Christian Tourres

STÄNDIGE AUSSCHÜSSE AB 7. MAI 2009

Präsidium: Igor Landau (Vorsitzender), Sabine Bauer, Willi Schwerdtle

Präsidialausschuss: Igor Landau (Vorsitzender), Sabine Bauer, Roland Nosko, Willi Schwerdtle

Prüfungsausschuss: Herbert Kauffmann (Vorsitzender), Dr. Wolfgang Jäger, Dr. Stefan Jentzsch, Hans Ruprecht

Vermittlungsausschuss: Igor Landau, Sabine Bauer, Willi Schwerdtle, Heidi Thaler-Veh

Nominierungsausschuss: Igor Landau (Vorsitzender), Willi Schwerdtle, Christian Tourres

Sonstige Ausschüsse

Ausschuss für Grundstücksprojekte (seit 3. August 2009):

Herbert Kauffmann (Vorsitzender), Dr. Wolfgang Jäger, Dr. Stefan Jentzsch

1) Seit der konstituierenden Aufsichtsratssitzung am 7. Mai 2009.

2) Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.

3) Seit Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung am 7. Mai 2009.

4) Bis 31. Dezember 2009; seit 1. Januar 2010 Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats, adidas AG.

5) Seit 1. Juli 2009; zuvor seit 12. Januar 2009 Geschäftsführer der SB Asset Management GmbH, Kronberg und bis 12. Januar 2009 Mitglied des Vorstands, Dresdner Bank AG, Frankfurt am Main.

6) Seit 1. Juli 2009; zuvor Senior Vice President, Daimler AG, Stuttgart.

Bericht des Aufsichtsrats

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, das Geschäftsjahr 2009 war ein Jahr großer Herausforderungen, insbesondere angesichts der andauernden internationalen Wirtschafts- und Finanzkrise. Trotz dieses schwierigen Umfelds konnte der adidas Konzern seine starke internationale Wettbewerbsposition behaupten. Den veränderten Rahmenbedingungen wurde durch eine schlankere Führungsstruktur verbunden mit entsprechenden Einsparungsmöglichkeiten Rechnung getragen. Darüber hinaus wurden wesentliche Fortschritte bei der Verbesserung der Unternehmensfinanzierung, insbesondere eine deutliche Reduzierung des Verschuldungsgrades, erzielt. Der adidas Konzern sieht mit vorsichtigem Optimismus dem Jahr 2010 mit seinen großen Sportereignissen und viel versprechenden neuen Produktinitiativen entgegen.



Igor Landau
Vorsitzender des Aufsichtsrats

Überwachung und Beratung im Dialog mit dem Vorstand

Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir die Geschäftsführung des Vorstands sorgfältig und regelmäßig überwacht, insbesondere die Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung geprüft und die strategische Weiterentwicklung des Konzerns sowie wesentliche Einzelmaßnahmen begleitet.

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

In sämtliche Entscheidungen, die für das Unternehmen von wesentlicher Bedeutung waren, wurden wir rechtzeitig eingebunden. Zustimmungspflichtigen Geschäften oder solchen, bei denen aus unserer Sicht eine Behandlung im Aufsichtsrat im Unternehmensinteresse erforderlich war, haben wir nach eingehender Beratung und Prüfung der uns vom Vorstand übergebenen ausführlichen Unterlagen zugestimmt. Neue zustimmungspflichtige Geschäfte wurden vom Aufsichtsrat im Berichtsjahr nicht festgelegt.

Im Berichtsjahr 2009 sind wir zu fünf Sitzungen zusammengetreten. Da mit der Beendigung der Hauptversammlung am 7. Mai 2009 die Mandate der neu gewählten Aufsichtsratsmitglieder begannen, fand in unmittelbarem Anschluss an die Hauptversammlung ferner eine konstituierende Sitzung des neu gewählten Aufsichtsrats statt. Weiterhielten wir im Februar 2010 eine Sitzung zu Themen ab, die das Geschäftsjahr 2009 betrafen.

In Einzelfällen haben wir zusätzlich Beschlüsse außerhalb von Sitzungen herbeigeführt. In mehr als der Hälfte der Aufsichtsratssitzungen waren alle Mitglieder des Aufsichtsrats vertreten. Die Ausschüsse tagten im Berichtsjahr jeweils in voller Besetzung. Der externe Abschlussprüfer, die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main (KPMG), hat an vier Sitzungen teilgenommen. Darüber hinaus haben der Aufsichtsratsvorsitzende und der Prüfungsausschussvorsitzende auch zwischen den Sitzungsterminen in gesonderten Gesprächen mit dem Vorstand, insbesondere mit dem Vorstandsvorsitzenden und dem Finanzvorstand, die neue Organisationsstruktur, die Markenstrategie sowie die Auswirkungen der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise auf den adidas Konzern erörtert und sodann dem Aufsichtsrat regelmäßig Bericht erstattet. Die Arbeitnehmervertreter haben in gesonderten Gesprächen vor den Aufsichtsratssitzungen wesentliche Themen der Tagesordnung beraten.

Schwerpunkte der Beratungen und Prüfungen im Aufsichtsratsplenium

Die Umsatz- und Ergebnisentwicklung, die Finanzlage des Konzerns sowie die Geschäftsentwicklung der einzelnen Marktsegmente wurden uns vom Vorstand in den auf das Jahres- bzw. jeweilige Quartalsende folgenden Sitzungen detailliert erläutert und anschließend jeweils gemeinsam diskutiert. Gegenstand regelmäßiger Erörterungen im Plenum waren die Auswirkungen der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise auf die Umsatz-, Ertrags- und Beschäftigungsentwicklung des adidas Konzerns. Ferner standen in den Aufsichtsratssitzungen zahlreiche Einzelthemen auf der Tagesordnung, die wir mit dem Vorstand intensiv erörtert haben. Dabei ergaben sich keine Zweifel an der Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung des Vorstands.

Nachdem wir uns bereits im November 2008 ausführlich mit den Änderungen im Deutschen Corporate Governance Kodex auseinandergesetzt und den Inhalt der Entsprechenserklärung im Wesentlichen diskutiert hatten, haben wir die Abgabe der Entsprechenserklärung am 11. Februar 2009 im Wege des Umlaufverfahrens beschlossen.

Themenschwerpunkt der Bilanzsitzung am 3. März 2009 waren der von der KPMG bestätigte Jahres- und Konzernabschluss der adidas AG mit den entsprechenden Lageberichten zum 31. Dezember 2008 sowie der Vorschlag des Vorstands für die Verwendung des Bilanzgewinns. Auf der Grundlage der Vorprüfungen und Beratungen des Prüfungsausschusses haben wir mit dem Vorstand und der KPMG wesentliche Aspekte des Jahres- und Konzernabschlusses erörtert. Sowohl der Vorstand als auch die KPMG haben uns sämtliche Fragen umfassend beantwortet. Nach Abwägung der Finanzlage der Gesellschaft und der Erwartungen von Aktionären und Kapitalmarkt stimmten wir dem Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands zu. Ferner haben wir über die der Hauptversammlung 2009 zu unterbreitenden Beschlussvorschläge beraten. In diesem Zusammenhang konnten wir uns auch von der Eignung der vom Nominierungsausschuss vorgeschlagenen und persönlich anwesenden Kandidaten für die von der Hauptversammlung erstmals als Vertreter der Anteilseigner zu wählenden Aufsichtsratsmitglieder überzeugen. Der Empfehlung des Prüfungsausschusses folgend haben wir beschlossen, der Hauptversammlung die Wahl der KPMG als Jahres- und Konzernabschlussprüfer sowie als Prüfer für eine etwaige prüferische Durchsicht des Halbjahresfinanzberichts für das Geschäftsjahr 2009 vorzuschlagen.

Auch die übrigen Beschlussvorschläge für die ordentliche Hauptversammlung wurden von uns nach ausführlicher Diskussion verabschiedet. Ferner haben wir diese Sitzung genutzt, um die vom Präsidialausschuss vorbereiteten Beschlussvorschläge hinsichtlich der Festsetzung des aus dem Long-Term Incentive Plans (LTIP) 2006/2008 resultierenden Bonus und des Performance Bonus 2008 zu erörtern und sodann zu beschließen. Wir legten zudem die für die Auszahlung des Performance Bonus 2009 maßgeblichen Ziele fest und beschlossen die Neuauflage eines LTIP für die Mitglieder des Vorstands. Schließlich ließen wir uns vom Vorstand ausführlich über die Geschäftsentwicklung der Marken Reebok und Rockport berichten.

Schwerpunkte unserer Sitzung am 6. Mai 2009 waren der Bericht des Vorstands zu den bereits im Herbst 2008 gestarteten Kosteneinsparungsmaßnahmen, mit denen der Vorstand auf die Wirtschafts- und Finanzkrise reagiert hatte, sowie der Finanzbericht des ersten Quartals 2009. Des Weiteren haben wir in Abwesenheit des Vorstands die erneute Bestellung von Herbert Hainer zum Mitglied des Vorstands sowie seine neuerliche Ernennung zum Vorstandsvorsitzenden beschlossen.

Im Anschluss an die Hauptversammlung am 7. Mai 2009 wurden in der konstituierenden Sitzung des Aufsichtsrats das Präsidium und sämtliche Ausschüsse neu besetzt.

In der Aufsichtsratssitzung am 3. August 2009 erörterten wir den Halbjahresfinanzbericht und den für das Jahr 2009 zu erwartenden Geschäftsverlauf. Darüber hinaus gab uns der Vorstand einen ausführlichen Bericht über die Entwicklung von TaylorMade-adidas Golf sowie die Geschäftsentwicklung der Golfbekleidungsmarke Ashworth, die im letzten Quartal 2008 erworben wurde. Der von uns ad hoc gegründete Ausschuss für Grundstücksprojekte widmet sich der Verwertung von nicht für das Kerngeschäft benötigten Immobilien.

In der Aufsichtsratssitzung am 3. November 2009 standen der Neunmonatsbericht des Vorstands und der Ausblick auf die verbleibenden Monate des Geschäftsjahrs 2009 im Mittelpunkt. In Abwesenheit des Vorstands beschlossen wir nach intensiver Diskussion die vom Präsidialausschuss in Zusammenarbeit mit einem externen, vom Aufsichtsrat beauftragten und vom Vorstand und der adidas AG unabhängigen Vergütungsexperten erarbeitete Struktur der Vorstandsvergütung, die die neuen Anforderungen aufgrund des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) berücksichtigt.

Wir befassten uns mit der vom Präsidialausschuss vorgeschlagenen detaillierten Struktur und den einzelnen Komponenten des bereits zu Beginn des Geschäftsjahrs vom Aufsichtsrat dem Grundsatz nach beschlossenen, auf drei Jahre ausgelegten Long-Term Incentive Plans für den Vorstand, des LTIP 2009/2011, und beschlossen die Umsetzung. Zudem haben wir mit dem Vorstand eingehend die neue, auf die Segmente „Großhandel“ und „Einzelhandel“ ausgerichtete Organisationsstruktur des adidas Konzerns, insbesondere die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Segmentberichterstattung, erörtert und beschlossen. Gegenstand der Sitzung war ferner der Bericht über die aktuelle Geschäftsentwicklung von Reebok sowie eine konzerninterne gesellschaftsrechtliche Umstrukturierung im Rahmen der weiteren Reebok Integration.


In der Sitzung am 10. Dezember 2009 haben wir in Abwesenheit des Vorstands nach Vorbereitung durch den Präsidialausschuss die für den LTIP 2009/2011 maßgeblichen individuellen finanziellen Eckdaten beschlossen. Ferner stimmten wir dem Abschluss des vom Präsidialausschuss vorbereiteten neuen Dienstvertrags mit dem Vorstandsvorsitzenden Herbert Hainer zu.

Darüber hinaus beschlossen wir einige Anpassungen in den Dienstverträgen der übrigen Vorstandsmitglieder aufgrund der Neuregelungen im VorstAG.

Im Wege des Umlaufverfahrens beschlossen wir Mitte Januar 2010 die Änderungen der Fassung der Satzung der adidas AG hinsichtlich des Grundkapitals und der Bedingten Kapitalia. Diese Anpassungen waren notwendig, da sich das Grundkapital im vierten Quartal des Berichtsjahrs aufgrund der letztmaligen Ausgabe von Aktien im Rahmen des Aktienoptionsprogramms der Gesellschaft (MSOP) sowie der Ausgabe von Aktien im Rahmen der Wandlung aller Teilschuldverschreibungen einer Wandelanleihe erhöht und sich die dazugehörigen Bedingten Kapitalia entsprechend reduziert hatten.

Am 10. Februar 2010 hielten wir unsere Aufsichtsratssitzung in Form einer Telefonkonferenz ab. Wir erörterten und beschlossen in Abwesenheit des Vorstands die Beschlussvorschläge, die der Präsidialausschuss im Hinblick auf die Festsetzung des Performance Bonus 2009 sowie auf die für die Auszahlung des Performance Bonus 2010 maßgeblichen Ziele vorbereitet hatte. Darüber hinaus beschlossen wir die Abgabe der Entsprechenserklärung sowie die Anpassung der Geschäftsordnung des Vorstands an die neuen gesetzlichen Vorgaben und die der neuen Organisationsstruktur entsprechenden Geschäftsverteilung.

Bericht aus den Ausschüssen

Zur effizienten Wahrnehmung seiner Aufgaben hat der Aufsichtsrat neben dem projektbezogenen, ad hoc gebildeten Ausschuss für Grundstücksprojekte insgesamt fünf ständige Aufsichtsratsausschüsse eingerichtet  siehe Aufsichtsrat, S. 26. Sie haben die Aufgabe, Themen und Beschlüsse des Aufsichtsrats vorzubereiten. Zum Teil nehmen sie auch Entscheidungsbefugnisse wahr, die ihnen vom Aufsichtsrat übertragen wurden. Die Ausschussvorsitzenden haben zeitnah in den Aufsichtsratssitzungen ausführlich über die Sitzungen und die Arbeit der Ausschüsse berichtet, so dass ein vollständiger Informationsaustausch und eine gute Zusammenarbeit zwischen den Ausschüssen und dem Aufsichtsratsplenum gewährleistet sind.

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. Vielmehr konnten alle Aufsichtsratsbeschlüsse vom Plenum gefasst werden.

- Der **Präsidialausschuss**, der die Personalentscheidungen des Aufsichtsrats vorbereitet und ihm Beschlussempfehlungen hinsichtlich des Vergütungssystems für den Vorstand sowie zu Inhalt, Gestaltung und Abschluss der Vorstandsdienstverträge unterbreitet, trat im Jahr 2009 zu fünf Sitzungen zusammen und hielt im Februar 2010 eine Sitzung in Form einer Telefonkonferenz ab. Er befasste sich mit der Struktur des Vergütungssystems und der Festsetzung der jeweiligen Vergütung sowie der Wiederbestellung von Herbert Hainer als Vorstandsvorsitzenden und bereitete entsprechende Beschlussvorschläge für den Aufsichtsrat vor. Letzterem obliegt seit Inkrafttreten des VorstAG die Beschlussfassung für die Vorstandsvergütung.

— Der **Prüfungsausschuss** hielt im Jahr 2009 fünf Sitzungen ab. An allen Sitzungen nahmen der Abschlussprüfer sowie der Finanzvorstand teil. Der Ausschuss befasste sich schwerpunktmäßig mit dem Jahres- und Konzernabschluss 2008, den Prüfungsberichten des Abschlussprüfers sowie mit dem Halbjahresfinanzbericht und den Quartalsfinanzberichten für das Geschäftsjahr 2009, die er jeweils vor der Veröffentlichung detailliert erörterte. Der Abschlussprüfer berichtete den Ausschussmitgliedern ausführlich über die Prüfungstätigkeit und deren Ergebnisse. Des Weiteren holte der Prüfungsausschuss die erforderliche Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers ein und bereitete den Vorschlag des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung für die Wahl des Abschlussprüfers für das Geschäftsjahr 2009 vor. Er legte gemeinsam mit dem Abschlussprüfer die Prüfungsschwerpunkte für die Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses 2009 fest und beschloss die Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer. Auch im Prüfungsausschuss wurden die Auswirkungen der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise auf den adidas Konzern regelmäßig erörtert.

Darüber hinaus setzte sich der Ausschuss, der nach der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats auch für Fragen der Corporate Governance zuständig ist, intensiv mit den Neuregelungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 18. Juni 2009 auseinander und beriet den Inhalt der vom Aufsichtsrat abzugebenden Entsprechenserklärung. Bedeutende Themen in den Sitzungen waren ferner die Weiterentwicklung des Risikomanagements und des Compliance-Programms sowie die Berichte über das interne Kontrollsystem und der Internen Revision. Die Ausschussmitglieder haben sich über diese Themen einschließlich der angewandten Methoden und Systeme sowie deren Effizienz schriftlich und mündlich unterrichten lassen, sie eingehend erörtert und sich so von der Wirksamkeit der Systeme überzeugt. Die Struktur der neuen Segmentberichterstattung des adidas Konzerns und deren Auswirkungen wurden ebenfalls intensiv diskutiert. In der letzten Sitzung des Berichtsjahrs erläuterte uns der Finanzvorstand den Entwurf der Budget- und Investitionsplanung 2010. Neben den mündlichen Berichten des Prüfungsausschussvorsitzenden über die Ergebnisse aller Sitzungen erhielten die Aufsichtsratsmitglieder regelmäßig schriftliche Informationen über Inhalte und Ergebnisse der Arbeit des Prüfungsausschusses.

- Der **Nominierungsausschuss** hat im Berichtsjahr in zwei Sitzungen die Wahlvorschläge an die Hauptversammlung für die Wahl der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat vorbereitet und sodann eine Kandidatenliste unterbreitet.
- Der **Vermittlungsausschuss** musste auch im Jahr 2009 nicht einberufen werden.
- Der im August 2009 ad hoc gebildete **Ausschuss für Grundstücksprojekte** befasste sich im September 2009 mit Grundstücksangelegenheiten des adidas Konzerns, insbesondere mit der Verwertung von nicht für das Kerngeschäft benötigten Immobilien.

Corporate Governance und Entsprechenserklärung

Das Thema Corporate Governance besitzt für den Aufsichtsrat einen hohen Stellenwert. Nach seiner Einschätzung gehört dem Aufsichtsrat auch nach seiner Neuwahl eine ausreichende Anzahl von unabhängigen Mitgliedern an. Interessenkonflikte, wie durch den Deutschen Corporate Governance Kodex definiert, sind bei den Aufsichtsratsmitgliedern auch im Berichtsjahr nicht aufgetreten. Der vom Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (BilMoG) geforderten Besetzung des Prüfungsausschusses mit mindestens einem Finanzexperten ist Rechnung getragen. Nach ausführlicher Beratung der Corporate Governance Themen im Prüfungsausschuss haben Vorstand und Aufsichtsrat gemeinsam auf Empfehlung des Prüfungsausschusses am 11. Februar 2010 die aktualisierte Entsprechenserklärung nach § 161 Aktiengesetz (AktG) abgegeben, die den Aktionären auf der Internetseite unter www.adidas-Group.de/corporate_governance dauerhaft zugänglich ist. Hier können auch die bisherigen Erklärungen eingesehen werden. Weitere Informationen zur Corporate Governance im Unternehmen einschließlich der Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat enthält die [Erklärung zur Unternehmensführung mit dem Corporate Governance Bericht, Seite 33.](#)

Jahres- und Konzernabschlussprüfung

Die KPMG hat den vom Vorstand gemäß § 315a HGB nach IFRS aufgestellten und um einen Konzernlagebericht ergänzten Konzernabschluss 2009 geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Dies gilt auch für den nach den Vorschriften des HGB aufgestellten Jahresabschluss 2009 der adidas AG und den Lagebericht.

Die Abschlussunterlagen und der Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands sowie die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers haben allen Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig vorgelegen. Sie wurden in der Sitzung des Prüfungsausschusses am 26. Februar 2010 und der Sitzung des Aufsichtsrats am 2. März 2010 eingehend geprüft und im Beisein des Vorstands und des Abschlussprüfers ausführlich erörtert. Der Abschlussprüfer berichtete uns in beiden Sitzungen über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung der Abschlüsse mit den vom Prüfungsausschuss für das Berichtsjahr festgelegten Prüfungsschwerpunkten. Die Überprüfung des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems bezogen auf

den Rechnungslegungsprozess ergab, dass das System seine Aufgaben erfüllen kann. Für ergänzende Fragen und Auskünfte stand der Abschlussprüfer den Prüfungsausschuss- bzw. Aufsichtsratsmitgliedern zur Verfügung. Nach eigener Überprüfung des Jahresabschlusses der adidas AG mit dem Lagebericht sowie des Konzernabschlusses mit dem Konzernlagebericht sind wir zu dem abschließenden Ergebnis gekommen, dass keine Einwendungen zu erheben sind. Wir haben daher in Übereinstimmung mit der Empfehlung des Prüfungsausschusses dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer zugestimmt und die vom Vorstand aufgestellten Abschlüsse in unserer Bilanzsitzung gebilligt. Der Jahresabschluss der adidas AG ist damit festgestellt. Wir haben mit dem Vorstand auch den Gewinnverwendungsvorschlag im Hinblick auf die Dividendenpolitik erörtert und in Anbetracht der Lage des Unternehmens sowie der Finanz- und Investitionsplanung geprüft und ihm zugestimmt.

Personelle Veränderungen im Aufsichtsrat

Mit Beendigung der Hauptversammlung am 7. Mai 2009 lief die turnusgemäße fünfjährige Amtszeit aller Mitglieder des Aufsichtsrats aus. Als Vertreter der Anteilseigner wurden von der Hauptversammlung in Einzelwahl die Herren Dr. Stefan Jentzsch, Herbert Kauffmann, Igor Landau, Alexander Popow, Willi Schwerdtle und Christian Tourres in den Aufsichtsrat gewählt. Die Herren Dr. Hans Friderichs und Dr. iur. Manfred Gentz sind mit Wirkung zum 7. Mai 2009 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden.

Bereits im Frühjahr 2009 hatten die Arbeitnehmer Frau Sabine Bauer und Frau Heidi Thaler-Veh sowie die Herren Dieter Hauenstein, Dr. Wolfgang Jäger, Roland Nosko und Hans Ruprecht in den Aufsichtsrat gewählt. Die Herren Fritz Kammerer und Klaus Weiß sind mit Wirkung zum 7. Mai 2009 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden.

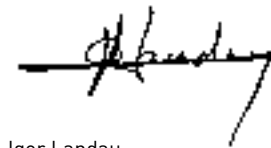
In der konstituierenden Sitzung des neu gewählten Aufsichtsrats am 7. Mai 2009 wurden Herr Igor Landau zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats und Frau Sabine Bauer und Herr Willi Schwerdtle zu den stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats gewählt.

Dank

Unser persönlicher Dank gilt dem ausgeschiedenen langjährigen Aufsichtsratsvorsitzenden Herrn Dr. Hans Friderichs für seine besonderen Verdienste um die adidas AG. Er hat den Wandel des Konzerns vom Familienunternehmen zu einem der weltweit führenden, börsennotierten Anbieter in der Sportartikelindustrie mit klugem Rat und unternehmerischer Weitsicht begleitet. Wir danken auch allen übrigen Aufsichtsratsmitgliedern, die den Aufsichtsrat mit Beendigung der Hauptversammlung verlassen haben, für die geleistete Arbeit.

Darüber hinaus dankt der Aufsichtsrat dem Vorstand, den Unternehmensleitungen der Konzerngesellschaften, dem Betriebsrat sowie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren hohen persönlichen Einsatz, ihre Leistungen und das fortwährende Engagement.

Für den Aufsichtsrat



Igor Landau
Vorsitzender des Aufsichtsrats

März 2010

Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht

Unser Handeln wird von den Grundsätzen einer verantwortungsvollen und transparenten Unternehmensführung und -kontrolle bestimmt. Gute Corporate Governance unterstützt die nachhaltige Wertschöpfung und fördert das Vertrauen der Aktionäre, Geschäftspartner, Mitarbeiter und der Finanzmärkte in unser Unternehmen. Sie ist damit für einen langfristigen Unternehmenserfolg unentbehrlich. Wir verstehen Corporate Governance als fortlaufenden Prozess, bei dem sich Werte und Grundsätze entsprechend den sich wandelnden Anforderungen weiterentwickeln. Die gesetzlichen Anforderungen und unternehmensinternen Richtlinien, die von uns befolgt werden, können Sie dem nachfolgenden Bericht, der die Erklärung der Gesellschaft zur Unternehmensführung und den Corporate Governance Bericht von Vorstand und Aufsichtsrat enthält, entnehmen.

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

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben die letzte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG am 11. Februar 2009 abgegeben. Die nachfolgende Erklärung bezieht sich für den Zeitraum vom 12. Februar bis 5. August 2009 auf die Fassung des Deutschen Corporate Governance Kodex (im Folgenden „Kodex“) vom 6. Juni 2008. Für den Zeitraum ab dem 6. August 2009 bezieht sich die nachfolgende Erklärung auf die Empfehlungen des Kodex in seiner Fassung vom 18. Juni 2009, die am 5. August 2009 im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht wurde.

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

— Selbstbehalt bei der D&O-Versicherung (Ziffer 3.8)

Die D&O-Versicherung für unsere Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder sieht bislang keinen Selbstbehalt vor, da es sich um eine Gruppenversicherung für eine Vielzahl von Führungskräften im In- und Ausland handelt und im Ausland ein Selbstbehalt unüblich ist. Seit Inkrafttreten des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) schreibt § 93 Absatz 2 Satz 3 AktG in seiner neuen Fassung die Vereinbarung eines Selbstbehalts bei dem Abschluss von D&O-Versicherungen für Vorstandsmitglieder gesetzlich zwingend vor.

Die adidas AG wird die gesetzlichen Bestimmungen zum Selbstbehalt befolgen und bestehende D&O-Versicherungen im Rahmen der gesetzlichen Übergangsfrist, d. h. spätestens mit Wirkung zum 1. Juli 2010, entsprechend anpassen. Ziffer 3.8 des Kodex in der Fassung vom 18. Juni 2009 empfiehlt zusätzlich für Aufsichtsratsmitglieder die Vereinbarung eines entsprechenden Selbstbehalts. Die adidas AG hat beschlossen, dieser Empfehlung ebenfalls spätestens ab dem 1. Juli 2010 zu entsprechen.

— 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.

— Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder (Ziffer 5.4.1 Satz 2)

Eine Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder sehen wir nicht vor, da dies unseres Erachtens eine nicht notwendige Einschränkung der Rechte unserer Aktionäre und Arbeitnehmer bei der Wahl ihrer Vertreter in den Aufsichtsrat bedeuten würde.

— Vergütung des Aufsichtsrats (Ziffer 5.4.6 Absatz 2)

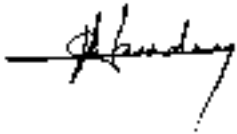
Die Mitglieder unseres Aufsichtsrats erhalten keine erfolgsorientierte Vergütung, um potenzielle Interessenkonflikte bei Entscheidungen des Aufsichtsrats, die Einfluss auf Erfolgskriterien haben könnten, auszuschließen.

— Angabe des von einzelnen Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern gehaltenen Besitzes von Aktien oder sich darauf beziehender Finanzinstrumente (Ziffer 6.6 Satz 1)

Soweit nicht weitergehende gesetzliche Verpflichtungen bestehen, geben wir den Aktienbesitz, wenn er 1 % der von der adidas AG ausgegebenen Aktien übersteigt, nicht für die einzelnen Organmitglieder an. Stattdessen veröffentlichen wir den Gesamtbesitz aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder lediglich getrennt nach Gruppen, um die schutzwürdigen Interessen der Organmitglieder zu wahren.

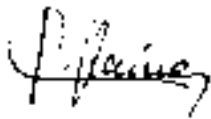
Herzogenaurach, 11. Februar 2010

Für den Aufsichtsrat



Igor Landau
Aufsichtsratsvorsitzender

Für den Vorstand



Herbert Hainer
Vorstandsvorsitzender

Die vorstehende Entsprechenserklärung vom 11. Februar 2010 ist zusammen mit allen früheren Entsprechenserklärungen unter www.adidas-Group.de/corporate_governance veröffentlicht und als Download verfügbar.

Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex weitgehend erfüllt

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

Duales Führungssystem

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

Zusammensetzung und Arbeitsweise des Vorstands

Unserem Vorstand gehören vier Mitglieder an [siehe Vorstand, S. 24](#). Vorstandsausschüsse bestehen nicht. Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung, entwickelt die strategische Ausrichtung des Unternehmens, stimmt diese mit dem Aufsichtsrat ab und sorgt für deren Umsetzung. Dabei ist er an das Unternehmensinteresse gebunden und der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts verpflichtet. Die Mitglieder des Vorstands tragen gemeinsam die Verantwortung für die gesamte Geschäftsführung.

Die nähere Ausgestaltung der Arbeit des Vorstands ist in seiner Geschäftsordnung geregelt, die unter www.adidas-Group.de/corporate_governance eingesehen werden kann. Unbeschadet der Gesamtverantwortung führen die einzelnen Mitglieder die ihnen zugeordneten Bereiche in eigener Verantwortung. Dem Vorstandsvorsitzenden obliegt insbesondere die Leitung des Gesamtvorstands sowie die Federführung in der Geschäftspolitik des Konzerns. Darüber hinaus trägt er die Verantwortung für verschiedene Bereiche, wie z. B. den weltweiten Vertrieb (Großhandel und Einzelhandel) für die Marken adidas und Reebok, die Interne Revision, Soziales und Umwelt sowie Compliance. Die Bereiche Finanzen, Global Brands und Global Operations sind über den Geschäftsverteilungsplan, der auszugswise unter www.adidas-Group.de/corporate_governance veröffentlicht ist, jeweils einem weiteren Vorstandsmitglied zugewiesen.

Vorstandssitzungen finden regelmäßig oder bei Bedarf ad hoc statt. Sie werden durch den Vorstandsvorsitzenden einberufen. Der Vorstand trifft seine Entscheidungen durch Beschluss grundsätzlich mit einfacher Mehrheit, soweit nicht das Gesetz eine größere Stimmenmehrheit vorschreibt. Bei Stimmgleichheit entscheidet die Stimme des Vorstandsvorsitzenden. In der Praxis strebt der Vorstand jedoch an, seine Entscheidungen einstimmig zu treffen. Einstimmige Entscheidungen stellen dementsprechend den Regelfall dar.

Unser Vorstand nimmt auf Einladung des Aufsichtsrats an dessen Sitzungen teil. Dort berichtet er 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 Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Konzerns.

Zusammensetzung und Arbeitsweise des Aufsichtsrats

Unser Aufsichtsrat setzt sich in Übereinstimmung mit dem deutschen Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) aus jeweils sechs Vertretern der Anteilseigner und Arbeitnehmer zusammen [siehe Aufsichtsrat, S. 26](#). Die Vertreter der Anteilseigner werden von der Hauptversammlung gewählt, die Vertreter der Arbeitnehmer werden nach den Regelungen des MitbestG vor der Hauptversammlung gewählt. Am 7. Mai 2009 wurden unsere Aufsichtsratsmitglieder bestellt. Ihre Amtszeit läuft mit Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2014 aus.

Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand bei der Geschäftsführung. Der Vorstand berichtet dem Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Belange der Geschäftsentwicklung, der Planung sowie der

Risikolage und stimmt mit dem Aufsichtsrat die Strategie und deren Umsetzung ab. Für bestimmte Geschäfte und Maßnahmen, wie zum Beispiel die Aufnahme oder Aufgabe wesentlicher Geschäftsbereiche, den Erwerb oder die Veräußerung von bedeutenden Unternehmensbeteiligungen und die Verabschiedung des Budgets einschließlich des jährlichen Investitions- und Finanzierungsplans, benötigt der Vorstand die vorherige Zustimmung des Aufsichtsrats. Einzelheiten sind in der Satzung der Gesellschaft und in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats geregelt [siehe www.adidas-Group.de/corporate_governance](#).

Der Aufsichtsratsvorsitzende koordiniert die Arbeit des Gremiums und leitet die Sitzungen. Er erläutert jedes Jahr die Tätigkeit des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse in seinem Bericht an die Aktionäre und in der Hauptversammlung. Zu den wesentlichen Aufgaben des Aufsichtsrats gehören auch die Billigung der Jahresabschlüsse der adidas AG und des adidas Konzerns unter Berücksichtigung der Berichte des Abschlussprüfers sowie die Entscheidung über die Bestellung der Mitglieder des Vorstands. Die Sitzungen unseres Aufsichtsrats werden unter Angabe der Gegenstände der Tagesordnung mit einem Vorlauf von mindestens vierzehn Tagen einberufen. Der Aufsichtsrat ist beschlussfähig, wenn alle Mitglieder ordnungsgemäß eingeladen worden sind und mindestens sechs Mitglieder an der Beschlussfassung teilnehmen. Er fasst seine Beschlüsse mit einfacher Mehrheit, soweit nicht gesetzlich eine andere Mehrheit vorge-schrieben ist.

Bei Abstimmungen mit Stimmengleichheit hat der Vorsitzende des Aufsichtsrats in einer erneuten Abstimmung und bei nochmaliger Stimmengleichheit die ausschlaggebende Stimme. In besonders eilbedürftigen Angelegenheiten hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit, einen Beschluss auch im Wege des schriftlichen Umlaufverfahrens zu fassen. Über die Sitzungen und Arbeitsweisen des Aufsichtsrats berichten wir im Bericht des Aufsichtsrats [siehe S. 28](#).

Alle zwei Jahre überprüft der Aufsichtsrat die Effizienz seiner Tätigkeit. Die nächste Effizienzprüfung wird nach der Hauptversammlung 2010 stattfinden.

Erhöhte Effizienz durch Aufsichtsratsausschüsse

Zur optimalen Wahrnehmung seiner Aufgaben hat unser Aufsichtsrat fünf fachlich qualifizierte ständige Ausschüsse gebildet [siehe Geschäftsordnung des Aufsichtsrats auf www.adidas-Group.de/corporate_governance](#). Für die Organisation und Arbeitsweise der Ausschüsse gelten grundsätzlich dieselben Regeln wie für das Aufsichtsratsplenum. Beschlussfähig ist ein Ausschuss, wenn die Hälfte, mindestens aber drei seiner Mitglieder an der Beschlussfassung teilnehmen. Die Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an den Gesamtauf-sichtsrat. Die Zusammensetzung der Ausschüsse [siehe Aufsichtsrat, S. 26](#) sowie die Beschreibung ihrer Arbeitsweisen sind detailliert im Bericht des Aufsichtsrats [siehe S. 28](#) dargestellt.

— Das **Präsidium**, das sich aus dem Aufsichtsratsvorsitzenden und seinen zwei Stellvertretern zusammensetzt, berät über Schwerpunktthemen, bereitet Beschlüsse vor und ist in besonders eilbedürftigen Fällen befugt, Beschlüsse anstelle des Aufsichtsrats zu fassen.

— Der aus vier Mitgliedern bestehende paritätisch besetzte **Präsidialausschuss** bereitet insbesondere Entscheidungen des Aufsichtsratsplenums über die Bestellung von Vorstandsmitgliedern vor. Ferner ist der Ausschuss zuständig für die Vorbereitung aller Beschlüsse des Aufsichtsratsplenums, die das Vergütungssystem des Vorstands, die Festsetzung der Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder sowie Inhalt, Gestaltung und Abschluss der Vorstands-dienstverträge betreffen.

— Der **Prüfungsausschuss** ist ebenfalls paritätisch mit vier Mitgliedern besetzt. Der Vorsitzende des Ausschusses ist unabhängig und gehörte vor seiner Mitgliedschaft im Aufsichtsrat nicht dem Vorstand der Gesellschaft an. Er verfügt über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung und Abschlussprüfung. Der Vorsitzende ist somit im Sinne des Aktiengesetzes als unabhängiger Finanzexperte anzusehen. Der Ausschuss tagt regelmäßig fünf Mal im Jahr. Er prüft den Jahresabschluss der adidas AG und den Konzernabschluss einschließlich der Lageberichte und bereitet für das Aufsichtsratsplenum die entsprechenden Beschlüsse vor.

Ferner erörtert er die Quartals- und Halbjahresfinanzberichte. Darüber hinaus bereitet er den Vorschlag des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung für die Wahl des Abschlussprüfers sowie die Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer vor. Zuvor überzeugt er sich von der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und bestimmt Prüfungsschwerpunkte. Der Prüfungsausschuss überwacht insbesondere Fragen der Rechnungslegung und behandelt die Themen Risikomanagement und Compliance. Er überzeugt sich von der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems und lässt sich regelmäßig über die Arbeit der Internen Revision berichten. Die konkrete Ausgestaltung der Arbeit des Prüfungsausschusses ist durch eine Geschäftsordnung festgelegt, die vom Gesamtauf-sichtsrat im Berichtsjahr beschlossen wurde [siehe www.adidas-Group.de/corporate_governance](#).


— Der vier Mitglieder umfassende paritätisch besetzte **Vermittlungsausschuss** gemäß § 27 Absatz 3 MitbestG hat die Aufgabe, dem Aufsichtsrat für die Bestellung oder Abberufung eines Vorstandsmitglieds einen Vorschlag zu unterbreiten, wenn bei einer vorausgegangenen Beschlussfassung die erforderliche Zweidrittelmehrheit nicht erreicht wurde.

DIRECTORS' DEALINGS IM GESCHÄFTSJAHR 2009

 N°
01

Frankfurt am Main, Datum	Name	Funktion	Geschäftsart	Stückzahl	Kurs in €	Gesamtvolumen in €
5. August	Christian Tourres	Aufsichtsrat	Verkauf	50.000	31,999875	1.599.993,75
1. Dezember	Christian Tourres	Aufsichtsrat	Verkauf	50.000	38,30	1.915.000,00

— Der aus drei Mitgliedern bestehende **Nominierungsausschuss** ist als einziger Aufsichtsratsausschuss ausschließlich mit Vertretern der Anteilseigner besetzt. Er wird vorbereitend bei Wahlen der Vertreter der Anteilseigner zum Aufsichtsrat tätig und unterbreitet dem Aufsichtsrat Empfehlungen für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung. Bei den Vorschlägen zur Wahl der Aufsichtsratsmitglieder wird darauf geachtet, dass die Kandidaten über die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Zudem werden die Kandidaten mit Blick auf die angestrebte Vielfalt (Diversity) auf internationaler Ebene ausgesucht.

Ferner wurde im Jahr 2009 ad hoc der für die Behandlung von Grundstücksangelegenheiten zuständige, mit drei Mitgliedern besetzte Ausschuss für Grundstücksprojekte gebildet  siehe Bericht des Aufsichtsrats, S. 28.

Vermeidung von Interessenkonflikten

Gemäß der Geschäftsordnung unseres Aufsichtsrats legen die Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats etwaige Interessenkonflikte gegenüber dem Präsidialausschuss an Stelle des Gesamtaufichtsrats unverzüglich offen. Wesentliche Geschäfte zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Vorstands oder ihnen nahe stehenden Personen bedürfen der Zustimmung des Präsidialausschusses. Der Aufsichtsrat berichtet der Hauptversammlung über etwaige Interessenkonflikte und deren Behandlung. Im Berichtsjahr sind weder bei den Vorstands- noch bei den Aufsichtsratsmitgliedern Interessenkonflikte aufgetreten.

Relevante Unternehmensführungspraktiken

Unser unternehmerisches Handeln orientiert sich an den Rechtsordnungen der verschiedenen Länder und Regionen, aus denen sich für den adidas Konzern und seine Mitarbeiter im In- und Ausland vielfältige Pflichten ergeben. Neben der verantwortungsvollen Geschäftsführung in Übereinstimmung mit den Gesetzen, Verordnungen und sonstigen Richtlinien haben wir konzerninterne Regelungen aufgestellt, die die Werte und Führungsprinzipien unseres täglichen Handelns widerspiegeln.

Compliance im adidas Konzern

Unter Compliance verstehen wir die Übereinstimmung unseres Handelns mit gesetzlichen Bestimmungen und Verordnungen sowie ethischen und moralischen Grundsätzen, denen unser Unternehmen unterliegt bzw. zu deren Einhaltung wir uns freiwillig verpflichtet haben. Der adidas Konzern betrachtet Compliance umfassend und orientiert am Produktzyklus von der Lieferantenkette bis zum Endverbraucher. Der Bereich Soziales und Umwelt nimmt sich der Arbeitnehmerrechte in der Beschaffungskette an und koordiniert die Produktsicherheitsnormen. Bevor unsere Produkte auf dem Markt angeboten werden, überprüft der Marken- und Patentbereich die verwendeten Technologien, Marken, Logos und Geschmacksmuster hinsichtlich etwaiger Verletzungen der Rechte Dritter. Das interne Compliance-Programm beinhaltet unter anderem auch ein konsequent implementiertes, webbasiertes Training, das allen Mitarbeitern weltweit in 10 Sprachen zur Verfügung steht. Außerdem haben wir weltweit lokale Compliance-Officer als Ansprechpartner eingesetzt, denen Beschwerden und Hinweise auf mögliche Compliance-Verstöße gemeldet werden können. Im Bereich Datenschutz haben wir ebenfalls ein webbasiertes Training für alle Mitarbeiter in 10 Sprachen eingeführt. Zusätzlich existiert ein „Marketing Guide“, um unsere Mitarbeiter für datenschutzrechtliche Themen im Umgang mit unseren Kunden zu sensibilisieren. Als nächste Maßnahme sind zusätzliche Online-Trainings zu den Bereichen Kartell- und Wettbewerbsrecht in Vorbereitung.

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 globalen Unternehmenspolitik. Unser Konzern verfügt über einen eigenen Verhaltenskodex für die Beschaffungskette, die Workplace Standards („Arbeitsplatzstandards“). Diese Standards [siehe www.adidas-Group.com/Nachhaltigkeit](http://www.adidas-Group.com/Nachhaltigkeit) orientieren sich an den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und folgen dem Verhaltenskodex des Weltverbandes der Sportartikelindustrie (WFSGI). Sie helfen uns, nur solche Geschäftspartner auszuwählen, die mit unseren Werten übereinstimmende Arbeitsplatzstandards und Geschäftspraktiken erfüllen. Zusammen mit unseren Geschäftspartnern arbeiten wir aktiv an positiven Veränderungen und haben für die Koordinierung der Einhaltung und Überwachung der Arbeitsplatzstandards eigens ein Expertenteam bestellt. Wir berichten über unser Nachhaltigkeitsprogramm unter www.adidas-Group.com/Nachhaltigkeit und veröffentlichen regelmäßig Nachhaltigkeitsberichte.

Umgang mit Insiderinformationen

Die transparente und verlässliche Information des Kapitalmarkts und der Anleger ist ein wichtiges Element für den Erfolg unseres Konzerns. Deshalb ist der ordnungsgemäße Umgang mit Insiderinformationen unabdingbar. Zu diesem Zweck haben wir ein Insiderkomitee eingerichtet, welches das Vorliegen von Insiderfakten prüft, für die Einhaltung der Pflichten im Zusammenhang mit Insiderfakten sorgt und erforderliche Entscheidungen vorbereitet. Unsere Mitarbeiter werden zum korrekten Umgang mit Insiderinformationen geschult und behandeln solche Informationen streng vertraulich.

Transparenz und Wahrung der Aktionärsinteressen

Unser Ziel ist es, allen institutionellen Investoren, Privataktionären, Finanzanalysten, Mitarbeitern sowie der interessierten Öffentlichkeit durch regelmäßige, offene und aktuelle Kommunikation dieselben Informationen zeitgleich in Deutsch und Englisch zur Verfügung zu stellen und dadurch größtmögliche Transparenz zu schaffen. Hierfür nutzen wir als aktuelle Veröffentlichungsplattform hauptsächlich unsere Internetseite www.adidas-Group.de. Darüber hinaus veröffentlichen wir publizitätspflichtige gesellschafts- und kapitalmarktrechtliche Informationen europaweit. Sämtliche Dokumente und Informationen rund um unsere Hauptversammlung stehen allen Interessierten auf unserer Internetseite zur Verfügung. Außerdem stehen wir mit unserer aktiven Investor Relations Tätigkeit in enger Verbindung mit unseren Aktionären [siehe Unsere Aktie, S. 42](#).

In der Hauptversammlung haben Aktionäre, die ihr Stimmrecht nicht selbst wahrnehmen möchten, die Möglichkeit, dieses durch einen Bevollmächtigten ihrer Wahl oder einen weisungsgebundenen Stimmrechtsvertreter der Gesellschaft ausüben zu lassen. Alle Aktionäre haben die Möglichkeit, die Hauptversammlung live und in vollem Umfang im Internet zu verfolgen. Außerdem stehen wir unseren Aktionären für Fragen per Telefon oder auf elektronischem Wege zur Verfügung. Bei unserer nächsten Hauptversammlung, die am 6. Mai 2010 in Fürth (Bayern) stattfinden wird, werden wir unseren Aktionären erneut den bestmöglichen Service bieten.

Directors' Dealings im Geschäftsjahr 2009

Nach § 15a Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) sind die Mitglieder unseres Vorstands und Aufsichtsrats, sonstige Führungspersonen sowie mit diesen in enger Beziehung stehende Personen verpflichtet, den Erwerb und die Veräußerung von Aktien der adidas AG oder sich darauf beziehenden Finanzinstrumenten (Directors' Dealings) offenzulegen, soweit der Wert der innerhalb eines Geschäftsjahres getätigten Geschäfte die Summe von 5.000 € erreicht oder übersteigt. Im Jahr 2009 haben wir zwei Mitteilungen über derartige Transaktionen mit Aktien der adidas AG (ISIN DE0005003404) erhalten und unter www.adidas-Group.de/directors_dealings veröffentlicht.

Aktienbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat

Der Gesamtbesitz aller Vorstandsmitglieder an Aktien der adidas AG betrug am Ende des Geschäftsjahres 2009 weniger als 1 % der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats hielten zum selben Zeitpunkt insgesamt 2,15 % der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien.

Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Der gesetzlich vorgeschriebene und für die Dividendenzahlung maßgebliche Einzelabschluss der adidas AG wird nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) und des AktG erstellt. Der jährliche Konzernabschluss und die Zwischenberichte des adidas Konzerns werden vom Vorstand nach den Grundsätzen der International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt. Die Abschlüsse werden vom Aufsichtsrat geprüft und gebilligt. Der handelsrechtliche Jahresabschluss ist dadurch festgestellt.

Als Abschlussprüfer für den Jahresabschluss der adidas AG und den Konzernabschluss 2009 wurde die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main, von der Hauptversammlung gewählt, nachdem sich der Aufsichtsrat von der Unabhängigkeit des Prüfers überzeugt hatte.

Vergütungsbericht¹⁾

Ein wesentliches Element guter Corporate Governance stellt für den adidas Konzern die transparente und verständliche Berichterstattung über die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat 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 unseren Vorständen für den Fall der Beendigung ihrer Tätigkeit bzw. für ihren Ruhestand zugesagt wurden.

Verantwortlichkeit des Aufsichtsrats

Die individuelle Vergütung unserer Vorstandsmitglieder wird gemäß dem am 5. August 2009 in Kraft getretenen Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) sowie einer entsprechenden Regelung in der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat vom Aufsichtsratsplenium nach entsprechender Vorbereitung durch den Präsidialausschuss beraten und festgelegt. Darüber hinaus beschließt der Aufsichtsrat auf Vorschlag des Präsidialausschusses das Vergütungssystem des Vorstands und ist für dessen regelmäßige Überprüfung verantwortlich.

Im Geschäftsjahr 2009 hat der Aufsichtsrat das Vergütungssystem in seinen Einzelheiten von einem externen, vom Vorstand bzw. vom Unternehmen unabhängigen Vergütungsexperten überprüfen lassen. Die Überprüfungen ergaben, dass das bestehende Vergütungssystem bereits weitestgehend den neuen gesetzlichen Regelungen entsprach und somit nur weniger Anpassungen bedurfte.

Vergütungssystem

Das Vergütungssystem unseres Vorstands, das sowohl fixe als auch variable Bestandteile enthält, setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen:

- erfolgsunabhängige Vergütungskomponente,
- erfolgsbezogene Vergütungskomponente,
- Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung.

Die einzelnen Vergütungskomponenten sind wie folgt ausgestaltet:

- Die erfolgsunabhängige Vergütungskomponente besteht aus einem in zwölf monatlichen Teilbeträgen auszuzahlenden Jahresfestgehalt. Zusätzlich werden Nebenleistungen gewährt. Sie bestehen im Wesentlichen aus den nach steuerlichen Richtlinien anzusetzenden Werten für die Privatnutzung des Dienstwagens und die Übernahme von Versicherungsprämien.

- Die erfolgsbezogene Vergütungskomponente wird in Form eines variablen Performance Bonus gewährt. Seine Höhe orientiert sich unter Bezug auf das Jahresfestgehalt an der individuellen Leistung des jeweiligen Vorstandsmitglieds sowie am Konzerngewinn vor Steuern und an der Reduzierung der Nettoverschuldung. Er wird nach Ablauf des jeweiligen Geschäftsjahres nach Feststellung des Jahresabschlusses und der Zielerreichung ausgezahlt.
- Als Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung beziehen unsere Vorstandsmitglieder eine Vergütung aus dem Long Term Incentive Plan 2009/2011 (LTIP 2009/2011). Auszahlungen aus dem LTIP 2009/2011 (LTIP-Bonus) hängen von der Erfüllung der folgenden, im LTIP 2009/2011 exakt definierten und unterschiedlich gewichteten Performance-Kriterien ab:
 - Steigerung des Konzerngewinns,
 - Reduzierung der Nettoverschuldung (bereinigt um nicht-operative Effekte),

- Umsatzwachstum der Marken Reebok, Rockport und Reebok-CCM Hockey sowie
- absolute und relative Entwicklung des Aktienkurses, jeweils bemessen über den Dreijahreszeitraum 2009 bis 2011. Die Höhe des LTIP-Bonus errechnet sich aus der Multiplikation des akkumulierten Zielerreichungsgrads der Performance-Kriterien mit dem für jedes Vorstandsmitglied zuvor individuell festgesetzten Zielbonus. Die Auszahlung ist auf maximal 150 % des individuellen Zielbonus begrenzt (Cap). Liegt der Zielerreichungsgrad unter 50 %, so entfällt die Auszahlung des LTIP-Bonus vollständig. Eine etwaige Auszahlung des LTIP-Bonus erfolgt nach Feststellung des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2011.

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

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

Die Vorstandsvergütung im Einzelnen

Die Gesamtvergütung unseres Vorstands im Geschäftsjahr 2009 belief sich auf 10,494 Mio. € (2008: 8,416 Mio. €). Der Anstieg gegenüber dem Vorjahr resultiert aus höheren Rückstellungszuführungen für den LTIP 2009/2011. Diese beruhen auf der neuen, gemäß den gesetzlichen Anforderungen auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Vorstandsvergütungsstruktur. Sie sieht vor, dass künftig der Anteil des LTIP-Bonus an der Gesamtvergütung zu Lasten des Anteils des Performance Bonus erhöht wird. Für das Geschäftsjahr 2009 war jedoch die im Vorjahr gewährte Performance Bonus-Zusage maßgeblich, die noch einen im Vergleich zum LTIP-Bonus höheren prozentualen Anteil der Performance Bonus-Komponente an der Gesamtvergütung vorsah. Absolut gesehen ist der Performance Bonus im Geschäftsjahr 2009, trotz der deutlichen Reduzierung der Nettoverschuldung gegenüber dem Vorjahr, aufgrund des gesunkenen Konzerngewinns zurückgegangen.

Die Überprüfung des Vergütungssystems und der einzelnen Vergütungskomponenten im Geschäftsjahr 2009 hat unter Heranziehung der Vergütungsstruktur des adidas Konzerns sowie der des Vergleichsumfelds ergeben, dass nach der Überzeugung des Aufsichtsrats sämtliche Vergütungsbestandteile für sich und insgesamt angemessen und auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet sind.

Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden die Aufgaben und der Beitrag des jeweiligen Vorstandsmitglieds zum Unternehmenserfolg, seine individuelle Leistung und die Leistung des gesamten Vorstands. Ferner werden

die Größe und globale Ausrichtung unseres Konzerns, seine wirtschaftliche Lage sowie die Zukunftsaussichten berücksichtigt. Die variablen Vergütungskomponenten sind so ausgestaltet, dass die Erreichung der mit dem LTIP 2009/2011 gesetzten nachhaltigen Ziele für unsere Vorstandsmitglieder einen deutlich höheren Anreiz darstellt als die Erreichung der für die Gewährung des Performance Bonus zu erfüllenden Ziele. Entsprechende vertragliche Regelungen ermöglichen, dass diese Gewichtung auch künftig erhalten bleibt. Der LTIP 2009/2011 weist durch seine dreijährige Laufzeit und die konkrete Ausgestaltung der Performance-Kriterien die erforderliche mehrjährige Bemessungsgrundlage auf.

Leistungen im Fall der Beendigung der Tätigkeit

Die folgende Darstellung der Leistungen, die unsere Vorstandsmitglieder im Falle der Beendigung ihrer Vorstandstätigkeit erhalten, berücksichtigt bereits den mit unserem Vorstandsvorsitzenden im Dezember 2009 mit Wirkung zum 6. März 2010 abgeschlossenen Dienstvertrag.

— Pensionszusagen

Die einzelvertraglichen Pensionszusagen gewähren den Vorstandsmitgliedern einen Anspruch auf lebenslange Altersrente oder Hinterbliebenenversorgung im Falle des Erreichens der Altersgrenze von 65 Jahren, der dauerhaften Arbeitsunfähigkeit und im Todesfall.

- Die Höhe der Altersrente bestimmt sich nach einem prozentualen Anteil der rentenfähigen Bezüge, die derzeit dem in der Tabelle angegebenen Jahresfestgehalt entsprechen.²⁾

2) Ausnahme für Glenn Bennett und Robin J. Stalker, die im Geschäftsjahr 2009 ab dem Zeitpunkt der Vertragsverlängerung am 6. März 2009 auf die vertraglich vereinbarte Erhöhung des Jahresfestgehalts für das Kalenderjahr 2009 verzichtet haben. Basisbetrag für Glenn Bennett: 660.000 \$ (= 474.000 €). Basisbetrag für Robin J. Stalker: 550.000 €.

GESAMTVERGÜTUNG DES VORSTANDS IM GESCHÄFTSJAHR 2009					Nº
IN TSD. €					01
	Erfolgsunabhängige Vergütungskomponenten		Erfolgsbezogene Vergütungskomponente	Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung ¹⁾	Gesamt
	Jahresfestgehalt	Nebenleistungen	Performance Bonus	LTIP-Bonus 2009/2011	
Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender)	1.250	27	1.512	1.400	4.189
Glenn Bennett ²⁾	431	25	581	700	1.737
Robin J. Stalker	500	13	612	700	1.825
Erich Stamminger	700	36	1.107	900	2.743
Gesamt	2.881	101	3.812	3.700	10.494

1) Der angegebene Betrag entspricht dem Betrag der Rückstellung aufgrund der Prognose der Zielerreichung zum Bilanzstichtag. Die Höhe einer etwaigen Auszahlung ist nicht vorgegeben. Die Auszahlung erfolgt erst bei Erreichen der Ziele nach der Billigung des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2011.

2) Die folgenden Bestandteile der Vergütung von Glenn Bennett wurden vertragsgemäß in US Dollar gewährt: Jahresfestgehalt \$ 600.000, Nebenleistungen \$ 35.000, Performance Bonus \$ 810.000. Es wurde ein Kurs von 1,3932 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2009) zugrunde gelegt.

GESAMTVERGÜTUNG DES VORSTANDS IM GESCHÄFTSJAHR 2008					Nº
IN TSD. €					02
	Erfolgsunabhängige Vergütungskomponenten		Erfolgsbezogene Vergütungskomponente	Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung	Gesamt
	Jahresfestgehalt	Nebenleistungen	Performance Bonus	LTIP-Bonus 2006/2008	
Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender)	1.250	26	1.680	480	3.436
Glenn Bennett ¹⁾	408	13	612	240	1.273
Robin J. Stalker	500	11	680	240	1.431
Erich Stamminger	700	106 ²⁾	1.230	240	2.276
Gesamt	2.858	156	4.202	1.200	8.416

1) Die folgenden Bestandteile der Vergütung von Glenn Bennett wurden vertragsgemäß in US Dollar gewährt: Jahresfestgehalt \$ 600.000, Nebenleistungen \$ 19.000, Performance Bonus \$ 900.000. Es wurde ein Kurs von 1,4702 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2008) zugrunde gelegt.

2) Beinhaltet auch einen aufgrund unterschiedlicher Besteuerung in Deutschland und den USA gezahlten Steuerausgleich.

Ausgehend von einem Grundbetrag in Höhe von 10 % der rentenfähigen Bezüge steigt der Pensionsanspruch um 2 % für jedes volle Jahr der Bestellung als Vorstand der adidas AG¹⁾ und kann sich auf maximal 40 % der rentenfähigen Bezüge belaufen. Im Falle des Ausscheidens eines Vorstandsmitglieds vor Erreichen des Renteneintrittsalters richtet sich die Unverfallbarkeit der Pensionsansparschaften nach den gesetzlichen Bestimmungen. Die Dynamisierung der laufenden Renten erfolgt nach den gesetzlichen Regelungen, soweit nicht die Überschussanteile aus dem Pensionsfonds nach Rentenbeginn zu einer Erhöhung der Rentenleistungen verwendet werden.

- Die Höhe der Invalidenrente beträgt 100 % des erreichten Pensionsanspruchs.
- Die Hinterbliebenenversorgung gewährt dem Ehepartner eine lebenslange Hinterbliebenenrente in Höhe von 50 % der Pensionsansprüche, den unterhaltsberechtigten Kindern eine Halbwaisenrente in Höhe von jeweils 15 % bzw. eine Vollwaisenrente in Höhe von jeweils 30 % der Pensionsansprüche, insgesamt jedoch nicht mehr als 100 % der Pensionsansprüche.

— Zusagen für den Fall der vorzeitigen Beendigung der Tätigkeit

Verstirbt ein Mitglied des Vorstands während der Laufzeit seines Dienstvertrags, so erhält der Ehegatte, ersatzweise die unterhaltsberechtigten Kinder des Vorstandsmitglieds, das zeitanteilige Jahresfestgehalt für den Sterbemonat sowie für die drei folgenden Monate weiter, längstens bis zum im Dienstvertrag vereinbarten Endtermin des Dienstvertrags.

Weitere Zusagen für den Fall der vorzeitigen Beendigung der Tätigkeit bestehen nicht. Jedoch ist im Falle der vorzeitigen Beendigung der Tätigkeit, die nicht durch einen zur Kündigung berechtigenden wichtigen Grund veranlasst ist, die Abfindung für den Vorstandsvorsitzenden Herbert Hainer, dessen Dienstvertrag eine Laufzeit von mehr als drei Jahren aufweist, auf Zahlungsansprüche für die Restlaufzeit des Dienstvertrags, höchstens jedoch auf zwei Gesamtjahresvergütungen begrenzt (Abfindungscap). Als Gesamtjahresvergütung gilt in diesem Zusammenhang seine Gesamtvergütung für das letzte volle Geschäftsjahr vor dem Ausscheiden aus dem Vorstand, wie sie im Vergütungsbericht ausgewiesen wird, unter Berücksichtigung der voraussichtlichen Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr. Erfolgt die Vertragsbeendigung anlässlich eines Kontrollwechsels, so ist eine etwaige Abfindung auf 150 % des Abfindungscaps begrenzt.

Bei den übrigen Vorstandsmitgliedern, die jeweils Dienstverträge mit einer Laufzeit von bis zu drei Jahren haben, bestehen angesichts der insgesamt relativ kurzen Vertragslaufzeiten keine Abfindungscaps.

— Zusagen für den Fall der regulären Beendigung der Tätigkeit


Im Falle der regulären Beendigung des Dienstvertrags, d. h. bei Nichtverlängerung eines Dienstvertrags oder bei Beendigung aufgrund des Erreichens der Altersgrenze, erhält das jeweilige Vorstandsmitglied einen einzelvertraglich festgelegten Nachlaufbonus in Höhe von insgesamt 75 %²⁾ bzw. 100 %³⁾ bzw. 125 %⁴⁾ des für das letzte volle Geschäftsjahr erhaltenen Performance Bonus. Der Nachlaufbonus ist in zwei Tranchen 12 bzw. 24 Monate nach Vertragsende zahlbar. Der Dienstvertrag von Erich Stamminger sieht statt des Nachlaufbonus eine Abfindung in Höhe von 100 % des letzten Jahresfestgehalts für den Fall vor, dass die adidas AG nach Ablauf der Bestelldauer den Dienstvertrag nicht verlängert, obwohl er seine Bereitschaft zur Fortsetzung der Vorstandstätigkeit zu den bestehenden Konditionen erklärt hat.

Keine Darlehen an Vorstandsmitglieder

Im Geschäftsjahr 2009 hat die adidas AG wie in den Vorjahren den Mitgliedern unseres Vorstands keine Darlehen oder Vorschusszahlungen gewährt.

Sonstiges

Unsere Vorstandsmitglieder erhalten für die Übernahme von Mandaten in Konzerngesellschaften keine zusätzliche Vergütung.

Sollten unsere Vorstandsmitglieder bei der Ausübung ihrer Tätigkeit für Vermögensschäden in Anspruch genommen werden, so ist dieses persönliche Haftungsrisiko über die D&O-Versicherung für Organmitglieder des adidas Konzerns abgedeckt. Für ab dem 1. Juli 2010 eintretende Schadensfälle besteht erstmals entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex ein Selbstbehalt in Höhe von 10 % des Schadens bis zu einer Höhe des Eineinhalbfachen der festen jährlichen Vergütung für sämtliche Schadensfälle innerhalb eines Geschäftsjahres  siehe Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht, S. 33.

1) Erstbestellung von Herbert Hainer und Erich Stamminger: 1. April 1997; Erstbestellung von Robin J. Stalker: 1. Januar 2001; abweichende Regelung für Glenn Bennett: statt dem Zeitpunkt der Erstbestellung [1. April 1997] gilt der 1. Januar 2000 als maßgeblicher Zeitpunkt für die Berechnung der Pensionsansprüche. Ferner beträgt der Grundbetrag 20 % der rentenfähigen Bezüge.

2) Glenn Bennett


3) Robin J. Stalker

4) Herbert Hainer


Zahlungen an ehemalige Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene

Die Pensionszahlungen an ehemalige Vorstandsmitglieder bzw. deren Hinterbliebene beliefen sich im Geschäftsjahr 2009 auf 2,188 Mio. € (2008: 1,735 Mio. €). Für Pensionsansprüche dieses Personenkreises bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von insgesamt 39,522 Mio. € (2008: 36,422 Mio. €).

Vergütung des Aufsichtsrats

Die Vergütung unserer Aufsichtsratsmitglieder wird von der Hauptversammlung festgelegt und 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 eine Vergütung für Vorsitz- bzw. Ausschusstätigkeiten. Eine variable Vergütung wird nicht zusätzlich gewährt  siehe Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht, S. 33. Mitglieder des Aufsichtsrats, die nur während eines Teils des Geschäftsjahres dem Aufsichtsrat angehören, erhalten eine zeitanteilig geringere Vergütung.


Die jährliche Festvergütung jedes einzelnen Aufsichtsratsmitglieds beträgt 40.000 €. Der Aufsichtsratsvorsitzende erhält das Dreifache und die beiden Stellvertreter jeweils das Doppelte. Die Mitglieder des Präsidialausschusses bzw. des Prüfungsausschusses erhalten einen Zuschlag in Höhe von 20.000 € bzw. 40.000 €. Der Vorsitzende eines Ausschusses erhält jährlich einen Zuschlag in Höhe von 40.000 € bzw. der Vorsitzende des Prüfungsausschusses einen Zuschlag in Höhe von 60.000 €. 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 Tätigkeit in dem Ausschuss vergütet, für die betragsmäßig die höchste Vergütung bezahlt 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 können und stellen, ersetzt.

Aufgrund der Neuverteilung der Mitgliedschaften in den Ausschüssen bzw. der Vorsitzverteilung am 7. Mai 2009 im Anschluss an die Neuwahl des Aufsichtsrats  siehe Aufsichtsrat, S. 26 erhöhte sich die Gesamtvergütung des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2009 auf 898.871 € (2008: 860.000 €).

Keine Darlehen an Aufsichtsratsmitglieder

Im Geschäftsjahr 2009 hat die adidas AG wie in den Vorjahren den Mitgliedern des Aufsichtsrats keine Darlehen oder Vorschusszahlungen gewährt.

Sonstiges


Sollten unsere Aufsichtsratsmitglieder bei der Ausübung ihrer Tätigkeit für Vermögensschäden in Anspruch genommen werden, so ist dieses persönliche Haftungsrisiko über die D&O-Versicherung für Organmitglieder des adidas Konzerns abgedeckt. Für ab dem 1. Juli 2010 eintretende Schadensfälle besteht erstmals entsprechend den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex ein Selbstbehalt in Höhe von 10 % des Schadens bis zu einer Höhe des Eineinhalbfachen der festen jährlichen Vergütung für sämtliche Schadensfälle innerhalb eines Geschäftsjahres  siehe Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht, S. 33.

VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS		Nº
IN €		03
	2009	2008
Mitglieder des Aufsichtsrats zum 31. Dezember 2009		
Igor Landau (Vorsitzender des Aufsichtsrats, Vorsitzender des Präsidialausschusses)	138.871	100.000
Sabine Bauer (Stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats, Mitglied des Präsidialausschusses)	78.871	40.000
Willi Schwerdtle (Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, Mitglied des Präsidialausschusses)	78.871	40.000
Dieter Hauenstein ¹⁾	25.914	—
Dr. Wolfgang Jäger ¹⁾ (Mitglied des Prüfungsausschusses)	51.828	—
Dr. Stefan Jentzsch (Mitglied des Prüfungsausschusses)	65.914	40.000
Herbert Kauffmann ¹⁾ (Vorsitzender des Prüfungsausschusses)	64.785	—
Roland Nosko (Mitglied des Präsidialausschusses)	52.957	40.000
Alexander Popow ¹⁾	25.914	—
Hans Ruprecht (Mitglied des Prüfungsausschusses)	80.000	80.000
Heidi Thaler-Veh	40.000	40.000
Christian Tourres	40.000	40.000
Mit Beendigung der Hauptversammlung am 7. Mai 2009 ausgeschiedene Mitglieder des Aufsichtsrats		
Dr. Hans Friderichs (Vorsitzender des Aufsichtsrats, Vorsitzender des Präsidialausschusses, Mitglied des Prüfungsausschusses)	56.344	160.000
Fritz Kammerer (Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, Mitglied des Präsidialausschusses)	35.215	100.000
Dr. iur. Manfred Gentz (Vorsitzender des Prüfungsausschusses)	35.215	100.000
Klaus Weiß (Mitglied des Präsidialausschusses, Mitglied des Prüfungsausschusses)	28.172	80.000
Gesamt	898.871	860.000

1) Seit Beendigung der Hauptversammlung am 7. Mai 2009 erstmals Mitglied des Aufsichtsrats.

Unsere Aktie

Im Jahr 2009 erholten sich sowohl die Aktie der adidas AG als auch die Aktienmärkte weltweit deutlich von den Rückgängen des Vorjahres. Die negativen Auswirkungen des rezessiven Umfelds, das niedrige Verbrauchervertrauen und die steigende Arbeitslosigkeit zu Jahresbeginn wurden durch wichtige Konjunkturindikatoren, die auf eine schnellere Erholung der Wirtschaft im Jahresverlauf hindeuteten, mehr als ausgeglichen. Im Jahr 2009 legte die Aktie der adidas AG um 39 % zu. Diese Entwicklung wurde durch das steigende Vertrauen in die mittelfristigen Aussichten unseres Konzerns unterstützt. Unsere Aktie verzeichnete somit eine deutlich bessere Entwicklung als der DAX, der im gleichen Zeitraum lediglich um 24 % zulegte. Aufgrund des Rückgangs des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns im Geschäftsjahr 2009 beabsichtigen wir der Hauptversammlung im Jahr 2010 eine im Vergleich zum Vorjahr niedrigere Dividende pro Aktie vorzuschlagen.

DIE ADIDAS AG AKTIE		N ^o 01	
Anzahl Aktien			
Durchschnitt 2009	196.220.166		
zum 31. Dezember 2009 ¹⁾	209.216.186		
Aktienart	Nennwertlose Stückaktien		
Free Float	100 %		
Börsengang	17. November 1995		
Aktiensplit	6. Juni 2006 (im Verhältnis 1:4)		
Börsenplatz	Alle deutschen Börsen		
Internationale Wertpapierkennnummer (ISIN)	DE0005003404		
Börsenkürzel	ADS, AD SG.DE		
Wichtige Indizes	DAX MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Deutsche Börse Prime Consumer Dow Jones STOXX Dow Jones EURO STOXX Dow Jones Sustainability FTSE4Good Europe Ethibel Index Excellence Europe ASPI Eurozone Index ECPI Ethical Index EMU		
1) Alle Aktien sind voll dividendenberechtigt.			

Starke Entwicklung der Aktienmärkte weltweit nach schwachem Vorjahr

Die Aktienmärkte weltweit, der DAX und die Aktie der adidas AG erholten sich im Verlauf des Jahres 2009 deutlich von den negativen Entwicklungen des Vorjahres. Der Kurs unserer Aktie stieg im Jahresverlauf um 39 % und übertraf somit den DAX (24 %), blieb aber hinter der Entwicklung des MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index (53 %) zurück  siehe  05. Die starke Entwicklung des MSCI war vor allem auf den hohen Anteil von Luxusgüterunternehmen in diesem Index zurückzuführen, die sich im Durchschnitt besser als Unternehmen im Sportartikelsektor entwickelten. Infolge der anhaltend schwachen Konjunkturdaten, eines Rekordtiefs beim Verbrauchervertrauen sowie der steigenden Arbeitslosenzahlen und der getrübbten Aussichten für die Gewinnentwicklung der Unternehmen fielen die Aktienmärkte zu Beginn des Jahres auf den tiefsten Stand seit 12 Jahren. Im zweiten Quartal erholten sich die Märkte allmählich mit Hilfe der geld- und fiskalpolitischen Anreize seitens der Politik.

Die besser als erwarteten Ergebnisse der Stresstests bei den US-Banken sowie die steigenden Öl- und Rohstoffpreise trugen ebenfalls zu einer positiven Stimmung unter Investoren bei.

Im dritten Quartal hielt die positive Dynamik auf den Aktienmärkten weltweit an, und sie verzeichneten deutliche Gewinne. Hauptgründe hierfür waren wichtige Konjunkturindikatoren, die darauf hindeuteten, dass die Wirtschafts- und Finanzkrise ihre Talsohle durchschritten hatte. Dies verstärkte die Erwartungen der Marktteilnehmer hinsichtlich einer bevorstehenden Erholung. Der Trend wurde durch besser als erwartete Unternehmensergebnisse und positive Unternehmensnachrichten während der Berichtssaison zum vorangegangenen Quartal unterstützt. Im vierten Quartal verlangsamte sich der Anstieg der weltweiten Indizes. Schlechtere Ratings für Staatsschulden sowie durchwachsene Konjunkturdaten, die Fragen zu Tempo und Ausmaß der wirtschaftlichen Erholung aufwarfen, führten zu volatilen Aktienmärkten weltweit.

Aktienkurs der adidas AG erholt sich deutlich

Entsprechend der Entwicklung der Aktienmärkte gab der Aktienkurs der adidas AG zu Jahresbeginn nach und setzte somit den Abwärtstrend des Vorjahres fort. Die Ankündigung von Kostensenkungsmaßnahmen und die besser als erwarteten Ergebnisse für das Gesamtjahr 2008 wirkten sich zwar positiv auf den Aktienkurs aus, schwache Einzelhandelsumsätze und fehlende Katalysatoren für eine rasche Konjunkturerholung trübten aber die Entwicklung unseres Aktienkurses im gesamten ersten Quartal. Einhergehend mit der besser werdenden Stimmung auf den Aktienmärkten zu Beginn des zweiten Quartals erholte sich folglich unsere Aktie von den Verlusten des vorangegangenen Quartals. Die Veröffentlichung unserer Ergebnisse des ersten Quartals am 5. Mai wirkte sich am Tag der Veröffentlichung sowie in den darauffolgenden Tagen jedoch negativ auf unseren Aktienkurs aus. Ab Mitte Mai begann der Aktienkurs der adidas AG aufgrund von Hochstufungen seitens einiger Broker und analog zu den allgemeinen Markttrends erneut zu steigen.

Die positive Dynamik setzte sich auch im dritten Quartal fort. Die am 5. August veröffentlichten Ergebnisse des Konzerns für das erste Halbjahr wurden von Investoren positiv aufgenommen und unterstützten den Aufwärtstrend. Die Hochstufungen und positiven Kommentare seitens einiger Analysten hinsichtlich der Maßnahmen des Konzerns zur Reduzierung der Vorräte und der Nettofinanzverbindlichkeiten trugen dazu bei, dass unsere Aktionäre die Marktentwicklung übertraf.

Nach Ankündigung der vorzeitigen Rückzahlung der Wandelanleihe mit einem Volumen von 400 Mio. € am 7. Oktober machten im vierten Quartal alle Anleiheinhaber von ihrem Wandlungsrecht Gebrauch. Die daraus resultierende Ausgabe von 15,7 Millionen zusätzlichen Aktien wirkte sich jedoch nur geringfügig negativ auf unsere Kursentwicklung aus. Die Analysten reagierten positiv auf das frühzeitige Erreichen des mittelfristigen Ziels hinsichtlich des Verschuldungsgrads und die besser als erwarteten Ergebnisse für das dritte Quartal, die Anfang November veröffentlicht wurden. Daraufhin verzeichnete unser Aktienkurs bis zum Jahresende eine bessere Entwicklung im Vergleich zum Gesamtmarkt. Hierzu trug ebenfalls bei, dass einige Analysten ihr Vertrauen in die mittelfristige Strategie des Konzerns zum Ausdruck brachten. Infolgedessen beendete die Aktionäre der adidas AG das Jahr 2009 mit 37,77 € und verzeichnete somit im Lauf des Jahres ein Plus von 39%. Aufgrund dieser Entwicklung lag unsere Marktkapitalisierung am Jahresende 2009 mit 7,9 Mrd. € über dem Vorjahresstand (2008: 5,3 Mrd. €)

☛ siehe 02.

Aktie der adidas AG in wichtigen Indizes vertreten

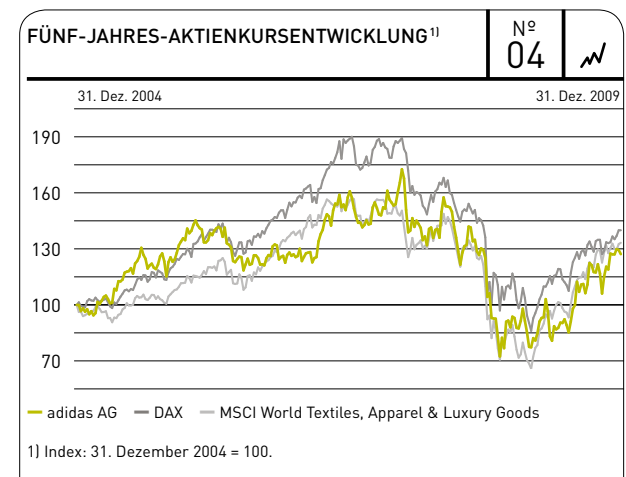
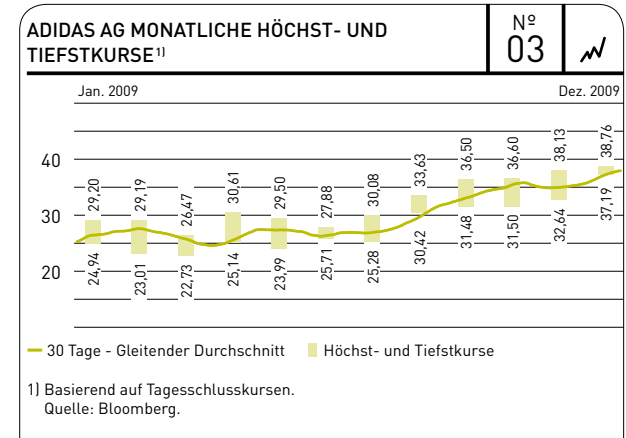
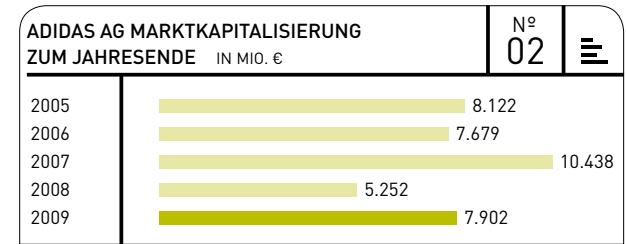
Die Aktionäre der adidas AG sind in verschiedenen angesehenen Indizes weltweit vertreten. Besonders hervorzuheben sind hier der DAX und der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index. Der deutsche Spitzenindex DAX enthält die Aktien der 30 wichtigsten Unternehmen, die an der Frankfurter Wertpapierbörse gehandelt werden. Im MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index sind die Hauptwettbewerber unseres Konzerns vertreten. Am 31. Dezember 2009 betrug unsere Gewichtung im DAX, die auf Basis der Marktkapitalisierung nach Streubesitz und des Handelsvolumens der letzten zwölf Monate berechnet wird, 1,49 % (2008: 1,19 %). Verantwortlich für die höhere Gewichtung im Vorjahresvergleich waren hauptsächlich der Anstieg unserer Marktkapitalisierung sowie der moderatere Rückgang des Handelsvolumens im Vergleich zum restlichen Markt. Das tägliche durchschnittliche Handelsvolumen der Aktionäre der adidas AG (ohne Bankumsätze) verringerte sich von 2,0 Millionen im Jahr 2008 auf 1,4 Millionen Aktien im Jahr 2009. Im DAX lagen wir zum Jahresende gemessen an der Marktkapitalisierung auf Platz 17 (2008: 19) und gemessen am Umsatz auf Platz 22 (2008: 25).

Indexnotierungen unterstreichen gutes Nachhaltigkeitsmanagement

In Anerkennung unserer Leistungen im Sozial- und Umweltbereich ist die adidas AG in mehreren Nachhaltigkeitsindizes gelistet. Zum zehnten Mal in Folge wurde die adidas AG in die Dow Jones Sustainability Indices (DJSGI) aufgenommen. Diese Indizes analysieren und bewerten die Sozial-, Umwelt- und Finanzleistungen von mehr als 300 Unternehmen weltweit.

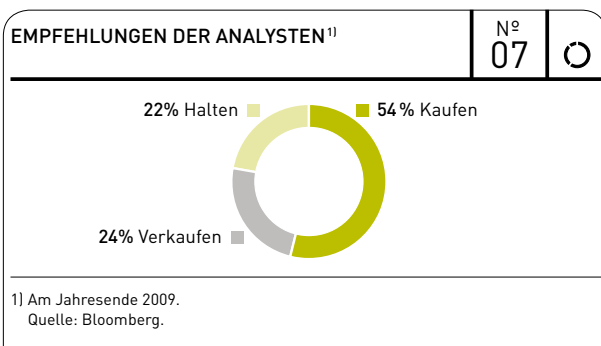
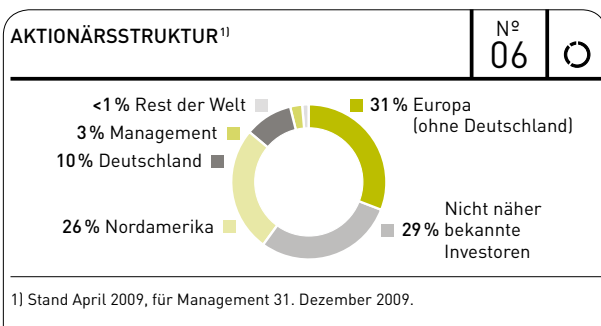
Dabei wurde die adidas AG zum siebten Mal hintereinander als Branchenführer bei Nachhaltigkeit und sozialer Unternehmensverantwortung in der Kategorie „Bekleidung, Accessoires und Schuhe“ eingestuft. Außerdem wurde die adidas AG als „Super Sector Leader“ 2009/2010 im Bereich „Personal & Household Goods“ zum zweiten Mal in Folge ausgezeichnet und gehört damit zur Spitze der nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen weltweit.

Zudem ist die adidas AG zum wiederholten Mal im FTSE4Good Europe Index vertreten. Die erneut positive Bewertung unterstreicht das soziale, ökologische und ethische Engagement des Konzerns und bestärkt uns darin, unser Nachhaltigkeitsmanagement weiter voranzutreiben und zu intensivieren. Darüber hinaus wurde die adidas AG erneut in den Ethibel Excellence Sustainability Index Europe sowie in den ASPI Eurozone Index der Vigeo Group aufgenommen. Die Vigeo Group ist ein führender europäischer Anbieter von Analysen im nicht-finanziellen Bereich, die Unternehmen in Bezug auf nachhaltige Entwicklung und soziale Verantwortung bewerten. Unser Konzern wurde zudem zum fünften Mal in Folge in die Liste der „Global 100 Most Sustainable Corporations in the World“ (100 nachhaltigste Unternehmen der Welt) aufgenommen. Dieses Projekt wurde von Corporate Knights Inc. zusammen mit Innovest Strategic Value Advisors Inc. initiiert, einem Research-Unternehmen, das sich auf die Analyse nicht-finanzieller Indikatoren für Unternehmensrisiken und Shareholder Value spezialisiert hat. Die jährliche Liste der „Global 100 Most Sustainable Corporations in the World“ wurde 2005 erstmals zusammengestellt und wird jedes Jahr im Rahmen des Weltwirtschaftsforums in Davos veröffentlicht.



PERFORMANCE DER ADIDAS AG AKTIE ¹⁾					N ^o 05
UND WICHTIGER INDIZES ZUM 31. DEZEMBER 2009 IN %					
	1 Jahr	3 Jahre	5 Jahre	10 Jahre	seit Börsengang
adidas AG	39	0	27	103	335
DAX	24	-10	40	-14	170
MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods	53	-4	33	58	137

1) Quelle: Bloomberg.



Historische Entwicklung der Aktie der adidas AG überflügelt Benchmark-Indizes

Der adidas Konzern ist der kontinuierlichen Verbesserung des Shareholder Values verpflichtet. Die langfristige Entwicklung unseres Aktienkurses zeigt das Vertrauen der Anleger und das Wachstumspotenzial unseres Konzerns. Unsere Aktie hat in den letzten zehn Jahren 103% zugelegt. Sie hat damit sowohl den DAX, der im gleichen Zeitraum 14% verlor, als auch den MSCI Index, der einen Zuwachs von 58% verzeichnete, deutlich übertroffen.

ADR entwickelt sich in etwa wie die Aktie

Seit der Einführung am 30. Dezember 2004 erfreut sich unser Level 1 American Depositary Receipt (ADR) Programm unter US-amerikanischen Anlegern großer Beliebtheit. Das Level 1 ADR schloss das Jahr bei 27,15 US-Dollar. Dies entspricht in etwa der Entwicklung unserer Aktie und bedeutet einen Anstieg um 40% gegenüber dem Vorjahr (2008: 19,35 US-Dollar). Die Anzahl der ausstehenden Level 1 ADRs ging von 8,9 Millionen Ende 2008 auf 5,4 Millionen zum Jahresende 2009 zurück. Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen verringerte sich im Vorjahresvergleich um 33%. Seit November 2007 wird das ADR der adidas AG am OTCQX International Premier Markt notiert, dem Premium-Sektor des US-amerikanischen Over-the-Counter-Markts. Dieses elektronische Handelsforum umfasst führende internationale Unternehmen mit einem entsprechend umfangreichen operativen Geschäft sowie glaubwürdigen Veröffentlichungsgrundsätzen.

Vollständige Wandlung der Wandelanleihe

Am 8. Oktober 2009 kündigten wir die vorzeitige Rückzahlung unserer Wandelanleihe mit einem Volumen von 400 Mio. € (ISIN DE0009038968) an. Aufgrund des günstigen Aktienkurses übten alle Anleiheinhaber vor der Rückzahlung ihr Wandlungsrecht aus. Infolge der Wandlung wurden 15.684.274 neue Aktien auf Basis des Bedingten Kapitals 2003/II der Gesellschaft ausgegeben. Die neuen Aktien sind vom Beginn des Geschäftsjahres 2009 an gewinnanteilsberechtigend.

Dividende von 0,35 € je Aktie vorgeschlagen

Der Vorstand und der Aufsichtsrat der adidas AG haben beschlossen, der Hauptversammlung am 6. Mai 2010 für das Geschäftsjahr 2009 eine Dividende in Höhe von 0,35 € je Aktie vorzuschlagen (2008: 0,50 €). Infolge des Rückgangs des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns im Geschäftsjahr 2009 hat das Management entschieden, eine niedrigere Dividende im Vergleich zum Vorjahr zu zahlen. Angesichts der starken Cashflow-Entwicklung im Jahr 2009 und der deutlich reduzierten Nettofinanzverbindlichkeiten hat das Management jedoch beschlossen, die Dividendenpolitik des Konzerns zu verändern. Zukünftig beabsichtigen wir zwischen 20% und 40% des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns auszuschütten (vormals: 15% bis 25%). Die Gesamtausschüttung von 73 Mio. € (2008: 97 Mio. €) entspricht einem Anstieg unseres Ausschüttungssatzes auf 30% des Konzerngewinns (2008: 15%).



Ausgeprägt internationale Investorenbasis

Entsprechend der Anzahl der Einladungen zur Hauptversammlung im Mai 2009 schätzen wir die Gesamtzahl der Aktionäre der adidas AG auf derzeit rund 60.000. Gemäß unserer letzten Aktienbesitzanalyse vom April 2009 konnten wir mehr als 71% unserer ausstehenden Aktien zuordnen. In Nordamerika ansässige Investoren halten 26% unserer gesamten ausstehenden Aktien. Auf deutsche, institutionelle Investoren entfallen 10%. Der Anteilsbesitz von Investoren aus anderen europäischen Ländern ohne Deutschland beläuft sich auf 31%. Institutionelle Investoren in anderen Regionen der Welt halten weniger als 1%. Das Management des adidas Konzerns, d.h. die derzeitigen Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat, hält insgesamt 3% siehe Corporate Governance Bericht, S. 33. Der Anteil der Aktien, die sich im Besitz von uns nicht näher bekannten Investoren befinden, beträgt demnach 29%. In dieser Gruppe sind auch Privatanleger enthalten siehe 06.

Stimmrechtsmitteilungen erhalten

Alle Stimmrechtsmitteilungen gemäß § 21 Abs. 1 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG), die die adidas AG im Jahr 2009 und danach erhielt, sind auf der Internetseite des Unternehmens www.adidas-Group.de/stimmrechtsmitteilungen zu finden. Informationen zu Stimmrechtsanteilen, die eine bestimmte Schwelle über- oder unterschritten haben, sind zudem dem Konzernanhang in diesem Bericht zu entnehmen siehe Erläuterungen 26, S. 189.

Erneut starke Analystenunterstützung für den adidas Konzern

Die Unterstützung von Analysten für den adidas Konzern war im Jahr 2009 weiterhin stark. Rund 35 Analysten von Investment-Banken und Brokerfirmen veröffentlichten regelmäßig Studien über unseren Konzern. Das bedeutet einen erheblichen Anstieg gegenüber dem Vorjahr. Barclays Capital, Morgan Stanley, ICAP Plc. und andere nahmen adidas im Jahr 2009 mit in ihre Berichterstattung auf. Die Mehrheit der Analysten ist in Bezug auf das mittel- und langfristige Potenzial unseres Konzerns zuversichtlich. Dies zeigt die Aufteilung der Analystenempfehlungen hinsichtlich unserer Aktie zum 31. Dezember 2009. 54 % der Analysten sprachen in ihrem letzten Bericht im Zwölf-Monatszeitraum eine „Kauf“-Empfehlung für unsere Aktie aus (2008: 53 %). 22 % empfahlen das „Halten“ unserer Aktie (2008: 34 %). 24 % der Analysten stuften unsere Aktie zum „Verkauf“ ein (2008: 13 %)  siehe  07.


Auszeichnungen für Investor Relations Aktivitäten


Die adidas AG ist bestrebt, ständigen intensiven Kontakt zu institutionellen und privaten Anlegern sowie Analysten zu halten. Das Management und das Investor Relations Team verbrachten im Jahr 2009 mehr als 35 Tage auf Roadshows und präsentierten auf zahlreichen nationalen und internationalen Konferenzen.

Wir arbeiten kontinuierlich daran, unseren Investoren und Analysten einen hervorragenden Service zu bieten. Dies wurde in Investor Relations Umfragen bestätigt, die vom Institutional Investor Magazin und Thomson Reuters durchgeführt wurden. In beiden Umfragen wurde der adidas Konzern im Bereich Consumer/Luxury Goods von den Buy-Side-Analysten auf Platz zwei eingestuft.

Die Printversion unseres Geschäftsberichts 2008 erhielt ebenfalls hohe Anerkennung: Dieser erreichte den zweiten Platz unter den DAX-Unternehmen und den dritten Platz insgesamt im Manager Magazin Ranking „Die besten Geschäftsberichte“. Zudem lag unser Geschäftsbericht an der Spitze des globalen ReportWatch Rankings, das insgesamt 300 Unternehmen weltweit bewertet.

Ausführliche Finanzinformationen online erhältlich

Unter  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 ermöglichen den Download aller Präsentationen. Zusätzlich zu den Live-Webcasts aller wichtigen Veranstaltungen, wie zum Beispiel unserer Analystenkonferenzen, der Hauptversammlung und unserer Investor Days, bieten wir auch Podcasts unserer Telefonkonferenzen zu den Quartalsergebnissen an. Seit Juli 2009 gibt es einen vierteljährlichen Investor Relations Newsletter, in dem wir unsere Aktionäre und die Finanzwelt über Neuigkeiten zum adidas Konzern sowie zur Aktie der adidas AG aktuell informieren.

KENNZAHLEN ZUR AKTIE AUF EINEN BLICK		N ^o 08	
		2009	2008
Unverwässertes Ergebnis je Aktie	€	1,25	3,25
Verwässertes Ergebnis je Aktie	€	1,22	3,07
Operativer Cashflow je Aktie	€	6,11	2,52
Jahresendkurs	€	37,77	27,14
Jahreshoch	€	38,76	50,09
Jahrestief	€	22,73	21,48
Dividende je Aktie	€	0,35 ¹⁾	0,50
Dividendensumme	in Mio. €	73 ²⁾	97
Ausschüttungsquote	%	30 ²⁾	15
Dividendenrendite	%	0,9	1,8
Eigenkapital pro Aktie	€	18,02	17,50
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende		31,0	8,8
Durchschnittliches Handelsvolumen je Handelstag	Aktien	1.381.912	1.966.669
Rang im DAX ³⁾ am Jahresende			
nach Marktkapitalisierung		17	19
nach Handelsvolumen		22	25

1) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.
 2) Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Jahresende.
 3) Wie von der Deutschen Börse veröffentlicht.

TERREX Lite Softshell Jacke

20
09



Die Huberbuam und adidas haben gemeinsam an der Entwicklung einer qualitativ hochwertigen adidas Outdoor Kollektion gearbeitet. Dazu zählt die TERREX Lite Softshell Jacke, die dank FORMOTION™ Technologie vollständige Bewegungsfreiheit bietet. Die einzigartige Hybridkonstruktion von WINDSTOPPER® und Softshell mit Nano-Tex® Beschichtung optimiert die Körpertemperatur.

adidas



HUBERBUAM
DEUTSCHLAND



KONZERNLAGEBERICHT – UNSER KONZERN

Corporate Mission Statement	48
Unsere Marken	49
Wichtige Standorte und Promotion-Partnerschaften	50
Konzernstrategie	52
Strategie Global Sales	54
Großhandelsstrategie	54
Einzelhandelsstrategie	56
Strategie Global Brands	58
adidas Strategie	60
Reebok Strategie	70
TaylorMade-adidas Golf Strategie	76
Rockport Strategie	82
Reebok-CCM Hockey Strategie	84
Global Operations	88
Forschung und Entwicklung	92
Mitarbeiter	97
Nachhaltigkeit	102



➔ NAMELESS TOWER, PAKISTAN – 14. AUGUST 2009

Tag 4 im Gebirge. Die Huberbuam erreichen ein weiteres ihrer „Impossibles“: die erste Rotpunkt-Begehung der Eternal Flame Route während ihrer Pakistan Expedition. Sehr gute Wetterbedingungen und die qualitativ hochwertige Ausrüstung erleichtern den Aufstieg. Einige legendäre Kletterer haben schon versucht, die Eternal Flame zu bezwingen und sind gescheitert. Den Huberbuam gelingt schließlich die Rotpunkt-Begehung der 24 Seillängen in Schwierigkeitsgraden von bis zu 9+.

Corporate Mission Statement

WIR SIND DER FORTWÄHRENDEN STÄRKUNG

unserer Marken und Produkte verpflichtet, um unsere Wettbewerbsposition zu verbessern.



WIR SIND VOLL UND GANZ DARAUF AUSGERICHTET

kontinuierlich hervorragende Ergebnisse zu erzielen.



Unsere Mission

20
09



Der adidas Konzern strebt danach, der weltweit führende Anbieter der Sportartikelindustrie zu sein – mit Sportmarken, die auf Leidenschaft für den Sport sowie sportlichem Lifestyle basieren.



WIR ORIENTIEREN UNS AN UNSEREN KONSUMENTEN

Daher verbessern wir kontinuierlich die Qualität, das Design und das Image unserer Produkte sowie unsere organisatorischen Strukturen. Wir wollen die Erwartungen der Konsumenten nicht nur erfüllen, sondern übertreffen und ihnen damit höchsten Nutzen bieten.



WIR SIND EIN GLOBALES UNTERNEHMEN

das sozial und ökologisch verantwortungsbewusst handelt, kreativ ist und seinen Mitarbeitern und Aktionären finanzielle Attraktivität sichert.



WIR SIND FÜHREND IN INNOVATION UND DESIGN

und wollen mit jedem Produkt, das wir auf den Markt bringen, Sportlern auf jedem Niveau zu Spitzenleistungen verhelfen.

Unsere Marken

adidas
GROUP



GROSSHANDEL

70 % der Konzernumsatzerlöse



EINZELHANDEL

18 % der Konzernumsatzerlöse



ANDERE GESCHÄFTSSEGMENTE

12 % der Konzernumsatzerlöse



 **adidas** adidas (72 % der Konzernumsatzerlöse)



adidas Sport Performance (78 % der adidas Umsatzerlöse)

Leitprinzip der adidas Sport Performance Division ist alle Sportler so auszurüsten, dass sie ihr „Impossible“ erreichen. Inspiriert von der Motivation des Gründers Adi Dassler entwickelt Sport Performance mit Leidenschaft hervorragende Produkte für Sportler aller Sportarten. Der Fokus liegt hierbei auf fünf Kernkategorien: Fußball, Running, Training, Basketball und Outdoor.




adidas Sport Style (22 % der adidas Umsatzerlöse)

Die Sport Style Division umfasst zwei Geschäftseinheiten. Die Originals Group ist das authentische, kultige Sportswear-Label für den Street-Look und baut auf die Kernaussage „Celebrate Originality“. Die Style Group wird als Zukunft von Sportswear definiert und umfasst die Labels Y-3, Porsche Design Sport, adidas SLVR und adidas Style Essentials. Mit diesen vier Labels präsentiert adidas authentische, vom Sport inspirierte Bekleidung für alle Lifestyle-Kunden.



Reebok Reebok (16 % der Konzernumsatzerlöse)

Reebok ist eine globale Marke inspiriert von ihrer Tradition im Sport und Fitnessbereich. Durch die Entwicklung innovativer Produkte möchte die Marke Reebok die Kategorie Women's Fitness dominieren, in der Kategorie Men's Sport angreifen und mit Classics die Vergangenheit wieder beleben.

 TaylorMade-adidas Golf (8 % der Konzernumsatzerlöse)



TaylorMade (65 % der TaylorMade-adidas Golf Umsatzerlöse)

TaylorMade ist die führende Marke bei Metallhölzern und wurde 2009 zur meistverkauften Marke in der Kategorie Eisen. Die Marke ist weltweit dafür bekannt, innovative und leistungsstarke Technologien für Driver, Fairwayhölzer, Hybrid-Schläger, Eisen, Putter und Bälle zu entwickeln.




adidas Golf (29 % der TaylorMade-adidas Golf Umsatzerlöse)

adidas Golf richtet sich an aktive, ambitionierte Golfspieler, die wissen, dass moderne Technologien die Performance von Golfschuhen und -bekleidung erheblich verbessern können.




Ashworth (6 % der TaylorMade-adidas Golf Umsatzerlöse)

Ashworth ist eine authentische Golfbekleidungs-marke, die weltweit für ihre Qualität, ihren Komfort und ihr einzigartiges Design bekannt ist und nicht nur auf Golfplätzen und in Clubhäusern getragen werden kann.

 **ROCKPORT** Rockport (2 % der Konzernumsatzerlöse)

Die Marke Rockport blickt zurück auf vier Jahrzehnte Erfahrung in der Schuhentwicklung und fühlt sich heute wie damals der Innovation verpflichtet. Rockport entwirft und vermarktet Schuhe in den Bereichen Dress, Casual und Outdoor sowie Bekleidung und Accessoires, die zeitgemäßen Style mit optimalem Komfort für den urbanen Konsumenten verbinden.

Reebok  Reebok-CCM Hockey (2 % der Konzernumsatzerlöse)

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

Wichtige Standorte und Promotion-Partnerschaften

Der adidas Konzern vermarktet Produkte in fast jedem Land der Welt. Zum 31. Dezember 2009 gehörten weltweit 177 Tochtergesellschaften zum Konzern. Der Hauptsitz befindet sich in Herzogenaurach, Deutschland. Unser Konzern verfügt außerdem über ein einzigartiges Portfolio an Promotion-Partnerschaften überall auf der Welt. Dazu zählen Sportverbände, Veranstaltungen, Mannschaften und Einzelsportler. Die wichtigsten Standorte des Konzerns sowie bevorstehende Sportveranstaltungen sind auf unserer Weltkarte aufgeführt.

WICHTIGE STANDORTE

EUROPA

adidas Konzernzentrale, Herzogenaurach, Deutschland	01
adidas International Finance, Amsterdam, Niederlande	02
adidas International Trading, Amsterdam, Niederlande	03
adidas Group Russland, Moskau, Russland	04

NORDAMERIKA

adidas Nordamerika, Portland/Oregon, USA	05
Reebok International Headquarter, Canton/Massachusetts, USA	06
The Rockport Company Headquarter, Canton/Massachusetts, USA	07
Reebok-CCM Hockey Headquarter, Montreal/Quebec, Kanada	08
TaylorMade-adidas Golf Headquarter, Carlsbad/Kalifornien, USA	09
Sports Licensed Division Headquarter, Canton/Massachusetts, USA	10

ASIEN

adidas Group Asien, Hongkong, China	11
-------------------------------------	----

LATEINAMERIKA

adidas Group Lateinamerika, Panama-Stadt, Panama	12
--	----

WICHTIGE PROMOTION-PARTNERSCHAFTEN IN 2010

Orange Africa Cup of Nations 2010, Angola 10. – 31. Januar 2010	A
adidas Offizieller Ball-Ausrüster	
EHF Handball EURO 2010, Österreich 19. – 31. Januar 2010	B
adidas Offizieller Partner des europäischen Handballverbands EHF	
NFL Super Bowl, Miami/Florida, USA 7. Februar 2010	C
Reebok Offizieller Ausrüster der National Football League	
NBA All-Star Game, Dallas/Texas, USA 14. Februar 2010	D
adidas Offizieller Ausrüster der National Basketball Association	
IAAF Hallenweltmeisterschaft, Doha, Katar 12. – 14. März 2010	E
adidas Offizieller Ausrüster	
Boston Marathon, Boston/Massachusetts, USA 19. April 2010	F
adidas Offizieller Ausrüster für Bekleidung und Schuhe	
Flora London Marathon, London, Großbritannien 25. April 2010	G
adidas Offizieller Sponsor	
UEFA Europa League Finale, Hamburg, Deutschland 12. Mai 2010	H
adidas Offizieller Ball-Ausrüster	
ICC World Twenty20, West Indies 30. April – 16. Mai 2010	I
adidas Offizieller Ausrüster der Cricket Teams von Australien und England	
UEFA Champions League Finale, Madrid, Spanien 22. Mai 2010	J
adidas Offizieller Ball-Ausrüster der UEFA Champions League	
French Open, Paris, Frankreich 23. Mai – 6. Juni 2010	K
adidas Offizieller Partner von Roland Garros	
FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™, Südafrika 11. Juni – 11. Juli 2010	L
adidas Offizieller Partner des Weltfußballverbands FIFA und Offizieller Ball-Ausrüster der FIFA	
MLB All-Star Game, Anaheim/Kalifornien, USA 13. Juli 2010	M
Reebok Offizieller Lizenznehmer von Major League Baseball Fan- und Lifestyle-Bekleidung und Offizieller Authentic Collection Footwear Supplier	
UEFA Super Cup, Monaco 27. August 2010	N
adidas Offizieller Ball-Ausrüster	
2010 FIBA Weltmeisterschaft, Türkei 28. August – 12. September 2010	O
adidas Offizieller Ausrüster	
real,- Berlin Marathon, Berlin, Deutschland 26. September 2010	P
adidas Offizieller Partner	

EUROPA

02 – adidas International Finance

03 – adidas International Trading

G – Flora London Marathon

K – French Open

J – UEFA Champions League Finale

H – UEFA Europa League Finale

P – real,- Berlin Marathon

01 – adidas Konzernzentrale

B – EHF Handball EURO 2010

N – UEFA Super Cup

05 – adidas Nordamerika

M – MLB All-Star Game

09 – TaylorMade-adidas Golf Headquarter

D – NBA All-Star Game

12 – adidas Group Lateinamerika

08 – Reebok-CCM Hockey Headquarter

F – Boston Marathon

06 – Reebok International Headquarter

07 – The Rockport Company Headquarter

10 – Sports Licensed Division Headquarter

I – ICC World Twenty20

C – NFL Super Bowl

04 – adidas Russland

O – 2010 FIBA Weltmeisterschaft

11 – adidas Group Asien

E – IAAF Hallenweltmeisterschaft

A – Orange Africa Cup of Nations 2010

L – FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™

Konzernstrategie

Unser Ziel ist es, Marktführer in der Sportartikelbranche zu werden. Wir wollen dies durch Marken erreichen, die auf Leidenschaft für den Sport sowie auf 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 Kunden- und Konsumentenbedürfnisse zu antizipieren und zu befriedigen, ist Innovation integraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Dabei brechen wir mit Konventionen und sind offen für Veränderungen. Unser Streben nach Innovation lässt uns neue Maßstäbe bei Produkten, beim Service und bei Prozessen setzen. So stärken wir unsere Wettbewerbsfähigkeit und maximieren die operative und finanzielle Stärke des Konzerns, was die langfristige Wertschöpfung für unsere Aktionäre unterstützt.



Reorganisation des Konzerns schafft solide Grundlage für Wachstum

Im Jahr 2009 entschied sich der adidas Konzern, anstelle der bisherigen vertikal integrierten Markenstruktur eine funktionale Mehrmarkenstruktur für die Marken adidas und Reebok einzuführen. Dadurch entstanden die Funktionsbereiche Global Sales, verantwortlich für die kommerziellen Geschäftsaktivitäten, und Global Brands, verantwortlich für die Marketingaktivitäten beider Marken. Außerdem wurde die Global Sales Organisation in die Segmente Großhandel und Einzelhandel gegliedert, um den unterschiedlichen Bedürfnissen dieser beiden Geschäftsmodelle optimal zu entsprechen. Diese neue Struktur folgt zwei wichtigen Prinzipien: Wir wollen die Abstimmung zwischen den Marken verbessern und das Markenmanagement stärken, um so langfristiges, nachhaltiges Wachstum zu fördern; gleichzeitig stellen wir sicher, dass wir koordiniert und mit „Best-Practice“-Methoden im Markt agieren.

Um die neue Struktur umzusetzen, führte der Konzern 2009 einige Reorganisationsmaßnahmen durch:

- Einführung eines gemeinsamen Geschäftsmodells für die Marken adidas und Reebok in den meisten Märkten weltweit.
- Eliminierung der regionalen Zentralen, um eine direktere Interaktion zwischen den lokalen Märkten und globalen Funktionen zu ermöglichen.
- Aufteilung der Verantwortlichkeiten zwischen dem Management von Global Brands und Global Sales auf Vorstandsebene. Herbert Hainer, Vorstandsvorsitzender des adidas Konzerns, übernahm zusätzlich die direkte Verantwortung für Global Sales. Erich Stamminger, Mitglied des Vorstands des adidas Konzerns, übernahm die Verantwortung für Global Brands.

Die neue Struktur ermöglicht es uns, die Stärken unseres Managementteams noch wirksamer einzusetzen. So können wir einen optimierten Service für unsere Kunden und Konsumenten sicherstellen.

Aufgrund der unterschiedlichen Geschäftsmodelle von TaylorMade-adidas Golf, Rockport und Reebok-CCM Hockey sind diese Geschäftssegmente nicht Teil der neuen Matrixstruktur.

Vielfältiges Markenportfolio

Konsumenten erwarten individuelle Auswahl. Vom Spitzensportler, der die bestmögliche Ausrüstung sucht, bis zum Konsumenten von Freizeitbekleidung, der dem neuesten Modetrend folgt: Wir wollen Erlebnisse schaffen und anbieten, die eine langjährige Beziehung zwischen den Konsumenten und unseren Marken aufbauen. Um unsere Reichweite unter Konsumenten zu maximieren, verfolgen wir eine Mehrmarkenstrategie. Wir haben die Möglichkeit, als Massen- oder Nischenanbieter eine große Palette genau abgestimmter Produkte für ein breites Konsumentenspektrum bereitzustellen. Auf diese Weise kann jede Marke ihre eigene Identität bewahren und sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, während dem Konzern ein breiteres Produktangebot zur Verfügung steht, um den Einfluss im Markt zu steigern.

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 haben wir angesichts unserer fast 180 Tochtergesellschaften weltweit unsere Investitionen auf solche Märkte konzentriert, die mittel- und langfristig die besten Wachstums- und Profitabilitätschancen bieten. Dabei hat der Ausbau unserer Aktivitäten in den Schwellenländern, insbesondere in China und Russland, nach wie vor eine hohe Bedeutung [siehe Nachtrag und Ausblick, S. 156](#).

Wir wissen, dass das Kaufverhalten und das Einzelhandelsumfeld in jedem Markt, in dem wir tätig sind, sehr individuell sind. Um also die Marktchancen in vollem Umfang auszuschöpfen, zielt unsere Vertriebsstrategie darauf ab, unsere Marken in optimaler Art und Weise zu präsentieren. Hierbei verfolgen wir einen differenzierten Ansatz in puncto Vertriebskanäle. Wir sind bestrebt, unseren Kunden einen hervorragenden Service zu bieten, um so die besten Regalflächen für unsere Marken zu sichern. Gleichzeitig wollen wir den Aufbau einer strategischen Kompetenz im eigenen Einzelhandel und E-Commerce fortsetzen [siehe Global Sales, S. 54](#).

Aufbau einer flexiblen Beschaffungskette

Schnelligkeit und Beweglichkeit sind entscheidend für unseren Wettbewerbsvorteil. Wir wollen die gesamte Bandbreite an Kunden- und Konsumentenwünschen erfüllen. Hierfür stellen wir die Verfügbarkeit von Produkten in der richtigen Größe und Farbe sicher, liefern wegweisende technologische Innovationen und bieten die neuesten hochwertigen Modeprodukte mit den höchsten Qualitätsstandards an.

Wir planen, die Vorlaufzeiten für Entwicklung und Produktion zu verkürzen, indem wir unsere Infrastruktur, Prozesse und Systeme kontinuierlich verbessern. Durch den gegenseitigen Informationsaustausch zwischen dem Point-of-Sale und dem Ausgangspunkt werden wir die einzelnen Elemente unserer Beschaffungskette miteinander verbinden und enger integrieren, so dass wir schneller auf sich wandelnde Konsumententrends reagieren können. Dabei ist die Schaffung maximaler Flexibilität ein wichtiger Schwerpunkt. 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. 88](#).

Führend durch Innovation

Jeder Einzelne 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 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. 92](#). Zu den weiteren Bereichen, in denen wir nach Innovation streben, zählen die Optimierung von Dienstleistungen für unsere Kunden [siehe Global Sales, S. 54](#) und die Implementierung effizienterer und effektiverer interner Abläufe.

Förderung eines Teams, das auf unsere Tradition setzt

Unsere Unternehmenskultur ist von Einflüssen aus Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft geprägt. Wir leben die Hingabe unseres Gründers gegenüber Sportlern und Konsumenten fort, wir sind stolz auf unsere Arbeit, schätzen Qualität und lieben Sport. Der Teamgeist wird bei uns großgeschrieben, ebenso wie offene Kommunikation, gute Zusammenarbeit und unsere gemeinsamen Werte aus der Welt des Sports [siehe i "Gemeinsame Werte"](#).

Unser Augenmerk liegt zudem auf der Erreichung bestmöglicher Sozial- und Umweltstandards. Wir fördern sozial und ökologisch verantwortungsvolles Handeln, weil wir wissen, dass dies für unseren Konzern einen überdurchschnittlichen, langfristigen Mehrwert generieren wird [siehe Nachhaltigkeit, S. 102](#).

Schaffen von Shareholder Value

Nachhaltiges Wachstum bei Umsatz und Betriebsergebnis ist entscheidend für unseren Konzernenerfolg. Im Mittelpunkt unseres unternehmerischen Entscheidungsprozesses steht das Schaffen von Wertzuwächsen für unsere Aktionäre durch das Erzielen eines starken Cashflows. In all unseren Segmenten treiben wir diejenigen Projekte voran, von denen wir erwarten, dass sie am meisten zur Wertsteigerung beitragen. Dabei hat die Verbesserung der Profitabilität höchste Priorität. Weitere Schwerpunkte sind die strikte Kontrolle des kurzfristigen Betriebskapitals und die Optimierung unserer Kapitalstruktur. Gleichzeitig setzen wir uns weiter engagiert dafür ein, den Ertrag für unsere Aktionäre durch eine in der Branche überdurchschnittliche Aktienkurs- und Dividendenentwicklung zu steigern.

GEMEINSAME WERTE



- Leistung
- Leidenschaft
- Integrität
- Vielfalt

[siehe Corporate Mission Statement, S. 48](#).

Strategie Global Sales

Im Jahr 2009 richtete der adidas Konzern die Funktion Global Sales ein, um die Vertriebsaktivitäten der Marken adidas und Reebok optimal zu steuern. Die Funktion ist in zwei Vertriebskanäle gegliedert – Großhandel und Einzelhandel. Durch die gezielte Ausrichtung auf diese beiden Geschäftsmodelle kann der Konzern besser auf die vielfältigen Kunden- und Konsumenten Anforderungen reagieren, sich schneller auf Marktentwicklungen einstellen und durch die weltweite Einführung von „Best Practice“-Methoden Synergien in den Vertriebskanälen nutzen.



Operative Stärke in allen Märkten und Vertriebskanälen

Im Jahr 2009 wurde die Funktion Global Sales geschaffen, um die lokalen Organisationen in unseren Märkten, die für den Vertrieb der Marken adidas und Reebok verantwortlich sind, zu steuern. Der kommerzielle Erfolg des Konzerns beruht in wesentlichem Maße auf der Erkenntnis, dass die Präsentation der Marke dort wettbewerbsfähig sein muss, wo Konsumenten ihre finale Kaufentscheidung treffen. Diese hängt u. a. von Verfügbarkeit, Komfort und Vielfalt des Produktangebots ab. Die Priorität von Global Sales ist daher, zeitgemäße Vertriebsstrategien zu entwickeln und umzusetzen, die Konsumenten mit interaktiven Produkten zu fesseln und ihnen eindrucksvolle Einkaufserlebnisse am Point-of-Sale zu bieten.

Zur besseren Umsetzung dieser Ziele ist Global Sales in die zwei operativen Bereiche Großhandel und Einzelhandel unterteilt, da unterschiedliche Expertise für das Management dieser individuellen Vertriebskanäle erforderlich ist.

Der Großhandelsbereich umfasst Produktkäufe, bei denen der Konsument seinen Kauf bei einem Händler tätigt, der nicht zum adidas Konzern gehört. Der Einzelhandelsbereich umfasst Produktkäufe, bei denen der Konsument seinen Kauf direkt in einem Geschäft des adidas Konzerns tätigt.

Im Rahmen ihrer Verantwortlichkeiten sind diese Segmente auch für das Erreichen der kurzfristigen operativen und finanziellen Zielvorgaben der Marken adidas und Reebok zuständig. So gesehen sind Großhandel und Einzelhandel in der neuen Organisationsstruktur die primären operativen Segmente des adidas Konzerns.

Großhandel: Entwicklung zur führenden Vertriebsorganisation

Das Hauptziel des Großhandelssegments ist es, die effektivste und effizienteste Vertriebsorganisation der Sportartikelbranche zu werden, um so eine profitable Steigerung der Marktanteile zu gewährleisten.

Dazu setzt die Vertriebsorganisation des Großhandelssegments die von Global Brands vorgegebenen „Go-to-Market“-Strategien innerhalb eines klar definierten Rahmens in den diversen Vertriebskanälen um. Unsere wichtigsten Vertriebskanäle sind Sportartikelhandelsketten, Kaufhäuser, unabhängige Sportartikeleinkaufsgruppen, Lifestyle-Einzelhandelsketten und Online-Händler. Hier strebt das Großhandelssegment nach starken Partnerschaften mit den dynamischsten Händlern im jeweiligen Vertriebskanal. Ziel ist es, diesen Partnern einen erstklassigen, individuell zugeschnittenen Service zu bieten. Dies soll unter anderem durch die Umsetzung folgender Prinzipien erreicht werden:

- Die Differenzierung und Segmentierung des Produktangebots in Abhängigkeit von den Stärken des jeweiligen Vertriebskanals.
- Die Harmonisierung und Standardisierung von Verkaufsmodellen und -prozessen, um Effizienz- und Kostenvorteile zu nutzen und den Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital zu reduzieren.

Effektivitätssteigerung durch Segmentierung von Kundengruppen und Produktangebot

Die Einführung weltweit standardisierter Sortimentpakete ist ein wichtiges Element unserer Großhandelsstrategie. Diese Initiative wurde zuerst in Europa formuliert und umgesetzt. Sie beruht auf einer Kundensegmentierungsstrategie, die eine systematische Bereitstellung differenzierter Produktpakete für Gruppen vergleichbarer Kunden unterstützt. Die Segmentierung basiert auf einer Unterscheidung zwischen Sport- und Lifestyle-Händlern, die entweder eine imagegetriebene, hochwertige Positionierung anstreben oder eine eher preisorientierte, kommerzielle Ausrichtung haben. Durch die optimale Abstimmung auf die jeweiligen Kundenanforderungen kann der Bereich Global Sales das Marktpotenzial besser ausschöpfen und zugleich die Komplexität und die Kosten reduzieren. Darüber hinaus kann unser Großhandelssegment in Zusammenarbeit mit seinen Einzelhandelspartnern den Umfang der Durchverkaufsinformationen optimieren und deren Qualität verbessern. Auf diese Weise schaffen wir eine für beide Parteien vorteilhafte Geschäftsbeziehung und werden zu einem noch wertvolleren und zuverlässigeren Geschäftspartner für den Einzelhandel. Hierdurch können wir wiederum Umsatzwachstum erzielen und Geschäftschancen nutzen.

Effizienzsteigerung durch das Management von Verkaufsflächen

Das Management von Verkaufsflächen (Retail Space Management, RSM) umfasst alle Geschäftsmodelle, die Global Sales beim Ausbau selbst kontrollierter Verkaufsflächen im Einzelhandel anwendet.

Das Großhandelssegment arbeitet entlang der gesamten Beschaffungskette eng mit den Einzelhändlern zusammen, um einen erstklassigen Service bis hin zum Point-of-Sale zu bieten. Indem wir die Profitabilität pro Quadratmeter und zugleich die Produktverfügbarkeit für unsere Einzelhandelspartner verbessern, können wir eine höhere Kundenzufriedenheit gewährleisten und dadurch unseren Anteil an den Regalflächen im Einzelhandel ausbauen.

Die drei wichtigsten Modelle des adidas Konzerns für ein erfolgreiches Management von Verkaufsflächen sind „Never-out-of-Stock“ (Niemals Null-Bestand), FLASH-Kollektionen und Franchising.

— **Never-out-of-Stock (NOOS):** Das NOOS-Nachschubprogramm umfasst ein Kernsortiment der Hauptartikel, zumeist mit einem Lebenszyklus von 18–24 Monaten, die in allen Vertriebskanälen und Märkten angeboten werden. Dieses Lieferfähigkeitsprogramm sorgt für eine ausgezeichnete Produktverfügbarkeit während der gesamten 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 für die 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, was auch das Lagerbestandsrisiko für den adidas Konzern begrenzt, da wir Nachschubprodukte nur auf Kundennachfrage produzieren.

— **FLASH-Kollektionen:** Das FLASH-Programm basiert auf vordefinierten Kollektionspaketen, die auch Point-of-Sale-Werbematerial für die bereitgestellten Verkaufsflächen enthalten und alle 4–6 Wochen an die Einzelhändler geliefert werden. Sämtliche Artikel in den FLASH-Paketen werden exklusiv für dieses Programm entwickelt, um den Verkaufsflächen einen frischen Look zu geben. Dank der kurzen Vorlaufzeiten für die Entwicklung können wir im FLASH-Sortiment schnell auf aktuelle Produkt- und Farbtrends reagieren. Da zum Zeitpunkt der Bestellung noch keine Muster vorliegen, kauft der Kunde praktisch ein Produktkonzept und nicht wie bisher individuelle Artikel. Als Gegenleistung für diese Zusage haben Einzelhändler das Recht zur selektiven Rückgabe von Artikeln der Kollektionen, die während der festgelegten Absatzphase nicht verkauft wurden. Insgesamt trägt das FLASH-Programm dazu bei, das Markenimage aufzuwerten und begrenzt zugleich das Lagerbestandsrisiko für die Kunden. Nach dem Start im Jahr 2010 ist vorgesehen, das FLASH-Programm ab 2012 auf breiter Ebene einzuführen.

— **Franchising:** Markenspezifische Geschäfte auf Franchise-Ebene (so genannte Mono Branded Stores) sind eine der wichtigsten Wachstumschancen für den Konzern, da sie eine optimale Präsentation der Marke ermöglichen. 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 Franchisekonzept, darunter Sortimentsangebote, IT-Systeme, Schulungen sowie Leitlinien für Ladenbau und -betrieb. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass sowohl die Präsentation der Marke als auch der Service jederzeit höchsten Qualitätsansprüchen genügen und mit unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften vergleichbar sind.

Harmonisierung und Standardisierung von Prozessen zur Realisierung von Skaleneffekten

Während einerseits die diversen Markt- und Konsumentenbedürfnisse differenzierte Vertriebsverfahren erfordern, bietet die Schaffung der Funktion Global Sales andererseits auch die Möglichkeit, mit der Umsetzung operativer „Best Practice“-Methoden übergreifend für die gesamten Großhandelsaktivitäten die Größe des Konzerns auszunutzen und die Komplexität zu reduzieren. Insbesondere die Harmonisierung und Standardisierung von Back-End-Prozessen ermöglicht zusätzliche Kostensenkungen durch vereinfachte IT-Systeme und -Anwendungen. Zudem führen wir (wie bereits in Europa begonnen) eine Richtlinie für Handelskonditionen ein, bei der Kunden für Effizienzsteigerungen (z. B. in der Logistik) oder verbesserte Verkaufsunterstützung (z. B. Point-of-Sale-Aktivierung) belohnt werden. Im Rahmen dieser Initiative werden wir auch die Definition unserer Handelskonditionen harmonisieren und haben bereits eine regelmäßige Berichterstattung eingerichtet. Diese liefert uns aussagefähige Richtwerte, nach denen wir unsere Investitionen präziser steuern können.



DURCH GESUNDES,
LANGFRISTIGES WACHSTUM
MIT HERVORRAGENDEN RENDITEN
EINER DER FÜHRENDEN EINZELHÄNDLER WERDEN

Fokussierung auf den Konsumenten

Festigung der operativen Stärke

Ausschöpfung des Markenportfolios

Nutzung der globalen Präsenz und Größe

Einzelhandel: Entwicklung zu einem der führenden Einzelhändler der Welt

Unsere strategische Vision für das Einzelhandelssegment besteht darin, durch gesundes, nachhaltiges Wachstum mit hervorragender Kapitalrendite einer der führenden Einzelhändler der Welt zu werden. Im Laufe der letzten fünf Jahre hat sich der adidas Konzern mit weltweit mehr als 2.200 Läden der Marken adidas und Reebok zu einem bedeutenden Einzelhandelsunternehmen entwickelt. Angesichts der gestiegenen Bedeutung des Einzelhandels für die Konzernergebnisse wurde im Jahr 2009 ein neues Führungsteam für diesen Bereich gebildet. Das Team hat den Auftrag, globale Leitlinien und Wegweiser für den Einzelhandel zu erstellen, die Effizienzverbesserungen unterstützen und einen einheitlichen Rahmen schaffen, um so die langfristige Profitabilität der weltweiten Einzelhandelsgeschäfte von adidas und Reebok zu sichern.

Um das Einzelhandelsgeschäft erfolgreicher zu machen, hat die Funktion Einzelhandel vier strategische Grundpfeiler definiert:

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

Für die praktische Umsetzung sind die strategischen Prioritäten auf Verbesserungen der Leistung auf Basis der „5 Ps“ (People, Products, Premises, Processes and Profitability) des Einzelhandels ausgerichtet:

Menschen („People“)

Der Konsument und unsere Einzelhandelsmitarbeiter sind die primären Bezugspunkte für das Geschäftsmodell unseres Einzelhandelssegments. Wir sind fortlaufend bestrebt, Konsumentenwünsche zu interpretieren und uns auf sie einzustellen, um so eine Mischung aus neuen und treuen Konsumenten – ob sportlich aktiv, vom Sport inspiriert oder freizeitorientiert – anzusprechen. Ein wichtiger Entwicklungsbereich ist hier die Einführung von Kundenbindungsprogrammen, die für die diversen Konsumentengruppen unserer Marken attraktiv sind. Um die Wünsche der Konsumenten zuverlässig zu erfüllen, wird das Segment Mitarbeiter und Verkaufspersonal einstellen, die engagiert und qualifiziert sind und den Konsumenten stets in den Vordergrund stellen.

Produkte („Products“)

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, wird unser Einzelhandelssegment die von Global Brands bereitgestellten Produktsortimente, Konzepte und Point-of-Sale-Materialien im Einklang mit aktuellen Konsumtrends bestmöglich einsetzen.

Verkaufsflächen („Premises“)

Ein angenehmes Einkaufserlebnis beginnt im Laden – hier begegnen sich Konsument und Marke. Daher ist es von höchster Wichtigkeit, dass unsere Einzelhandelsgeschäfte nicht nur ansprechend, sportlich, unterhaltsam und interaktiv sind, sondern auch übersichtlich und logisch gestaltet sind, so dass sie den Einkauf leicht machen. Ein weiterer Fokus der Ladenstrategie ist der Prozess des Immobilienmanagements. Um den Absatz pro Quadratmeter zu steigern, sollen Immobilienteams eingesetzt werden, die sich auf zwei Hauptaspekte konzentrieren: Erstens müssen Standort und Größe eines Geschäfts auf die Anforderungen des lokalen Markts abgestimmt sein und zweitens muss die Wahl des Standorts einer zwischen Großhandel und Einzelhandel abgestimmten, gemeinsamen Vertriebsstrategie entsprechen. Zu diesem Zweck haben wir 2009 ein funktionsübergreifendes Team gegründet, das jedes Land und jede große Stadt analysiert und dadurch mögliche Kannibalisierungseffekte ausschließt.

Prozesse („Processes“)

Im Jahr 2010 wird die Straffung und Harmonisierung unserer Einzelhandelsgeschäfte und Beschaffungskettenprozesse für das Einzelhandelssegment klare Priorität haben, um möglichst schnell auf Kundenwünsche reagieren zu können. In Bezug auf die Läden zielt eine wichtige Initiative darauf ab, neue Standards für den Einzelhandel einzuführen, die die Effektivität der Warenpräsentation und die Einheitlichkeit von Backoffice-Abläufen in allen Märkten optimieren sollen.

Zudem wird das Einzelhandelssegment weiter daran arbeiten, die Beschaffungskette sowie Einkaufs- und Bedarfsplanungsprozesse anzupassen – eine wesentliche Voraussetzung, um unsere Flexibilität während der Saison zu verbessern, schneller auf wandelnde Trends reagieren zu können und Größenvorteile für die Einzelhandelsaktivitäten des Konzerns zu realisieren.

Profitabilität („Profitability“)



Für alle Einzelhandelsteams, egal ob sie in der Logistik, direkt in den Läden, im Marketing oder in einer anderen Einzelhandelsfunktion tätig sind, besteht das Hauptziel darin, die Profitabilität der vorhandenen eigenen Einzelhandels-geschäfte zu steigern. Auf kurze Sicht werden wir daher die Eröffnung neuer Läden begrenzen und Läden aufgeben, die ihr Potenzial nicht erfüllen. Außerdem werden wir neue Ladenbewertungsprozesse einführen, um sicherzustellen, dass unsere vorhandenen Einzelhandels-geschäfte höchst profitabel sind und eine maximale Kapitalrendite erzielen.

E-Commerce: Aufbau eines erfolgreichen Vertriebswegs

Anfang 2010 wurde eine neue Führungsmannschaft eingesetzt, um die weitere strategische Ausrichtung der E-Commerce-Aktivitäten des Konzerns für die Marken adidas und Reebok zu erarbeiten und festzulegen. Beide Marken haben in den letzten Jahren mit ihren jeweiligen E-Commerce-Plattformen Fortschritte erzielt. Dennoch glauben wir, dass dieser Vertriebsweg dem Konzern noch beträchtliches Potenzial bietet.



adidas Einzelhandelsformate

Durch unsere Einzelhandelsaktivitäten wissen wir, dass Einkaufen ein Erlebnis sein sollte. Deshalb haben wir uns intensiv damit beschäftigt, wie wir unsere Shops optimal gestalten können. Wir wollen ein Einkaufsumfeld schaffen, das die Identität und die Positionierung unserer Marken mit Leben füllt und Interaktion mit den Konsumenten stimuliert. So betonen unsere Sport Performance Läden unsere tiefe Verbindung mit dem Sport  siehe Bild oben, wohingegen Einzelhandelsformate von adidas Originals wie das „Atelier“ Konsumenten auf authentische, kreative und interaktive Weise ansprechen  siehe Bild unten.

20
09



Strategie Global Brands

Im Rahmen der Reorganisationsmaßnahmen des adidas Konzerns im Jahr 2009 wurde die Verantwortung für alle Marketingfunktionen sowie für die langfristige Entwicklung der Marken adidas und Reebok unter dem Dach Global Brands vereint. Global Brands umfasst drei Divisionen: adidas Sport Performance, adidas Sport Style und Reebok. Zu den Hauptzielen dieser neuen Organisation gehört es sicherzustellen, dass diese drei Divisionen die sich bietenden Chancen in einzelnen Märkten und Kategorien über gut strukturierte und koordinierte „Go-to-Market“-Strategien ergreifen. Jede Division ist für die Umsetzung ihrer Strategie verantwortlich. Dazu entwickeln sie ständig innovative, ansprechende Produkte und entwerfen Kommunikationsstrategien, die ihren Konsumenten jede einzelne Marke und Kategorie auf überzeugende und authentische Art präsentieren.

Global Brands stärkt „Go-to-Market“-Strategien

Wir haben uns vorgenommen, uns noch stärker auf den Konsumenten einzustellen, weil es heutzutage nicht mehr um Massenprodukte und Massenmarketing geht, sondern vielmehr darum, Beziehungen individuell aufzubauen. Wenn wir die Kaufgewohnheiten, die Fitness, die Motivation für den Sport, die Ziele für die Saison, das nächste Rennen oder auch die nächste Party kennen, können wir relevantere Produkte, Dienstleistungen und Erlebnisse anbieten, die über Produkt, Preis und Promotion hinaus einen bleibenden Eindruck beim Konsumenten hinterlassen. Darüber hinaus ist es angesichts unserer Mehrmarkenstrategie entscheidend, dass unsere Marken mit einer Stimme sprechen, um die Marktchancen voll auszunutzen. Daher wurde 2009 die Funktion Global Brands ins Leben gerufen, um die „Go-to-Market“-Strategien der Divisionen adidas Sport Performance, adidas Sport Style und Reebok zu steuern und ihnen mehr Gewicht zu verleihen. Ein besonderer Fokus liegt auf der langfristigen Entwicklung der Marken.

Dafür legt Global Brands zunächst eine klare Zielgruppe und ein klares Wertversprechen für jede Division fest. In der Folge koordiniert die Organisation dann die Umsetzung der „Go-to-Market“-Strategien, um den Einfluss des Konzerns im Markt zu maximieren. Jede Division ist selbst dafür verantwortlich, ihre jeweilige Positionierung mit Leben zu erfüllen.

Dazu entwickeln die Divisionen Produkte und Kommunikationsinstrumente, die den Vertrieb in seinem Tagesgeschäft unterstützen. Diese bilden auch die Plattform und das Gerüst für langfristige Steigerungen von Marktanteil und Profitabilität.

adidas und Reebok verfügen jeweils über eine eigene Identität und Tradition, über eigene Technologien und Designs sowie ein eigenes Image. Die strategischen Prinzipien und Methoden, über die Umsatzwachstum und Profitabilität künftig gesteigert werden sollen, sind für beide Marken jedoch gleich und umfassen unter anderem:

- Produktinnovationen, die den Konsumenten inspirieren.
- Aktivierung und Akzeptanzbildung über relevante Promotion-Partnerschaften.

- Steigerung von Stellenwert und Attraktivität der Marken durch strategische Kooperationen.
- Vorreiterrolle in Marketing und Kommunikation.

Produktinnovationen, die den Konsumenten inspirieren

Durch Global Brands streben wir danach, jeden Konsumenten individuell und auf besondere Art anzusprechen. Dazu bedient sich die Organisation der Produktinitiativen, die sowohl im Handel als auch beim Konsumenten Interesse wecken. Wir sind davon überzeugt, dass technologische Innovationen 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 die umfangreichen Kompetenzen und Erfahrungen in Forschung und Entwicklung innerhalb des Konzerns optimal zum Einsatz bringen. Darüber hinaus ist Innovation ein wichtiger Faktor, durch den sich die Produkte von adidas und Reebok für den Konsumenten sichtbar von denjenigen der Wettbewerber abheben.

Bei adidas ist beispielsweise das Thema Personalisierung eines der Kernthemen in puncto Innovation. Die Marke hat sich das Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2015 die Sportmarke mit dem individuellsten Angebot zu sein. Bei Reebok liegt der Innovationsfokus auf Fitness und Training. Hier liegt der derzeitige Schwerpunkt auf der Entwicklung von Produkten, die den Konsumenten wesentliche Vorteile im Bereich Muskelaktivierung und Muskeltraining bieten.

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

Aktivierung und Akzeptanzbildung über relevante Promotion-Partnerschaften

Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Promotion-Partnern wie Verbänden, Mannschaften, Ligen, Sportveranstaltungen und Einzelpersonen ist ein wichtiges Mittel zur Unterstützung der Markenpositionierung. Der adidas Konzern widmet diesen Kooperationen in jedem Jahr erhebliche Ressourcen. Mit Hilfe dieser Partnerschaften können adidas und Reebok die Vorteile ihrer Produkte im Leistungssport demonstrieren und die Marken auf den von Sport inspirierten Lifestyle-Markt ausweiten. Sowohl adidas als auch Reebok verfolgen eine Partnerschaftsstrategie, die darauf ausgerichtet ist, ihre jeweilige Positionierung im Markt optimal widerzuspiegeln.

Eines der Leitprinzipien von adidas ist es, alle Athleten auf dem Weg zum Erreichen ihres eigenen „Impossibles“ zu unterstützen. Dabei präsentiert adidas seine Leidenschaft für hervorragende Produkte auf den größten Bühnen dieser Welt – durch Sponsorenverträge für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™, die NBA, den European Rugby Cup sowie die Olympischen Spielen 2012 in London. Darüber hinaus hat adidas Partnerschaften mit unzähligen herausragenden Sportmannschaften, darunter AC Mailand, Liverpool FC, FC Bayern München und Real Madrid im Fußball, die neuseeländische Rugby-Nationalmannschaft (All Blacks), verschiedene amerikanische Universitäten wie z. B. die UCLA und Notre Dame sowie bedeutende Sportpersönlichkeiten wie der FIFA-Weltfußballer des Jahres Lionel Messi, Fußballidol David Beckham, die Basketball-Größen Dwight Howard, Derrick Rose und Kevin Garnett, Langstreckenlegende Haile Gebrselassie, die

Leichtathletikstars Tyson Gay und Allyson Felix sowie die Tennisstars Justine Henin, Ana Ivanovic und Andy Murray.

Um seine zentralen Konzepte ReeTone, ReeGym und ReeZig nachhaltig voranzutreiben, ist Reebok Partnerschaften mit Top-Sportlern eingegangen. Im Bereich Women's arbeitet Reebok mit einigen der weltbesten Fitnesstrainerinnen zusammen, die für ihren mitreißenden und motivierenden Trainingsansatz bekannt sind. Im Bereich Men's Sport wird Reebok von einigen der bekanntesten Sportler der Welt unterstützt, darunter Peyton Manning, Thierry Henry sowie Lewis Hamilton. Vor diesem Hintergrund hat die Marke unter anderem auch exklusive, langfristige Lizenzvereinbarungen mit der National Football League und der National Lacrosse League in Nordamerika. Dadurch hält Reebok Exklusivrechte zur Herstellung und Vermarktung von authentischen und Replika-Trikots sowie Bekleidung für Trainerstab und Auswechselspieler.

Steigerung von Stellenwert und Attraktivität der Marken durch strategische Partnerschaften

Die Grenzen zwischen der Sportartikelbranche und der Welt der Mode und des Lifestyles verschwimmen immer mehr. Aus diesem Grund verfolgen sowohl adidas als auch Reebok erfolgreiche Design- und Co-Branding-Strategien mit geeigneten Partnern. So kann adidas mit Partnerschaften wie beispielsweise mit Stella McCartney und Porsche Design Sport aufwarten, die beide hochwertige funktionale Performance-Sortimente entwerfen. adidas Originals setzt weiterhin auf wertvolle Kooperationen mit bekannten Marken wie Diesel, Vespa und STAR WARS™, über die adidas bei stilbewussten Streetwear-Konsumenten verstärkt wahrgenommen wird.

Im Bereich Women's Fitness sind Reebok und Cirque du Soleil eine strategische Partnerschaft eingegangen, die inspirierende, neue Trainingserlebnisse und Produktkollektionen hervorgebracht hat. Darüber hinaus schließt sich Reebok im Rahmen seiner „Affili'Art“ Kollektion mit Künstlern zusammen und interpretiert die herausragendsten Schuhmodelle der Marke neu. Beispiele hierfür sind Kollektionen mit Einflüssen der Künstler Jean-Michel Basquiat, Roland Berry und John Maeda sowie der berühmten Make-up-Artistin Feride Uslu. Im Januar 2010 ging Reebok noch einen Schritt weiter und verkündete eine weltweite Zusammenarbeit mit Giorgio Armani S.p.A. Im Mittelpunkt steht das Design einer speziellen Schuh- und Bekleidungskollektion, die einen aktiven Lifestyle mit Sport und Technologie vereint. Die Kombination aus der weltweit erfolgreichen Mode der Labels EA7 und Emporio Armani und der Geschichte, Tradition und Technologie von Reebok in Sachen Fitness und Training eröffnet eine völlig neue Perspektive und schafft ein einzigartiges Konzept auf dem weltweiten Sport- und Lifestyle-Markt.

Führungsrolle 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 Kommunikationstechniken, um so Markenwert zu schaffen und die wirtschaftlichen Ziele des Konzerns zu unterstützen.

Ein wichtiger Grundsatz der Marketing- und Kommunikationsstrategie ist es, die Emotionen des Sports sowie die Vorteile eines sportlichen Lebensstils über alle Kommunikationskanäle hinweg auszunutzen. Sowohl adidas als auch Reebok stellen regelmäßig neue globale Marketingkonzepte vor, die sich hervorragend eignen, um einfache und überzeugende Markenbotschaften zu formulieren und ein breites Produktsortiment zu unterstützen. So wird adidas zum Beispiel die Plattform „JEDES TEAM BRAUCHT ...“ nutzen, um sein gesamtes Fußballangebot im Rahmen der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™ gezielt zu präsentieren. Reebok wird eine neue globale Kampagne ins Leben rufen, bei der das Motto „Ree“ als Leitmotiv für die Markenkommunikation mit den Konsumenten dient. Die Schlüsselbotschaft der Kampagne ist einfach: „ReeDefine“ – Reebok möchte Sport und Lifestyle neu definieren und damit das Leben der Konsumenten wieder mit Spaß und Freude füllen.

Darüber hinaus bemüht sich Global Brands sicherzustellen, dass alle seine Marken eine Vorreiterrolle bei neuen Kommunikationstechniken spielen – ein besonders wichtiger Aspekt, denn der Informationsfluss wird heute immer schneller. Mithilfe von Investitionen in digitales Marketing und digitale Technologien regen adidas und Reebok die Konsumenten an, in einen persönlichen, wechselseitigen Dialog mit den Marken zu treten. Ob Personalisierungsplattformen in den Geschäften oder online, ob digitale soziale Netzwerke oder digitale Übertragungsmedien – diese kostengünstigen Methoden schaffen neuartige Konsumentenerlebnisse mit Echtzeit-Charakter.

adidas Strategie

adidas hat eine klare Mission: Die Marke möchte die weltweit führende Sportartikelmarke werden. Einer der wichtigsten Faktoren auf dem Weg dorthin ist die breit gefächerte, einzigartige Produktpalette – von Bekleidung und Schuhen für Profisportler bis hin zu hochwertiger Mode. Dadurch kann adidas unterschiedlichste Konsumentenbedürfnisse erfüllen und Marktchancen in verschiedenen Bereichen nutzen. Gleichzeitig ist adidas dadurch Einzelrisiken weniger ausgesetzt.

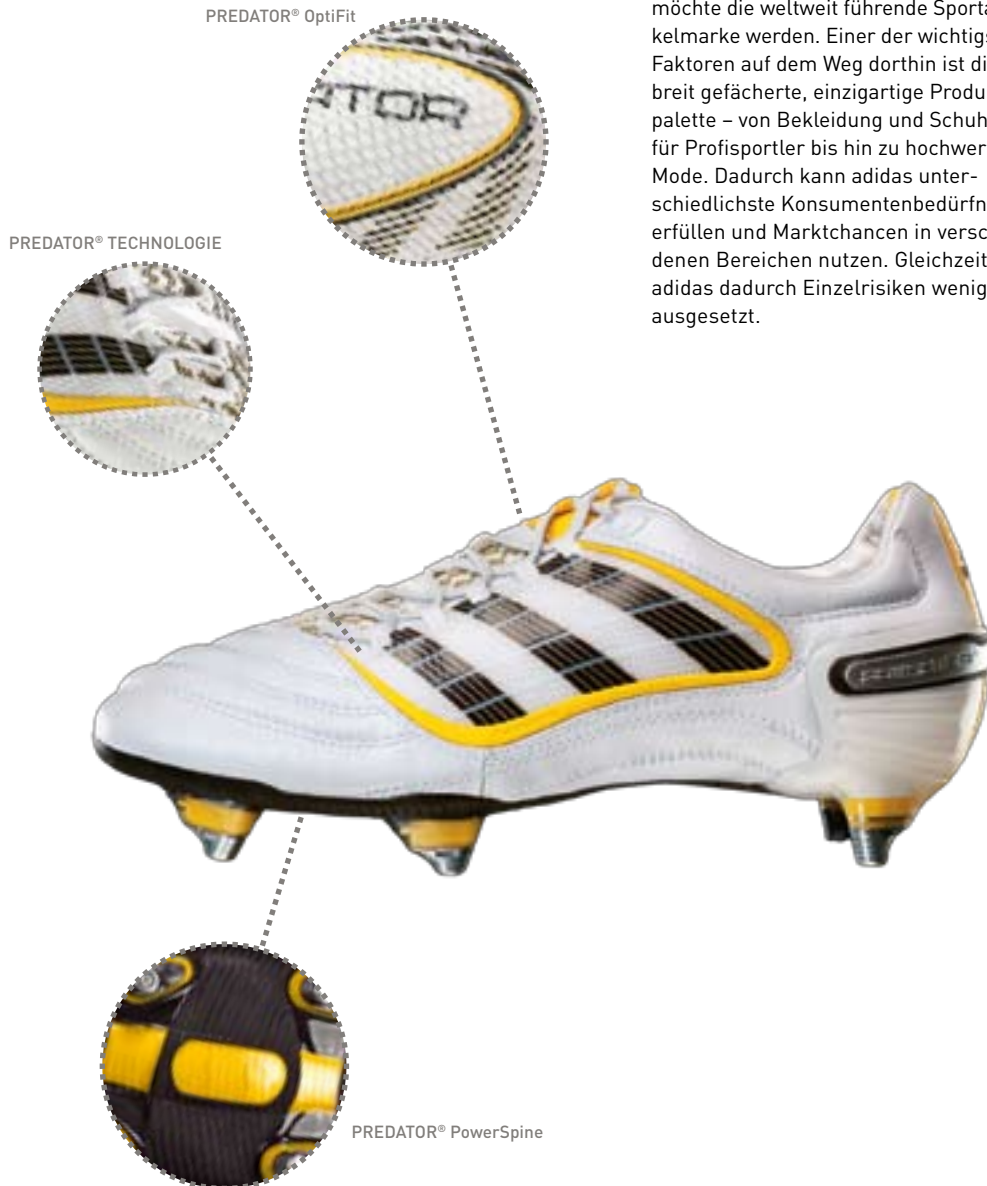
Die Marke adidas hat sich der Produktinnovation verschrieben und ist stolz auf seine Tradition. So hebt sich die Marke von anderen Wettbewerbern ab und hat eine solide Grundlage für künftiges Wachstum.

adidas Sport Performance: die Division im Überblick

Keine andere Marke ist stärker im Sport verwurzelt als adidas. Das gilt nicht nur dort, wo sich – wie bei der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ oder beim NBA All-Star Weekend – die weltbesten Athleten versammeln, sondern überall auf der Welt, wo Sport getrieben, gesehen, gelebt und zelebriert wird. Der Geist des Unternehmensgründers Adi Dassler ist bei adidas nach wie vor überall zu spüren.

In seinem Sinne möchte adidas alle Sportler auf bestmögliche Weise inspirieren, unterstützen und ausrüsten, damit sie ihre persönliche Spitzenleistung erreichen.

Ein gutes Beispiel für den Fokus auf Produktinnovation und die angestrebte maximale Kundennähe ist miCoach. Dieses System kombiniert neueste trainingswissenschaftliche Erkenntnisse mit einer interaktiven Internetplattform sowie akustischen Trainingsanweisungen in Echtzeit über einen Mediaplayer. Das Training kann so auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten werden, und adidas begleitet den Konsumenten auf dem Weg, sein eigenes „Impossible“ zu erreichen.



PREDATOR®_X

Der neue, zusammen mit Zinedine Zidane entwickelte PREDATOR®_X kombiniert drei Technologien für mehr Power, Effet und Ballkontrolle. Die PowerSpine Technologie verbessert die Schusskraft und reduziert das Verletzungsrisiko im Mittelfußbereich. PREDATOR® Elemente garantieren hohen und absolut konstanten Effet bei nassen wie bei trockenen Spielverhältnissen. Für Spieler mit viel Power und guter Technik wie Michael Ballack, Steven Gerrard und Robin van Persie.

P
01





Jedes Team braucht ein Trikot mit einer Geschichte

Die von adidas gesponserten Fußballnationalmannschaften präsentierten im November 2009 ihre neuen Heim-Trikots für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™. Die Designs der Trikots sind von Geschichten und Mythen des jeweiligen Landes inspiriert. Zum ersten Mal können die Spieler zwischen einem FORMOTION™ und einem TECHFIT™ Trikot wählen, die ihnen bei jedem Wetter zu besseren Leistungen verhelfen. Weltweit werden Kampagnen mit Spielern wie Lionel Messi, Michael Ballack und David Villa gestartet.

K
01



Die adidas Sport Performance Division bietet zwar Produkte für fast jede Sportart an, das Hauptaugenmerk liegt jedoch auf den folgenden Kategorien:

- Fußball
- Running
- Training
- Basketball
- Outdoor

Fußball: Ausbau der Marktführerschaft

Als populärster Sport der Welt spielt Fußball für die Marke adidas strategisch eindeutig eine Schlüsselrolle. Seit mehr als 50 Jahren hat adidas alle wichtigen technologischen Entwicklungen bei Fußballschuhen und Fußbällen entscheidend geprägt. Aufbauend auf dem Erfolg im Zusammenhang mit wichtigen Sportereignissen wie der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ oder der Fußball-Europameisterschaft strebt die Marke an, ihre führende Position weiter auszubauen. Dies soll über die kontinuierliche Entwicklung branchenführender Produkte und mit Hilfe eines hervorragenden Portfolios an Sport-Marketing-Partnern möglich werden.

Das Portfolio umfasst im Fußball führende Dachverbände (z. B. die FIFA und die UEFA), nationale Verbände (z. B. Deutschland, Spanien, Russland, Südafrika, Griechenland, Argentinien, Mexiko, Japan), Ligen (z. B. Major League Soccer in den USA), Vereine (z. B. Real Madrid, AC Mailand, Chelsea FC, Liverpool FC, FC Bayern München, River Plate Buenos Aires) und Spieler (z. B. Lionel Messi, Kaká, David Beckham, Michael Ballack).



THERMISCH VERSCHWEISSTE 3-D-PANELS
UND „GRIP'N'GROOVE" PROFIL

JABULANI

JABULANI, der offizielle Spielball der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™ in Südafrika, präsentiert sich mit einem südafrikanisch inspirierten Design und völlig neuen Technologien. Mit nur acht neuartigen, thermisch verschweißten und erstmals sphärisch geformten 3-D-Panels erreicht der JABULANI eine Rundheit und Genauigkeit wie kein anderer Ball zuvor. Das neu entwickelte „Grip'n'Groove" Profil bringt für die Spieler außergewöhnlich stabiles Flugverhalten und perfekte Griffigkeit bei allen Wetterbedingungen.

P
02



adidas Fußball hat sich für 2010 vorgenommen, seine hochwertige Produktpipeline zu nutzen und Rekordumsätze von über 1,3 Mrd. € in dieser Kategorie zu erzielen. Die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™ steht im Mittelpunkt der Aktivitäten rund um die Kerninitiativen der Marke. Dazu zählen bedeutende Aktualisierungen für alle drei Produktreihen im Bereich Fußballschuhe (PREDATOR®, F50, adiPURE™), die Einführung neuer Nationalmannschaftstrikot in zwei verschiedenen Schnitten (klassische Trikots und enganliegende Trikots mit der TECHFIT™ Technologie) sowie der offizielle Spielball JABULANI. Aus Marketingperspektive wird adidas die 2009 eingeführte Kampagne mit dem Motto „JEDES TEAM BRAUCHT ..." weiter fortsetzen.

Running: Stärkung der Glaubwürdigkeit bei Leistungssportlern

Running hat bei adidas weiterhin eine hohe Priorität und spielt auch für den zukünftigen Markenerfolg eine entscheidende Rolle.

adidas folgt der Philosophie, Läufer aller Leistungsniveaus anzusprechen und zu unterstützen. Ziel ist es, weltweit die verlässlichste und begehrteste Marke im Bereich Running zu sein. adidas konzentriert sich zunächst darauf, die Glaubwürdigkeit bei Hochleistungssportlern sowie aktiven Gesundheits- und Fitnessläufern zu erhöhen, denn diese bildet die Grundlage, auf der adidas Freizeitläufer und junge Alltagsläufer ansprechen möchte. Diese Zielgruppen bieten adidas entscheidende Chancen für Marktanteilssteigerungen in der Kategorie Running.

Um Wachstums- und Marktanteilssteigerungen in dieser Kategorie zu erreichen, wird adidas Running im Jahr 2010 einen auf drei Jahre angelegten Produkt- und Kampagnenplan starten, der sich um das Motto „Make Me Better" dreht. Ziel ist es, Läufer durch innovative Produkte mit laufspezifischer Bewegungsfreiheit, Klimatisierung und Interaktivität zu schnelleren und stärkeren Sportlern zu machen.

Die Produktfamilien adiSTAR® und Supernova™ werden die adidas Angebote für ambitionierte Läufer anführen, wobei der Fokus darauf liegt, die Marktanteile im Sportfachhandel und in Sportartikelgeschäften zu steigern. Darüber hinaus strebt adidas Running mit weiteren Verbesserungen seiner miCoach Plattform nach einer Führungsposition im personalisierten Running-Markt. Diese wird in der zentralen Marketingkampagne „Run Yourself Better" im Jahr 2010 eine wichtige Rolle spielen.

Training: Neue Konsumenten-erlebnisse schaffen

Bei adidas ist Training die größte Sportkategorie für Männer und Frauen gleichermaßen. Training ist die größte Bekleidungskategorie der Branche und umfasst Produkte, die Sportler bei ihren Vorbereitungen in allen Sportdisziplinen unterstützen. adidas möchte sich in dieser Kategorie als Marke positionieren, die Athleten fit für den Erfolg macht. Um dieses Ziel zu erreichen, entwickelt adidas Training eigene Technologien und setzt sie in verschiedenen Sportkategorien ein, die den Bedürfnissen von Alltagsportlern nachkommen.



Run Yourself Better – miCoach

K
02



adidas präsentiert die neueste, bahnbrechende Innovation miCoach. miCoach ist ein Trainingssystem, das Sportbegeisterten einen persönlichen Trainer bietet und mit wenigen, einfachen Schritten hilft, besser und effizienter zu trainieren: Mit Hilfe einer Online-Plattform können Läufer definieren, welches persönliche Laufziel sie erreichen wollen. Der Pacer, ein digitales Trainingsgerät, gibt darauf basierend genaue Anweisungen, was wann zu tun ist. Die weltweite miCoach Marketingkampagne wurde im Januar 2010 vorgestellt und wird in allen wichtigen Medien präsent sein.



Beispielsweise konnte die Kategorie Training im Jahr 2009 die Verbreitung ihres branchenführenden TECHFIT™ PowerWEB™ Konzepts bei Sportlern weiter ausbauen und das Angebot auf neue Sportarten (z. B. Basketball) übertragen. Daneben weitete adidas Training seine geschäftlichen Aktivitäten im unteren Preissegment aus.


Ein wichtiger strategischer Schwerpunkt für zukünftiges Wachstum in der Kategorie Training ist die Verknüpfung des bereits führenden Produktangebots mit revolutionären

neuen Konsumentenerlebnissen, über die adidas seine Vision realisieren möchte, die weltweit führende Marke bei personalisierten Produkten zu sein. Im Laufe des Jahres 2009 hat adidas Training seine Aktivitäten mit Sportlern und führenden Experten intensiviert, um neueste Innovationen in die eigenen Konzepte und Produkte einfließen zu lassen. Als Ergebnis dieser Bemühungen wird adidas Training im Jahr 2010 sein erstes 360°-Konzept einführen – adidas Core Performance. Hierbei handelt es sich um ein Gesamttrainingsangebot, das

Sportlern dabei hilft, maximalen Wert aus ihrem Training zu schöpfen. Dieses umfasst sowohl Trainingstipps als auch spezielle Produktkollektionen. Über eine digitale Trainings-Internetseite steht adidas Core Performance im Dialog mit seinen Konsumenten und bietet ihnen Trainingstipps und Ratschläge zu vier entscheidenden Eckfeilern eines erfolgreichen Trainings: Einstellung, Ernährung, Bewegung und Erholung. Diese vier Eckfeiler bilden die Grundlage der Core Performance Trainingsprinzipien und unterstützen Alltagssportler dabei,

sich unabhängig von ihren jeweiligen Trainingszielen erfolgreich vorzubereiten, zu ernähren, zu trainieren und zu erholen. adidas Core Performance wird im Einzelhandel durch Begleitmaßnahmen in den Läden gefördert, in Printmedien präsentiert und auf Grassroots-Ebene aktiviert. Darüber hinaus bietet die Internetseite ein volles Portfolio an speziellen adidas Produkten, die sich bei jeder Bewegung perfekt an den Körper anschmiegen, äußerst bequem sitzen und den Körper gleichzeitig trocken halten.

Zudem wird adidas Training sein Augenmerk im Jahr 2010 weiterhin auf seine Performance Essentials Kollektion richten. Dabei spielen voll integrierte Geschäftsmodelle wie „Never-out-of-Stock“ – niemals Null-Bestand – sowie andere Initiativen zu selbst kontrollierten

Verkaufsflächen eine wichtige Rolle  siehe Global Sales Strategie, S. 54. Der Fokus für die Kollektion wird zudem auf Qualitätsverbesserungen, ein umfangreicheres Farbangebot sowie eine verstärkte Marketingpräsenz in den Läden gerichtet. Dabei arbeitet adidas

Training mit bekannten Sportlern wie David Beckham und Maria Kirilenko zusammen.

Angeführt von dem Konzept „adidas by Stella McCartney“ für aktive Frauen, das Performance und Style in sich vereint, genießt der Bereich Women's

Training weiterhin eine strategische Priorität. Im Jahr 2010 werden neue adidas by Stella McCartney Kollektionen z. B. für Triathlon und Radfahren eingeführt, die traditionelle Sportsilhouetten neu interpretieren. Darüber hinaus wird die Marke auf dem Erfolg der Kampagne „Me, Myself“ aufbauen. In dieser Kampagne werden Athletinnen wie Tennisspielerin Ana Ivanovic und Basketball-Star Candace Parker präsentiert, die den individuellen Bedürfnissen weiblicher Konsumenten effektiv Ausdruck verleihen. Damit sollen Produktkollektionen wie adilibria, Clima und Yatra bekannt gemacht werden.

Supernova™ Glide 2

P
03



adidas Running stellt die neueste Version des beliebten Supernova™ Glide Laufschuhs vor, die Läuferinnen und Läufern geschlechtsspezifische Passform und Eigenschaften bietet. Die FORMOTION™ Technologie bleibt weiterhin das technologische Highlight. Zwei bewegliche Platten unter der Ferse passen sich dem individuellen Laufschrift an und reduzieren somit die Aufprallkräfte. Das GEOFIT™ Design der Ferse und das NoSeam Mesh am Schaft sorgen für eine bequeme Passform. Die adiPRENE®+ Technologie im Vorfuß bietet gute Dämpfung und kraftvollen Abstoß. Somit wird der Supernova™ Glide 2 zum Schuh der Wahl für Laufbegeisterte.



FORMOTION™



adiPRENE®+



Basketball: Ausweitung der weltweiten Präsenz

adidas verfolgt das Ziel, seine Position im Basketball zu stärken, die Präsenz im wichtigen nordamerikanischen Markt auszubauen sowie die wachsende Popularität der Sportart in Schwellenländern zu nutzen. Um dieses Ziel zu erreichen und den Markenwert zu steigern, wird adidas seinen Status als offizieller Ausrüster der NBA und seine Beziehungen mit einigen der talentiertesten NBA-Stars von morgen nutzen. Darüber hinaus möchte adidas seine Positionierung als Performance-Marke weiter stärken.

Im Jahr 2009 machte adidas Basketball weitere Fortschritte. So verstärkte die Marke beispielsweise ihre wertvolle Partnerschaft mit der NBA und wurde deren offizielle Marke für Kompressionsbekleidung. Durch diese exklusive Zusammenarbeit beabsichtigt adidas, seine weltweite Präsenz auf dem stark umkämpften Markt für Kompressionsbekleidung weiter auszubauen. Darüber hinaus hat adidas seine On-Court-Partnerschaft mit der NBA auf neue Regionen ausgedehnt, darunter Europa, Afrika und den Nahen Osten. Aufgrund der steigenden Bekanntheit und Popularität der NBA außerhalb Nordamerikas bietet diese Partnerschaft die einzigartige Chance für adidas, sein Basketballgeschäft in den Schwellenländern voranzutreiben.

Um diese bestehenden Partnerschaften in vollem Umfang zu nutzen, wird adidas seine Initiativen im Brand Marketing optimieren und ausweiten. In seiner Kommunikationsstrategie für Basketball stellt adidas weiterhin das Thema „Brotherhood“ in den Mittelpunkt. Darüber hinaus setzt der Bereich Basketball die neuesten digitalen Medientechnologien ein, die Produktbotschaften und Konsumentenerlebnisse auf eine höhere Stufe heben.

So stellte Starspieler Dwight Howard während der adidas Double-Double Tour in China – ein Markt, in dem Basketball Fußball als die beliebteste Sportart abgelöst hat – selbst gefilmte Videos online und versendete SMS-Nachrichten sowie Fotos von seinem Handy. Die Inhalte wurden dann live auf der Internetseite

www.adidasbasketball.com präsentiert und auch über die beliebtesten Social Network Plattformen in ganz China verbreitet. Hierdurch konnten Millionen seiner Fans die Tour aus einer noch nie da gewesenen Perspektive hautnah miterleben.

Dank der erweiterten globalen Rechte aus seiner NBA-Partnerschaft und der Anziehungskraft von Stars wie Dwight Howard oder Derrick Rose ist adidas ausgezeichnet aufgestellt, um seine Marktanteile im Basketball weltweit weiter auszubauen.



It's On Me For My Brotherhood.

K
03



adidas hat Basketball in den vergangenen Jahren sehr erfolgreich als „Brotherhood“ positioniert. Auch in der NBA-Saison 2009/2010 führt adidas Basketball die „It's On Me For My Brotherhood“ Kampagne fort. Sie bringt Top-NBA-Spieler wie Kevin Garnett, Dwight Howard und Derrick Rose zusammen. Im Mittelpunkt der Kampagne steht die Team Signature Kollektion und die TECHFIT™ Bekleidung, die diese Saison ihr Debüt als offizielle Kompressionsbekleidung der NBA feierte. Die Kampagne, die vor allem auf digitale Medien abzielt, ist im Fernsehen, in den Printmedien sowie in Werbeinitiativen im Einzelhandel zu sehen.





adidas Outdoor-Kampagne 2010

adidas Outdoor will 2010 hoch hinaus und hat sich vorgenommen, auf den aktuellen Erfolg weiter aufzubauen. In einer neuen Print-Kampagne bezeugen zwei der weltbesten Kletterer die Expertise von adidas Outdoor: Thomas und Alexander Huber. Beide vertrauten während ihrer letzten Expeditionen auf adidas Produkte. Die atemberaubenden Bilder dieser Extremkletter-Erlebnisse verleihen der Kampagne Authentizität. Und was könnte besser zeigen, dass die adidas TERREX Produktlinie die erforderliche Funktionalität mit sich bringt, um derartige Outdoor-Herausforderungen zu bewältigen?



Outdoor: adidas als die Sportmarke für Outdoor-Sportarten

adidas hat eine lange Tradition im Outdoor-Bereich, die bis ins Jahr 1978 zurückreicht. Damals entwickelten adidas und 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 Verwendung von zusätzlichem Sauerstoff bestieg. Vor dem Hintergrund dieser Tradition und aufgrund der wachsenden Beliebtheit des Outdoor-Sektors hat adidas mit Produktkollektionen wie TERREX und SUPER TREKKING in den Aufbau einer authentischen und Performance-orientierten Position im Outdoor-Markt investiert. Angesichts des bisherigen Fortschritts und der attraktiven zukünftigen Wachstumschancen sieht die Marke adidas den Bereich Outdoor mittlerweile als eine ihrer Fokuskategorien an.

Ein wichtiger strategischer Schwerpunkt für die Kategorie liegt in der Schaffung eines Technologieportfolios mit einzigartigen Merkmalen, über die sich die Marke von ihren Wettbewerbern absetzen kann. Schlüsselkonzept von adidas Outdoor ist die TERREX Produktreihe; sie zielt auf den ambitionierten Outdoor-Konsumenten ab, der sich sowohl physisch als auch mental immer neuen Herausforderungen stellt. TERREX steht für leichte, hoch funktionale Outdoor-Produkte, mit denen sich Konsumenten schnell und ohne Einschränkungen in der freien Natur bewegen können. Neben Schuhen bietet adidas eine ganzheitliche Produktpalette von Kopf bis Fuß. Die Produkte umfassen Bekleidung, Rucksäcke und Brillen, die durch die neuesten adidas Technologien sowie anerkannte Technologien zahlreicher Partner (z. B. GORE-TEX®, WINDSTOPPER® und Nano-Tex®) überzeugen.

Wie in anderen Kategorien genießt auch hier die Erzeugung von Aufmerksamkeit, Glaubwürdigkeit und Präsenz über Partnerschaften und Idole einen hohen Stellenwert, um die eigenen Marktanteile weiter auszubauen. Zu den Botschaftern und Athleten von adidas Outdoor zählen mit Thomas und Alexander Huber (auch bekannt als die „Huberbuam“) zwei der weltbesten Extremkletterer. Weitere Markenbotschafter sind Sportkletterer Beat Kammerlander, Boulderer Bernd Zangerl sowie andere Topathleten verschiedener Outdoor-Sportarten wie z. B. Kajak, Slacklining, Hanggliding und Speedflying.

adidas Outdoor wird 2010 auf der zunehmenden Dynamik des Bereichs aufbauen und sich dabei insbesondere auf die TERREX Produktreihe konzentrieren, zu der Produkthighlights wie die TERREX Lite Softshell-Jacke oder die TERREX Fast X FM Outdoor Schuhe zählen. Diese Produkte sowie die Authentizität der Marke werden über eine voll integrierte Marketingkampagne mit Bildern von Expeditionen der „Huberbuam“ beworben. Dadurch wird der Authentizität der Marke und ihrer Produkte Ausdruck verliehen. Gleichzeitig finden Kooperationen mit wichtigen Einzelhändlern im Sportartikelhandel und Outdoor-Sportfachhandel statt.

adidas Sport Style: die Division im Überblick

Da der Markt für Streetwear und Lifestyle-Mode größer und vielschichtiger ist als der für reine Sportprodukte, bietet er Sportartikelherstellern eine einzigartige Chance. Hinzu kommt, dass die Profitabilität im Sport-Lifestyle-Markt wegen geringerer Produktkomplexität üblicherweise höher ist. adidas schaffte es als erste Marke, auf glaubwürdige Weise die Erfolge aus dem Sport- in den Lifestyle-Bereich zu übertragen, und gilt damit zu Recht als echte Sport-Lifestyle-Marke. Was als Nischengeschäft begann, macht mittlerweile einen beachtlichen Anteil des Gesamtumsatzes des Konzerns aus. Um die Chancen im Sport-Lifestyle-Markt bestmöglich auszuschöpfen, hat adidas eine eigens auf diesen Markt ausgerichtete Sport Style Division ins Leben gerufen. Deren Schwerpunkte sind die Bereiche Originals und Fashion (z. B. Y-3, Porsche Design Sport).

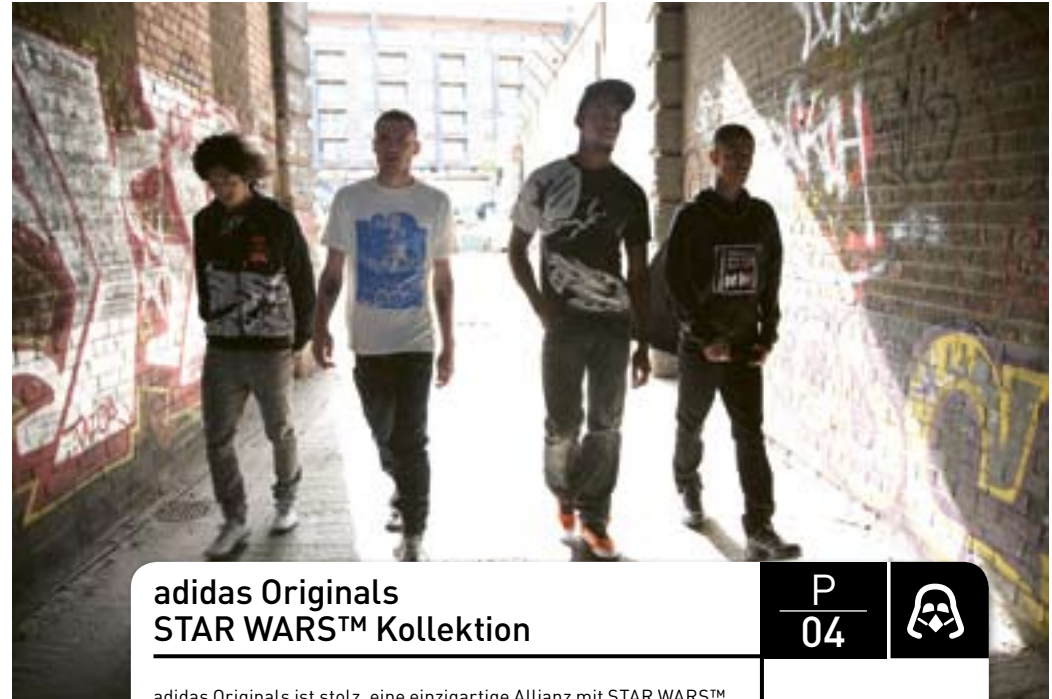
adidas Originals: von der Nische zum modischen Mainstream

adidas Originals ist die tragende Säule der Sport Style Division: die originelle Lifestyle-Marke, aus sportlicher Tradition geboren, aber im modernen Lebensstil verankert. adidas Originals mit seinem Dreiblatt-Logo spielt eine relevante Rolle im Leben vieler Menschen – ganz egal, welchen Lebensstil sie pflegen: Skater, Rocker, Künstler, Musiker, Sportschuhfan, Sportenthusiast, usw.

Mit einem ganzheitlichen Angebot an Produkten und Kommunikationsmaßnahmen erreicht und begeistert adidas Originals das junge Publikum auf authentische, kreative und innovative Weise mit der Philosophie „Celebrate Originality“. Um die Bedürfnisse verschiedenartiger Konsumentengruppen zu erfüllen und Geschäftschancen bestmöglich zu nutzen, verfolgt adidas Originals eine

zweistufige Strategie in puncto Marken- und Produktmarketing: Statement und Core. Statement Produktkonzepte sollen Begeisterung erzeugen und frischen Wind in die Marke bringen. Core Produktkonzepte zielen durch die Präsentation einer konstanten Kollektion, die unverkennbar von adidas ist, auf die Steigerung des Umsatzvolumens ab.

Im Jahr 2009 konzentrierte sich das Brand Marketing darauf, Core Konsumenten zu binden. Dieser Weg wird auch im Jahr 2010 fortgesetzt. Die Botschaft „Celebrate Originality“ bleibt zwar erhalten, doch in Verbindung damit rückt die Kampagne 2010 das Thema „Street Where Originality Lives“ (Die Straße, in der die Originalität lebt) in den Blickpunkt. Diese Kampagne, die einmal mehr Musiker, Skater, Sportler und selbst Charaktere aus STAR WARS™ zeigt, ist eine klare Weiterentwicklung der Kampagne „House Party“ aus dem Jahr 2008/2009. Der Fokus liegt dabei nicht nur auf bekannten Persönlichkeiten, die sich von der Masse abheben, sondern auch auf den neuesten Originals Produkten.



adidas Originals STAR WARS™ Kollektion



adidas Originals ist stolz, eine einzigartige Allianz mit STAR WARS™, der wahrscheinlich bekanntesten außergalaktischen Marke präsentieren zu können. Inspiriert von der galaktischen Saga beinhaltet die STAR WARS™ Kollektion Schuhe, Bekleidung und Accessoires – sowohl in limitierter als auch in sehr großer Auflage. Präsentiert werden klassische Oberteile und Schuhmodelle von adidas Originals mit Charakteren und Szenen der epischen Saga in neu interpretierter Weise.



adidas Originals wird zudem weiter versuchen, eine Brücke zu jugendlichen Konsumenten zu schlagen. Dafür setzt der Bereich auf die kontinuierliche Bereitstellung digitaler Inhalte, die 365 Tage im Jahr den Nerv der jugendlichen Konsumenten treffen sollen.

Auf diese Weise hat adidas Originals auf Facebook mittlerweile mehr als 2 Millionen Fans gewonnen. Dieser Bereich ist für Konsumenten überaus attraktiv und adidas Originals nimmt hier gegenwärtig eine führende Position ein.

Die Fashion Group: adidas macht Mode

Im Jahr 2002 betrat adidas das Terrain hochwertiger Mode und arbeitete damals erstmalig mit einem der

weltweit innovativsten und renommiertesten Modedesigner zusammen: Yohji Yamamoto. Mit der Kreation der Marke Y-3 gelang adidas die erfolgreiche Verschmelzung von Mode und Sport – adidas wurde zum Vorreiter auf dem Gebiet hochwertiger Premium-Mode mit sportlicher Inspiration.

adidas wird seine Glaubwürdigkeit im Bereich Mode jetzt effektiv einsetzen, um sein Sport-Lifestyle-Geschäft in

neuen Preissegmenten und Vertriebskanälen anzukurbeln. Kooperationen wie Y-3 und Porsche Design Sport haben es in der Mode bereits ganz nach oben geschafft. Vor diesem Hintergrund führte adidas im Jahr 2009 adidas SLVR ein, um seine Präsenz im mittleren Preissegment auszuweiten. Gleichzeitig werden über den Ausbau von adidas Style Essentials jüngere, preisbewusstere Konsumenten angesprochen.

adidas hat einen Bedarf für raffinierte, klassische, selbstbewusste, sportliche Bekleidung entdeckt, die länger als eine Saison aktuell bleibt. Diese Nachfrage bedient adidas SLVR. Seit Einführung von adidas SLVR im Februar 2009 hat adidas eigenständige Einzelhandelsstandorte in New York, Paris und Bangkok eröffnet. adidas SLVR wird außerdem in den größeren adidas Brand Centers in Berlin, Peking und Paris sowie in den adidas Internet-Stores in den USA und in Europa erhältlich sein. adidas SLVR hielt 2009 zudem Einzug bei Großhandelpartnern in Japan. Die Vertriebsbasis von adidas SLVR wird 2010 erweitert, u. a. durch die Einführung des Labels bei Großhandelpartnern in den USA.

adidas Style Essentials umfasst Schuhe, Bekleidung und Accessoires und konzentriert sich auf trendbewusste jugendliche Konsumenten, die in hochvolumigen Vertriebskanälen und zu erschwinglicheren Preisen einkaufen. Damit kann adidas sehr schnell auf aktuelle Trends reagieren und von ihnen profitieren.

Y-3 Frühjahr-/Sommerkollektion 2010

P
05



Anlässlich der bevorstehenden FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™ geht die Y-3 Frühjahr-/Sommerkollektion auf eine Reise durch die Welt des modernen Sport-Styles. So sind zum Beispiel die in limitierter Auflage erscheinenden Schuhe im klassischen „Field Style“ mit einer übergroßen, herausnehmbaren Zunge und auffälligen graphischen Farben aufgewertet, die von den Nationalflaggen der von adidas gesponserten Mannschaften inspiriert wurden. Eines der Highlight-Produkte dieser Kollektion ist der abgebildete Kazuhiri mit hochwertigem Lederschaft, weißer Kontrast-Sohle und elastischer Zunge.



adidas Style Essentials wird in Asien hauptsächlich über so genannte Mono Branded Stores und in Nordamerika, den meisten europäischen Ländern und Japan durch Key Account Partner vertrieben.

Mit diesen Labels kann adidas sämtliche Konsumentengruppen und Vertriebswege im Sportswear Segment bedienen. Y-3, adidas SLVR und adidas Style Essentials tragen alle das gleiche Logo. Damit können Konsumenten leicht erkennen, dass die entsprechende Mode von adidas kommt.



Porsche Design Sport Spray Light Top

Das GORE-TEX® Paclite® Shell wurde in Zusammenarbeit mit Jochen Schümann, dem dreimaligen Goldmedaillengewinner bei den Olympischen Spielen und zweifachen Sieger im America's Cup, entwickelt. Diese Jacke mit einer Wassersäule von 28.000 mm bietet Schutz gegen Wind und Wasser ohne Abstriche bei Atmungsaktivität, Gewicht und Packvolumen zu machen. Die Kollektion für Frühjahr/Sommer 2010 ist die siebte gemeinsame Produktlinie von Porsche Design Sport und adidas. Sie umfasst Bekleidung, Schuhe und Accessoires in den fünf Kategorien Driving, Golf, Running/Fitness, Tennis und Water/Snow.

P
06

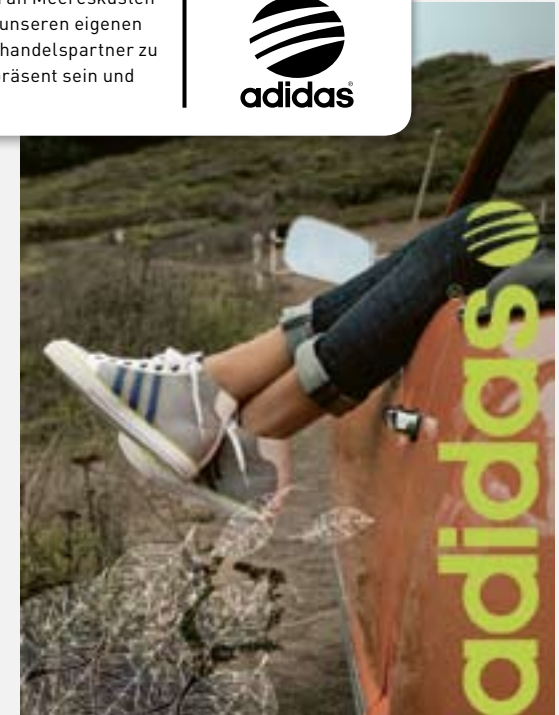


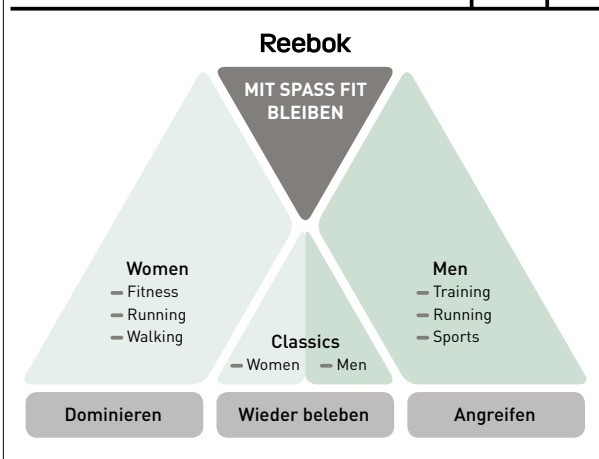
adidas Style Essentials Kampagne 2010

K
05



Bei der kreativen Plattform von adidas Style Essentials für Frühjahr/Sommer 2010 dreht sich alles um eine sorgenfreie Lebenseinstellung. Die Kampagne schließt sich einer Gruppe Jugendlicher an, die sich unbekümmert auf die Reise begibt: durch weitläufige Landschaften, belebte Städte und an Meeresküsten entlang. Die Kampagne wird überwiegend in unseren eigenen Läden sowie in den Geschäften unserer Großhandelspartner zu sehen sein. Sie wird vor allem in Asien sehr präsent sein und durch digitale Medien weltweit unterstützt.





Reebok Strategie

Die Marke Reebok hat 2009 die Umsetzung ihrer Strategie weiter vorangetrieben, sich als Premium-Marke in den Bereichen Sport und Lifestyle zu positionieren. Ein spezieller Fokus liegt dabei auf den Bereichen Fitness und Training. Aufbauend auf ihren Wurzeln und der langen Tradition in diesen Bereichen, Feedback von Konsumenten und ihrer Positionierung innerhalb des adidas Konzerns hat die Marke Reebok eine klare Zukunftsstrategie für ihre wichtigsten Geschäftsfelder aufgestellt: Die Kategorie Women's Fitness dominieren, in der Kategorie Men's Training/Sport angreifen und die Kategorie Classics wieder beleben. Der Mut, mit Konventionen zu brechen, ist zentraler Bestandteil der Tradition der Marke Reebok. Im Gegensatz zu vielen anderen Marken möchte Reebok erreichen, dass Fitness wieder Spaß macht. Männer und Frauen sollen dazu ermutigt werden, ihr Potenzial im Sport und im Leben auszuschöpfen. Die Marke gibt ihnen die Möglichkeit, die Produkte und die Inspiration, mit Spaß fit zu sein und zu bleiben.

Die Kategorie Women's Fitness dominieren

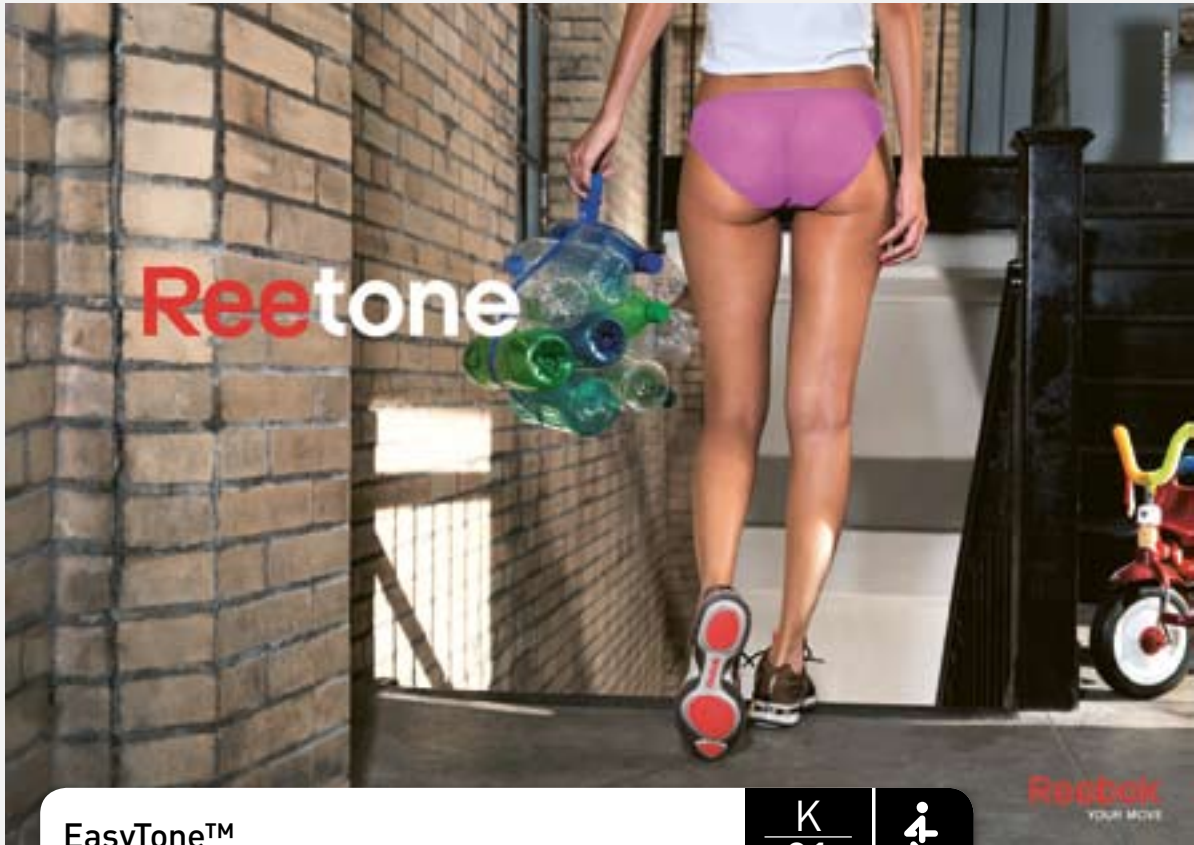
Reebok verfolgt eine Mission: Fitness soll Frauen wieder Spaß machen. Schon lange engagiert sich Reebok im Bereich Women's Fitness. Im Jahr 1989 führte die Marke Step Reebok ein und spielte in den 1980er-Jahren eine Vorreiterrolle in der Aerobic-Bewegung. Dadurch hat Reebok eine besonders enge Verbindung zu Frauen aufgebaut.

Reebok sieht daher in der Kategorie Women's Fitness den Grundpfeiler für das weitere Wachstum der Marke. Im Jahr 2009 hat die Marke ihre Programme für Frauen mit neuen Partnerschaften und Produkteinführungen noch stärker vorangetrieben und ihr Engagement für die Gesundheit und Fitness von Frauen erneut unterstrichen – sei es im Fitness-Studio, außerhalb des Fitness-Studios oder für einen guten Zweck.

— **ReeTone:** Viel beschäftigte Frauen finden nicht immer die Zeit für ihr tägliches Workout. Deswegen hat Reebok 2009 die Schuhkollektion EasyTone™ eingeführt, die dem Konsumenten „das Fitness-Studio für unterwegs“ bietet. Grundlage für EasyTone™ bildet die „Luftströmungstechnologie“ von Reebok. Beim EasyTone™ sind zwei Balance-Elemente unter Ferse und Vorfuß angebracht. Dadurch entsteht bei jedem Schritt eine natürliche Instabilität, die eine ausgleichende Reaktion der Muskeln erfordert und sie dadurch trainiert.

Reebok startet 2010 – aufbauend auf dem großen Erfolg von EasyTone™ im Jahr 2009 – weltweit eine integrierte Marketingkampagne mit dem Slogan „ReeTone“. Darüber hinaus erweitert Reebok das Angebot an Schuhen in den Kategorien Running und Training. In diesem Zusammenhang steht 2010 die Einführung von RunTone™ und TrainTone™ auf dem Programm.

— **ReeGym:** Dank der Partnerschaft zwischen Reebok und Cirque du Soleil wird die Marke weitere neue und inspirierende Workout-Erlebnisse und Produktkollektionen entwickeln und ihre Position im Bereich Fitness-Studio weiter festigen. Vorrangiges Ziel dieser Zusammenarbeit ist die Schaffung körperlich anspruchsvoller Trainingsprogramme, bei denen Übungen im Mittelpunkt stehen, die Spaß machen. Im Frühjahr 2009 brachten Reebok und Cirque du Soleil das einzigartige Workout-Erlebnis JUKARI Fit to Fly™ auf den Markt, das vom fesselnden und körperlich äußerst anspruchsvollen künstlerischen Schaffen des Cirque du Soleil beeinflusst ist. Darauf aufbauend, starten Reebok und Cirque du Soleil im Jahr 2010 mit JUKARI Fit to Flex™ ein Workout, das mit Hilfe des speziell entwickelten JUKARI Bandes Beweglichkeit und Muskeln trainiert. Das JUKARI Training wird von einer voll integrierten Fitness-Reihe für Frauen begleitet – der Reebok Cirque du Soleil Kollektion, in der sich die Performance-Anforderungen für das Workout mit dem künstlerischen Anspruch des Cirque du Soleil vereinen. Darüber hinaus hat Reebok die Bekleidungs- und Schuhkollektion „On The Move“ eingeführt. Sie ist auf die Anforderungen viel beschäftigter Frauen zugeschnitten. Die Kollektion glänzt durch ihre Vielseitigkeit und enthält Produkte, die sich sowohl im Fitness-Studio als auch außerhalb sehr gut kombinieren lassen.



EasyTone™

K
01



EasyTone™ war für Reebok im Jahr 2009 ein Riesenerfolg und hat sich als Vorreiter auf dem aufkommenden Markt der Schuhe mit Muskelaktivierungseffekt etabliert. In die Sohle sind Luftkissen integriert, die bei jedem Schritt eine Instabilität erzeugen, die die Beinmuskeln ausgleichen müssen. Somit werden sie stärker beansprucht, die Gesäßmuskulatur wird definiert und die Waden- sowie Oberschenkelmuskulatur gestärkt. Dank der stylischen, neuen Designs der Frühjahr-/Sommerkollektion 2010 kann Reeboks EasyTone™ überall getragen werden, sei es bei der Arbeit oder in der Schule, beim Shopping oder Walking. Der EasyTone™ wird 2010 durch die globale Marketingkampagne „ReeTone“ promotet werden.

Reebok





JUKARI Fit to Flex™

K
02



Nach der Einführung des revolutionären Trainingsprogramms JUKARI Fit to Fly™ werden Reebok und Cirque du Soleil 2010 das nächste spannende Trainingsprogramm präsentieren – JUKARI Fit to Flex™. Dieses Training basiert auf den fließenden Bewegungen des Cirque du Soleil und bringt neuen Schwung in die Fitnesswelt. Mit Hilfe des speziell konstruierten JUKARI Fitness-Bands können Frauen ihre Gelenkigkeit steigern, ihre Muskeln trainieren und ihre Koordination verbessern. JUKARI Fit to Flex™ wurde im Februar 2010 weltweit vorgestellt.

Reebok

RunTone™

P
01



RunTone™ ist eine Erweiterung von Reeboks erfolgreichem EasyTone™ Konzept. RunTone™ soll die wichtigsten Beinmuskeln beim Laufen definieren und kräftigen. Während beim EasyTone™ zwei große Luftkissen verwendet werden, sind es beim RunTone™ sechs kleinere Kissen, die an der Unterseite des Schuhs verteilt sind und für mehr Stabilität sorgen. Die Luftkissen absorbieren die Energie des Läufers. Dadurch werden die wichtigsten Beinmuskeln stärker beansprucht, der Läufer jedoch bewegt sich elegant und ruhig nach vorne. Mit dem RunTone™ wird das Laufen noch effizienter.

Reebok

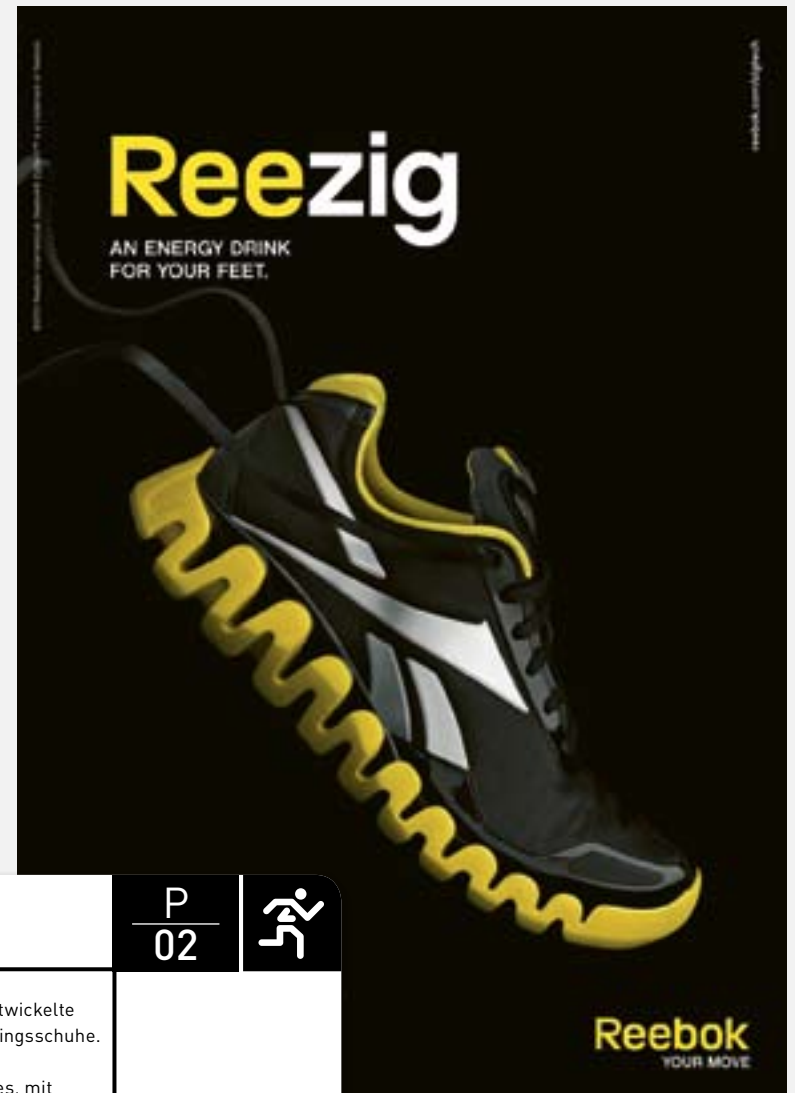


In der Kategorie Men's Sport angreifen
Reebok ist auch eine anerkannte Sport- und Trainingsmarke für Männer. Dies ist vor allem den innovativen Produkten und der langjährigen Partnerschaft mit einigen weltweit führenden Sportlern, Profiligen und Teams zu verdanken. Durch die enge Zusammenarbeit mit Sportlern weiß Reebok ganz genau, welchen Anforderungen sich Athleten im Training stellen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Entwicklung vielseitiger Produkte, die die Athleten bei der Vorbereitung auf ihren jeweiligen Sport unterstützen. Im Jahr 2010 möchte die Marke ihre Anstrengungen im Bereich Men's Training weiter intensivieren und zu diesem Zweck zwei große Initiativen starten.

— **ReeZig:** Im Frühjahr 2010 führt Reebok mit dem ZigTech™ einen völlig neuen Trainingsschuh ein, der speziell für Ausdauersportarten wie Laufen oder Sportarten, bei denen es auf Beweglichkeit ankommt, konzipiert wurde. In verschiedenen Produkttests haben begeisterte Sportler und Konsumenten bestätigt, dass ZigTech™ nicht nur durch sein Design glänzt, sondern vor allem ein bisher unbefriedigtes Bedürfnis fitnessorientierter Läufer und Sportler erfüllt: Der Schuh unterstützt sie dabei, noch mehr aus ihrem Training herauszuholen und gleichzeitig Ermüdungserscheinungen zu reduzieren – dadurch haben die Athleten länger Spaß an ihrem Sport. Der Schuh besticht durch ein Zickzack-Design, das mehr Energie auf den tatsächlichen Laufschrift überträgt. Dadurch kann der Konsument mit diesem Schuh länger, schneller und gesünder trainieren.

Kernstück des Schuhs ist ein einzigartiges Energie- und Dämpfungssystem, das die Belastung der Muskeln um bis zu 20% reduziert und damit den Körper des Läufers weniger beansprucht. Die Einführung von ZigTech™ wird durch die integrierte globale Marketingkampagne „ReeZig“ unterstützt, bei der führende Reebok-Partner als Werbeträger fungieren. Größere Markteinführungen sollen mit bedeutenden weltweiten Sportereignissen wie z. B. dem Super Bowl einhergehen.

— **ReeTrain:** Reebok führt 2010 eine komplette Produktreihe zum Krafttraining für Männer ein, die auf dem Muskelaktivierungskonzept und der „Luftströmungstechnologie“ basiert. Bei den Schuhen sind mit Luft gefüllte Elemente unter Ferse und Vorfuß angebracht. Dadurch entsteht bei jedem Schritt eine natürliche Instabilität, die eine ausgleichende Reaktion der Muskeln erfordert und sie dadurch noch stärker trainiert. So kann der Konsument „noch mehr aus seinem Workout herausholen“.



ZigTech™

P
02



Basierend auf der Erfahrung im Bereich Muskelaktivierung, entwickelte Reebok ZigTech™ – ein völlig neues Konzept für Lauf- und Trainingsschuhe. Der EasyTone™ konzentriert sich darauf, die Muskeln mehr zu beanspruchen und härter zu trainieren. Ziel des ZigTech™ ist es, mit weniger Anstrengung die Muskeln effizienter arbeiten zu lassen. Die Zickzack-Konstruktion absorbiert die Aufprallkräfte der Ferse und gibt die Energie an die vorderen Partien des Fußes ab, um die Vorwärtsbewegung des Athleten zu beschleunigen. Zudem werden wichtige Beinmuskeln, insbesondere Ober- und Unterschenkel, bis zu 20% weniger belastet.

Reebok

ReeTrain Kampagne

K
03



2010 startet Reebok ihre „ReeTrain“ Kampagne, die in verschiedenen Medien laufen wird. Im Mittelpunkt von ReeTrain steht die Botschaft, dass Athleten und andere Sportbegeisterte ihre Einstellung zum Sport neu überdenken („reethink“) und den Spaßfaktor mehr in den Vordergrund stellen müssen. Die Bilder zeigen Sportler in übertriebenen Trainingssituationen. So versucht z. B. Rennfahrer-Ass Lewis Hamilton Tennisbällen auszuweichen und Peyton Manning trainiert seine Fertigkeiten auf unkonventionelle Weise.

Reebok



Das Angebot umfasst EasyTone™ für den Walking- und Freizeitbereich, TrainTone™ für Trainingsübungen und Fitness-Studio, RunTone™ für den Laufbereich und JumpTone™. Dabei werden die wichtigsten Beinmuskeln intensiver trainiert und die Sprungkraft gesteigert. Die Einführung dieser Produkte wird durch eine globale Marketingkampagne mit dem Slogan „ReeTrain“ unterstützt. Führende Reebok Athleten wie z. B. Lewis Hamilton werden auch weiterhin als Botschafter für die Trainingsprodukte von Reebok fungieren.

Im Bekleidungsbereich wird Reebok eine vielseitige Kollektion mit dem Namen „Training Day“ einführen. Diese speziell auf die Trainingsanforderungen von Athleten abgestimmten Produkte vereinen Sport und Lifestyle und machen sowohl auf als auch abseits des Trainingsgeländes eine hervorragende Figur.

Neben dem weltweiten Fokus von Reebok auf Training und Running im Bereich Men's setzt die Marke zusätzlich verschiedene regionale, kategoriebezogene Prioritäten, z. B. American Football, Baseball und Lacrosse in Nordamerika sowie Cricket in Indien.

Um das zukünftige Wachstum in diesen Kategorien voranzutreiben, wird Reebok auch in Zukunft an einer Produkt- und Innovationsstrategie arbeiten, in deren Mittelpunkt die Passform steht. Im Jahr 2010 wird Reebok sein Portfolio an Technologien zur optimierten Passform mit der Einführung von U-Form erweitern. U-Form basiert auf einer Technologie für Eishockeyschrittschuhe von Reebok-CCM Hockey, bei der mit Hilfe von Hitze eine individuelle Passform aktiviert wird. Der Sportler setzt den Schuh (entweder im Geschäft oder zu Hause) für 3,5 Minuten einer Temperatur von ca. 90°C aus.

Anschließend schnürt er den Schuh fest zu und entspannt sich für etwa 8 Minuten. In dieser Zeit passt sich der Schuh der Form des Fußes exakt an. Dadurch werden potenzielle Hautreizungen verhindert, der perfekte Sitz sorgt für optimale Leistungsvorteile der Technologien im Unterfußbereich. U-Form wird ab Mai 2010 bei ausgewählten Schuhen der Kategorien American Football, Basketball, Baseball und Running erhältlich sein.

Die Kategorie Classics wieder beleben
 Reebok Classics hat seine Wurzeln in der Sportbewegung der frühen 80er Jahre. Heute liegt dieses Segment auf der Grenze zwischen Sport und Lifestyle und umfasst modische Schuhe, Bekleidung und Accessoires. Wichtige strategische Grundpfeiler bei der Neuausrichtung der Kategorie Classics sind die Vertriebskontrolle durch die Segmentierung des Produktangebots für die Einzelhändler sowie die Begrenzung der angebotenen Menge. Reebok hat im Jahr 2009 die straffe Organisation seiner Sportfachhandels- und allgemeinen Einzelhandelskanäle insbesondere in den USA und Europa weiter fortgesetzt. Vorrangiges Ziel war dabei die Reduzierung alter Lagerbestände und der kontrollierte Rückzug der Marke aus dem unteren Preissegment. Des Weiteren startete Reebok neue Produktinitiativen kontrolliert und mit viel Disziplin. Gleichzeitig begann die Marke damit, ihre Position in den Select- und Trend-Kanälen durch limitierte Auflagen und spezielle Kreationen zu festigen. Ein Beispiel hierfür ist der „Pump20“. Dieser Schuh wurde im November 2009 anlässlich des 20. Geburtstags von The Pump™ eingeführt. Im Rahmen einer Partnerschaft mit 20 ausgewählten Einzelhändlern aus aller Welt wurden individuelle Kooperationsdesigns für The Pump™ entwickelt, die dann in ausgewählten Geschäften exklusiv vorgestellt wurden.

Reebok setzt aber auch auf seine starke sportliche Tradition und belebt sein Classics Geschäft mit einer Produktpalette wieder, bei der zwei Kollektionen als Grundpfeiler der Produktarchitektur von Classics dienen: Always Classic und New Classic.

— **Always Classic:** Die Produkte der Reihe „Always Classic“ verweisen auf die Wurzeln der Marke und vereinen Klassiker aus den 1980er und 1990er Jahren mit neuen Technologien im Zwischensohlen-/Laufsohlenbereich.

— **New Classic:** Im Segment „New Classic“ sind moderne Interpretationen der Wurzeln von Reebok vertreten. Inspiriert von der Vergangenheit verschmelzen Sport und Lifestyle in den Kollektionen des Segments „New Classic“ miteinander und sorgen damit für frischen Wind in dieser Kategorie. Die Einführung der Kollektion „Women’s Fly Generation“ schlägt mit Produkten wie dem Top Down und dem Courttee Mid eine neue Richtung ein.

Die Marketingkommunikation wird als Leitmotiv für Classics auf die Markenplattform „Ree“ zurückgreifen, der neue Slogan lautet „ReeClassic“. Die Schlüsselbotschaft hinter „ReeClassic“ basiert auf der Neuinterpretation von Reeboks Wurzeln. Diese Botschaft wird in erster Linie in den Verkaufskanälen Digital und Einzelhandel präsentiert.



Classics Kampagne

K
04



2010 führt Reebok die im Vorjahr gestarteten Initiativen zur Neudefinition der Marke fort. „Ree“ wird der Leitfaden in der Kommunikation mit den Konsumenten sein. Die Botschaft aller Kampagnen-Layouts des Jahres 2010 ist einfach: Reebok will Sport und Style neu definieren („Reedefine“) und dem Konsumenten Spaß und Freude zurückbringen. Die Abbildung zeigt ein Motiv der „ReeClassic“ Kampagne. Diese wird in erster Linie für die Kommunikation in den Läden verwendet werden. Sie wird in Reeboks eigenen Stores, im Internet und in anderen Läden im Frühjahr und Sommer 2010 gezeigt, um das vielfältige Produktangebot der Classics Division hervorzuheben.

Reebok

TaylorMade-adidas Golf Strategie

TaylorMade-adidas Golf verfolgt das Ziel, das weltweit führende Unternehmen für Performance-Golfprodukte zu sein, sowohl beim Umsatz als auch bei der Profitabilität. Es vereint drei der bekanntesten und angesehensten Golfmarken unter einem Dach: TaylorMade, adidas Golf und Ashworth. Zu den wichtigsten strategischen Säulen in diesem Segment zählen einerseits die konsequente Weiterentwicklung und Vermarktung innovativer, technologisch hochwertiger Produkte. Andererseits ist der Fokus darauf gerichtet, die Glaubwürdigkeit der Marken durch eine hohe Präsenz und Sichtbarkeit bei Profi-Golftouren zu unterstreichen. Darüber hinaus sind die Schaffung und Umsetzung neuer Initiativen im Marketing- und Einzelhandelsbereich zur Unterstützung der eigenen Markenwerte sowie die Optimierung des globalen Vertriebs entscheidende Prioritäten, um ein langfristiges Wachstum sicherzustellen.

Drei etablierte Marken mit starken Marktpositionen

TaylorMade-adidas Golf setzt auf eine Mehrmarkenstrategie und vereint drei Golfmarken mit klarem Profil unter einem Dach. TaylorMade ist Marktführer in der Kategorie Metallhölzer und gehört zu den führenden Marken bei Eisen. Darüber hinaus entwickelt sich TaylorMade kontinuierlich zu einem bedeutenden Anbieter in der Kategorie Golfbälle. adidas Golf entwickelt Performance-Schuhe und -Bekleidung für Golfer, die ihr Potenzial voll ausschöpfen möchten, um Leistungen auf höchstem Niveau zu erreichen. Ashworth ist eine authentische, vom Golfsport inspirierte Lifestyle-Marke, die die Präsenz von TaylorMade-adidas Golf auf dem Markt für Golfbekleidung stärkt. Durch den Zusammenschluss mit adidas Golf und Ashworth hat sich TaylorMade-adidas Golf zu einem der weltweiten Marktführer bei Golfbekleidung und zur Nummer zwei bei Schuhen entwickelt.

Fokus auf Innovation und Technologie

Das wichtigste Ziel von TaylorMade-adidas Golf ist es, die besten Performance-Golfprodukte auf dem Markt zu entwickeln.

Dies beginnt mit einem klaren Bekenntnis zu Innovation und Technologie. Das Segment strebt deshalb fortlaufend danach, seine Führungsposition mit einem konsequenten Fokus auf Innovation und herausragendem Design weiter auszubauen und dabei alle 12 bis 18 Monate mindestens eine bedeutende Produktinnovation oder -weiterentwicklung auf den Markt zu bringen. Im Jahr 2009 hat TaylorMade beispielsweise seine neuen R9™ Driver mit Flight Control Technologie eingeführt. Damit können Golfer zum ersten Mal problemlos Schlägerblattwinkel, Schlägerblattneigung und Lagewinkel des Schlägerkopfs über eine Schraube in der Sohle individuell einstellen. Vor dieser Innovation haben Tour-Profispieler auf ihre Techniker zurückgreifen müssen, um den Schlägerkopf der Driver einzustellen und so an ihren Schwung anzupassen. Der innovative R9™ ist nach seiner Einführung zum führenden Driver der PGA Tour avanciert und mittlerweile auch das meistverkaufte Driver-Modell in den USA.

Ansehen auf der Tour als wichtige strategische Säule

Golfer aller Leistungsstufen lassen sich davon beeinflussen, mit welcher Ausrüstung die besten Golfprofis der Welt spielen und welche Bekleidung sie tragen.

Deshalb ist eine führende Stellung und eine hohe Präsenz von TaylorMade-adidas Golf bei den wichtigsten Profi-Golftouren der Welt unerlässlich, um die Sichtbarkeit und Attraktivität von TaylorMade-adidas Golf für Konsumenten zu fördern. Im Rahmen seiner Bemühungen, die talentiertesten Spieler für sich zu gewinnen, stellt TaylorMade-adidas Golf Spitzengolfern einen umfassenden Service bereit. Beispielsweise sind die Einsatzwagen von TaylorMade bei jedem Event der PGA und European Tour dabei und bieten eine voll ausgestattete, hochmoderne Servicewerkstatt, um Driver, Fairwayhölzer, Hybrid-Schläger, Eisen, Wedges und Putter direkt vor Ort zu bauen und zu warten. Heute zählen zu den TaylorMade-adidas Golf Tour Staff Professionals Größen wie Sergio Garcia, Sean O'Hair, Yong-Eun Yang, Dustin Johnson, Fred Funk, Justin Rose, Paula Creamer, Retief Goosen, Greg Norman, Nick Faldo, Mike Weir, Andres Romero, Darren Clarke und Natalie Gulbis. Im Jahr 2009 konnte auch mit einem der besten Golfprofis Deutschlands, Martin Kaymer, einer der jungen Spieler der European Tour als TaylorMade Tour Staff unter Vertrag genommen werden.

Spitzenleistung im Marketing als zentraler Erfolgsfaktor

Ein gut koordiniertes, konsumentenorientiertes Marketing ist Voraussetzung für die Sicherung nachhaltiger Marktführerschaft. Daher hat TaylorMade-adidas Golf das Produktmarketing, die Markenkommunikation und das Einzelhandelsmarketing in einem vernetzten, globalen Marketingteam zusammengefasst. Dieses Team nutzt eine Reihe wirkungsvoller Marketinginstrumente. Um den Durchverkauf zu fördern, werden Produkteinführungen durch umfangreiche PR- und Marketingkampagnen mit Beteiligung von wichtigen Vertragsspielern und durch hervorragenden Kundenservice unterstützt. Genauso beschreibt TaylorMade-adidas Golf neue und innovative Wege, um Produkte über soziale Medien (Facebook und Twitter), Online-Initiativen wie www.Projectburner.com oder auch über Product Seeding – wie das kostenlose Burner® 6er Eisen als Werbegeschenk (2009) sowie das Penta TP Programm mit Gratis-Schlägerhaube (2010) – zu vermarkten. Ein weiteres Beispiel für die Bemühungen von TaylorMade-adidas Golf zur Schaffung von besonderen Verkaufsförderungsaktionen ist das „Wear in the World“ Golfabenteuer.



The New #1 Selling Iron. Proof The Set Is Dead.

K
01



TaylorMade – weltführend bei Metallhölzern – wurde im August 2009 auch in der Kategorie Eisen zur meistverkauften Marke in den USA. Um auf diesem Erfolg weiter aufzubauen, startet TaylorMade 2010 eine umfangreiche Verkaufs- und Marketingkampagne mit dem Titel „Project Burner“. Dabei werden Golfspieler aufgefordert, nicht mehr „veraltete“ Eisen einzusetzen, sondern sich den mehr als 170.000 Golfern anzuschließen, die bereits mit den acht individuell entwickelten Burner® Eisen von TaylorMade spielen.



Im Rahmen dieser Aktion wurde Performance-Bekleidung an Orten mit extremen klimatischen Bedingungen getestet, unter anderem an Golfplätzen im Death Valley, Kalifornien, im Hochland Boliviens und Argentinien und im Walker Bay in Südafrika. Ziel war es, den Vorteil von Technologien wie CLIMACOOL®, CLIMALITE® und CLIMAPROOF® unter extremen Bedingungen zu zeigen. Das Golfabenteuer zog große Aufmerksamkeit seitens der Konsumenten und Medien auf sich.

Intelligente Marketing- und Vertriebsansätze im Einzelhandel

TaylorMade-adidas Golf arbeitet mit Einzelhandelspartnern, die in der Lage sind, die Performance-Vorteile und modernen Designmerkmale der Produkte von TaylorMade, adidas Golf und Ashworth effektiv zu präsentieren. Zu den wichtigsten Vertriebskanälen zählen deshalb Golfshops auf Golfplätzen („Pro-Shops“), reguläre Golfgeschäftsfachhändler sowie Sportfachhändler mit eigener Golfabteilung. Mit dem Fokus auf strategische Kunden versucht TaylorMade-adidas Golf, modernste Ladenauslagen zu entwickeln und bereitzustellen, mit denen die Produkte angemessen präsentiert und gleichzeitig Kernbotschaften möglichst deutlich vermittelt werden. Dadurch kann TaylorMade-adidas Golf seine Schläger, Bälle, Schuhe und Bekleidung unter den meistverkauften Golfprodukten in diesen Einzelhandelskanälen positionieren. TaylorMade-adidas Golf wird auch 2010 eng mit seinen Key Accounts zusammenarbeiten und sich darüber hinaus bemühen, seine Präsenz bei kleineren Einzelhändlern und Golfshops auf Golfplätzen auszubauen. In Schwellenländern setzt das Unternehmen weltweit auf die vorhandene Infrastruktur des adidas Konzerns, um den Vertrieb der Produkte zu unterstützen, das Bewusstsein für die Produkte zu schärfen und das dortige Wachstum zu fördern.

Burner® SuperFast Driver

P
01



Drei Jahre nach der Einführung des Burner® 07 – der erfolgreichste Driver in der Geschichte von TaylorMade – stellt die Marke die dritte Generation dieser legendären Metallholz-Serie vor: den Burner® SuperFast. Mit einem Gewicht von nur 284 Gramm ist der Burner® SuperFast Driver darauf ausgelegt, höhere Abschwinggeschwindigkeiten für weitere Distanzen zu erzielen. Mit einem Schlägerkopfvolumen von 460cc bietet er im Vergleich zu früheren Burner® Metallhölzern eine schlankere Konstruktion und eine bessere Aerodynamik, ein außergewöhnlich hohes Trägheitsmoment für optimale Fehlertoleranz und die größte Schlagfläche aller TaylorMade Driver.



SuperFast TECHNOLOGIE

Preispolitik unterstreicht Markenpositionierung

Die Preispolitik von TaylorMade-adidas Golf spiegelt die Positionierung der drei Marken wider. Die Marke TaylorMade verfolgt eine Preisstrategie, die darauf ausgelegt ist, zum einen im Hochpreissegment eine marktbeherrschende Stellung zu erlangen und zum anderen im hochvolumigen mittleren Preissegment offensiv im Wettbewerb zu agieren. adidas Golf bietet Produkte vor allem im hochpreisigen Segment an und unterstreicht so das Markenimage als Innovationsführer. Ashworth positioniert seine Produkte im mittleren und hohen Preissegment. Marktanteilssteigerungen werden – insbesondere im Bereich Golf – vor allem durch Spitzenprodukte in unterschiedlichen Preiskategorien erzielt. Beispiele für den Erfolg, den TaylorMade-adidas Golf mit der Umsetzung dieser Strategie 2009 verzeichnete, sind die Schuhe TOUR360 Limited (Hochpreissegment) und FitRx (mittleres Preissegment).

TaylorMade: Ausbau der Führung bei Metallhölzern und Eisen

Zu den Prioritäten von TaylorMade gehören der Ausbau seiner Position als weltweit führende Marke für Metallhölzer, das weitere Wachstum seines weltweiten Marktanteils bei Eisen sowie die Stärkung seiner Präsenz bei Wedges, Puttern und Bällen.

– **Metallhölzer:** TaylorMade ist heute klarer Marktführer bei Metallhölzern (Driver, Fairwayhölzer und Hybrid-Schläger). Besonders stark ist die Marke in den USA, wo sie mit einem Marktanteil von 30% deutlich vor ihrem nächsten Wettbewerber liegt. In Zukunft wird sich die Marke vor allem auf zwei Schwerpunkte konzentrieren: die Festigung ihrer Marktstellung als Innovationsführer und den Ausbau des Geschäfts mit Metallhölzern außerhalb der USA. Dazu sollen auch verstärkt regionale Promotion-Partnerschaften beitragen. Aus Produktperspektive wird die Marke mit der Einführung des R9™ SuperTri, dem ersten Schläger, der mit allen wichtigen TaylorMade Driver Technologien ausgestattet ist (Movable Weight Technologie®,

Burner® SuperFast Fairway Hölzer

P
02



Die aus 17-4 Stahl gefertigten Burner® SuperFast Fairway Hölzer haben die gleiche aerodynamische Schlägerkopfform wie die Driver. Im Vergleich zu den Burner® 08 Fairway Hölzern sind sie allerdings leichter, länger und größer und verfügen zudem über eine tiefer gelegene Schlagfläche. In Kombination bieten diese Elemente mehr Distanz und garantieren einen extrem leichten Abschlag. Mit nur 201 Gramm sind sie die leichtesten TaylorMade Fairway Hölzer aller Zeiten und haben den größten Schlägerkopf, den TaylorMade jemals bei einem Stahl-Fairway integriert hat (200cc bei Holz 3).



Flight Control Technologie, Inverted Cone Technologie und Ultra-Thin Wall Technologie) auf den Erfolg des R9 aus dem Jahr 2009 aufbauen. Zudem wird die Burner® Serie von Metallhölzern durch die Einführung des Burner® SuperFast erweitert werden. Dieser neue Schläger ist mit einem Gewicht von gerade einmal 284 Gramm der bisher leichteste Driver in der Unternehmensgeschichte von TaylorMade. Die neuen Produkte R9™ SuperTri und Burner SuperFast Driver werden durch die Fernseh-, Online- und Printkampagne „TaylorMade vs. TaylorMade“ umfangreich beworben werden.

— **Eisen:** Im Jahr 2009 konnte TaylorMade dank der neuen Burner® Eisen eine solide Grundlage für zukünftiges Wachstum in dieser Kategorie schaffen. Im Gegensatz zu früheren Eisen von TaylorMade wurden die langen, mittleren und kurzen Eisenmodelle der Burner® Serie unabhängig voneinander entwickelt. Dank ihres einschlagenden Erfolgs sind diese nun die ersten Eisen von TaylorMade, die die Verkaufsranglisten in den USA anführen. Dadurch konnte sich TaylorMade ebenfalls zum ersten Mal in der Geschichte der Marke den größten Marktanteil bei Eisen in den USA sichern. Diese Stellung hält TaylorMade nun seit August 2009. TaylorMade wird versuchen, diesen Erfolg 2010 mit verschiedenen Produktaktualisierungen und einer geografischen Expansion weiter fortzusetzen.

— **Wedges:** TaylorMade ist bestrebt, seinen Erfolg bei Metallhölzern und Eisen auch auf andere Kategorien wie z. B. Wedges auszuweiten. Dies bleibt eine strategische Priorität der Marke. Auch in diesem Zusammenhang ist Innovation von entscheidender Bedeutung, was TaylorMade 2009 mit der Einführung der

Exchangeable Face Technologie (xFT) in dieser Kategorie unterstrichen hat. Mit xFT können Golfspieler ganz einfach eine abgenutzte Schlagfläche durch eine neue ersetzen und so ihren Spin bewahren, ohne dass ein komplett neuer Schlägerkopf gekauft werden muss. Für den Konsumenten ergeben sich dadurch erhebliche Einsparungen. Angesichts der neuen Regelvorgaben der USGA und R&A, nach denen Eisen ein weniger aggressives Groove-Design aufweisen müssen, um dadurch den Backspin zu reduzieren, bieten Schläger mit xFT entscheidende Vorteile, die zu einem deutlichen Ausbau des Marktanteils von TaylorMade im Jahr 2010 führen sollten.

— **Putter:** Die Rossa® Monza® Spider Putter mit maximalem Trägheitsmoment (MOI) von TaylorMade waren unter Golfern weiterhin sehr gefragt. Mit diesen Puttern haben viele Sieger von Golfturnieren auf der ganzen Welt den entscheidenden Ball eingelocht. Der Monza® Spider Balero, der 2009 zur Produktfamilie hinzustieß, ist vor allem in Asien äußerst beliebt und hat TaylorMade in Japan zur

zweitgrößten Marke bei Puttern gemacht. Die Pläne für 2010 sehen eine weitere Ergänzung zur Monza® Spider Serie vor, bei der Vorschläge und Anregungen verschiedener Tour-Profispieler berücksichtigt wurden.

— **Golfbälle:** Erfolg hängt in der Kategorie Golfbälle vor allem von drei Faktoren ab, nämlich der Entwicklung von Golfbällen höchster Qualität, der richtigen Markteinführung und dem Ansehen bei den Tour-Profispielern. TaylorMade

konnte 2009 seinen Status als Hersteller von Premium-Golfbällen weiter ausbauen, als Tour-Profispieler Yong-Eun Yang sich mit einem TP Red den Sieg in der PGA Championship sicherte. Damit wurde zum ersten Mal ein großes Turnier mit einem Ball von TaylorMade gewonnen. Für 2010 wird TaylorMade an die positive Entwicklung bei Golfbällen auf Grundlage des Penta TP Balls anknüpfen. Der Penta TP ist der erste Golfball aus fünf Schichten, der optimale Ergebnisse bei fünf entscheidenden

Penta TP Tour Ball

P
03



Der Penta TP ist der erste Golfball aus fünf Schichten – Beschichtung, äußerer, mittlerer und innerer Mantel sowie Kern – der optimale Ergebnisse bei den fünf entscheidenden Schlagarten gewährleisten soll: Driver, langes, mittleres und kurzes Eisen sowie Wedges. In der Kampagne von TaylorMade, die die Story der fünf Schichten erzählt, wird der Penta TP als der „vollkommenste Ball auf dem Markt“ bezeichnet. Auf den ProfiTouren hat sich der Ball bereits etabliert und wird von Sergio Garcia, Dustin Johnson, Martin Kaymer, Retief Goosen, Justin Rose und Jason Day eingesetzt.



Markenkampagne 2010

adidas Golf konzentriert sich 2010 besonders darauf, den Golfern bahnbrechende Technologien zu bieten, die neue Dimensionen der sportlichen Leistung auf dem Golfplatz eröffnen. Dazu zählen COOLMAX® ENERGY, eine Technologie für Bekleidung, die durch wissenschaftlich entwickelte Fasern die Luftzirkulation an der Haut verbessert und somit die Ausdauer des Spielers steigert. Bei Schuhen bringt die fortschrittliche THiNTech Technologie den Fuß noch näher an den Boden und ermöglicht dem Golfer dadurch eine bessere Balance und Stabilität. Sie ist jetzt in jedem Schuh von adidas Golf erhältlich.

K
02



Schlagarten gewährleisten soll: Driver, langes Eisen, mittleres Eisen, kurzes Eisen sowie Wedges. TaylorMade plant, die Akzeptanz am Markt und den Golfballumsatz zu steigern. Dazu soll das Produktangebot erweitert und die Anzahl der Tour-Profispieler, die mit Bällen von TaylorMade spielen, erhöht werden.

adidas Golf: Der neue Maßstab bei Performance-Schuhen und -Bekleidung
adidas Golf entwickelt Performance-Golfschuhe und -bekleidung für Golfer, die ihr Potenzial voll ausschöpfen möchten, um Leistungen auf höchstem Niveau zu erreichen. Deshalb verkörpert die Produktpalette der Marke ihre bekannte Maxime „Equipment For Your Body™“.

Bei den Schuhen bietet der Einsatz proprietärer Technologien aus anderen adidas Kategorien wie z. B. adiPRENE®+ zusammen mit golfspezifischen Technologien einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber Marken, die sich allein auf Golfschuhe spezialisiert haben. Im Jahr 2009 konnte adidas Golf bedeutende neue Innovationen auf den Markt bringen, darunter den ultrastabilen TOUR360 4.0 mit revolutionärer THiNTech Technologie und den TOUR360 Sport mit „50/50 Schutz“ sowie die ultrabequemen Modelle FitRx und FitRx Sport.

Bei Golfbekleidung positioniert sich adidas Golf als innovativste Performance-Marke im Markt. Ein wichtiger Grund hierfür ist die Verwendung

der adidas Technologien FORMOTION™, CLIMACOOL® und CLIMAPROOF® in Golfbekleidung. adidas Golf war die erste große Marke, die solche Technologien in der Golfbekleidung einführte.

Für 2010 plant adidas Golf eine Vielzahl an interessanten neuen Produkteinführungen wie beispielsweise das neue Premiumangebot adiPURE™ (Schuhe und Bekleidung), das die einzigartige Verschmelzung von Design, Technologie und Funktionalität fortsetzen wird. Darüber hinaus wird die Marke verstärkt ihr Portfolio an Partnerschaften zum Einsatz bringen. Mit Natalie Gulbis und Paula Creamer sind neue Kollektionen geplant, die eigens für diese und in Zusammenarbeit mit den beiden äußerst beliebten

Stars der LPGA entworfen werden. Damit wird adidas Golf sein Angebot an Golfprodukten speziell für Frauen weiter ausbauen. In den Planungen spielt außerdem der TOUR360 4.0 Sport eine wichtige Rolle, der Atmungsaktivität und Schutz auf völlig neue Weise in sich vereint. Darüber hinaus ist eine neue Reihe an CLIMACOOL® Oberteilen und Hosen aus weichem COOLMAX® Gewebe geplant.

Ashworth: Neuausrichtung der Marke im Jahr 2010

Ashworth, im Jahr 1987 gegründet, wurde 2008 von TaylorMade-adidas Golf übernommen und bietet die einzigartige Chance zum Aufbau eines Golf-Lifestyle-Geschäfts. Die starke Verwurzelung

Wear Your Passion

K
03



„Wear your Passion“ ist das neue Marketingmotto von Ashworth; eine direkte Anspielung auf die Vielseitigkeit ihrer traditionellen Looks. Die Kleidung und Kopfbedeckung kann sowohl auf dem Golfplatz als auch bei anderen Freizeitaktivitäten getragen werden. Die begleitende Print-Kampagne verdeutlicht diese Vielseitigkeit mit Fotos von Ashworth Tour Staff Professionals wie Sean O’Hair und Fred Couples, die auch fernab des Golfplatzes in Ashworth Bekleidung stylisch und entspannt auftreten.

ASHWORTH



ASHWORTH TOUR PLAYER | SEAN O’HAIR



im Golfsport und die Authentizität als Golfmarke sind ein zentrales Unterscheidungsmerkmal, durch das sich Ashworth von anderen Golf-Lifestyle-Marken abhebt. Im Jahr 2009 drehten sich die Bemühungen von Ashworth in erster Linie um den Aufbau einer Grundlage für zukünftiges profitables Wachstum. Dabei wurde die Marke einer Neuausrichtung mit einer Modernisierung des kultigen Golfman-Logos unterzogen, eine klar definierte Produktpalette festgelegt, der Vertrieb gestrafft sowie das Portfolio an Partnerschaften neu gestaltet. Darüber hinaus wurden sämtliche operative und „Go-to-Market“-Funktionen vollständig in adidas Golf integriert, um so Synergien in Bezug auf das operative Geschäft und die Fixkosten zu realisieren.

Im Jahr 2010 wird die Marke neu ausgerichtet werden. Der Fokus wird darauf liegen, eine Verbindung mit allen Golfspielern herzustellen (Profis wie Amateuren gleichermaßen). In diesem Zusammenhang baut Ashworth auf seinen Ruf als authentische Marke für legere, Lifestyle-orientierte Bekleidung aus Baumwolle auf, die für Golf Freunde jeden Alters nicht nur auf dem Golfplatz attraktiv ist. Besondere Merkmale der Produkte sind eigene EZ-Tech Stoffe, die pflegeleicht und angenehm zu tragen sind, sowie technische Performance-Stoffe für den Einsatz auf Golfplätzen in warmen Ländern. Ashworth wird versuchen, wie die anderen Marken im Segment TaylorMade-adidas Golf auch, auf der Tour verstärkt präsent zu sein und die Glaubwürdigkeit der Marke durch die Zusammenarbeit mit Partnern wie den Tour-Profispielern Fred Couples, Sean O’Hair, Ryan Palmer und Charles Howell III unter Beweis zu stellen.

Rockport Strategie

Rockport ist ein Hersteller von Lederschuhen mit Sitz in den USA. Die Marke wurde 1971 gegründet und verkauft seitdem erfolgreich Walking- und Komfortschuhe aus Leder für Männer und Frauen. Rockport verfolgt das Ziel, durch die innovative Kombination aus modernem Stil und ausgereiftem Tragekomfort zu einer der weltweit führenden Lederschuhmarken zu avancieren. Der Markt für Lederschuhe ist ein großer, höchst attraktiver Markt, in dem bisher nur wenige Akteure bedeutende Marktanteile erobern konnten. Die Tradition von Rockport sowie seine Markenpositionierung in ausgewählten Märkten bilden ein starkes Fundament für zukünftiges Wachstum.

Bedeutende Chancen im Markt für Lederschuhe

Die Lederschuhbranche ist in Bezug auf Volumen, Wachstum und Gewinnpotenzial höchst attraktiv. Der globale Markt ist gegenwärtig stark fragmentiert und seine Größe wird auf über 70 Mrd. US-Dollar geschätzt. Rockport hat hier eine der stärksten Markentraditionen und genießt einen hohen Wiedererkennungswert, vor allem im Heimatmarkt USA. Durch die Sicherung nachhaltigen, profitablen Wachstums hat Rockport die Möglichkeit, sich in dieser Branche als ein Gewinner durchzusetzen.

Globale Ausrichtung der Marke Rockport auf Zielkunden

Die Markenpositionierung von Rockport lautet „Modisch, komfortabel, zeitgemäß und immer innovativ“. Diese Ausrichtung baut auf dem vorhandenen Markenwert in Bezug auf Komfort und technologische Innovation auf, beinhaltet aber zugleich die Schaffung einer modischen und modernen Marke. Dazu setzt Rockport seine internationalen hervorragenden Designkompetenzen ein, stellt eine starke Präsenz in verschiedenen Kategorien und Konsumentengruppen sicher und bietet ein Produktsortiment mit drei modischen Stilrichtungen an, die einen breiten Konsumentenkreis ansprechen.

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

Konsequente Umsetzung der Markenausrichtung

Die Vision für die Marke Rockport lautet, Menschen dabei zu helfen, mehr zu tun, mehr zu sein und mehr zu (er)leben. Sie findet Ausdruck im Konzept „Walkability“ (auf Deutsch etwa „Gehbarkeit“) – die Produktphilosophie, die allen Rockport Lederschuhen in den Produktkategorien Dress, Dress Casual, Relaxed Casual und Active Casual zugrunde liegt.

Globalisierung von Marke, Produkt und Vertrieb

Marke und Produktangebot von Rockport genießen globale Relevanz. Die Produkte werden in Nord- und Südamerika, Europa, dem Nahen Osten und Asien vertrieben.

Die globalen Prioritäten von Rockport sind: Stärkung seiner Position in den USA, Schaffung einer Organisation auf Regionenebene als Fundament für die Marke und für gesteigertes Wachstum in Europa sowie Ausnutzung von Wachstumschancen in Asien, insbesondere China, Indien und Korea. Im Jahr 2009 hat Rockport den Vertrieb auf internationaler Ebene weiter ausgebaut. Die Marke ist nun in mehr als 55 Märkten der Welt aktiv. Umsätze außerhalb der USA machen inzwischen fast 50 % des Gesamtumsatzes von Rockport aus und dürften in nächster Zeit zweistellige Wachstumsraten aufweisen.

Produktangebot für Männer und Frauen

Im Jahr 2009 hat Rockport seine Investitionen in die Produkt- und Designteams für Frauenschuhe weiter gesteigert. Diese Investition wird sich 2010 voraussichtlich in solidem Wachstum im Bereich Women's widerspiegeln, wenn Rockport ausgewogene, ganzheitliche Markensortimente für Frauen einführt. Diese werden der Konsumentin ein Wertversprechen bieten, das Mode mit Komfort verbindet und ihr dadurch beim Kauf von Lederschuhen eine Wahl ohne Kompromisse ermöglicht.

Ausweitung des profitablen Einzelhandelskonzepts für Rockport Exklusiv-Shops

Rockport wird die globale Erweiterung seines neuen Einzelhandelskonzepts für Rockport Exklusiv-Shops vorantreiben. Derzeit läuft ein Pilotprojekt mit Prototypen in ausgewählten Märkten weltweit, wobei Rockport angesichts vielversprechender erster Ergebnisse die Ausdehnung dieses Konzepts auf die USA und auf Pilotläden in anderen Märkten im Jahr 2010 forcieren wird. Eigene Einzelhandelsgeschäfte, die Produkte zum vollen Verkaufspreis anbieten, werden bis 2014 voraussichtlich mehr als 20 % des Gesamtumsatzes ausmachen und sollen in diesem Zeitraum als wichtigster Wachstumstreiber für die Marke dienen.

Aufbau effektiver organisatorischer Abläufe

Im Jahr 2009 sind mehrere operative Aspekte stärker in den Fokus gerückt, darunter die Genauigkeit von Prognosen und Auftragsabwicklung, die Verkürzung der Vorlaufzeiten, die Segmentierung des Produktsortiments, die Produktivität und die Reduzierung der Komplexität der Beschaffungskette.

Frühjahr-/Sommerkollektion 2010

K
01



Rockports Kampagne für die Frühjahr-/Sommerkollektion 2010 unterstreicht die Vision der Marke: moderne Schuhe für maximalen Komfort. Die Kampagne zeigt, dass Schuhe von Rockport überall getragen werden können: von morgens bis abends, vom Arbeitstag im Büro bis zum Abendessen mit Freunden, von der Frühstücksverabredung in der Stadt bis hin zum Ausflug ins Grüne. Kurz gesagt: Rockports Design-Innovationen erlauben dem Konsumenten, mehr zu tun, mehr zu sein und einfach mehr zu (er)leben. Die weltweite Kampagne läuft in allen Märkten – durch Plakate in den Stores, Medienpräsenz und sonstige Werbeinitiativen.



ROCKPORT
Our philosophy is simple. Walkability.



ROCKPORT
Our philosophy is simple. Walkability.

Rockport wird diese Faktoren auch 2010 vorantreiben und sich weiteren operativen Bereichen zuwenden, die für den anhaltenden Erfolg der Marke entscheidend sind. Für Rockport spielt es im Rahmen der globalen Wachstumsstrategie zudem eine wichtige Rolle, dass die Marke die Infrastruktur des adidas Konzerns (z. B. in Schwellenländern) noch stärker zum eigenen Vorteil einsetzt.

Wichtige strategische Produktinitiativen und Innovationen

Die Marke Rockport möchte fortlaufend innovative Konzepte und führende Technologien in ihre Produkte integrieren. Nach der höchst erfolgreichen Wiedereinführung der DresSport® 2 Kollektion im Jahr 2009 – eine der bequemsten, modischsten und leichtesten Herrenschuhkollektionen auf dem Markt, die sportliche Innovation und modischen Stil vereint – wird Rockport 2010 seine innovative neue TruWALK Produktarchitektur vorstellen. TruWALK beruht auf Jahrzehnten biomechanischer und physiologischer Forschung. Mit seinem weichen Auftritt und sanften Abrollen ahmt dieser Schuh die natürliche Gehbewegung des Fußes nach. Rockport wird auch weiterhin die Ressourcen des adidas Konzerns nutzen und branchenführende Technologien wie adiPRENE® und die adiPRENE+® Fußbett-Technologie von adidas bei seinen Produkten einsetzen.

Reebok-CCM Hockey Strategie

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

Fokus auf Spitzenleistung

Reebok-CCM Hockey umfasst zwei Marken: Reebok Hockey und CCM Hockey. Reebok Hockey ist eine globale Marke, die für Individualität im Sport und im Leben steht. Bei den Produkten stehen innovative, sichtbare Technologien im Vordergrund, die einen markenaffinen Konsumenten ansprechen. CCM Hockey existiert seit 1899 und ist damit eine der authentischsten Marken im Eishockey. Sie verkörpert den Leistungsgedanken des Sports – Mut, Einsatz und Ruhm. Diese Marke spricht Konsumenten an, die Wert auf Performance und Qualität legen.

Die Vision von Reebok-CCM Hockey ist es, Marktführer im Segment für hochwertige Performance-Produkte im Eishockey zu werden. Der anhaltende Erfolg im Eishockeymarkt soll durch eine konsequente Ausrichtung auf Produktinnovation gesichert werden. Reebok-CCM Hockey nutzt Partnerschaften mit Top-Profispielern, um seine Spitzenprodukte im sportlichen Wettbewerb einem breiten Publikum zu präsentieren.

Differenzierte Marketing- und Markenkampagnen sind jeweils auf klare Konsumentensegmente zugeschnitten, z. B. Spieler oder Fans. Marketinginitiativen in den Arenen und mit Partnern, Werbekampagnen und internetbasierte Initiativen zielen darauf ab, die Markenpräsenz zu stärken und dadurch eine Nachfrage nach den Produkten von Reebok-CCM Hockey zu schaffen.

Zur Markenpositionierung passende Produktinnovation

Reebok-CCM Hockey hat den Anspruch Produkte zu entwerfen, zu entwickeln und zu fertigen, die sich deutlich von Produkten der Konkurrenz abheben und nachweislich besser sind. Vorrangiges Ziel ist es, Spitzensportler mit Hochleistungsprodukten auszurüsten. Mit dem Fokus auf kontinuierlicher Produktinnovation bringen beide Marken im Portfolio von Reebok-CCM Hockey neue Produkte mit eigener, patentierter fortschrittlicher Technologie auf den Markt. Der Eishockeyschlittschuh PUMP™, der Eishockeyschläger O-Stick und das EDGE Uniform System von Reebok Hockey sind gute Beispiele für die bahnbrechenden Technologien der Marke.

Beispiele für Produktinnovationen bei CCM Hockey sind der Eishockeyschlittschuh U+™ Skate (der einzige Schlittschuh auf dem Markt, der sich wirklich der Fußform anpasst) und der Eishockeyschläger U+™ Stick (der leichteste Hochleistungsschläger der Welt).

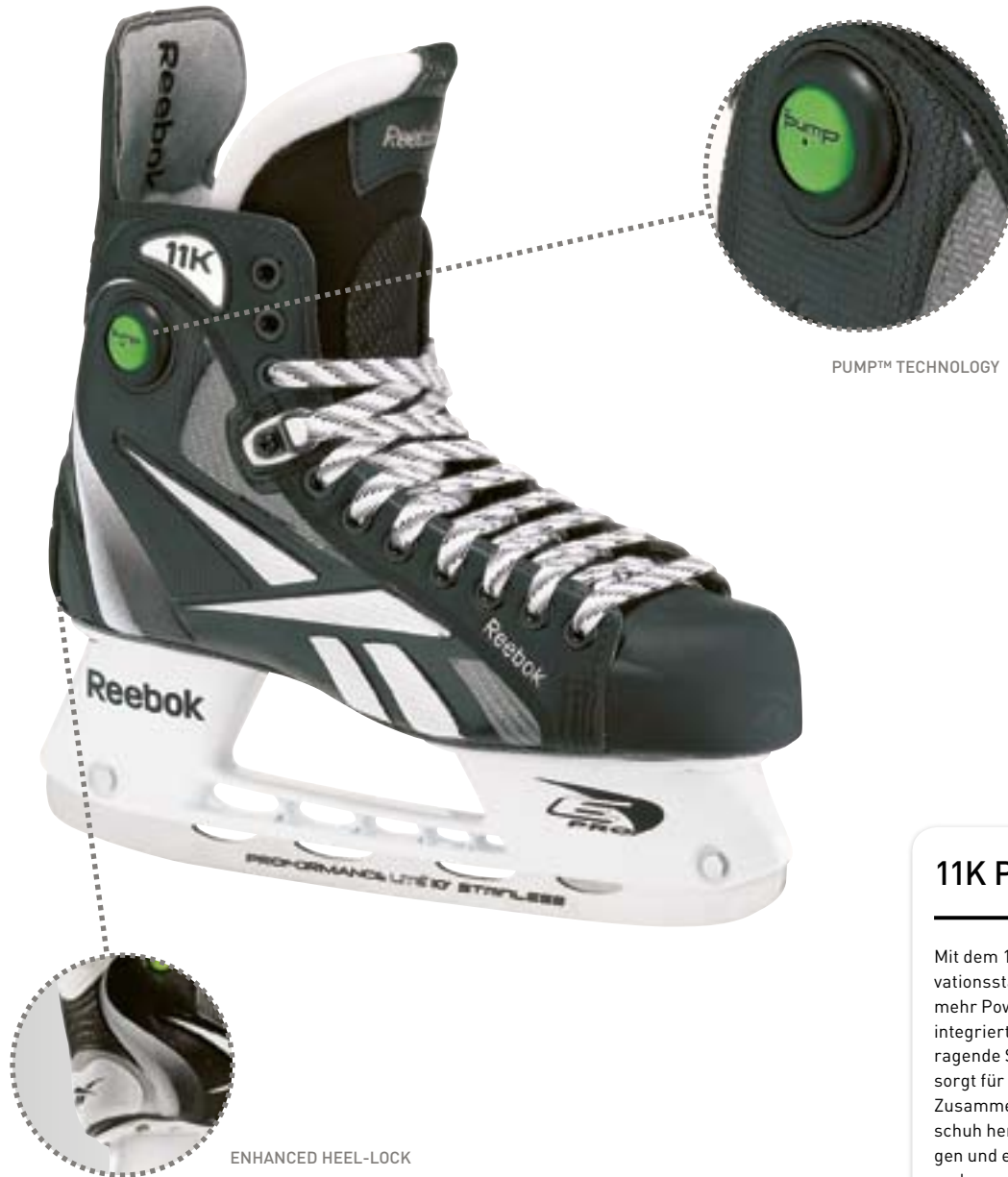
Unterstützung durch Profispielern

Reebok-CCM Hockey weiß, dass der Erfolg beim Konsumenten stark von der Sichtbarkeit der Marke in den Profiligen beeinflusst wird. Die Verwendung der Produkte von den besten Spielern untermauert die Leistungsansprüche der Produkte von Reebok-CCM Hockey – und beide Marken haben in den Eishockey-Profiligen in aller Welt eine hohe Präsenz.

— **Die stärksten Liga-Partnerschaften:** Reebok-CCM Hockey unterhält die wertvollsten Liga-Partnerschaften der gesamten Branche – als exklusiver Lizenznehmer für Trikots der National Hockey League (NHL), der American Hockey League (AHL), der ECHL, der Canadian Hockey League (CHL) sowie vieler europäischer Nationalmannschaften (5) und Teams der Elite League (33).

So tragen 99% aller NHL-Spieler mindestens ein Ausrüstungsteil von Reebok oder CCM. Reebok-CCM Hockey ist zudem offizieller Ausrüster der AHL, der CHL und der ECHL.

— **Eindrucksvolle Liste von Profispielern unter Vertrag:** Reebok-CCM Hockey hat Sponsoringverträge mit vielen der weltweit besten Eishockeyspieler abgeschlossen. Dank ihrer Fertigungseinrichtungen in der Nähe der wichtigsten Ligen der Welt 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, Roberto Luongo und Marc-Andre Fleury sind Markenbotschafter für Reebok Hockey. CCM Hockey hat Spieler wie Alexander Ovechkin, Joe Thornton und Vincent Lecavalier unter Vertrag. Im Jahr 2009 gelang Reebok-CCM Hockey ein Coup: Die Marke nahm die drei Top-Spieler im Rahmen des NHL Drafts unter Vertrag: John Tavares (CCM Hockey), Matt Duchene (Reebok Hockey) und Victor Hedman (Reebok Hockey).



Gesteigerte Profitabilität durch effizientere Beschaffungskette

Eine weitere strategische Priorität für Reebok-CCM Hockey besteht darin, die Umstellung von der eigenen Fertigung auf die Beschaffung von Produkten durch Dritte weiterzuvorführen. Das Segment wird jedoch seine Fertigungsaktivitäten in Bereichen beibehalten, in denen sich dadurch deutliche Wettbewerbsvorteile ergeben, wie z. B. bei Hochleistungsprodukten für Sportler auf Profineiveau.

Produktschulungen für Einzelhandelspartner

Reebok-CCM Hockey unterstützt seine strategischen Einzelhandelspartner durch Produktschulungen, Verkaufsförderungsaktionen in den Läden und Unterstützung für die Mitarbeiter im Verkauf. Reebok-CCM Hockey erstellt zudem spezielle Sortimente für den Einzelhandel, um seinen Key Accounts differenzierte Pakete bieten zu können. Die wichtigsten Vertriebskanäle sind u. a. Eishockey-Fachgeschäfte, Sportfachhändler und die so genannten Concession Corners in den Arenen.

11K Pump

P
01



Mit dem 11K Pump stellt Reebok Hockey einmal mehr seine Innovationsstärke unter Beweis: Der 11K Pump ist leichter und bringt mehr Power als jeder bisherige Reebok Schlittschuh. Durch die integrierte Verbundtechnologie bietet der Schlittschuh hervorragende Stabilität und ausgezeichneten Halt. Das Power-System sorgt für ein optimales Gefühl und verbessert die Beweglichkeit. Zusammen mit der PUMP™ Technologie gewährt dieser Schlittschuh herausragenden Komfort, einzigartiges Adaptionsvermögen und eine vollkommen individuelle Passform. Der 11K Pump verbessert den Fersenhalt, stützt den Knöchel und optimiert die Vorwärtsbeugung, so dass der Fuß sicher im Schuh positioniert ist.

Reebok



Preisstrategie unterstreicht Produktpositionierung

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

Wichtigste strategische Kategorien für mehr Wachstum

Reebok-CCM Hockey beabsichtigt, sein Wachstum durch einen ständigen Strom

neuer Produkte in seinen wichtigsten Kategorien voranzutreiben: Schlittschuhe, Schläger und Bekleidung.

— **Schlittschuhe:** Das Ziel in der Kategorie Schlittschuhe ist eine Steigerung des Marktanteils mithilfe von in puncto Passform, Gewicht und Strapazierfähigkeit weiter verbesserten Produkten. So wird 2010 beispielsweise eine neue Serie der Marke Reebok Hockey, 11K Pump, auf den Markt kommen, die den Konsumenten optimierte Passform bietet. Bei der Entwicklung dieser neuen Schlittschuhe wurde zudem besonders auf die Einbeziehung leichter, haltbarer Materialien geachtet. Im Jahr 2011 plant

CCM Hockey, die nächste Generation der Produktplattform U+™ vorzustellen, darunter einen vollständig thermoformbaren Schlittschuh. Darüber hinaus sollen zukunftsorientierte Produktentwicklungsprojekte die Innovation in den nächsten Jahren vorantreiben.

— **Schläger:** Um das Wachstum in der Kategorie Eishockeyschläger fortzusetzen, konzentriert sich Reebok-CCM Hockey auf die Entwicklung neuer Technologien, die Schlagkraft, Handhabung, Flexibilität und Gewicht der Schläger verbessern. Der Reebok O-Stick 8.0.8 beinhaltet die eigene, sofort sichtbare O-Port Technologie für stärkere und

U+™ CL Stick

P
02



CCM Hockey ist stolz, den leichtesten Schläger auf dem Eishockeymarkt präsentieren zu können. Der U+™ CL Stick ist von innen heraus konstruiert und aus einem Stück gefertigt. Die Kelle ist nicht in den Schaft hinein gesteckt, sondern über beide Seiten des Schafts gezogen. Mehrere in unterschiedlichen Winkeln angebrachte Karbonfaserschichten machen die Kelle leichter, jedoch genauso robust wie die Vorgängermodelle. Darüber hinaus zeichnet sich der Schläger durch eine 360°-Ummantelung mit geflochtenem Gewebeband aus, was die Haltbarkeit dieses superleichten Schlägers optimiert.



MULTIPLE CARBON LAYERS



BETTER ENERGY TRANSFER. ANOTHER REASON FOR OPPONENTS TO FEAR YOU.

The new Reebok 11K skate is designed to literally lock your feet in place, maximizing the energy transfer from foot to blade with every stride. So you can go from dead stop to breakaway in a split second. Just like Matt Duchene.



YOUR MOVE

Reebok

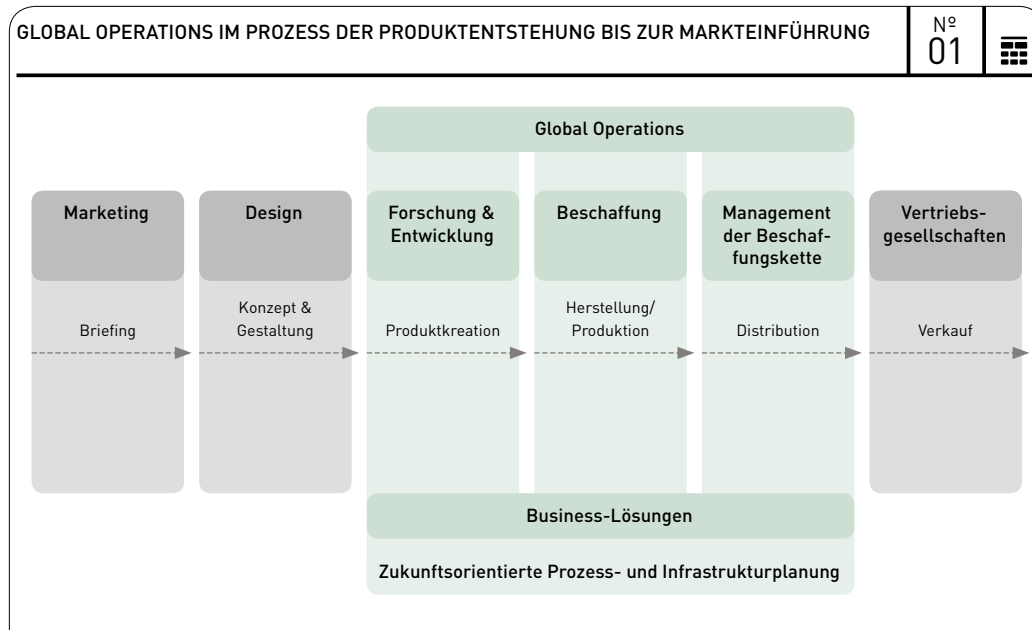
reebokhockey.com

präzisere Schläge. Der U+™ CL Schläger von CCM ist der leichteste Performance-Eishockeyschläger auf dem Markt und bietet dem Spieler optimale Balance und Handhabung.

— **Bekleidung:** Reebok-CCM Hockey wird versuchen, seine Liga-Partnerschaften und seinen Status als exklusiver Ausrüster weiterhin zu nutzen, um das Wachstum voranzutreiben. Das Reebok EDGE NHL Trikot mit Quattro-Stretch-Mesh gewährleistet maximale Ventilation und Bewegungsfreiheit für den Spieler. Neben der Bereitstellung der offiziellen Ausrüstung stehen Reebok-CCM Hockey, als offizieller Ausrüster für NHL Locker Room Performance-Bekleidung sowie die Exklusivrechte der NHL Players' Association (NHLPA) für Bekleidung und Kopfbedeckungen mit Spielernamen und -nummern, weitere Wachstumsmöglichkeiten offen. NHL Locker Room Performance-Bekleidung umfasst Produkte, die von Profispielern während des Spiels unter den Trikots bzw. beim Training oder im Fitness-Studio getragen werden. Eine bedeutende Produktinitiative ist hierbei die Reebok Speedwick Bekleidung. Die verwendeten Gewebe fühlen sich wie Baumwolle an, sind atmungsaktiv und verfügen über die Play Dry® Technologie für Feuchtigkeitsmanagement sowie über antimikrobielle Fasern, die das Bakterienwachstum dauerhaft unterbinden.

Global Operations

Global Operations, das internationale Beschaffungsteam des adidas Konzerns, koordiniert die Entwicklung, Fertigungsplanung, Beschaffung und Logistik für den Großteil unserer Produkte. Der Bereich Global Operations arbeitet kontinuierlich daran, die Effizienz innerhalb unserer Beschaffungskette zu optimieren und eine gleichbleibend hohe Produktqualität und Liefertreue bei wettbewerbsfähigen Kosten zu gewährleisten.



Unsere Vision bleibt unverändert: Maximale Nähe zum Konsumenten

Die Vision von Global Operations lautet, maximale Nähe zum Konsumenten zu erreichen. Um Umsatz und Gewinn des adidas Konzerns zu steigern, müssen wir die Nachfrage der Konsumenten in den Groß- und Einzelhandelskanälen optimal erfüllen. Für uns bedeutet das, mit den richtigen Produkten (hinsichtlich Qualität, Größe, Farbe, Ausführung und Material) zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein. Um diese Vision zu verwirklichen, konzentriert sich Global Operations auch weiterhin auf fünf strategische Initiativen:

- **Lieferfähigkeit:** Sicherung hoher Produktverfügbarkeit sowie schnelle und rechtzeitige Lieferung an unsere Kunden aus dem Groß- und Einzelhandel bei gleichzeitiger Minimierung unseres Vorratsbestands an Fertigprodukten.
- **Durchgehende („End-to-End“) Profitabilität:** Ermittlung unserer wichtigsten Kosten- und Profitabilitätstreiber und deren Wechselwirkungen, um die Entscheidungsfindung innerhalb der Beschaffungskette zu optimieren. Dadurch können wir finanzielle Risiken minimieren und die langfristige Profitabilität des Konzerns und des Zulieferernetzes sicherstellen.
- **Flexible Lieferkette:** Verbesserung der Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit bei den für die Beschaffung und das Supply Chain Management verantwortlichen Abteilungen von Global Operations, um auf kurzfristige Änderungen der Marktanforderungen zeitnah reagieren zu können.
- **Durchgehende („End-to-End“) Planung:** Optimierung unserer konzernweiten Systeme für die Bedarfs- und Beschaffungsplanung, um effizientere, transparentere und funktionsübergreifend besser vernetzte Prozesse in den Segmenten Großhandel und Einzelhandel sowie in den Anderen Geschäftssegmenten zu entwickeln.
- **Verkürzung der Entwicklungszeiten („Creation-to-Shelf“):** Aufbau von Kompetenzen, Prozessen und Technologien, die eine schnellere, intelligentere und effizientere Produktentwicklung zur Generierung von Wachstum und zur Verbesserung der Profitabilität ermöglichen.

Im Jahr 2009 erzielte Global Operations weitere Fortschritte und führte auf Basis der fünf Initiativen erfolgreich entsprechende Prozesse, Systeme und Infrastrukturmaßnahmen ein.

Prozesse und Systeme für die Erweiterung des Einzelhandelssegments

Unsere Initiative zur Lieferfähigkeit spielt insbesondere für das Wachstum unseres Einzelhandelssegments und selbst kontrollierter Verkaufsflächen eine wichtige Rolle. Im Jahr 2009 haben wir innerhalb von Global Operations ein spezielles Team zur Umstrukturierung unseres Einzelhandelssegments gegründet, das unsere Vertriebsteams bei der Einführung geeigneter Prozesse und Systeme unterstützt. Auf diese Weise entsprechen wir den spezifischen Anforderungen des Segments  siehe Strategie Global Sales, S. 54. Im Laufe des Jahres steigerte Global Operations die Bemühungen, sein Portfolio an so genannten Fulfilment-Modellen zu stärken und zu optimieren. Durch die Fulfilment-Modelle können Vertriebsgesellschaften die Produkte nahe am Markt kaufen und ihre Läden häufiger und gezielter mit Nachschub versorgen. Dank verbesserter Kapazitäten und Materialplanungsprozesse können mehr als 1.300 Artikel innerhalb kurzer Vorlaufzeiten von 22 bis 30 Tagen produziert und geliefert werden.

Weitere Fortschritte bei der Kostentransparenz und Planungssicherheit

Angesichts des Abschwungs der weltweiten Wirtschaftsleistung kam unseren Bemühungen in Sachen durchgehende („End-to-End“) Profitabilität eine noch größere Bedeutung zu. Wir gründeten eine speziell auf Profitabilitätsmanagement ausgerichtete Abteilung mit folgenden Schwerpunkten: Überwachung gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen, Abgabe von Prognosen bezüglich der Auswirkungen auf Produkt- und Zuliefererkosten sowie Ausarbeitung einer Profitabilitätsstrategie für unsere Beschaffungskette. Daneben tragen auch unsere Entwicklungsteams entscheidend zu dieser Initiative bei und richten ihren Fokus bei der Produktentwicklung noch stärker auf die Kostenseite. Im Jahr 2009 wurden unsere Zulieferer außerdem noch stärker in die Verantwortung genommen, die Transparenz und Planbarkeit der Kosten zu steigern. So verbesserten wir beispielsweise die Analyse der Preisentwicklungen bei Rohstoffen und nutzten diese Informationen zur Konsolidierung der Stückzahlen. Dadurch konnten wir effektivere Verhandlungen führen und Kostensteigerungen entgegenwirken. Darüber hinaus haben unsere Beschaffungsteams unseren Dispositionsprozess weiter optimiert, um eine bessere Anpassung an die Kapazitäten der Lieferanten zu gewährleisten und auch den Gesamtkosten der Beschaffungskette Rechnung zu tragen (z. B. in Bezug auf Markteinführungszeit und Handelsbeschränkungen). Des Weiteren konnte unser für Transport und Zoll verantwortliches Team dank konsolidierter Stückzahlen erfolgreich geringere Transportkosten mit unseren Transportdienstleistern aushandeln und die Transportwege optimieren.

Weitere Verbesserung der Infrastruktur

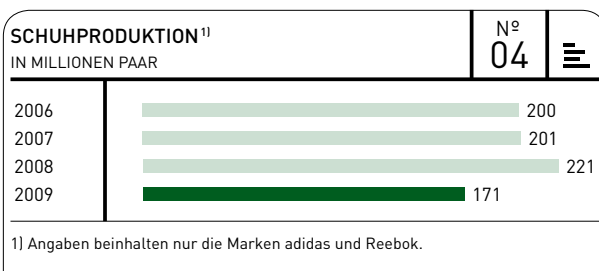
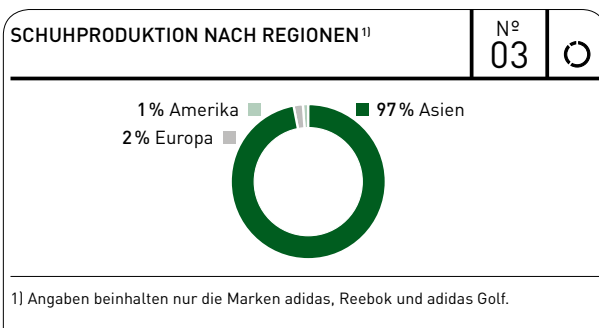
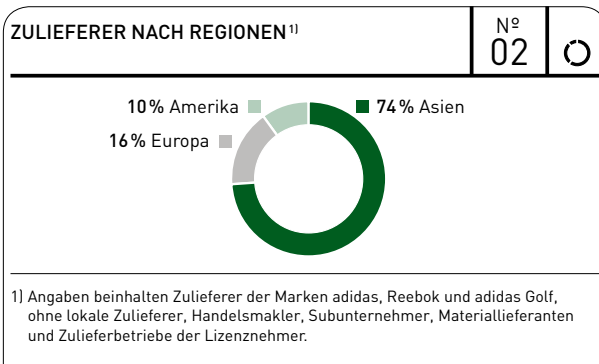
Im Rahmen unserer Initiative für eine flexible Lieferkette konnten wir 2009 die Infrastruktur unserer Beschaffungskette weiter optimieren. Dazu haben wir unser Netz an Logistikzentren weiter konsolidiert, unsere bestehenden Anlagen modernisiert und in neue Standorte investiert. Zu den wichtigsten Veränderungen zählten die Konsolidierung der Lagerhaltung und die Optimierung der Logistikprozesse in Großbritannien, Spanien, den Niederlanden, Griechenland und Südafrika. Von besonderer Bedeutung war hier die Fertigstellung unseres zweiten Mehrmarken-Logistikzentrums in Spartanburg, South Carolina. Das neue Logistikzentrum in den USA wird es uns ermöglichen, die Erfordernisse des zukünftigen Wachstums unserer Marken sowie die zukünftigen Anforderungen unseres eigenen Einzelhandels zu erfüllen. Des Weiteren konnte die Planungsphase für ein neues Logistikzentrum in Russland abgeschlossen werden. Die Umsetzung des Projekts wurde jedoch verschoben, bis die Marktbedingungen eine Wiederaufnahme des Projekts zur Stärkung unserer Geschäftsmodelle in dieser Region sinnvoll erscheinen lassen.

Im Jahr 2009 haben wir auch weiter am Aufbau und an der Verbesserung unserer Prozess- und Systeminfrastruktur gearbeitet. Dadurch konnten wir die Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit unserer Beschaffungskette erhöhen. Aufgrund von Nutzer-Rückmeldungen haben wir entscheidende Verbesserungen an unserem SAP-basierten Bestellmanagementsystem Global Procurement System (GPS) vorgenommen.

Darüber hinaus haben wir mit den Vorbereitungen begonnen, dieses System im Jahr 2010 auf die Marke Reebok auszuweiten. GPS sorgt für einen einheitlicheren und einfacheren Bestellprozess und ermöglicht es uns, besser auf Marktveränderungen zu reagieren. Es handelt sich um die bislang größte SAP-Implementierung, die vom adidas Konzern je vorgenommen wurde und GPS wird schließlich zehn momentan noch genutzte Systeme innerhalb des Konzerns ersetzen. Darüber hinaus haben wir mit den Vorbereitungen für die Erweiterung unserer Handelsplattform in Amsterdam auf die USA und Japan begonnen. Durch diese Plattform wird unsere gesamte Beschaffungskette markenübergreifend transparenter, besser kontrollierbar sowie unter Risikomanagement-Gesichtspunkten besser steuerbar sein.

Standardisierung und Automatisierung von Planungsprozessen

Im Rahmen unserer Initiative zur durchgehenden („End-to-End“) Planung konzentrierten wir uns auf die Einführung eines optimierten Bedarfsplanungsprozesses und -systems in mehr als 20 Ländern Europas. Bestimmte Planungsschritte wurden standardisiert und teilweise automatisiert, um eine höhere Genauigkeit der Prognosen zu erreichen. Nach der ersten Einführungsphase im Jahr 2008 nutzen wir diese Plattform seit diesem Jahr in allen europäischen Ländern. Der finale Start des Programms wird bis Ende des zweiten Quartals 2010 abgeschlossen sein. Ab diesem Zeitpunkt werden die beiden Marken adidas und Reebok eine gemeinsame Plattform in Europa nutzen. Anschließend soll das Programm auch in anderen wichtigen Märkten des adidas Konzerns, u. a. in Japan, eingeführt werden.



Das Bedarfsplanungsprogramm wird durch ein Beschaffungsplanungsprogramm ergänzt, das die Konsolidierung verschiedener ehemaliger Systeme und Prozesse innerhalb des Konzerns zu einem einzigen International Logistics Planning System (ILS) für alle Marken und Produktbereiche (Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör) zum Ziel hat. Im Jahr 2009 wurde ILS erfolgreich für die Marke adidas gestartet. Die Ausweitung auf die Marke Reebok erfolgt im Jahr 2010.

Schnellere und vereinfachte Produktentwicklung

Die Maßnahmen zur Verkürzung der Entwicklungszyklen gewannen im Jahr 2009 deutlich an Fahrt, wobei in drei Bereichen Fortschritte erzielt wurden. Im Februar startete unser „Fast and Lean Creation“-Programm für die Marken adidas und Reebok. Durch Rationalisierung und Vereinfachung der Prozesse, verbesserte Kommunikation zwischen unseren Entwicklungsteams und Zulieferern sowie weniger administrative Tätigkeiten während des Entwicklungsprozesses soll unsere Produktentwicklung schneller, intelligenter und effizienter werden. Ein weiteres Ziel ist die Vereinheitlichung von Prozessen und Systemen innerhalb unserer Marken. Mit diesem Programm werden wir für eine Vielzahl unserer Produkte Entwicklungszeiten von 12 Monaten oder weniger realisieren können. Der Roll-out des Programms wird bis 2011 fortgesetzt. Im Jahr 2009 erhöhten wir außerdem den Einsatz virtueller Technologien in unseren weltweiten Entwicklungszentren, um die Produktionskosten für Prototypen und Verkaufsmuster weiter zu senken.

Großteil der Produktion erfolgt durch unabhängige Zulieferer

Um unsere Herstellungskosten möglichst gering zu halten, werden mehr als 95 % 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 Sportzubehör. Eine regelmäßig aktualisierte Liste unserer Zulieferer finden Sie auf unserer Internetseite www.adidas-Group.com/de/sustainability/suppliers_and_workers.

Wir betreiben jedoch auch einige wenige eigene Produktions- und Montagestätten in Deutschland (1), Schweden (1), Finnland (1), den USA (4), Kanada (5), China (1) und Japan (1). Um die hohen Qualitätserwartungen der Konsumenten an unsere Produkte zu erfüllen, führen wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei unseren Zulieferern und in unseren eigenen Werken durch. Darüber hinaus setzen wir uns in unserer kompletten Beschaffungskette sehr stark für die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards ein [siehe Nachhaltigkeit, S. 102](#).

Weitere Konsolidierung der Zulieferpartner

Im Jahr 2009 arbeitete Global Operations mit 270 unabhängigen Herstellern zusammen. Gegenüber dem Vorjahr bedeutet dies einen Rückgang um 10 %. Grund hierfür ist die weitere Rationalisierung unserer Zuliefererbasis sowie die Reduzierung des Beschaffungsvolumens insgesamt. 74 % unserer unabhängigen Zulieferer waren in Asien, 16 % in Europa und 10 % auf dem amerikanischen Kontinent ansässig. 32 % aller Zulieferbetriebe befanden sich in China [siehe 02](#).

Der Bereich Global Operations koordiniert die Entwicklung, Kommerzialisierung und Logistik für unsere Produkte und verantwortet den Beschaffungsprozess für unsere Groß- und Einzelhandelssegmente sowie für adidas Golf [siehe 01](#). 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.

Geringerer Anteil Chinas an der Schuhproduktion

Im Jahr 2009 wurden 97% der Schuhe unserer Marken adidas, Reebok und adidas Golf in Asien produziert (2008: 97%). Auf Europa und den amerikanischen Kontinent entfielen insgesamt 3% des Beschaffungsvolumens (2008: 3%) [☛ siehe 03](#). Das wichtigste Beschaffungsland war China mit einem Anteil von ca. 41% am Gesamtvolumen, gefolgt von Vietnam (31%) und Indonesien (17%). Im Zuge unserer Strategie, die regionale Vielfalt unserer Zuliefererbasis zu erweitern und so die künftigen Erfordernisse unseres Geschäfts zu erfüllen, ging der Anteil Chinas in unserem Beschaffungsmix um 2 Prozentpunkte zurück. Gleichzeitig stieg der Anteil Indiens an unserer Schuhproduktion von einer niedrigen Vergleichsbasis um fast 2 Prozentpunkte. Im Jahr 2009 stellten unsere Zulieferer rund 171 Millionen Paar Schuhe her (2008: ca. 221 Millionen Paar) [☛ siehe 04](#). Dieser Rückgang im Vorjahresvergleich erklärt sich durch das niedrigere Beschaffungsvolumen bei den Marken adidas und Reebok infolge von Überbeständen in der ersten Jahreshälfte. Unser größter Zulieferbetrieb produzierte etwa 11% unseres Gesamtvolumens an Schuhen (2008: 11%). Rockport kaufte 2009 etwa 6 Millionen Paar Schuhe ein, was einem Rückgang von 27% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Die Produkte stammten zum Großteil aus Fabriken in China (64%), Vietnam (24%) und Indonesien (10%). Der größte Zulieferbetrieb trug 28% zum gesamten Beschaffungsvolumen von Rockport bei.

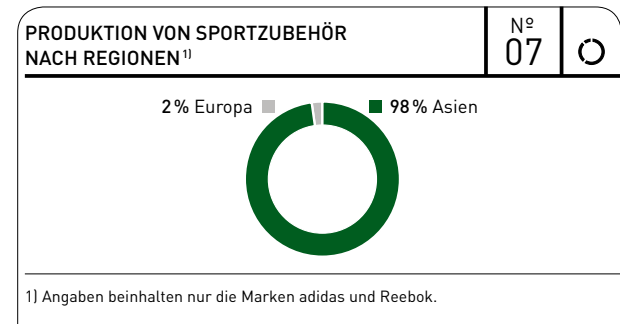
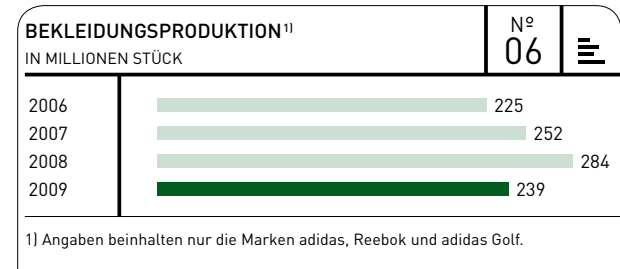
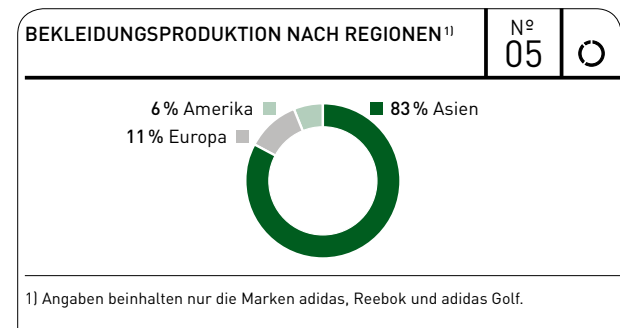
Rückgang der Bekleidungsproduktion

Im Jahr 2009 stammten 83% unserer Gesamteinkäufe an Bekleidung für die Marken adidas, Reebok und adidas Golf aus Asien (2008: 83%). Europa ist mit 11% des Gesamtvolumens nach wie vor die zweitgrößte Einkaufsregion für Bekleidung (2008: 12%), während 6% auf den amerikanischen Kontinent entfielen (2008: 5%) [☛ siehe 05](#). China war mit 37% der Gesamtproduktion das wichtigste Zulieferland, gefolgt von Thailand mit 14% und Indonesien mit 11%. Insgesamt stellten unsere Zulieferer im Jahr 2009 rund 239 Millionen Textilien her (2008: ca. 284 Millionen Textilien) [☛ siehe 06](#). Der größte Zulieferbetrieb produzierte im Jahr 2009 etwa 11% dieser Bekleidungsstücke (2008: 10%). Darüber hinaus kaufte Reebok-CCM Hockey im Jahr 2009 ca. 2 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. 20 Millionen Textilien und 14 Millionen Kopfbekleidungsprodukte ein (2008: 22 Millionen bzw. 17 Millionen). Die Textilien (meist halbfertige Erzeugnisse, die anschließend in unseren eigenen Siebdruck-Einrichtungen in den USA fertiggestellt wurden) stammten vor allem aus Lateinamerika (62%) und Asien (8%). Die Mehrzahl der Kopfbekleidungsprodukte wurde bereits fertig eingekauft, vor allem in Asien (96%) und den USA (4%).

Etwa 67% der Zubehörartikel der Marken adidas und Reebok kommen aus China

Mit 98% wurde im Jahr 2009 der Großteil von Sportzubehör, wie Bälle und Taschen der Marken adidas und Reebok, in Asien hergestellt (2008: 98%). China blieb mit 67% des Beschaffungsvolumens unser wichtigstes Einkaufsland, gefolgt von Vietnam mit 22% und Pakistan mit 8%. Die verbleibenden 3% stammten aus anderen asiatischen und europäischen Ländern [☛ siehe 07](#). Das gesamte Beschaffungsvolumen belief sich im Jahr 2009 auf rund 34 Millionen Stück (2008: ca. 42 Millionen Stück), wovon 28% auf den größten Zulieferbetrieb entfielen.

Bei TaylorMade und Reebok-CCM Hockey stammten 92% bzw. 88% der Zubehörprodukte aus Asien (2008: 93% bzw. 75%). Beide Marken bezogen zudem einen geringen Anteil der Produkte aus Amerika. Die Mehrzahl der Komponenten von TaylorMade Golfschlägern wurde von Zulieferern in China hergestellt und dann von TaylorMade in den USA, China und Japan zusammengesetzt.



Forschung und Entwicklung

Produktinnovation ist die Voraussetzung dafür, dass wir unsere Marktposition in der Sportartikelbranche stärken können. Innovationskraft wirkt sich positiv auf die Markenwahrnehmung der Konsumenten aus und hat einen direkten Einfluss auf den Wert, den unsere Kunden unseren Produkten beimessen. Deshalb spielt Forschung und Entwicklung (F&E) eine entscheidende Rolle für den dauerhaften Erfolg unseres Unternehmens. Wir investieren erhebliche Ressourcen in die Weiterentwicklung und Vermarktung technologischer Innovationen und neuartiger Designideen. So lassen sich unsere Markenwerte optimal mit den besonderen Bedürfnissen unserer Konsumenten verbinden. Vorangetrieben wird der Forschungs- und Entwicklungsprozess durch Teams von Mitarbeitern mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen. Im Jahr 2010 wird der Schwerpunkt unserer F&E-Aktivitäten auf der Entwicklung solcher Technologien liegen, die das Wertversprechen unserer verschiedenen Marken in die Realität umsetzen.

F&E als integraler Bestandteil der Produktentwicklung

Forschung und Entwicklung sind innerhalb des adidas Konzerns dezentral organisiert. Grundlegende und biomechanische Forschungsergebnisse werden jedoch konzernweit allen Beteiligten zugänglich gemacht. Jede Marke übernimmt entsprechend ihrer jeweiligen Marktpositionierung ihre eigenen Aktivitäten in Forschung, Design und Entwicklung. Der Schwerpunkt der Teams liegt in der Regel entweder auf einer bestimmten Kategorie oder einer Technologie. Innerhalb der einzelnen Segmente bildet die Forschung und Entwicklung keine eigenständige Organisationseinheit, sondern ist eng in die Bereiche Beschaffung, Design und Produktmarketing integriert. Hierdurch lassen sich alle F&E-Ergebnisse direkt auf ein bestimmtes Produkt anwenden. Zu Beginn der Produktentwicklung legt die Marketingabteilung den Entwicklungsschwerpunkt fest. Dieser ergibt sich fallweise aus einer Kombination von Konsumentenstudien und -feedback, Wettbewerbsanalysen und eigenen Produkttests. Darüber hinaus sind unsere Innovationsteams stets auf der Suche nach Ideen für potenzielle Produktinnovationen.

Sie analysieren unabhängig von speziellen Entwicklungsaufträgen neue Materialien, Herstellungsprozesse und wissenschaftliche Untersuchungen, oft sogar aus anderen Branchen. Die sich hieraus ergebenden Ideen werden bereits in einem frühen Stadium dem Produktmarketing präsentiert, um den Marktwert des Konzepts zu bewerten. Nach der Konzepterstellung werden neuen Technologien unter Einsatz von modernsten CAD- und Finite-Elemente-Analyse-Systemen entwickelt. Durch die Einbeziehung von Beschaffungsexperten werden Überlegungen zu Kosten und Produktionsprozessen bereits in die Entwicklungsphase integriert. Sobald die neue Technologie umsetzbar erscheint, wird ein Muster produziert. Diese Muster werden dann durch die Mitarbeiter unserer Innovationsteams sowie durch Spitzensportler und Mannschaften eingehenden Tests unterzogen. Nur wenn diese Tests erfolgreich verlaufen, werden die neuen Technologien an das Produktmarketing übergeben, wo die Technologien dann im Endprodukt kommerzialisiert werden.

Initiativen zur weiteren Straffung des Produktentwicklungsprozesses

Wir arbeiten ständig daran, mit Hilfe unserer F&E-Prozesse unsere Mission zu erfüllen und Produkte zu entwickeln, die unseren Sportlern und Konsumenten einen erkennbaren Wettbewerbsvorteil bieten. Im Jahr 2009 haben wir unser Programm „Fast & Lean Creation“ eingeführt [▶ siehe auch Global Operations, S. 88](#). Mit dieser Initiative soll der Produktentwicklungsprozess weiter gestrafft werden. Für unsere F&E-Aktivitäten bedeutet dies insbesondere, dass wir auf Veränderungen von Konsumentenbedürfnissen noch schneller, flexibler und effizienter reagieren wollen. Deshalb fördern wir die enge Zusammenarbeit zwischen unseren Entwicklungsteams und den jeweiligen Stakeholdern. So haben wir unsere Beziehung zu Zulieferern intensiviert, um eine direkte Interaktion und Beteiligung in Sachen Qualitätskontrolle, Produkttests und Vermarktung zu erleichtern. Im Jahr 2009 haben wir Fortschritte dabei gemacht, die Marketing- und Designteams noch früher in den Produktentwicklungsprozess einzubinden. Dadurch werden kostspielige Produktänderungen in späteren Phasen des Entwicklungsprozesses auf ein Minimum beschränkt.

Das adidas Innovation Team treibt die F&E-Aktivitäten der Marke voran

Die F&E-Aktivitäten bei der Marke adidas konzentrieren sich auf die Entwicklung innovativer Technologien in den Bereichen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör für den Leistungssport. Das adidas Innovation Team (ait) hat zum Ziel, die führende Stellung von adidas bei Technologie und Innovation zu stärken. Dazu entwickelt dieses Team ständig neue Technologien und Konzepte in allen wichtigen Produktkategorien. Das Team ist in Gruppen aufgeteilt, die sich individuellen Produktkategorien wie Basketball oder Fußball widmen oder sich mit kategorieübergreifenden Projekten wie intelligenten Produkten oder Energiemanagement-Systemen (Dämpfungstechnologien) beschäftigen. Die Mehrheit dieser Gruppen agiert von den Standorten Herzogenaurach und Portland/Oregon (USA) aus. Der Produktentwicklungsprozess wird von speziellen Innovationsentwicklungszentren in Asien unterstützt, die sich auf das Design von Produkten speziell für den asiatischen Markt sowie auf die Herstellung von Prototypen konzentrieren.

Komfort und Passform im Mittelpunkt der F&E-Aktivitäten bei Reebok

Das Hauptaugenmerk der F&E-Teams bei Reebok liegt auf der Entwicklung von Schuhen, Bekleidung und Sportzubehör, die höchsten Leistungsansprüchen genügen und dem Konsumenten maximalen Komfort und optimale Passform bieten. Die Organisationsstruktur der Teams richtet sich nach den jeweiligen Produktkategorien der Marke. Daneben gibt es bestimmte kategorieübergreifende Teams wie z. B. das Reebok Advanced Concepts Team. Der Tätigkeitsschwerpunkt der Teams liegt vorwiegend in Canton/Massachusetts, USA. Dadurch kann eine enge Zusammenarbeit mit den jeweiligen Produktmarketingteams gewährleistet werden. Damit Fertigungsaspekte bereits in einer frühen Phase berücksichtigt werden können, wurde Mitte 2009 ein neues Entwicklungszentrum in Vietnam in der Nähe der Beschaffungsaktivitäten der Marke eröffnet.

Branchenführende Forschung und Entwicklung bei TaylorMade-adidas Golf

Das F&E-Team von TaylorMade-adidas Golf konzentriert sich auf das Konzipieren und Entwickeln branchenführender Produkte. Die Organisationsstruktur des Teams richtet sich nach den verschiedenen Produktkategorien im Golfbereich. Das Team hat seinen Sitz in Carlsbad/Kalifornien, USA.

Vertikal integrierte F&E-Aktivitäten bei Rockport

Die F&E-Einrichtung von Rockport mit Sitz in Canton/Massachusetts, USA, ist eine vertikal integrierte Organisation, die sämtliche Aspekte hinsichtlich Strategie, Forschung, Design, Entwicklung und Produkttests umfasst. Hierbei kommen modernste, firmeneigene Sportschuh-technologien im Casual- und Dress-Bereich zum Einsatz.

Reebok-CCM Hockey F&E-Aktivitäten in Kanada angesiedelt

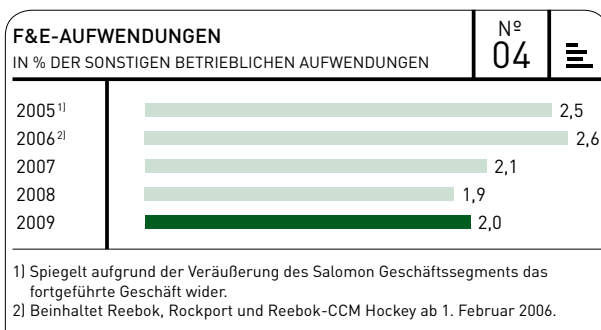
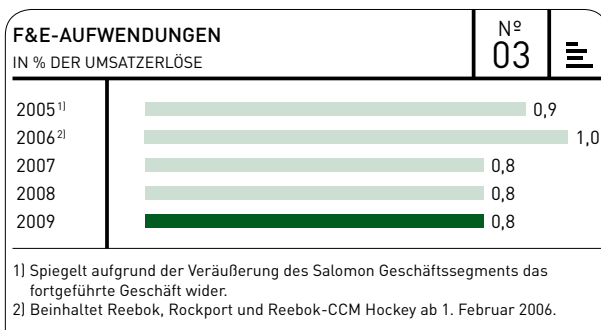
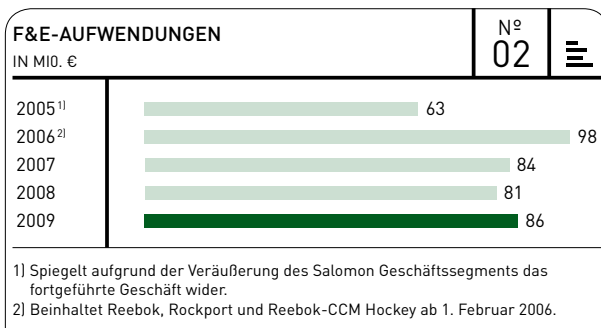
Die F&E-Teams von Reebok-CCM Hockey haben ihren Sitz an zwei unterschiedlichen Standorten in Kanada und konzentrieren sich auf die fortlaufende Entwicklung von technisch ausgereifter Eishockey-Ausrüstung für Profis und Hobbyspieler. Die Organisationsstruktur der Teams richtet sich nach den Kategorien unter den beiden Marken Reebok und CCM.

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. Durch internationale Kooperationen verschaffen wir uns Zugang zu hoch spezialisiertem Wissen in bestimmten Kompetenzbereichen, die wir intern nicht besetzen möchten. Diese Strategie ermöglicht uns eine höhere Flexibilität und schnelleren Zugriff auf 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 Kooperationen in der Regel langfristig und exklusiv 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 etablierte Beziehungen zur University of Loughborough in England, zur University of Calgary in Kanada, zur Universität Erlangen-Nürnberg, zur RWTH Universität Aachen und zur Universität Freiburg. So war die University of Loughborough im Jahr 2009 mit umfangreichen aerodynamischen Forschungen entscheidend an der Entwicklung des Fußballs JABULANI beteiligt. Reebok unterhält in verschiedenen Kategorien Partnerschaften mit der University of Delaware, insbesondere bei der Entwicklung von Muskelaktivierungsprodukten. Mithilfe elektromyografischer Tests werden die Vorteile erhöhter Muskelaktivität für neue Produktentwicklungen in dieser Kategorie überprüft. TaylorMade-adidas Golf kooperiert mit der University of Calgary. Im Jahr 2009 wurde über eine gemeinsame Studie zur Schwungdynamik das Fitting von Schlägern und Bällen der Marke verbessert.

WICHTIGE STANDORTE UND AKTIVITÄTEN IM BEREICH F&E		Nº 01	☰
	Hauptaktivitäten	Standort	
adidas	Globales Entwicklungszentrum (ait)	Herzogenaurach	
	Globales Entwicklungszentrum (ait)	Portland/Oregon, USA	
	Globales Forschungs- und Testzentrum (ait)	Scheinfeld	
	Produktentwicklungszentrum	Schanghai, China	
	Produktentwicklungszentrum	Tokio, Japan	
Reebok	Globales Entwicklungs- und Testzentrum	Canton/Massachusetts, USA	
	Entwicklungs- und Testzentrum	Ho Chi Minh, Vietnam	
TaylorMade-adidas Golf	Globales Entwicklungs- und Testzentrum	Carlsbad/Kalifornien, USA	
Rockport	Globales Entwicklungs- und Testzentrum	Canton/Massachusetts, USA	
Reebok-CCM Hockey	Entwicklungs- und Testzentrum	Montreal/Quebec, Kanada	
	Entwicklungs- und Testzentrum	Saint-Jean-sur-Richelieu/Quebec, Kanada	



Strategie zum aktiven Schutz von Markenzeichen und Patenten

Um von der Leistung des Bereichs Forschung und Entwicklung des Konzerns angemessen profitieren zu können, sind wir stets bestrebt, all unsere Innovationen in den Bereichen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör patentrechtlich zu schützen. Es gehört zu den wichtigsten Prinzipien unseres Geschäfts, für den bestmöglichen patentrechtlichen Schutz unserer Innovationen in wichtigen Märkten zu sorgen. Da wir ein breites Spektrum an unterschiedlichen Technologien in unseren Produkten einsetzen, sind wir nicht von einzelnen Technologien oder damit verbundenen Patentrechten abhängig. 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 mit Nachdruck durch, indem wir Patentrechtsverletzungen aufspüren und Maßnahmen ergreifen, um solche Verletzungen zu verhindern. Dazu gehört ein rigoroses Programm gegen Fälschungen. Zudem haben wir umfassende Prozesse eingeführt und unternehmen umfangreiche Ermittlungen, um eine Verletzung der Schutzrechte von Dritten zu vermeiden siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 140.

F&E-Kosten steigen um 6 %

Wie in den Vorjahren wurden auch 2009 sämtliche Kosten für Forschung und Entwicklung zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst.

Die F&E-Ausgaben des adidas Konzerns stiegen um 6 % auf 86 Mio. € (2008: 81 Mio. €). Grund hierfür waren die höheren Aufwendungen der Marke adidas für Initiativen rund um die Entwicklung von intelligenten Produkten. Die F&E-Aufwendungen umfassen Ausgaben für Personal und Verwaltung, jedoch keine sonstigen Aufwendungen wie zum Beispiel die Designkosten während der Produktentwicklung. Die Personalkosten machen den größten Teil der F&E-Aufwendungen aus und entsprachen mehr als 50 % der Gesamtausgaben für Forschung und Entwicklung im Jahr 2009. Der Anteil der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung an den gesamten betrieblichen Aufwendungen betrug im Jahr 2009 2,0 % gegenüber 1,9 % im Vorjahr. Im Verhältnis zum Umsatz blieben die Aufwendungen für F&E mit 0,8 % stabil (2008: 0,8 %)

siehe Erläuterung 2, S. 171.

Hoch qualifiziertes Fachpersonal

Der Schlüssel zum Erfolg der F&E-Aktivitäten bei all unseren Marken sind Teams, die sich aus hoch qualifizierten Mitarbeitern unterschiedlicher Nationalitäten und diverser Fachrichtungen zusammensetzen. Zum 31. Dezember 2009 waren 999 Mitarbeiter im F&E-Bereich des Konzerns beschäftigt; am Jahresende 2008 waren es 1.152 Mitarbeiter (-13 %). Damit arbeiten weiterhin 3 % der Konzernmitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung (2008: 3 %). Die F&E-Abteilungen aller Marken beschäftigen erfahrene Teams aus unterschiedlichen Kompetenzbereichen. Unsere Spezialisten für Maschinenbau und Biomechanik befassen sich in erster Linie mit der Entwicklung von Performance Footwear.

Der Fokus liegt dabei auf der Forschung für geringere Belastung für Knie- und andere Gelenke. Unsere Experten für Werkstofftechnik beschäftigen sich hauptsächlich mit der Entwicklung von Bekleidung und Schuhen, die robuster und flexibler sind und sich durch eine verbesserte Temperatur- und Feuchtigkeitsregelung auszeichnen. Außerdem beschäftigen wir Spezialisten für Industrie- und Grafikdesign, Finite-Elemente-Analyse, fortschrittliches CAD-Design und Kinesiologie. Für das Jahr 2010 erwarten wir keine größeren Veränderungen bei der Mitarbeiterzahl im Bereich Forschung und Entwicklung.

Erfolgreiche Vermarktung technologischer Innovationen

Um Innovationsführer zu sein genügt es nicht, branchenführende Technologien zu entwickeln. Die erfolgreiche Vermarktung dieser technologischen Innovationen ist von zentraler Bedeutung. Der adidas Konzern erzielte 2009 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 2009 überproportional zum Konzerngewinn bei. Wir gehen davon aus, dass sich diese Entwicklung auch im Jahr 2010 fortsetzt, da unser Produkt-einführungsplan eine Fülle innovativer Produkte vorsieht siehe Nachtrag und Ausblick, S. 156.

Erfolgreiche Produkteinführungen in allen wichtigen adidas Kategorien

Wie in vergangenen Jahren entfiel auch 2009 der Großteil des Umsatzes von adidas auf neue Produkte. Im Jahr 2009 neu eingeführte Produkte machten 80 % des Markenumsatzes aus (2008: 78 %). Nur 3 % des Gesamtumsatzes wurden mit Produkten erzielt, deren Markteinführung drei Jahre oder länger zurückliegt (2008: 5 %). In der Kategorie Running brachte adidas den adiSTAR® Salvation mit neu abgestimmtem Vorfußbereich und innovativer ProModerator Technologie auf den Markt. Durch die extrem leichte Verstärkung der Innenzwischensohle wird Überpronation (Einknicken des Fußes nach innen) verhindert. Außerdem wurde der Supernova™ Glide entwickelt, der 20 % leichter ist als sein Vorgänger. Zu den Highlights der neu eingeführten Produkte in der Kategorie Fußball zählte der F50i – der erste Fußballschuh mit einlagigem Schaft (SprintSkin), der für ein optimales Ballgefühl sorgt. Daneben trieb adidas die Entwicklung von miCoach voran. Bei diesem interaktiven Trainingssystem werden persönliche Daten erfasst und daraus individuelle Trainingspläne erstellt, die auf die Fitness und die speziellen Ziele des Nutzers abgestimmt sind. Herzstück dieses Systems ist der miCoach Pacer, der Herzfrequenz, Distanz, Lauftempo, Schrittrate und Kalorienverbrauch in Echtzeit misst. Sämtliche Daten können mit der Internetseite www.adidas.com/miCoach synchronisiert werden, auf der die Nutzer ihre Fortschritte verfolgen, detaillierte Laufanalysen ansehen und Online-Feedback zu ihrem Training einholen können. Darüber hinaus hat adidas mit der Einführung von TECHFIT™ Tuned Compression seine TECHFIT™ Reihe erweitert.

TECHFIT™ Tuned Compression setzt auf die Seamless Melted Yarn Technologie (nahtlos verschweißte Garntechnologie) und gewährleistet so eine optimale Kompression großer Muskelgruppen, wodurch im Körper weniger Abfallprodukte (Milchsäure) gebildet werden und die Muskelerholung beschleunigt wird.

Reebok führt mit EasyTone™ eine völlig neue Kategorie ein

Im Jahr 2009 startete Reebok mehrere neue Produktinitiativen, die sich entscheidend auf die Umsatzentwicklung der Marke auswirkten. Insbesondere ist hier die Kategorie Women's Fitness zu nennen. 64 % der bestellten Schuhe der Marke Reebok waren Produkte, die 2009 eingeführt wurden (2008: 66 %), während 14 % der Schuhbestellungen für Produkte erfolgten, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2008: 14 %). Reebok brachte 2009 den EasyTone™ Schuh mit „Luftströmungstechnologie“ auf den Markt. Spezielle Balance-Elemente im Schuh unter Ferse und Vorfuß sorgen für eine natürliche Instabilität bei jedem Schritt. Dabei wurde diese eigene Technologie so in den Schuh integriert, dass keine Abstriche beim Design gemacht werden mussten. Da die von den Balance-Elementen ausgehende natürliche Instabilität ständig ausgeglichen werden muss, werden die Bein- und Gesäßmuskeln mit jedem Schritt beansprucht. Reebok wird auf dem Erfolg von EasyTone™ weiter aufbauen und die Angebote in dieser aufstrebenden Kategorie erweitern  siehe Reebok Strategie, S. 70. Wir erwarten daher, im Jahr 2010 mehrere Millionen Paar Muskelaktivierungsschuhe zu verkaufen.

Außerdem brachte Reebok im Jahr 2009 JUKARI Fit to Fly™ auf den Markt, ein neuartiges Workout, das in Zusammenarbeit mit dem Cirque du Soleil entwickelt wurde. Im Zentrum dieses innovativen Konzepts steht ein trapezförmiges Gerät namens JUKARI FlySet™, mit Hilfe dessen ein effektives Ganzkörper-Workout mit Cardio-, Kraft- und Gleichgewichts-Training sowie Training für die Rumpfmuskulatur durchgeführt wird.

Innovation ein wichtiger Erfolgsfaktor für TaylorMade-adidas Golf

Im Segment TaylorMade-adidas Golf wurden 2009 69 % der Umsätze im Bereich Zubehör mit Produkten erwirtschaftet, die in den letzten 18 Monaten (die typische Produktlebensdauer im Golf) eingeführt wurden (2008: 92 %). Der Rückgang im Vergleich zum Vorjahr ist auf höhere Lagerräumungsverkäufe zur Reduzierung von Überbeständen zurückzuführen. Mit Produkten, deren Markteinführung drei Jahre oder länger zurücklag, erzielte TaylorMade-adidas Golf 15 % des Umsatzes (2008: 1 %). Zu den Highlights bei den Produkteinführungen im Jahr 2009 zählte der R9™ Driver, der die Movable Weight Technologie™ und die neue Flight Control Technologie miteinander verbindet. Dank dieser Innovation kann der Golfer den Schlägerkopf in Relation zum Schaft in acht verschiedene Positionen einstellen und dadurch Schlagflächenwinkel und Loft an sein individuelles Spiel anpassen. Im Jahr 2009 machten die Driver der R9™ Produktfamilie etwa 50 % des TaylorMade Umsatzes in der Kategorie Metallhölzer aus. TaylorMade brachte darüber hinaus die Burner® Eisen-Reihe auf den Markt, die Fehlertoleranz, Geschwindigkeit und Distanz optimieren.

WICHTIGE PRODUKTEINFÜHRUNGEN 2009		Nº 05	☰
Produkt	Marke		
adiPURE™ Fußballschuh	adidas		
Style Essentials Schuhkollektion	adidas		
adidas Originals Vespa Kollektion	adidas		
TERREX Outdoor Schuh- und Bekleidungskollektion	adidas		
adidas SLVR Label Schuh- und Bekleidungskollektion	adidas		
UEFA Champions League Ball Finale	adidas		
F50i Fußballschuh	adidas		
adiSTAR® Salvation Laufschuh	adidas		
Supernova™ Glide Laufschuh	adidas		
Supernova™ Sequence 2 Laufschuh	adidas		
adidas TECHFIT™ Tuned Compression	adidas		
UEFA Champions League 09/10 Spielball	adidas		
FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™ Nationaltrikots	adidas		
FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™ Spielball	adidas		
EasyTone™ Trainingsschuh	Reebok		
SelectRide™ Lauf- und Trainingsschuh	Reebok		
Reebok Cirque du Soleil Kollektion	Reebok		
Premier Trinity KFS IV Laufschuh	Reebok		
Premier Verona KFS II Laufschuh	Reebok		
R9™ and R9™ TP Driver und Eisen	TaylorMade		
R9™ Fairwayhölzer	TaylorMade		
Rescue® 09 und Rescue® TP 09 Hybrid	TaylorMade		
Burner® Eisen	TaylorMade		
xFT Wedge	TaylorMade		
Penta TP Ball	TaylorMade		
Damen & Herren FORMOTION® und CLIMACOOL® Bekleidung	adidas Golf		
Damen & Herren CLIMAPROOF® Storm Softshell Jacken	adidas Golf		
Damen & Herren EZ-Tech Bekleidung	Ashworth		
Damen & Herren Hi-Gauge Bekleidung	Ashworth		
Damen & Herren Dewsweeper Bekleidung	Ashworth		
DressSport® 2	Rockport		
10K Sickick™ II Schläger	Reebok Hockey		
8.0.8 O-Schläger	Reebok Hockey		
Octo Gun Schlägerkollektion	CCM Hockey		
U+™ Pro Schlittschuh	CCM Hockey		

AUSZEICHNUNGEN 2009

 N^o
06

Produkt	Auszeichnung	Kategorie	Marke/Segment
TERREX Mid Fast FM	Editor's Choice Award / Outdoor Magazin	Innovation	adidas
F50i	Plus X Award / Technologie-Wettbewerb	Höchste Qualität und Funktionalität	adidas
adiZero™ Aegis	Running Network / Magazin	Bester Performance Laufschuh	adidas
EasyTone™ Go Outside	Plus X Award / Technologie-Wettbewerb	Innovation und Funktionalität	Reebok
adidas TOUR360 4.0	Golf Europe / Internationale Golfmesse	Technologie	TaylorMade-adidas Golf
Burner® Eisen	International Network of Golf / Association	Beste Produktidee	TaylorMade-adidas Golf

Die auf der Rückseite der Schlagfläche sichtbare Inverted Cone Technologie sorgt für höhere Ballgeschwindigkeiten und längere Distanzen bei nicht mittig getroffenen Schlägen. Burner® Eisen stiegen kurz nach ihrer Markteinführung zu den beliebtesten Eisen in den USA auf und sorgten dafür, dass TaylorMade-adidas Golf in den USA in dieser Kategorie die Marktführerschaft übernehmen konnte. Außerdem brachte TaylorMade mit dem Penta den branchenweit ersten Ball aus fünf Schichten auf den Markt. Durch sein einzigartiges Design bietet der Ball bei allen fünf Schlagarten eine optimale Performance. Zu den weiteren Highlights zählte der xFT Wedge. Das Besondere an diesem Schläger ist die austauschbare Schlagfläche, die eine kostengünstige Alternative zum Schläger-Neukauf darstellt.

Rockport setzt auf truWALK Architektur

Da die Marke Rockport auf Lederstraßenschuhe ausgerichtet ist, verfolgt sie ein anderes Geschäftsmodell, in dem der Einfluss neuer Produkte im Vergleich zu unseren anderen Marken weniger hoch ist.

55% aller Produktbestellungen im Jahr 2009 bezogen sich auf Produkte, die im gleichen Jahr eingeführt wurden (2008: 57%). 19% der Bestellungen bezogen sich auf Produkte, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2008: 12%). Im Jahr 2009 konzentrierten sich die F&E-Aktivitäten auf höchsten Komfort und erstklassigen Look für Berufstätige in Städten. Rockport entwickelte eine firmeneigene Architektur, truWALK, die sich an die natürliche Fußbewegung anpasst und für einen bequemeren, aktiveren Schritt sorgt. Dank adiPRENE® Technologie von adidas ermöglicht truWALK einen weichen Fersenauftritt, dem ein sanftes Abrollen über die Fußwölbung und mit Hilfe eines flexiblen Vorfußes ein aktives Abstoßen folgt. Dadurch wird der Fuß weniger beansprucht.

Reebok-CCM Hockey präsentiert innovative Schläger und Schlittschuhe

Bei Reebok-CCM Hockey entfielen 59% des Umsatzes in Nordamerika auf Produkte, die im Jahr 2009 eingeführt wurden (2008: 31%). Lediglich 10% des Umsatzes in dieser Region wurden mit Produkten generiert, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2008: 16%). Reebok-CCM Hockey brachte 2009 den U+™ Crazy Light Stick auf den Markt. Dank des Schafts aus extrem leichten Karbonfasern wiegt dieses Modell lediglich 405 Gramm. Der Schläger bietet präziseres Gefühl, bessere Balance, schnellere Reaktionszeiten und höhere Schlaggeschwindigkeit. Eine weitere Neueinführung war der U+™ Pro Reloaded Skate. Durch die Nutzung von U FOAM™ Material passt sich der Schlittschuh nach einmaliger Erwärmung an den Fuß des Trägers an. Damit ist dies das einzige Produkt auf dem Schlittschuhmarkt, das eine wirklich individuelle Passform bietet.

Ehrgeizige F&E-Ziele für 2010

Forschung und Entwicklung sind für den Erfolg unseres Konzerns von höchster Wichtigkeit, da wir die Technologie- und Designerwartungen unserer Konsumenten und Kunden stets erfüllen oder übertreffen wollen. Die Auszeichnungen, die wir 2009 erhielten, untermauern erneut unsere Technologieführerschaft in der Sportartikelbranche [siehe](#) [06](#). Unser Konzern wird auch weiterhin jedes Jahr mindestens eine neue und revolutionäre Technologie beziehungsweise wegweisende Weiterentwicklung auf den Markt bringen [siehe](#) Konzernstrategie, S. 52. Im Jahr 2010 werden intelligente Produkttechnologien im Vordergrund der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten von adidas stehen, denn wir wollen die Marke als Technologieführer in dieser schnell wachsenden Kategorie etablieren. Reebok wird die Erfolgsgeschichte der Kategorie Muskelaktivierung fortsetzen und seine Expertise im Bereich Women's Fitness auch auf andere Kategorien ausweiten. Die Entwicklungsaktivitäten bei TaylorMade-adidas Golf werden sich weiterhin auf die Verbesserung der Performance durch neue Anpassungsmöglichkeiten konzentrieren, um damit die Spitzenposition der Marke im Golfsportbereich zu festigen. Neben der Weiterentwicklung der truWALK Architektur, die im Herbst 2010 auf den Markt kommt, wird sich Rockport auf die Entwicklung von Premium-Materialien konzentrieren, die auf den Lifestyle von Rockports urbanen berufstätigen Konsumenten zugeschnitten sind. Bei Reebok-CCM Hockey wird der Fokus auf die Vermarktung neuer Technologien für Schläger und Schlittschuhe gerichtet sein, die bei weniger Gewicht für eine bessere Performance und Widerstandsfähigkeit sorgen.

Mitarbeiter

Wir wissen, dass unsere Mitarbeiter der Grundstein unseres Erfolgs sind. Um in der Sportartikelindustrie weltweit führend zu sein, sind wir auf die Leistung, die Fähigkeiten, den Enthusiasmus und den engagierten Einsatz unserer Mitarbeiter angewiesen. Deshalb möchten wir ein Arbeitsumfeld schaffen, das Engagement, Teamgeist, Leidenschaft und Leistung fördert. Wir unterstützen eine Leistungskultur, bei der Führungsqualitäten groß geschrieben werden, und koppeln die Vergütung unserer Mitarbeiter sowohl an das Konzernergebnis als auch an die individuelle Leistung. Außerdem kümmern wir uns ständig und gezielt um die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter, um ihnen interessante Karrieremöglichkeiten zu bieten. Darüber hinaus möchten wir ein Klima schaffen, das Vielfalt wertschätzt und weltweite Mobilität fördert.

Leistungssteigerung durch Engagement

Wir sind davon überzeugt, dass die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter zu einer höheren Mitarbeiterbindung, eine höhere Mitarbeiterbindung zu mehr Engagement und mehr Engagement zu mehr Leistung führt. Deshalb haben wir Engagement zu einem unserer Leistungsindikatoren gemacht, um unsere Bemühungen in Sachen Aufrechterhalten einer Leistungskultur messen zu können. Wir führen regelmäßig Mitarbeiterumfragen durch, um die Ansichten unserer Mitarbeiter zu erfassen. Dadurch stehen wir im ständigen Dialog mit unseren Mitarbeitern und können unsere Fortschritte als Arbeitgeber bewerten. Gleichzeitig bieten uns die Umfragen einen Rahmen, um uns mit anderen zu messen. In unseren Mitarbeiterumfragen 2008 und 2009 nannten die Umfrageteilnehmer z. B. Karrieremöglichkeiten, Führungsstil und Anerkennung als verbesserungsbedürftige Bereiche. Im Jahr 2009 haben wir viel in die Auswertung und Nachbereitung unserer weltweiten Umfragen investiert. Auf Grundlage der Umfrageergebnisse haben wir in jeder Geschäftseinheit spezielle Teams ins Leben gerufen, die die Ergebnisse auswerten und daraus entsprechende Maßnahmen ableiten.

So wurden unsere Mitarbeiter ermutigt, Ziele zu formulieren und Projekte vorzuschlagen, um die Situation in den jeweiligen Bereichen zu verbessern. Diesem Bottom-up-Ansatz sollen auch Maßnahmen in den oberen Führungsebenen folgen, um die Verbesserungsvorschläge umzusetzen. Darüber hinaus haben wir unsere Abteilungsleiter in die Pflicht genommen, Verantwortung für die Engagementwerte in ihren Zuständigkeitsbereichen zu übernehmen. Ziel ist es, das Engagement in zukünftigen Mitarbeiterbefragungen zu steigern. Um die Dynamik auf diesem Gebiet aufrechtzuerhalten, werden wir 2010 unsere erste wirklich globale Umfrage zum Engagement der Mitarbeiter durchführen.

Bedeutung der internen Kommunikation für das Mitarbeiterengagement

Wir sind davon überzeugt, dass der internen Kommunikation bei der Förderung einer offenen Zusammenarbeit zwischen Management und Mitarbeitern eine entscheidende Rolle zukommt. Im Jahr 2009 haben wir die internen Kommunikationsinstrumente in allen unseren Geschäftseinheiten weiterentwickelt, aufeinander abgestimmt und konsolidiert. Insbesondere haben wir 2009 die Intranet-Plattform unseres Konzerns neu gestaltet.

Sie basiert nun auf Web 2.0 Technologien, die wechselseitige Kommunikation ermöglichen. Die neue Intranetseite fördert den Ideen- und Wissensaustausch unserer Mitarbeiter, die Zusammenarbeit und Diskussionen über aktuelle Themen. Außerdem haben wir ein konzernweites Wiki ins Leben gerufen, über das jeder Mitarbeiter aktiv neue Artikel erstellen und bestehende Beiträge bearbeiten kann. Gleichzeitig haben wir alle größeren Seiten auf interne Blogs umgestellt, um so schneller, effizienter und aktiver mit unseren Mitarbeitern kommunizieren zu können. Über die Blogs können alle Mitarbeiter ihre Ansichten zu den vorgestellten Themen äußern.

Unsere Mitarbeiter können im Intranet zudem über die so genannte „Ask the Management“-Funktion direkt mit der oberen Führungsebene Ideen austauschen und Fragen stellen – auf Wunsch auch anonym. Im Jahr 2010 werden wir außerdem ein Ideenforum für den adidas Konzern einführen. Auf dieser Plattform erhalten Mitarbeiter Anerkennung für herausragende Ideen und werden anschließend am Umsetzungsprozess beteiligt.

DIE DREI SÄULEN UNSERER PERSONALSTRATEGIE





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

- Schaffung eines Arbeitsumfelds, das Teamgeist, Leidenschaft, Engagement und Leistung fördert
 - ➔ siehe „Leistungssteigerung durch Engagement“, S. 97
 - ➔ siehe „Bedeutung der internen Kommunikation für das Mitarbeiterengagement“, S. 97
- Ausbau einer Leistungskultur, die auf starken Führungsqualitäten basiert
 - ➔ siehe „Fit für heute und morgen durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen“, S. 98
 - ➔ siehe „Leistungsorientiertes Vergütungssystem“, S. 98
- Festigung unserer Position als „Wunscharbeitgeber“
 - ➔ siehe „Schaffung eines attraktiven und vielfältigen Arbeitsumfelds“, S. 99

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


Neben unseren internetbasierten Kommunikationsinstrumenten halten wir an unseren größeren Standorten auf der ganzen Welt regelmäßig Mitarbeiterversammlungen ab, bei denen unsere Mitarbeiter ihre Ansichten zu bestimmten Themen der obersten Führungsebene einschließlich Vorstand mitteilen können, und einen Überblick über die aktuelle und künftige Geschäftsentwicklung gewinnen.

Fit für heute und morgen durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen

Damit alle unsere Mitarbeiter ihre persönliche Bestleistung erreichen können, bieten wir eine Reihe von Fortbildungsmaßnahmen, um Stärken weiter auszubauen, notwendige Fähigkeiten zu verfeinern und individuelle Herausforderungen zu meistern. Dabei kommt es vor allem darauf an, die persönlichen Ziele mit den Anforderungen unseres Konzerns in Einklang zu bringen. In unserem „Kompetenzmodell“ sind die Kompetenzbereiche klar definiert, um das Leistungs-, Talent- und Nachfolge-management einheitlich und transparent zu gestalten. Dabei stützen sich unsere Bemühungen auf drei Erfolgsfaktoren  siehe  01.

Leistungsmanagement: Mit Hilfe unseres globalen Instruments zur Mitarbeiterbeurteilung (Performance Evaluation and Planning, PEP) messen wir nicht nur die Arbeitsleistung unserer Mitarbeiter in Bezug auf die erforderlichen Fähigkeiten in ihrer Position, sondern legen auch individuelle Geschäftsziele fest und planen nach Bedarf geeignete Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen.

PEP wird in den Geschäftseinheiten des adidas Konzerns eingesetzt. Die Online-Variante von PEP hat eine Reichweite von 56%. Das Ziel für 2010 besteht darin, die Online-Reichweite konzernweit auf 70% zu steigern. Darüber hinaus bieten wir im Rahmen unseres Programms „Fit for Today“ Mitarbeitern aller Ebenen gezielte Unterstützung an (Verhaltens- und Managementtraining) und fördern andere Maßnahmen zur Leistungssteigerung auf Teamebene.

Talentmanagement: Speziell entwickelte Instrumente und Prozesse helfen uns auf allen Konzernebenen, Mitarbeiter mit einem Potenzial für Führungsaufgaben zu identifizieren. Dieser aktive Umgang mit der unternehmensinternen Nachfolge stärkt unsere Position am Markt und sorgt dafür, dass wir „fit für morgen“ sind. Zur Vorbereitung auf neue und komplexere zukünftige Aufgaben bieten wir ausgewählten Mitarbeitern gezielte Weiterbildungsprogramme, die auf verschiedene Hierarchieebenen in der Konzernstruktur ausgerichtet sind  siehe  02:

- Executive Development Program (EDP): Zentral verwaltetes, marken- und funktionsübergreifendes konzernweites Programm für Mitarbeiter in Führungspositionen.
- Management Development Programm (MDP): Dezentrales, von den lokalen Märkten durchgeführtes Programm für Mitarbeiter verschiedener Funktionsbereiche und Marken, die Potenzial für Führungsfunktionen aufweisen.

- Business Management Programm (BMP): 24-monatiges internationales, funktions- und markenübergreifendes Programm, das junge Berufstätige mit einem MBA-Abschluss und drei bis fünf Jahren Berufserfahrung auf eine zukünftige Führungstätigkeit in unserem Konzern vorbereitet. Am Jahresende 2009 betrug die Teilnehmerzahl am BMP fünf Mitarbeiter weltweit (2008: 7).
- Functional Trainee Program (FTP): Studenten mit internationalem Hintergrund und ausgezeichneten akademischen Referenzen bieten wir die Chance, ihre Karriere bei uns im Rahmen eines 12- bis 18-monatigen Programms zu starten. Es umfasst sechs dreimonatige Stationen in verschiedenen Abteilungen. Mindestens eine dieser Stationen befindet sich dabei im Ausland. Am Jahresende 2009 betrug die Teilnehmerzahl am FTP 39 Mitarbeiter weltweit (2008: 29).

Nachfolgemangement: Wir haben ein konzernweites Nachfolgemanagementsystem eingeführt. Damit können wir interne Talente identifizieren und weiterentwickeln und aus diesem Pool Nachfolger für Management- und Führungspositionen rekrutieren. Der Nachfolgemangementprozess läuft in erster Linie über das System „Horizon“ ab. In dieser Datenbank befinden sich Daten zu Positionen und Mitarbeitern, wobei insbesondere die Eigenschaften Leistung, Potenzial, Karrierevorstellungen, Mobilität, usw. erfasst werden. Die oberste Führungsebene bespricht die aktuelle Nachfolgesituation ihrer jeweiligen Abteilung regelmäßig und stellt in diesem Zusammenhang Leistungsträger und viel versprechende Nachwuchskräfte heraus, die als potenzielle oder designierte Nachfolger für alle Positionen ab der mittleren Führungsebene in Frage kommen.

Diese Lösung findet derzeit in 53% der Geschäftseinheiten des adidas Konzerns Anwendung. Das Ziel für 2010 besteht darin, die Online-Reichweite konzernweit auf 70% zu steigern.

Unsere „Fit For Tomorrow“-Programme werden durch Ausbildungsangebote und Praktika ergänzt. Die Ausbildungsprogramme des adidas Konzerns geben jungen Menschen in Deutschland die Möglichkeit, direkt nach ihrem Schulabschluss in einem dreijährigen Rotationsprogramm praktische Erfahrungen zu sammeln. Zu diesen Programmen gehören neben den Ausbildungen für Einzelhandelskaufleute, Industriekaufleute und Fachinformatiker auch duale Studienprogramme in Zusammenarbeit mit Berufsakademien. Ende 2009 beschäftigten wir in Deutschland 58 Auszubildende (2008: 54). Im Rahmen unseres weltweiten Praktikumsangebots bieten wir Studenten die Chance, für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten in unserem Haus Berufserfahrung zu sammeln. Für unsere besten Praktikanten haben wir das „ReBound“-Programm erfolgreich weitergeführt, um mit ihnen nach Abschluss des Praktikums in engem Kontakt zu bleiben und so die Chancen auf eine spätere Anstellung zu steigern. Ende 2009 beschäftigten wir in Deutschland 331 Praktikanten (2008: 396).

Leistungsorientiertes Vergütungssystem

Wir sind stets bestrebt, zur Entlohnung unserer Mitarbeiter effektive und am Markt orientierte, wettbewerbsfähige Vergütungs- und Leistungssysteme heranzuziehen. Das Vergütungskonzept umfasst im gesamten Konzern feste und flexible 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 klare, marktübliche und leistungsorientierte Weise zu bestimmen. Das GSMS bildet den weltweiten Rahmen für die Festlegung der Grundvergütung und leistungsbezogener Gehaltsanpassungen. Neben einem festen Grundgehalt bieten wir unseren Mitarbeitern verschiedene flexible Vergütungskomponenten:

Bonusprogramm: Um unsere Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens zu beteiligen und um sie für die Erreichung ihrer Ziele zu entlohnen, gibt es im adidas Konzern ein weltweites Bonusprogramm namens „Pay-for-Performance“. Das Programm kombiniert die individuelle Leistung (wird im PEP-Prozess gemessen) mit der des Unternehmens (tatsächliche Geschäftsergebnisse gemessen im Vergleich zu den jeweiligen Konzern-, Marken-, Divisions- bzw. Geschäftseinheitszielen).

Gewinnbeteiligung: In unserer Firmenzentrale und am Standort Deutschland haben wir den „Champions-Bonus“ eingeführt für Mitarbeiter, die nicht am „Pay-for-Performance“-Programm teilnehmen.

Weitere Gehaltskomponenten: Für Mitglieder der obersten Führungsebene und des Vorstands bieten wir langfristige Anreizprogramme (Long-Term Incentive Programmes, LTIP). Weitere Leistungen sind unsere 401-K Pensionspläne in den USA und das Altersvorsorgeprogramm des adidas Konzerns für Mitarbeiter in Deutschland.

Im Jahr 2009 nahmen 1.896 Mitarbeiter (2008: 1.712) an letzterem Programm teil. Dies entspricht einer Steigerung von 11 % gegenüber dem Vorjahr. Auch andere Tochtergesellschaften bieten ihren Mitarbeitern eine Reihe von Zusatzleistungen. Diese sind von den örtlichen Gepflogenheiten und landesspezifischen Richtlinien abhängig.

Schaffung eines attraktiven und vielfältigen Arbeitsumfelds

Als global aufgestelltes Unternehmen bildet die Vielfalt unserer Mitarbeiter einen zentralen Wert unseres Konzerns. Wir sind überzeugt, dass die Vielfalt unserer Mitarbeiter dazu beiträgt, unseren Wettbewerbsvorteil aufrechtzuerhalten. Im Rahmen unserer Schulungs- und Weiterbildungsprogramme bieten wir beispielsweise spezielle Module zum Thema „Diversity Management“ an. Dadurch leisten wir einen Beitrag, um den Erfolg und die Stabilität unseres Unternehmens zu sichern. Unsere Belegschaft ist ein Spiegelbild der Vielfalt in unserem Konzern. So beschäftigen wir in unserer Konzernzentrale Mitarbeiter aus über 50 Ländern.

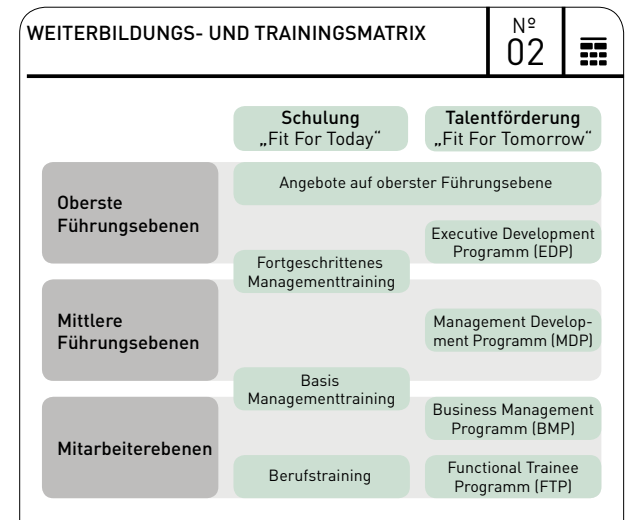
Es ist unser erklärtes Ziel, die geschäftlichen Interessen des adidas Konzerns mit den privaten und familiären Bedürfnissen unserer Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Unser Programm zur „Work-Life-Balance“ umfasst familienorientierte Dienstleistungen, flexible Arbeitszeiten und Arbeitsplatzwahl sowie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

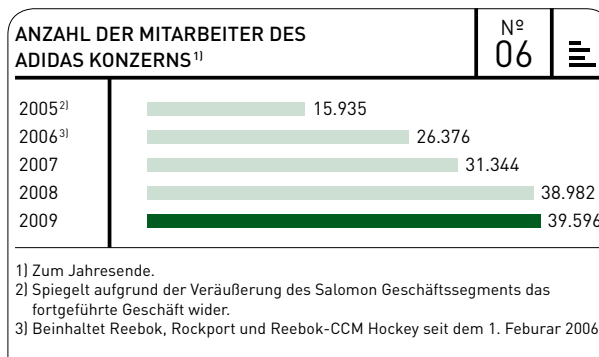
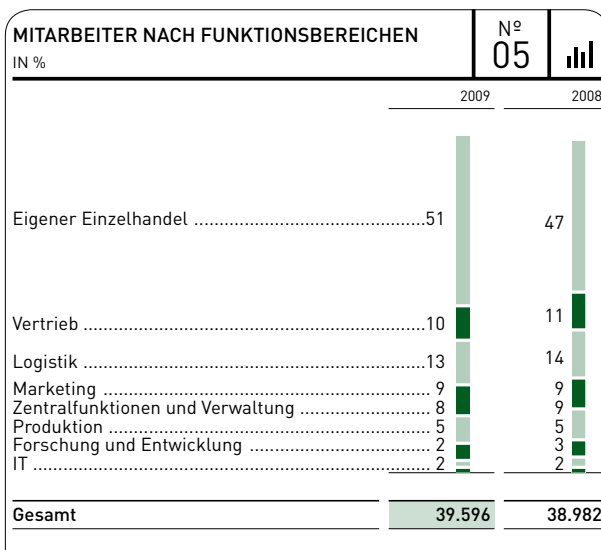
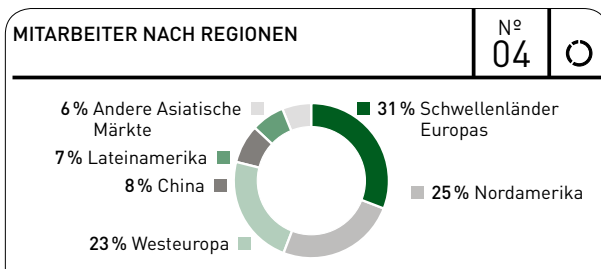
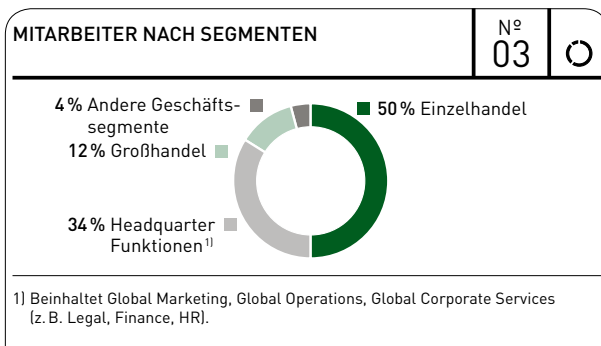
Wir bieten unseren Mitarbeitern an unseren Hauptstandorten ein breites Spektrum an sportlichen Aktivitäten an.

Den Mitarbeitern in Herzogenaurach, Portland und Canton sowie an weiteren Standorten stehen firmeneigene Fitness-Studios zur Verfügung. Darüber hinaus organisiert die Abteilung Company Sports in Herzogenaurach verschiedene sportliche Aktivitäten wie zum Beispiel Mountainbike-, Kajak- oder Ski-Touren. Zusätzlich stehen Sonderveranstaltungen wie einwöchige Sportcamps für die Kinder der Mitarbeiter, transalpine Mountainbike-Touren und das jährliche Berlin-Marathon-Wochenende (mit entsprechendem Trainingsprogramm vor der Veranstaltung) auf dem Programm. Im Jahr 2009 hat Company Sports in Deutschland etwa 160 Sportkurse und über 20 Veranstaltungen angeboten, an denen mehr als 3.000 Personen teilnahmen (2008: 2.800).

Herausforderungen im Personalmanagement

Die derzeitige Wirtschaftslage setzt auch unseren Konzern als Arbeitgeber unter Druck. Aus diesem Grund haben wir im Jahr 2009 das so genannte „Invest-Divest Programm“ eingeführt, um die aktuellen Herausforderungen proaktiv anzugehen. In dessen Rahmen haben wir unsere Geschäftsprozesse optimiert, die Effizienz in unserem Unternehmen unter die Lupe genommen, einen funktionsbezogenen Einstellungsstopp durchgesetzt sowie Lohn- und Gehaltserhöhungen auf Eis gelegt. Frei gewordene Stellen wurden in der Regel mit internen Bewerbern besetzt. Diese Vorgehensweise kam insbesondere in den Headquarter Funktionen und im Segment Großhandel unserer globalen Geschäftsbereiche zum Tragen. In Sachen Einstellung, Entlohnung und Dienstreisen werden wir auch im Jahr 2010 einen Sparkurs fahren.





ANZAHL DER MITARBEITER¹⁾

N^o 07



	2009		2008	
	Mitarbeiter ³⁾	Vollzeit-äquivalente (FTEs) ⁴⁾	Mitarbeiter ³⁾	Vollzeit-äquivalente (FTEs) ⁴⁾
Großhandel	4.881	4.662	5.303	5.133
Einzelhandel	19.599	15.252	17.614	15.168
Andere Geschäftssegmente	1.569	1.502	1.694	1.679
Headquarter Funktionen ²⁾	13.547	13.022	14.370	13.996
Gesamt	39.596	34.437	38.982	35.977


1) Zum Jahresende.
 2) Beinhaltet Global Marketing, Global Operations, Global Corporate Services (z. B. Legal, Finance, HR).
 3) Anzahl der Mitarbeiter auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.
 4) Anzahl der Mitarbeiter auf Basis von Vollzeitäquivalenten. Bedingt durch den hohen Anteil an Teilzeit-Beschäftigungskräften im Einzelhandelssegment, ist die Anzahl der Mitarbeiter auf Basis von Vollzeitäquivalenten niedriger als auf Basis des tatsächlichen Personalbestands. Bei Gesamtzahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

Unsere Investitionen in unser Ziel, „Wunscharbeitgeber“ zu werden, bleiben davon jedoch unberührt. Zu diesem Zweck werden wir weiterhin auf interne und externe Plattformen für das Talent- und Nachfolgemanagement setzen.

Im Bereich Personalmanagement haben wir kontinuierlich in unser Branding als Arbeitgeber sowie in unsere Talentmanagement- und Traineeprogramme investiert. Wir werden diesen Weg weiter gehen, um auch in Zukunft aus einem großen Pool an Nachwuchskräften schöpfen zu können. Auch wenn wir generell von unserem ausgezeichneten Ruf profitieren, ist ein wichtiger Grundsatz unserer Strategie, unser Image als „Wunscharbeitgeber“ zu stärken und weiter auszubauen. Aus Ranglisten der vergangenen Jahre zum Branding von Arbeitgebern geht hervor, dass der adidas Konzern bei Schulabgängern, Studenten und Absolventen als ein sehr beliebter Arbeitgeber gilt. Um unsere Position in diesem Bereich weiter auszubauen, haben wir unsere Aktivitäten an Schulen und Universitäten im Jahr 2009 intensiviert. Durch Partnerschaften mit ausgewählten Universitäten auf der ganzen Welt möchten wir unseren guten Ruf als Arbeitgeber durch den direkten Kontakt mit den besten Absolventen weiter festigen. So setzen wir 2009 weiter auf unsere Aktion „Key University Strategy Roll-out“, bei der Vorstandsmitglieder und andere leitende Führungskräfte unseres Konzerns an 13 Top-Universitäten der Welt Einblicke in unser Unternehmen gaben. Auch der adidas Konzern spürt einen zunehmenden Wettbewerb um hoch qualifizierte potenzielle Mitarbeiter auf dem internationalen Arbeitsmarkt. Diesem Wettbewerb werden wir uns auch in Zukunft mit überzeugenden Programmen stellen.

Weltweite Mitarbeiterzahl wächst weiter

Zum 31. Dezember 2009 beschäftigte der Konzern 39.596 Mitarbeiter. Dies bedeutet einen Zuwachs von 2% im Vergleich zum Vorjahresstand von 38.982 Beschäftigten. Diese Steigerung ist in erster Linie auf Neueinstellungen im Einzelhandelssegment zurückzuführen, die hauptsächlich auf Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen basieren. Gemessen in Vollzeitäquivalenten beschäftigte der adidas Konzern zum 31. Dezember 2009 34.437 Mitarbeiter (2008: 35.977). Aufgrund des hohen Anteils an teilzeitbeschäftigten Mitarbeitern im Einzelhandelssegment liegt dieser Wert unter der angegebenen absoluten Anzahl an Mitarbeitern  siehe  07.


Die Personalaufwendungen stiegen 2009 um 5% auf 1,352 Mrd. € gegenüber 1,283 Mrd. € im Jahr 2008  siehe Erläuterung 31, S. 201. Dies entspricht einem Anteil von 31% an den gesamten operativen Aufwendungen des Konzerns (2008: 30%) sowie 13% am Konzernumsatz (2008: 12%).

Mitarbeiteranstieg durch Aktivitäten in den Schwellenländern und im eigenen Einzelhandel

Die Anzahl der Mitarbeiter im Segment Großhandel sank um 8% und lag Ende 2009 bei 4.881 (2008: 5.303). Grund für diese Entwicklung waren vor allem Reorganisationsinitiativen sowie die Auswirkungen eines Einstellungsstopps in allen nicht einzelhandelsbezogenen Funktionen. Im Einzelhandelssegment stieg die Zahl der Mitarbeiter um 11%. Der Hauptgrund hierfür war der Ausbau unserer eigenen Einzelhandelsaktivitäten in Schwellenländern. Zum Jahresende waren 19.599 Mitarbeiter im Einzelhandelssegment beschäftigt (2008: 17.614). Im Bereich Andere Geschäftssegmente sank die Anzahl der Mitarbeiter um 7% auf 1.569 (2008: 1.694). Gründe für diese Entwicklung waren in erster Linie die Auswirkungen von Reorganisationsinitiativen sowie eines Einstellungsstopps in allen nicht einzelhandelsbezogenen Funktionen. Zum Jahresende waren 13.547 Mitarbeiter in Headquarter Funktionen tätig, was im Vorjahresvergleich einem Rückgang von 6% entspricht (2008: 14.370).

Diese Entwicklung spiegelt die Einführung eines Einstellungsstopps innerhalb aller nicht einzelhandelsbezogenen Funktionen im Jahr 2009 wider.

Zum Jahresende 2009 beschäftigten wir 23% unserer Belegschaft in Westeuropa (2008: 24%), 31% in Europäischen Schwellenländern (2008: 28%), 25% in Nordamerika (2008: 28%), 8% in China (2008: 9%), 6% in Anderen Asiatischen Ländern (2008: 6%) und 7% in Lateinamerika (2008: 6%). Weniger als 10% unserer Mitarbeiter sind in Deutschland tätig. Als globales Unternehmen fördern wir ausdrücklich die weltweite Mobilität unserer Mitarbeiter und bieten ihnen die Chance, im Ausland zu arbeiten. Um Mitarbeitern und ihren Familien die Anpassung an ihre neue Lebens- und Arbeitsumgebung zu erleichtern, bieten wir beispielsweise Sprachkurse und Kulturschulungen an.

MITARBEITERSTATISTIK 2009		Nº 08	
Mitarbeiterzahl insgesamt		39.596	
Mitarbeiter gesamt (in %)			
Männlich		50%	
Weiblich		50%	
Managementpositionen (in %)			
Männlich		69%	
Weiblich		31%	
Durchschnittsalter je Mitarbeiter (in Jahren) ¹⁾		31	
Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)		4	
Durchschnittliche Schulungszeit pro Mitarbeiter pro Jahr (in Stunden)		7	
1) Zum Jahresende.			

Nachhaltigkeit

Der adidas Konzern trägt Verantwortung dafür, nachhaltige Geschäftspraktiken zu entwickeln und umzusetzen, die sowohl unseren operativen Anforderungen als auch unseren Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt gerecht werden. Aus diesem Grund arbeiten wir aktiv mit unseren verschiedenen Stakeholdern zusammen, um die Sozial- und Umweltleistung unseres Konzerns zu verbessern. Wir sind überzeugt, dass wir durch soziales und umweltbewusstes Engagement sowohl den Ruf des adidas Konzerns weiter verbessern als auch den Unternehmenswert zusätzlich steigern.

MEHR INFORMATIONEN ONLINE



Mehr Informationen zu den nachfolgenden Themen sind in unserem Online-Sozial- und Umweltbericht 2009 sowie auf unserer Internetseite unter www.adidas-Group.com/nachhaltigkeit nachzulesen:

- Nachhaltigkeitsziele und Fortschritte
- Zusammenarbeit mit Stakeholdern
- Das „Better Place“ Programm
- Leistungsindikatoren

Zusammenarbeit mit unseren Stakeholdern

Wir führen einen offenen Dialog mit unseren zahlreichen Stakeholdern und beteiligen sie gezielt an wichtigen gesellschaftlichen und ökologischen Entscheidungen, die unsere täglichen Geschäftsaktivitäten beeinflussen. Durch unsere intensive Zusammenarbeit u. a. mit der Better Cotton Initiative und der AFIRM-Arbeitsgruppe stehen wir in engem Kontakt mit führenden Unternehmen verschiedener Branchen. Dies ermöglicht uns, nachhaltige Geschäftsstrategien zu entwickeln und gesellschaftliche und ökologische Themen auf globaler Ebene zu diskutieren. Diese Herangehensweise wird auch durch unsere Mitgliedschaft in Organisationen wie dem World Business Council for Sustainable Development, dem Weltverband der Sportartikelindustrie, dem Fair Factories Clearinghouse und der Fair Labor Association unterstrichen. Uns ist bewusst, dass eine offene und ehrliche Kommunikation die Transparenz unseres Unternehmens erhöht und unser Bekenntnis zu unserer Verantwortung verdeutlicht. Ausführliche Informationen über unser Nachhaltigkeitsprogramm können dem Online-Sozial- und Umweltbericht 2009 auf unserer Internetseite entnommen werden: www.adidas-Group.com/nachhaltigkeit.

Arbeitsplatzstandards definieren Regeln in der Beschaffungskette

Die Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz, die Einhaltung des Arbeitsrechts und der Umweltschutz an unseren eigenen Standorten sowie in den Zulieferbetrieben haben für uns höchste Priorität. Aus diesem Grund haben wir Regeln und Standards definiert, die sich an unseren eigenen Unternehmenswerten sowie an den Maßstäben orientieren, die die Gesellschaft von global agierenden Unternehmen erwartet. Wir haben diese Regeln in einem Verhaltenskodex für Zulieferer zusammengefasst – unseren „Workplace Standards“ (Arbeitsplatzstandards).

Sie helfen uns bei der Auswahl von Geschäftspartnern für die Herstellung unserer Produkte und dienen zudem als Leitprinzipien, um mögliche Probleme in Zulieferbetrieben frühzeitig zu erkennen und zu lösen. Damit unsere Zulieferer die Anwendung der Standards vollständig verstehen, haben wir ergänzende Richtlinien für Fabriken zusammengestellt. Unser Team für Sozial- und Umweltangelegenheiten (Social and Environmental Affairs – SEA) aktualisiert diese Richtlinien regelmäßig und zieht sie heran, um die Einhaltung der Standards in den Zulieferbetrieben zu prüfen.

Anhand der Richtlinien schulen und beraten wir unsere Zulieferer, so dass sie ihre Leistung im Sozial- und Umweltbereich verbessern können. Die Arbeitsplatzstandards basieren auf den Menschen- und Arbeitnehmerrechtskonventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) und der UNO und sind an den Verhaltenskodex des Weltverbands der Sportartikelindustrie (WFSGI) angelehnt. Unsere Arbeitsplatzstandards enthalten klare Vorgaben

- zu umweltbewussten, sicheren und gesunden Arbeitsbedingungen,
- zu angemessenen Löhnen und Sozialleistungen,
- zur Koalitionsfreiheit,
- zum Verbot von übermäßigen Überstunden sowie von Zwangs- und Kinderarbeit
- und zum Schutz vor Belästigung und Diskriminierung.

Sorgfältige Auswahl von Zulieferern

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

Förderung der Eigenverantwortung



Gute Managementsysteme helfen Fabriken, ihre täglichen Abläufe zu verbessern, Prozesse zu verinnerlichen und Eigenverantwortung zu fördern. Wir unterstützen unsere Hauptgeschäftspartner deswegen dabei, Managementsysteme gemäß international anerkannten Standards aufzubauen. Dazu zählt beispielsweise der ISO Standard 14001 für Umweltmanagement. Durch die Einrichtung eines zertifizierten Managementsystems demonstrieren unsere Zulieferer ihre Entschlossenheit zur kontinuierlichen Verbesserung ihrer Sozial- und Umweltbilanz. Wir unterstützen unsere Hersteller zudem bei der Einführung von Personalmanagementsystemen in ihren Produktionsstätten, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Dazu zählen auch betriebseigene Beschwerdesysteme, die dabei helfen, Probleme in den Fabriken zu erkennen und zu beheben. Im Rahmen unserer Aktivitäten zur Durchsetzung von Arbeitsplatzstandards in den Zulieferbetrieben ermutigen wir Arbeitnehmer dazu, ihre Rechte zu wahren und sich aktiv an Entscheidungen zu beteiligen. Im Jahr 2009 waren 19 Betriebe von Sportschuhherstellern des adidas Konzerns nach OHSAS 18000 und/oder ISO 14001 zertifiziert. Diese Fabriken produzierten rund 82% unseres Beschaffungsvolumens bei Schuhen. Die restlichen 18% werden in Fabriken produziert, die Managementsysteme implementiert haben, aber nicht zertifiziert sind. Sämtliche Schuhproduktionsstätten werden regelmäßig anhand der Standards des adidas Konzerns hinsichtlich Umweltauswirkungen sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz geprüft.

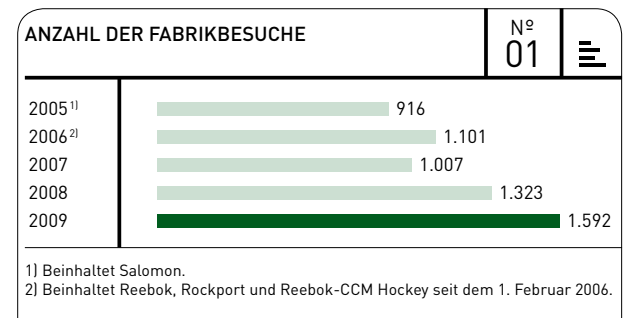
Schulungen fördern nachhaltige Standardeinhaltung

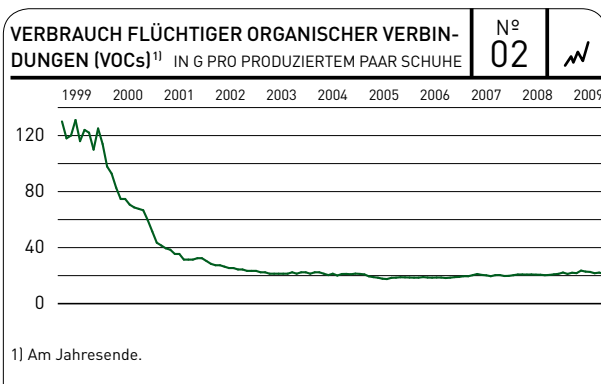
Damit unsere Standards in der Beschaffungskette nachhaltig umgesetzt werden, halten wir Schulungen für bedeutender als Fabriküberwachungen und -kontrollen. Unser SEA-Team bietet daher spezielle Schulungen und Workshops für Vorgesetzte und Manager in den Zulieferbetrieben an, um sie bei der Einhaltung unserer Standards und der Umsetzung vorbildlicher Maßnahmen („Best Practice“) zu unterstützen. Zu diesen Workshops gehören beispielsweise Einführungsschulungen über die Arbeitsplatzstandards und die SEA-Richtlinien für das operative Geschäft, detaillierte Schulungen über wirksame Maßnahmen im Bereich Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz am Arbeitsplatz sowie Schulungen zur korrekten Anwendung von Bewertungs- und Einhaltungsbeurteilungen und Selbstbewertungsmethoden. Darüber hinaus fördern wir die Entwicklung nachhaltiger Strukturen, welche die Arbeitnehmer und die Geschäftsleitung unserer Zulieferer ebenso aktiv mit einbeziehen wie örtliche Arbeitnehmerorganisationen und Nichtregierungsorganisationen. Außerdem organisiert das SEA-Team Workshops für Lizenznehmer, Agenten und Geschäftseinheiten des adidas Konzerns, um die Personalkompetenz in puncto Nachhaltigkeit weiter auszubauen. So werden angemessene Arbeitsbedingungen zu einem festen Bestandteil der Geschäftsaktivitäten. Im Jahr 2009 hat das SEA-Team 216 Schulungsmaßnahmen und Workshops durchgeführt (2008: 251).

Überwachung durch Inspektion von Produktionsstätten

Das SEA-Team bewertet die Einhaltung der Arbeitsplatzstandards durch Inspektionen der Produktionsstätten.

Anhand einer speziell auf den jeweiligen Betrieb zugeschnittenen Risikoliste untersuchen unsere Prüfer dessen Leistung. Diese Einstufung ist verknüpft mit einer Effektivitätsbewertung der Maßnahmen zur Einhaltung der Standards und der Arbeit der Personen, die für deren Umsetzung verantwortlich sind. So können wir den Schulungsbedarf in den Herstellerbetrieben akkurat ermitteln. Im Verlauf des Jahres 2009 wurden insgesamt 1.592 Betriebsbegehungen auf verschiedenen Ebenen unserer Beschaffungskette durchgeführt (2008: 1.323 Besuche)  siehe  01. Dabei sprachen die Mitglieder des SEA-Teams mit der Betriebsleitung und den Beschäftigten, überprüften Unterlagen sowie Fabrikanlagen und führten Schulungen durch. Zusätzlich zu unseren eigenen Kontrollen setzen wir auf die unabhängige Bewertung durch Dritte. Dadurch können wir die Glaubwürdigkeit unseres Programms nachweisen und unseren Stakeholdern verifizierte Informationen vorlegen. Als Mitglied der Fair Labor Association (FLA) unterliegt der adidas Konzern der Prüfung durch unabhängige Kontrolleure und ist dem Beschwerdesystem und der öffentlichen Berichterstattung der FLA verpflichtet. Im Jahr 2008 wurde das Kontrollsystem des adidas Konzerns erneut von der FLA für zwei Jahre akkreditiert. Diese Entscheidung basierte auf der unabhängigen Überwachung von Fabriken sowie auf Verifizierungsberichten der Zuliefererstandorte. Zusätzlich dienten auch sorgfältige Prüfungen der relevanten Protokolle, der Schulungsprogramme und der Prüfungssysteme als Grundlage. Seit unserem Beitritt zur FLA wurden mehr als 240 unabhängige externe Kontrollen und Nachprüfungen bei unseren Zulieferbetrieben durchgeführt.





Verwarnungssystem zur Durchsetzung der Standards

Wir glauben an einen partnerschaftlichen Ansatz in der Zusammenarbeit mit unseren Zulieferern. Sollte ein Hersteller im Hinblick auf die Einhaltung der Arbeitsplatzstandards schlechte Ergebnisse aufweisen, werden wir in enger Zusammenarbeit mit ihm nach Lösungen suchen. Sollten jedoch anhaltende und ernsthafte Verstöße auftreten und sollte 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 in der Regel die Empfehlung ausgesprochen, das Geschäftsverhältnis zu beenden. Die Beendigung des Geschäftsverhältnisses stellt für uns den letzten Ausweg dar. Wenn möglich, bevorzugen wir eine Fortführung der Geschäftsbeziehung, um Verbesserungen in den Zulieferbetrieben von innen heraus anzustoßen. Im Jahr 2009 haben wir unsere Geschäftsbeziehungen mit 9 Herstellern weltweit aufgrund der Nichteinhaltung unserer Standards beendet (2008: 2).

Systembasierter Ansatz zur Begrenzung der Umweltauswirkungen

Für den Umgang mit den Umweltauswirkungen unserer eigenen Produktionsstätten sowie unserer Beschaffungskette haben wir einen systembasierten Ansatz gewählt. Wir unterstützen Zulieferer bei der Einrichtung solider Umweltmanagementsysteme, um so ihre negativen Umweltauswirkungen nach Möglichkeit zu reduzieren. Außerdem erstellen wir geeignete Richtlinien und Schulungsprogramme für unsere Zulieferer, wobei die Umweltpraktiken unserer eigenen Produktionsstätten als Vorbild dienen.



Umweltmanagementsysteme verpflichten Zulieferer zu stetigen Überprüfungen und Verbesserungen. Deshalb ist die Einführung solcher Systeme bei allen unseren Hauptzulieferern erforderlich. Der Großteil potenzieller Umweltauswirkungen wird bereits durch Entscheidungen in der Produktentwicklung und im Design vorbestimmt. In unseren Produktentwicklungs- und Herstellungsprozessen konzentrieren wir uns vor allem darauf, die Umweltverträglichkeit der Materialien in unseren Produkten zu verbessern, sowie die Umweltverschmutzung durch die Produktionsstätten zu verringern. Unser Ziel ist es, umweltschädliche Materialien und Prozesse zu eliminieren und stattdessen zunehmend nachhaltige Materialien einzusetzen.

Kontrolle und Überwachung von Gefahrstoffen

Unsere Zulieferer sind dazu angehalten, auf die Verwendung von Gefahrstoffen, d. h. (potenziell) schädlichen Substanzen für Mensch oder Umwelt, zu verzichten. Zu diesem Zweck haben wir eindeutige, verbindliche Standards festgelegt. Diese entsprechen den strengsten örtlichen Bestimmungen sowie den höchsten Anforderungen für den Schutz und die Sicherheit von Konsumenten, die wir in einem Richtlinienkatalog zur Kontrolle und Überwachung von Gefahrstoffen niedergelegt haben. Anhand der Erkenntnisse aus unserem ständigen Dialog mit wissenschaftlichen Organisationen aktualisieren wir unseren Richtlinienkatalog regelmäßig. Unsere Standards erfüllen die allgemeinen Anforderungen für Umweltzeichen und -siegel für Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör (z. B. ÖKO-Tex Standard 100, Tox Proof TÜV Rheinland, usw.).

Externe Prüfstellen sowie unsere eigenen Qualitätssicherungslabors kontrollieren fortlaufend Materialproben, um sicherzustellen, dass sich die Lieferanten an unsere Anforderungen halten. Wir lehnen alle Materialien ab, die unseren Standards und Spezifikationen nicht entsprechen.

Reduzierung der VOC-Emissionen

In unseren Herstellungsprozessen eingesetzte Lösungsmittel enthalten üblicherweise flüchtige organische Verbindungen (VOCs). Diese können Atembeschwerden und andere gesundheitliche Probleme für Arbeitnehmer in der Produktion verursachen. Aus diesem Grund haben wir uns verpflichtet, die VOC-Emissionen in den Schuhfabriken unserer Zulieferer auf einen durchschnittlichen VOC-Ausstoß von 20 Gramm pro Paar Schuhe zu reduzieren. Es geht uns dabei vor allem darum, durch die gemeinsame Verwendung von Informationen, Daten und Quellen zu produktionsrelevanten Aspekten (z. B. wasserbasierte Klebstoffe) technische Synergien zu nutzen. Bei unseren wichtigsten Sportschuhherstellern messen wir die VOC-Emissionen. Dabei belegen unsere Aufzeichnungen, dass die Beschäftigten keinen gefährlichen VOC-Mengen ausgesetzt sind. Unsere Zulieferer in Asien und Europa haben ihre VOC-Emissionen von 130 Gramm pro Paar Schuhe im Jahr 1999 auf 22,6 Gramm pro Paar Schuhe im Jahr 2009 reduziert  siehe  02.

Bekämpfung des Klimawandels

Die Bekämpfung des Klimawandels stellt unser Unternehmen und unsere Produktionspartner vor zahlreiche Herausforderungen.

Wir haben die Umweltauswirkungen unserer Geschäftstätigkeit eingehend analysiert und uns dabei auf drei grundlegende Bereiche konzentriert: unsere Produkte, unsere Beschaffungskette und unsere eigenen Standorte. Daraufhin wurde eine Vielzahl an Maßnahmen umgesetzt, um unsere eigene CO₂-Bilanz zu verbessern. Dies zeigen zum Beispiel 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. Im Hinblick auf den Energieverbrauch führen wir an unseren wichtigsten Standorten Umweltsystemen ein. Darüber hinaus führen wir weiterhin Workshops zum Thema Energie für unsere Hersteller durch. Wir verstärken unser Engagement und unterstützen unsere Zulieferer dabei, messbare Ergebnisse bei der Energieeinsparung zu erzielen.

Zudem starteten wir Ende 2008 die Initiative „Green Company“ und dehnten unsere Umweltinitiativen damit auf all unsere Geschäftsbereiche aus. Im Zentrum der Initiative steht die Schaffung eines Rahmens und einer Kommunikationsplattform, durch die alle Konzerneinheiten die Umweltauswirkungen ihrer Geschäftstätigkeiten verringern können. Zu den Maßnahmen zählen

- die Einführung vorbildlicher Umweltmaßnahmen (Environmental Best Practices) für alle Geschäftstätigkeiten,
- die Maximierung der Umwelteffizienz,
- die Förderung und Nutzung des Umweltengagements unserer Mitarbeiter.

Nach eingehender Prüfung unserer Hauptstandorte wurden im Jahr 2009 Ziele im Rahmen der Initiative „Green Company“ für die Jahre 2010-2015 aufgestellt. Dabei geht es um die Reduzierung der Kohlendioxidemissionen sowie um Einsparungen beim Energie-, Wasser- und Papierverbrauch. Darüber hinaus wurden Ziele hinsichtlich des Abfallaufkommens, der Einkaufspraktiken sowie des Mobilitätsmanagements festgelegt.

Ökologisch optimierte Produktkonzepte

Durch die effiziente Nutzung von Ressourcen beim Produktdesign und in der Materialauswahl streben wir danach, die Umweltauswirkungen unserer Produkte zu minimieren, ohne dabei Abstriche bei Funktion und Qualität machen zu müssen. In diesem Zusammenhang hat die adidas Sport Performance Division ein Programm namens „Better Place“ ins Leben gerufen. Dieses Konzept versteht ausgewählte adidas Performance-Produkte aller Kategorien mit umweltoptimierten Materialien. Produkte der adidas Initiative „Better Place“ wurden im Frühjahr/Sommer 2009 erstmals eingeführt. Durch entsprechende Entscheidungen hinsichtlich Design, Aufbau, Materialzusammensetzung und Verpackung qualifizieren sie sich als ökologisch nachhaltige Produkte. Sämtliche im Rahmen von „Better Place“ eingesetzte Materialien werden einer gründlichen Analyse unterzogen. So verwendet adidas beispielsweise Fasern aus recyceltem Polyester. Damit wird die Umwelt geschont, da nicht nur Energie gespart, sondern auch ein Abfallprodukt wiederverwertet wird, das andernfalls verbrannt oder auf einer Mülldeponie entsorgt würde. Detaillierte Informationen zu weiteren im Rahmen des „Better

Place“ Programms verwendeten Fasern (z. B. Tencel, Bio-Baumwolle, recycelte Fasern) sind auf der Internetseite des Programms unter www.adidas.com/better-place zu finden.

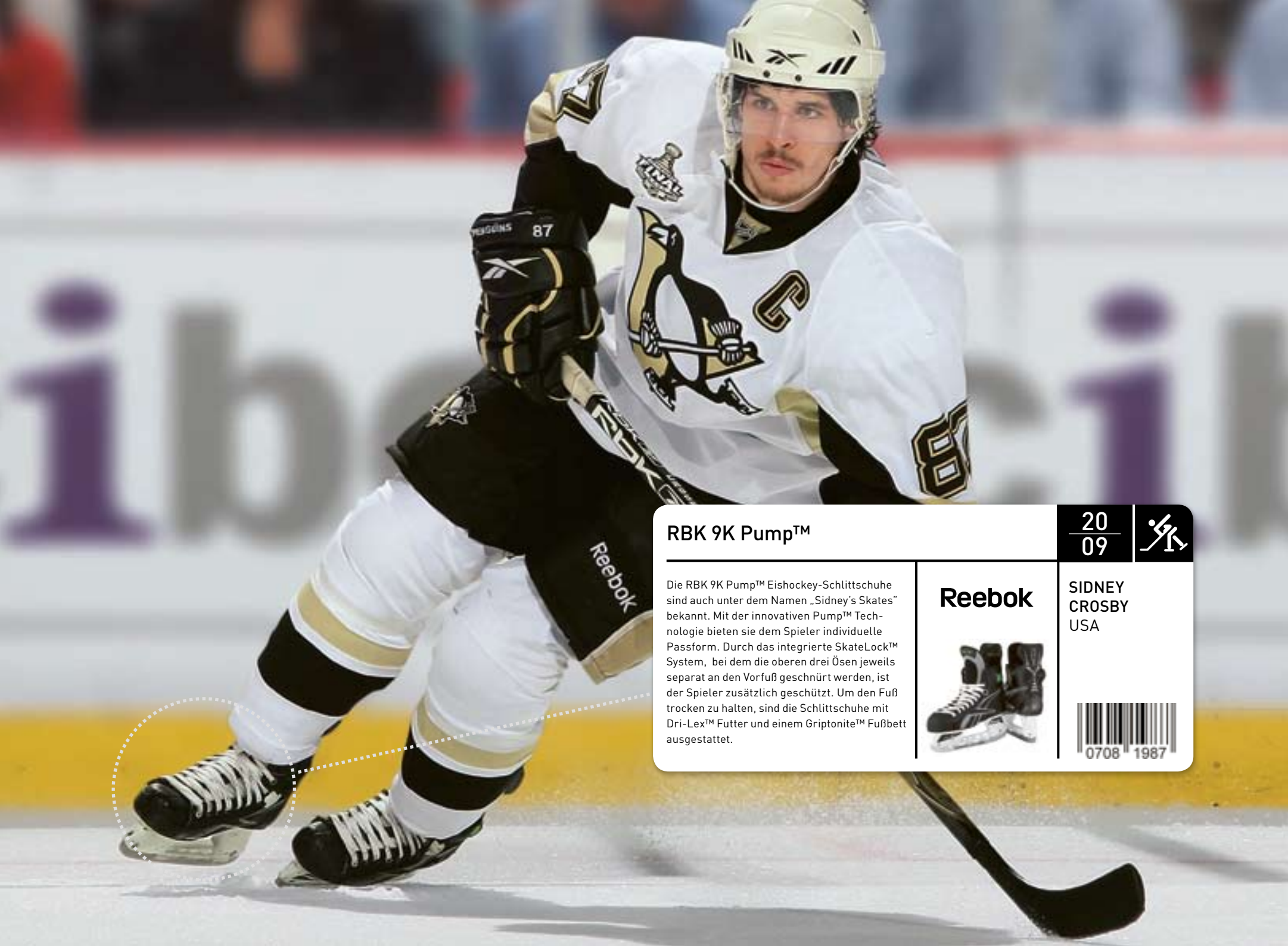
Im Jahr 2009 übertraf der Absatz von „Better Place“ Produkten deutlich unsere Erwartungen, allerdings auf einer kleinen Vergleichsbasis. Wir verfügen somit über eine solide Grundlage, um unsere nachhaltigen Geschäftsiniciativen weiter zu stärken. Das „Better Place“ Programm erstreckt sich über alle Sportkategorien und wird uns auf dem Weg zu den Olympischen Spielen 2012 in London weitere ambitionierte Pläne verfolgen lassen.

Index-Notierungen 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 Rating-Agenturen sowie durch Nichtregierungsorganisationen und SRI-Analysten (Socially Responsible Investment – Sozialverantwortliches Investment) zuteil wird. Jedes Jahr reagieren wir auf diverse umfangreiche Anfragen von Investoren, Fondsmanagern und Finanzanalysten, die sich dem Thema der Unternehmensverantwortung verschrieben haben. Diese bewerten unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten durch eine eingehende Analyse unseres Sozial- und Umweltprogramms, 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 [siehe i](#) *“Die adidas AG in Nachhaltigkeitsindizes”*.

DIE ADIDAS AG IN NACHHALTIGKEITSINDIZES

- DJSI World (DJSI = Dow Jones Sustainability Index)
 - DJSI STOXX
 - DJSI EURO STOXX
 - FTSE4Good Europe Index
 - ASPI Eurozone Index
 - Ethibel Index Excellence Europe
 - ECPI Ethical Index EMU
- [siehe](#) Unsere Aktie, S. 42.



RBK 9K Pump™

20
09



Die RBK 9K Pump™ Eishockey-Schlittschuhe sind auch unter dem Namen „Sidney's Skates“ bekannt. Mit der innovativen Pump™ Technologie bieten sie dem Spieler individuelle Passform. Durch das integrierte SkateLock™ System, bei dem die oberen drei Ösen jeweils separat an den Vorfuß geschnürt werden, ist der Spieler zusätzlich geschützt. Um den Fuß trocken zu halten, sind die Schlittschuhe mit Dri-Lex™ Futter und einem Griptonite™ Fußbett ausgestattet.

Reebok



SIDNEY
CROSBY
USA



0708 1987

KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR

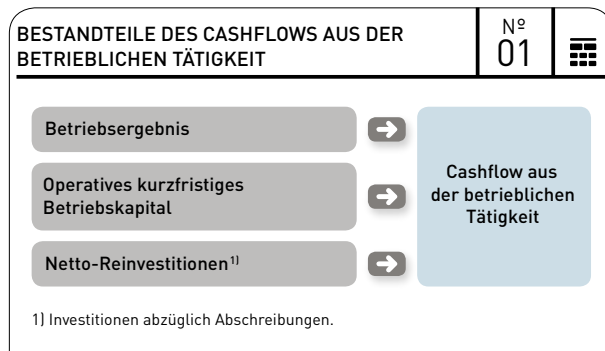
Internes Konzernmanagementsystem	108
GESCHÄFTSENTWICKLUNG DES KONZERNS	112
Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche	112
Gewinn- und Verlustrechnung	115
Bilanz und Kapitalflussrechnung	122
Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	125
Treasury	128
GESCHÄFTSENTWICKLUNG DER KONZERNSEGMENTE	
Geschäftsentwicklung Großhandel	132
Geschäftsentwicklung Einzelhandel	134
Geschäftsentwicklung Andere Geschäftssegmente	137
Risiko- und Chancenbericht	140
Nachtrag und Ausblick	156

➔ DETROIT/MICHIGAN, USA – 12. JUNI 2009

Ein spannendes Spiel. Die Pittsburgh Penguins wollen die Titelverteidiger Detroit Red Wings besiegen. Sidney Crosby ist der Mannschaftskapitän der Penguins. Er ist fest entschlossen zu gewinnen. Er gibt alles und sein Traum wird wahr: Die Penguins gewinnen 2:1. Crosby ist der jüngste Kapitän in der Geschichte der NHL, der sein Team jemals zu einem Sieg im Stanley Cup geführt hat. Der überglückliche Crosby kann sich vom Cup nicht trennen und nimmt ihn mit ins Bett.

Internes Konzern-Managementsystem

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



Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit im Mittelpunkt des internen Konzern-Managementsystems

Die Erzielung von Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit ist das zentrale Element unseres internen Konzern-Managementsystems und auch unser wichtigstes Instrument, um Wertzuwächse für unsere Aktionäre zu schaffen. Der Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit setzt sich aus folgenden Bestandteilen zusammen: Betriebsergebnis, Veränderung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals und Netto-Reinvestitionen (Investitionen abzüglich Abschreibungen) [siehe 01](#). Damit wird der Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit in unserem Unternehmen maximieren können, tragen die Geschäftsführung unserer operativen Segmente und das Management auf Marktebene die direkte Verantwortung für die Verbesserung des Betriebsergebnisses sowie für die Optimierung von operativem kurzfristigem Betriebskapital und Investitionen. Um den Fokus der obersten Führungsebene voll auf die Erzielung langfristiger operativer Verbesserungen zu richten, ist ein Teil der Gesamtvergütung der zuständigen Führungskräfte variabel und an Ziele für den Gesamtkonzern sowie an weitere relevante Kennzahlen gekoppelt, die sich auf die Ergebnisse ihrer jeweiligen Geschäftseinheit beziehen.

Diese Kennzahlen umfassen u. a. Umsatz, Bruttomarge, Marketing Working Budget, Betriebsergebnis, operatives kurzfristiges Betriebskapital und die Entwicklung der Nettofinanzverbindlichkeiten.

Operative Marge als Maßstab für operative Fortschritte

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

Verbesserungen der operativen Marge erzielen wir vor allem durch:

- Umsatzsteigerung und Verbesserung der Bruttomarge: Das Management versucht solche Chancen zu erkennen und auszunutzen, 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 Produktmixes, Verbesserung unserer Vertriebsqualität (besonderes Augenmerk liegt hierbei auf selbst kontrollierten Verkaufsflächen), Umsetzung effizienzsteigernder Initiativen in der Beschaffungskette und Minimierung von Lagerräumungsaktivitäten.

- Kontrolle und Steuerung der betrieblichen Aufwendungen: 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 hier auf die Flexibilität der Kostenbasis. Unser größter betrieblicher Aufwandsposten ist das Marketing Working Budget. Marketing ist eines unserer wichtigsten Instrumente zur Umsatzsteigerung. Unser Fokus liegt daher auf dem optimalen Einsatz unserer Marketingaufwendungen. Dazu konzentrieren sich unsere Kommunikationsaktivitäten (Werbung, Präsentation im Einzelhandel, PR) auf die wichtigsten globalen Initiativen unserer Marken.

Außerdem fokussieren wir unsere Promotion-Aufwendungen 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 prüfen wir kontinuierlich unsere operativen Strukturen. Dabei sind für uns die Straffung unserer Geschäftsprozesse, die Vermeidung von Redundanzen im Konzern und die Realisierung von Größenvorteilen wichtige Maßnahmen. Diese Maßnahmen ergänzen wir gegebenenfalls um kurzfristige Initiativen wie die vorübergehende Kürzung betrieblicher Aufwendungen, z. B. im Bereich Personaleinstellungen.

Wir setzen uns zur Umsatzmaximierung und Kostenminimierung detaillierte Ziele und überwachen Abweichungen monatlich auf Basis rollierender Prognosen. Wenn notwendig, erarbeiten wir Aktionspläne und setzen diese so um, dass sich unser operatives Geschäft bestmöglich entwickeln kann.

Optimierung nicht-operativer Größen

Für den Konzern hat die Optimierung nicht-operativer Größen wie Finanzaufwendungen und Steuern ebenfalls hohe Priorität, da diese den Mittelabfluss und damit den Free Cashflow des Konzerns deutlich beeinflussen. Die zentrale Treasury-Abteilung des Konzerns ist für das Management der Finanzaufwendungen zuständig  siehe Treasury, S. 128, während die zentrale Konzern-Steuerabteilung aktuelle und zukünftige Steuerbelastungen optimiert.

Straffes Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals


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

Wir managen unsere Lagerbestände so, dass wir Marktnachfrage erfüllen und schnelle Lieferfähigkeit sicherstellen können. Darüber hinaus überwachen und steuern wir die Altersstruktur unserer Vorräte, um einer Überalterung vorzubeugen und Lager-räumungsaktivitäten 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 in Relation zum Konzerngeschäft. Um die Kapitalbindung in Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu minimieren, verbessern wir unsere Maßnahmen zum Forderungseinzug.

So 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 des Cashflows aus der betrieblichen Tätigkeit ist effektives Investitionsmanagement. Wir steuern unsere Investitionen über einen „Top-Down-/Bottom-Up-Ansatz“. Im ersten Schritt legt die Konzernleitung, ausgehend von Investitionsanträgen von unterschiedlichen Stellen im Unternehmen, die Investitionsschwerpunkte fest und bestimmt daraufhin das komplette Investitionsbudget für den Konzern. Anschließend stimmen unsere operativen Einheiten ihre Initiativen anhand der Vorgaben hinsichtlich Investitionsschwerpunkt und verfügbarem Budget miteinander ab. Wir ermitteln das Renditepotenzial unserer geplanten Investitionsprojekte über die Kapitalwertmethode. Risiken berücksichtigen wir, indem wir gegebenenfalls einen Risikoaufschlag auf die Kapitalkosten vornehmen und 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 aufwändigen Investitionsprojekten überwachen wir während der kompletten Projektdauer monatlich die Einhaltung von Zeitplänen und Budgetvorgaben.

WICHTIGE FINANZKENNZAHLEN		Nº
		02 
Bruttomarge	$= \frac{\text{Bruttoergebnis}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$	
Operative Marge	$= \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$	
Ø operatives kurzfristiges Betriebskapital	$= \frac{\text{Summe der Quartalsendbestände des operativen kurzfristigen Betriebskapitals}}{4}$	
Operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	$= \frac{\text{Ø operatives kurzfristiges Betriebskapital}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$	
Investitionen ¹⁾	Zugänge von Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	
1) Ohne Akquisitionen und Finanzierungsleasing.		

ZIELE UND ERGEBNISSE DES ADIDAS KONZERNS

 №
03

	2008 Ergebnisse	2009 Urspr. Ausblick ¹⁾	2009 Ergebnisse	2010 Ziele
Umsatzerlöse (Entwicklung gegenüber Vorjahr, währungsneutral)	9 %	Rückgang im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich	- 6 %	Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich
Bruttomarge	48,7 %	Rückgang	45,4 %	46 % – 47 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen (in % der Umsatzerlöse)	40,5 %	Anstieg	42,3 %	moderater Rückgang
Operative Marge	9,9 %	Rückgang	4,9 %	ca. 6,5 %
(Verwässertes) Ergebnis je Aktie (in €)	3,07	Rückgang	1,22	1,90 – 2,15
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse)	24,5 %	weitere Reduzierung	24,3 %	weitere Reduzierung
Investitionen (in Mio. €) ²⁾	380	300 – 400	240	300 – 400
Nettofinanzverbindlichkeiten (in Mio. €)	2.189	Reduzierung	917	weitere Reduzierung

1) Wie im Geschäftsbericht 2008 berichtet (veröffentlicht am 4. März 2009). Ausblick wurde im Jahresverlauf aktualisiert.
 2) Ohne Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

M&A-Aktivitäten konzentrieren sich auf langfristiges Wertsteigerungspotenzial

Der Großteil unserer Wachstumschancen liegt in unserem organischen Geschäft. Da wir langfristige und nachhaltige Profitabilitätsverbesserungen anstreben, überprüfen wir auch regelmäßig die Möglichkeit von Zukäufen, die uns zusätzliche wirtschaftliche und strukturelle Erfolgspotenziale bieten könnten. Dabei konzentrieren wir uns in erster Linie auf Akquisitionsmöglichkeiten, die die Position unseres Konzerns innerhalb einzelner Sportkategorien verbessern würden, unser Technologie-Portfolio stärken würden oder uns dabei helfen könnten, neue Konsumentengruppen anzusprechen.

Die Strategie eines möglichen Akquisitionsobjekts muss zu der 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 den potenziellen Ergebnisbeitrag eines Akquisitionsobjekts. Zudem analysieren wir sorgfältig mögliche Finanzierungserfordernisse sowie deren Auswirkungen 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. Unser Konzern bestimmt 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 mit Hilfe des risikolosen Zinssatzes, des Credit Spreads 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 verglichen. Dabei liegt unser Augenmerk auf der Generierung von Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit, Umsatz, operativer Marge, operativem kurzfristigem Betriebskapital und Nettofinanzverbindlichkeiten. Sollten negative Abweichungen von unseren Zielen auftreten, führen wir detaillierte Analysen durch und ergreifen entsprechende Gegenmaßnahmen. Des Weiteren vergleichen wir die Ergebnisse des Konzerns quartalsweise mit den Ergebnissen unserer wichtigsten Wettbewerber. Um die aktuelle Entwicklung von Umsatz und Profitabilität zu beurteilen, analysiert die Konzernleitung Durchverkaufsdaten aus unserem eigenen Einzelhandel sowie kurzfristige Auffüllaufträge unserer Großhandelskunden. Anhand der jeweils bis dato erzielten Ergebnisse sowie der Chancen und Risiken werden die Geschäftsergebnisse des Konzerns für das Gesamtjahr vierteljährlich hochgerechnet. In diesem Zusammenhang dient u. a. 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.

Im Vergleich zu vergangenen Jahren sind die Auftragsbücher allerdings ein wenig verlässlicher Indikator für unsere zu erwartenden Erlöse. Grund hierfür ist der zunehmende Anteil unseres eigenen Einzelhandels in unserem Geschäftsmix sowie das schwankende Bestellverhalten bei unseren Großhandelspartnern. Aufgrund des wachsenden Anteils des Sofortgeschäfts wird das qualitative Feedback unserer Handelspartner zum Erfolg unserer Kollektionen am Point-of-Sale noch wichtiger. Als Frühindikator für die künftige Geschäftsentwicklung führen wir zudem Marktforschung durch, um Markenattraktivität und -bewusstsein sowie die daraus resultierenden Kaufabsichten einschätzen zu können.

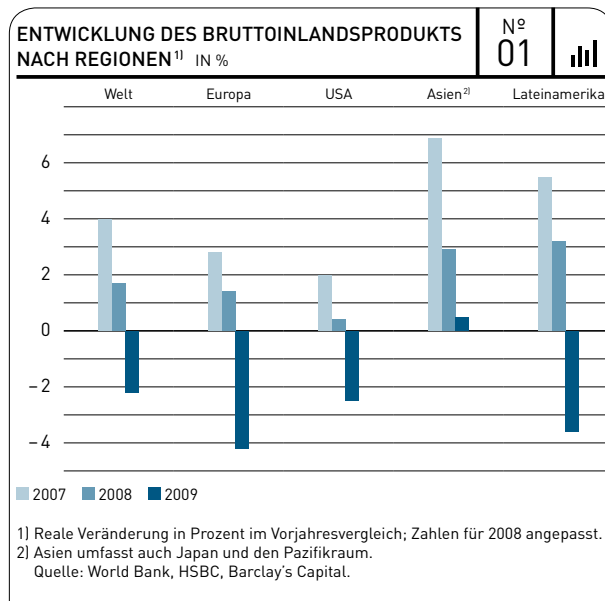
Beurteilung von Geschäftsentwicklung und Zielen durch das Management

Wir geben jährlich unsere Finanzziele für den Konzern bekannt und aktualisieren diese bei Bedarf im Laufe des Geschäftsjahres. Im Jahr 2009 gingen Umsatz und Gewinn entsprechend unseren zu Beginn des Jahres kommunizierten Prognosen zurück. Sowohl der Konzernumsatz als auch der Umsatz der Marke adidas verringerten sich wie erwartet im mittleren einstelligen Bereich. Bei Reebok und TaylorMade-adidas Golf hingegen entsprach die Umsatzentwicklung nicht unseren Erwartungen. Aufgrund der Herausforderungen, mit denen wir in Märkten wie Nordamerika und China konfrontiert waren, entwickelte sich der Konzernumsatz im Vergleich zur Entwicklung der Gesamtwirtschaft und der weltweiten Sportartikelbranche unterdurchschnittlich  siehe Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche, S. 112.

Unsere Profitabilität ging wie erwartet infolge von niedrigeren Bruttomargen und höheren betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz zurück. Durch unseren starken Fokus auf das operative kurzfristige Betriebskapital und das Cash-Management haben wir all unsere Ziele in Bezug auf Verbesserungen der Bilanz erreicht. Unsere Prognosen für die Geschäftsentwicklung des Konzerns im Jahr 2010 basieren auf der Erwartung einer Erholung der Weltwirtschaft. Allerdings gehen wir davon aus, dass die Konsumausgaben nicht im gleichen Ausmaß steigen werden wie die gesamtwirtschaftlichen Wachstumsraten. Angesichts dieser Entwicklung in Verbindung mit einer verbesserten Bilanz und den positiven Auswirkungen von Kostensenkungsmaßnahmen, die wir im Jahr 2009 ergriffen haben, rechnen wir mit einer Steigerung von Umsatz und Profitabilität im Geschäftsjahr 2010. Unter der Annahme einer sich weiter verbessernden Weltwirtschaft sind wir zuversichtlich, im Jahr 2011 Umsatz und Ergebnis je Aktie gegenüber 2010 steigern zu können. Wir sind überzeugt, dass unsere Ziele im derzeitigen Geschäftsumfeld realistisch sind. Da es zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2009 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. 156.

Geschäftsentwicklung des Konzerns

Deutlich sinkende Konsumausgaben sowie ein sehr wettbewerbsintensives Umfeld infolge des ungünstigen gesamtwirtschaftlichen Klimas wirkten sich negativ auf die Ergebnisse des adidas Konzerns im Geschäftsjahr 2009 aus. Der Konzernumsatz verringerte sich aufgrund von Rückgängen im Großhandelssegment und in den Anderen Geschäftssegmenten währungsbereinigt um 6%. In Euro lag der Konzernumsatz mit 10,381 Mrd. € um 4% unter dem Vorjahresniveau (2008: 10,799 Mrd. €). Die Bruttomarge des Konzerns ging um 3,3 Prozentpunkte auf 45,4% (2008: 48,7%) zurück. Höhere Beschaffungskosten, Währungsabwertungseffekte sowie gestiegene Lagerräumungsverkäufe und eine hohe Wettbewerbsintensität trugen maßgeblich zu dieser Entwicklung bei. Infolgedessen sank das Bruttoergebnis des Konzerns im Geschäftsjahr 2009 um 10% auf 4,712 Mrd. € (2008: 5,256 Mrd. €). Die operative Marge lag mit 4,9% um 5,0 Prozentpunkte unter dem Vorjahreswert (2008: 9,9%). Dieser Rückgang ist auf die niedrigere Bruttomarge sowie auf gestiegene sonstige betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz zurückzuführen. Das Betriebsergebnis des Konzerns verringerte sich um 53% auf 508 Mio. € (2008: 1,070 Mrd. €). Der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn sank um 62% auf 245 Mio. € (2008: 642 Mio. €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie ging im Geschäftsjahr 2009 um 60% auf 1,22 € zurück (2008: 3,07 €).



Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche

Weltwirtschaft schrumpft im Jahr 2009

Im Anschluss an die drastische Abschwächung des Wirtschaftswachstums im Jahr 2008 fiel die Weltwirtschaft 2009 in eine Rezession. Das weltweite Bruttoinlandsprodukt (BIP) ging um 2,2% zurück, verglichen mit einem Wachstum von 1,7% im Vorjahr. Im ersten Halbjahr 2009 trug vor allem eine geringere Produktion der Industrie und des verarbeitenden Gewerbes zum Rückgang des weltweiten BIPs bei. Die Folge waren steigende Arbeitslosenzahlen in vielen Regionen. Dank umfangreicher geld- und fiskalpolitischer Unterstützungsmaßnahmen verschiedener Regierungen konnte sich das gesamtwirtschaftliche Umfeld im Verlauf des zweiten Halbjahres 2009 jedoch stabilisieren.

In Europa ging das BIP im Gesamtjahr um 4,2% zurück (2008: 1,4% Wachstum). Das Schrumpfen der Wirtschaft war auf die starke Rezession sowohl in Westeuropa als auch in den europäischen Schwellenländern zurückzuführen. In Westeuropa fiel das BIP, trotz Zinssätzen auf Rekord-Tiefständen, um 3,9%. Rückgänge im zweistelligen Bereich bei den Exporten und der Industrieproduktion sowie der schwache Privatkonsum trugen in erheblichem Maße zu dieser Entwicklung bei. Die europäischen Schwellenländer erfuhren einen ähnlich drastischen Abschwung wie die Länder Westeuropas, allerdings litten von Exporten und Rohstoffen abhängige Volkswirtschaften wie Russland stärker unter der Krise als andere.

In den USA schrumpfte die Wirtschaft im Jahr 2009 um 2,5% (2008: 0,4% Wachstum). Zu dieser Entwicklung trug in erster Linie ein starker Rückgang der Industrieproduktion und des verarbeitenden Gewerbes in der ersten Jahreshälfte bei.

Jedoch konnten die beispiellosen geld- und fiskalpolitischen Maßnahmen der Regierung die Konsumausgaben sowie die Immobilien- und Finanzmärkte stabilisieren, und das BIP kehrte im dritten Quartal wieder in die Wachstumszone zurück. Dennoch stieg die Arbeitslosigkeit im Dezember auf 10,5% und damit auf den höchsten Stand seit 17 Jahren.

In Asien konnte die Wirtschaft dem Druck der Rezession am stärksten trotzen. Das BIP in Asien stieg 2009 um 0,5% (2008: 2,9%). Das Wachstum des BIPs in China verlangsamte sich leicht auf 8,5%, wohingegen die japanische Wirtschaft um 5,2% schrumpfte. Während die entwickelten Länder Asiens unter dem Einbruch der Exporte und einem schwachen Privatkonsum litten, konnte die Inlandsnachfrage in asiatischen Schwellenländern, insbesondere in China, mithilfe verschiedener Regierungsprogramme angekerbelt werden.

In Lateinamerika ging das BIP im Gesamtjahr um 3,6% zurück (2008: 3,2% Wachstum). Diese Entwicklung war in erster Linie auf die gesunkene Inlands- und Auslandsnachfrage sowie auf gestiegene Arbeitslosenzahlen zurückzuführen. Dank steigender Rohstoffpreise und günstigeren Bedingungen an den Finanzmärkten weltweit konnte sich die Wirtschaft in einigen Volkswirtschaften der Region gegen Ende des Jahres jedoch stabilisieren.

Zurückhaltendes Konsumverhalten beeinflusst die weltweite Sportartikelbranche

Das Wachstum der Sportartikelbranche litt 2009 erheblich unter der weltweiten Wirtschaftskrise, die sich negativ auf das Konsumentenvertrauen und die Konsumausgaben auswirkte. Allerdings waren die Auswirkungen von Region zu Region unterschiedlich stark spürbar. Nach vielen Jahren mit erheblichen Wachstumsraten schwächte sich das Wachstum des Sportartikelmarkts in Asien beträchtlich ab. Auch die Märkte in den USA und Westeuropa hatten mit Schwierigkeiten zu kämpfen. In Lateinamerika blieb die Branche relativ stabil, obwohl die Wachstumsraten im Vergleich zu den Vorjahren deutlich niedriger ausfielen.

Sportartikelbranche in Europa entwickelt sich schwach

Die Sportartikelbranche in Europa litt 2009 unter dem zurückhaltenden Kaufverhalten der Konsumenten sowie unter den finanziellen Schwierigkeiten einiger wichtiger Einzelhandelsunternehmen. Steigende Arbeitslosenzahlen führten dazu, dass viele Konsumenten sich eher für günstige Produkte entschieden, anstatt Anschaffungen aus dem höheren Preissegment zu tätigen.

ARBEITSLÖSENQUOTE NACH QUARTALEN UND REGIONEN IN % DER GESAMTBEVÖLKERUNG						Nº 02
	Q4 2008	Q1 2009	Q2 2009	Q3 2009	Q4 2009	
USA ¹⁾	7,4	8,6	9,5	9,8	10,0	
Euro-Zone ²⁾	8,2	9,1	9,4	9,8	10,0	
Japan ³⁾	4,3	4,8	5,4	5,3	5,1	

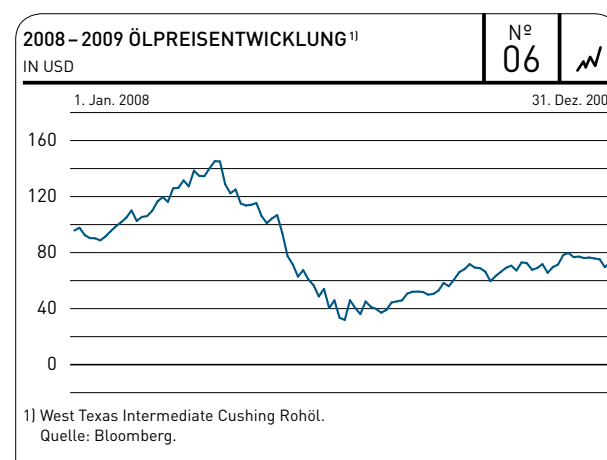
1) Quelle: US Bureau of Labour Statistics.
2) Quelle: Eurostat.
3) Quelle: Japan Ministry of Internal Affairs and Communications.

WECHSELKURSENTWICKLUNG ¹⁾ 1 € ENTSpricht							Nº 05
	Durchschnittskurs 2008	Q1 2009	Q2 2009	Q3 2009	Q4 2009	Durchschnittskurs 2009	
USD	1,4702	1,3308	1,4134	1,4643	1,4406	1,3932	
GBP	0,7956	0,9308	0,8521	0,9093	0,8881	0,8912	
JPY	152,39	131,17	135,51	131,07	133,16	130,23	

1) Kassakurs am Quartalsende.

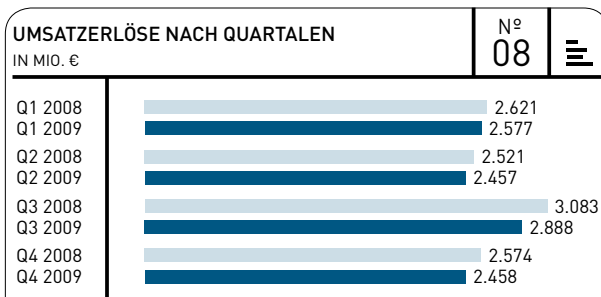
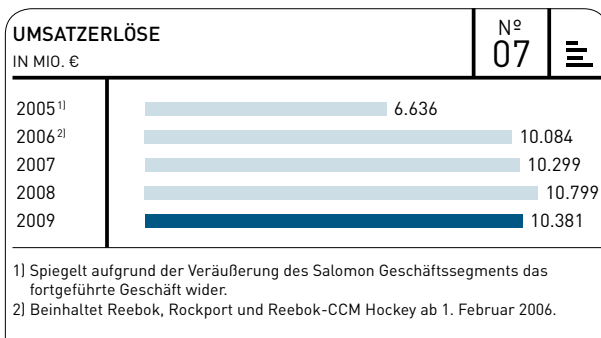
QUARTALSWEISE ENTWICKLUNG DES KONSUMENTENPREISINDEX ¹⁾²⁾ NACH REGIONEN						Nº 03
	Q4 2008	Q1 2009	Q2 2009	Q3 2009	Q4 2009	
USA	0,1	-0,4	-1,4	-1,3	2,7	
Euro-Zone	1,6	0,6	-0,1	-0,3	0,9	
Japan	0,4	-0,3	-1,8	-2,2	-1,7	

1) Quelle: Bloomberg.
2) Zum Quartalsende.



QUARTALSWEISE ENTWICKLUNG DES KONSUMENTENVERTRAUENS NACH REGIONEN						Nº 04
	Q4 2008	Q1 2009	Q2 2009	Q3 2009	Q4 2009	
USA ¹⁾	38,6	26,9	49,3	53,4	53,6	
Euro-Zone ²⁾	-31	-34	-25	-16	-19	
Japan ³⁾	26,7	29,6	38,1	40,7	37,9	

1) Quelle: Conference Board.
2) Quelle: Europäische Kommission.
3) Quelle: Volks- und Sozialwirtschaftliches Forschungsinstitut der japanischen Regierung.



Zu der allgemeinen Negativentwicklung der Branche in Westeuropa kam außerdem der Wegfall der Umsatzerlöse, die im Vorjahr im Zusammenhang mit der UEFA EURO 2008TM erzielt wurden. Waren die Schwellenländer der Region in den Vorjahren noch Wachstumstreiber, schnitten sie 2009 aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Krise ebenfalls erheblich schlechter ab.

Die Umsatzerlöse bei Schuhen und Bekleidung waren in Europa jeweils rückläufig, wenn auch unterschiedlich stark. Wir schätzen, dass der Umsatz bei Schuhen im niedrigen einstelligen Bereich und im Bekleidungssegment im mittleren einstelligen Bereich zurückging. Zwar lagen die Absatzmengen schätzungsweise nur leicht unter dem Niveau der Vorjahre, aber die durchschnittlichen Verkaufspreise sanken deutlich. Ein Blick auf die einzelnen Kategorien zeigt, dass der europäische Markt durch Wachstum in der Outdoor-Kategorie positiv beeinflusst wurde. Dieses konnte jedoch die geringeren Umsätze in den meisten anderen Kategorien nicht ausgleichen.

Nordamerikanische Sportartikelbranche leidet unter schwierigem Einzelhandelsmarkt

In den USA gingen die Sportartikelumsätze aufgrund des schwierigen Einzelhandelsumfelds zurück. Viele Einzelhändler richteten ihren Fokus auf die Rationalisierung ihrer Geschäfte sowie darauf, die Lagerbestände angesichts der schwachen Konsumentennachfrage niedrig zu halten. Der Umsatz ging sowohl bei Schuhen als auch bei Bekleidung zurück, wobei jedoch der Umsatz bei Schuhen weniger stark betroffen war und schätzungsweise im niedrigen einstelligen Bereich zurückging. Das relativ solide Abschneiden dieser Kategorie ist vor allem auf die steigenden durchschnittlichen Verkaufspreise zurückzuführen, welche die niedrigeren Absatzmengen teilweise ausgleichen konnten.

Einen wichtigen Beitrag zu den höheren durchschnittlichen Verkaufspreisen leistete die aufstrebende Kategorie Muskelaktivierung, die im Jahr 2009 starke Wachstumsraten im zweistelligen Bereich verzeichnete.

Der Umsatzrückgang bei Bekleidung bewegte sich unseren Annahmen zufolge im mittleren einstelligen Bereich. Die steigende Nachfrage nach Funktionsbekleidung wie beispielsweise Kompressionsbekleidung konnte die niedrigeren Umsatzerlöse etablierter Kategorien wie Basketball und Lifestyle teilweise ausgleichen. Die Umsätze bei Sportzubehör, insbesondere bei Ausrüstung im höheren Preissegment (z. B. Golfschläger), wurden durch das zurückhaltende Kaufverhalten der Konsumenten beeinträchtigt. Zu den niedrigeren Absatzmengen in dieser Kategorie kamen außerdem sinkende durchschnittliche Verkaufspreise infolge eines von hohem Preisdruck geprägten Einzelhandelsumfelds erschwerend hinzu.

Wachstum der Sportartikelbranche in Asien gedämpft

Das Wachstum der Sportartikelbranche in Asien verlangsamte sich im Vergleich zum Jahr 2008. Hauptgründe hierfür waren das deutlich geringere Wachstum in Schwellenländern sowie die schwachen Konsumausgaben in Japan. In China litten die Sportartikelumsätze insbesondere unter der Reduzierung von Überbeständen, die im Zusammenhang mit den Olympischen Spielen 2008 in Peking aufgebaut worden waren. Negativ beeinflusst wurden die Umsätze außerdem durch die verhaltene Konsumentennachfrage zu Beginn des Jahres. Wir nehmen an, dass die Sportartikelumsätze im chinesischen Einzelhandel im mittleren Zehnprozentbereich gestiegen sind, was eine erhebliche Verlangsamung im Vergleich zum Vorjahr bedeutet.

In Japan litten die Umsätze der Branche besonders in der ersten Jahreshälfte unter der tiefen Rezession und deren Nebeneffekten auf die Konsumausgaben. Der schwache Privatkonsum führte dazu, dass die Branche insgesamt im hohen einstelligen Bereich schrumpfte. Ähnliche Rückgänge wurden bei den Umsätzen für Schuhe und Bekleidung verzeichnet.

Lateinamerikanischer Sportartikelmarkt trotz gesamtwirtschaftlichem Trend

In Lateinamerika entwickelte sich die Sportartikelbranche unserer Einschätzung nach besser als die Gesamtwirtschaft. Obwohl die Wachstumsdynamik im Vergleich zum Vorjahr zurückging, zeigten sich die Sportartikelumsätze weniger anfällig gegenüber der gesamtwirtschaftlichen Abwärtsentwicklung und konnten sowohl bei Schuhen als auch bei Bekleidung Wachstum verzeichnen.

adidas Konzern und Wettbewerber leiden unter schwachem Wirtschaftsumfeld

Ebenso wie bei vielen Wettbewerbern und Einzelhändlern ging der Umsatz des adidas Konzerns im Jahr 2009 zurück. In einigen Regionen war der Umsatzrückgang des adidas Konzerns und anderer bedeutender Sportartikelanbieter jedoch erheblich stärker als der Rückgang des BIPs. Steigende Arbeitslosenzahlen und verhaltene Konsumausgaben trugen zu dieser Entwicklung bei.


Gewinn- und Verlustrechnung

Reorganisationsmaßnahmen führen zu Veränderungen in der Segmentberichterstattung

Im vierten Quartal 2009 veränderte der adidas Konzern seine Organisationsstruktur, um die Reaktionsfähigkeit auf Konsumentenbedürfnisse zu verbessern und nachhaltiges langfristiges Wachstum zu unterstützen  siehe Konzernstrategie, S. 52. Mit der daraus resultierenden Anpassung des internen Berichtswesens und gemäß dem neuen IFRS 8 (International Financial Reporting Standards) hat der adidas Konzern seine betriebliche Tätigkeit in sechs Segmente gegliedert: Großhandel, Einzelhandel, TaylorMade-adidas Golf, Rockport, Reebok-CCM Hockey und Andere zentral geführte Marken. Die Ergebnisse der Marken adidas und Reebok sind nun zusammengefasst im Großhandelssegment beziehungsweise im Einzelhandelssegment. Die Ergebnisse von TaylorMade-adidas Golf, Rockport und Reebok-CCM Hockey (die beiden letzteren waren bisher Teil des Reebok Segments) sowie Andere zentral geführte Marken (bisher Teil des adidas Segments) werden zum Zweck einer übersichtlicheren Darstellung unter Andere Geschäftssegmente zusammengefasst.

Nach der Eliminierung der regionalen Zentralen unterscheidet der Konzern nun siebzehn Märkte, die in sechs geographischen Regionen zusammengefasst werden: Westeuropa, Europäische Schwellenländer, Nordamerika, China, Andere Asiatische Märkte sowie Lateinamerika.

Veränderungen in den Rechnungslegungsgrundsätzen

Der Konzernabschluss wird in Übereinstimmung mit den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, erstellt. Im Jahr 2009 gab es relevante Änderungen in den IFRS-Vorschriften mit entsprechenden Änderungen in den Konsolidierungs- und Rechnungslegungsgrundsätzen des Konzerns  siehe Erläuterung 1, S. 170. Allerdings hatten diese Veränderungen keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss im Berichtszeitraum.

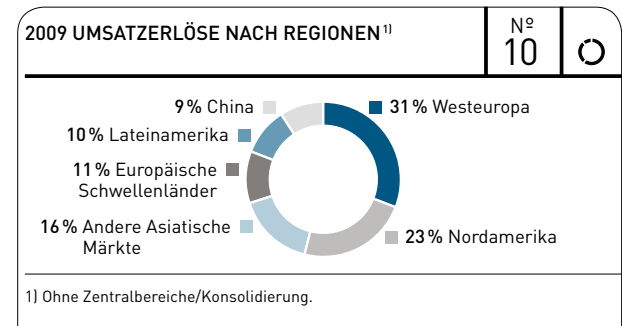
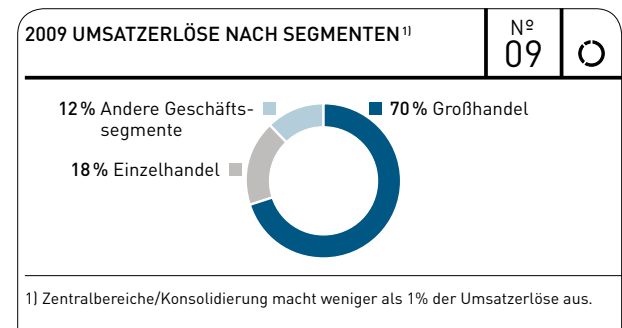
Konsolidierung von neuen Gesellschaften wirkt sich auf Ergebnisse im Großhandelssegment und in den Anderen Geschäftssegmenten aus

Die jeweils in 2008 erfolgten Konsolidierungen von neuen Gesellschaften in Lateinamerika und von Ashworth, Inc. wirkten sich im Geschäftsjahr 2009 in den Segmenten Großhandel und TaylorMade-adidas Golf auf den Vergleich der Ergebnisse mit dem Vorjahr aus.

Mit Wirkung zum 1. April 2008 erwarb der adidas Konzern 99,99 % der Anteile an Reebok Productos Esportivos Brazil Ltda. (vormals Comercial Vulcabras Ltda.), der Vertriebsgesellschaft für Reebok Produkte in Brasilien und Paraguay. Mit Wirkung zum 2. Juni 2008 gründete der Konzern außerdem eine neue Gesellschaft in Argentinien für den Vertrieb von Reebok Produkten, an der der adidas Konzern 99,99 % der Anteile hält. Ashworth, Inc., einer der führenden Anbieter von Golf-Freizeitbekleidung aus Baumwolle, wird seit dem 20. November 2008 innerhalb des adidas Konzerns konsolidiert.

Währungsbereinigter Umsatz des adidas Konzerns geht 2009 um 6 % zurück

Im Geschäftsjahr 2009 verringerte sich der Konzernumsatz auf währungsbereinigter Basis um 6 %. Grund hierfür waren niedrigere Umsätze im Großhandelssegment und in den Anderen Geschäftssegmenten, die einen Umsatzzuwachs im Einzelhandelssegment mehr als aufhoben. Diese Entwicklung entsprach der ursprünglichen Erwartung des Managements von einem Rückgang des Konzernumsatzes im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Konzernumsatz lag im Geschäftsjahr 2009 mit 10,381 Mrd. € um 4 % unter dem Vorjahr (2008: 10,799 Mrd. €).



2009 WÄHRUNGSBEREINIGTES UMSATZ- WACHSTUM ¹⁾ NACH SEGMENTEN UND REGIONEN IN %				Nº 11
	Großhandel	Einzelhandel	Andere Geschäfts- segmente	Gesamt
Westeuropa	-8	8	10	-5
Europäische Schwellenländer	-13	-1	-2	-7
Nordamerika	-16	0	-5	-10
China	-20	57	-9	-16
Andere Asiatische Märkte	-5	11	-8	-3
Lateinamerika	16	51	3	19
Gesamt	-9	7	-4	-6

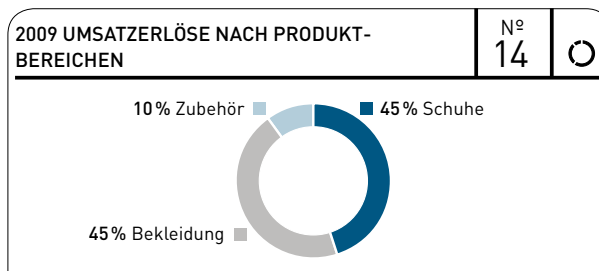
1) Im Vorjahresvergleich.

2009 UMSATZWACHSTUM ¹⁾ NACH SEGMENTEN UND REGIONEN IN %				Nº 12
	Großhandel	Einzelhandel	Andere Geschäfts- segmente	Gesamt
Westeuropa	-10	5	3	-8
Europäische Schwellenländer	-13	2	3	-5
Nordamerika	-11	5	-2	-6
China	-14	66	-3	-10
Andere Asiatische Märkte	1	19	1	4
Lateinamerika	10	41	-1	13
Gesamt	-8	10	0	-4

1) Im Vorjahresvergleich.

UMSATZ NACH REGIONEN IN MIO. €			Nº 13
	2009	2008	
Westeuropa	3.262	3.527	
Europäische Schwellenländer	1.122	1.179	
Nordamerika	2.360	2.520	
China	967	1.077	
Andere Asiatische Märkte	1.647	1.585	
Lateinamerika	1.006	893	
Gesamt¹⁾	10.381	10.799	

1) Beinhaltet Zentralbereiche/Konsolidierung.



UMSATZERLÖSE NACH PRODUKTBEREICHEN IN MIO. €					Nº 15
	Schuhe	Bekleidung	Zubehör	Gesamt ¹⁾	
2005 ²⁾	2.978	2.798	860	6.636	
2006 ³⁾	4.733	4.105	1.246	10.084	
2007	4.751	4.426	1.121	10.299	
2008	4.919	4.775	1.105	10.799	
2009	4.642	4.663	1.076	10.381	

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
2) Spiegelt aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments das fortgeführte Geschäft wider.
3) Beinhaltet Reebok, Rockport und Reebok-CCM Hockey ab 1. Februar 2006.

Rückgang des Konzernumsatzes infolge niedrigerer Umsatzerlöse im Großhandelssegment und in den Anderen Geschäftssegmenten

Im Geschäftsjahr 2009 fiel die Umsatzentwicklung des Konzerns in den einzelnen Segmenten deutlich unterschiedlich aus. Im Großhandelssegment verringerte sich der währungsberichtigte Umsatz im Berichtszeitraum aufgrund von Rückgängen sowohl bei adidas als auch bei Reebok um 9%. Der währungsberichtigte Umsatz im Einzelhandelssegment lag infolge höherer Umsatzerlöse bei adidas und Reebok um 7% über dem Vorjahresniveau. Der Umsatz in den Anderen Geschäftssegmenten ging währungsberichtigt um 4% zurück. Verantwortlich hierfür waren in erster Linie niedrigere Umsatzerlöse bei TaylorMade-adidas Golf und Rockport siehe 11.

Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Segmentumsatzerlöse in Euro aus. Im Großhandelssegment ging der Umsatz im Geschäftsjahr 2009 um 8% auf 7,174 Mrd. € zurück (2008: 7,758 Mrd. €). Der Umsatz im Einzelhandelssegment legte 10% zu und belief sich auf 1,906 Mrd. € (2008: 1,738 Mrd. €). In den Anderen Geschäftssegmenten blieb der Umsatz mit 1,283 Mrd. € nahezu stabil (2008: 1,285 Mrd. €) siehe 12.

Währungsberingter Umsatz verringert sich in fast allen Regionen

Der währungsberingte Konzernumsatz lag 2009 in allen Regionen außer Lateinamerika unter dem Vorjahresniveau. In Westeuropa verringerte sich der Umsatz vor allem aufgrund niedrigerer Umsatzerlöse in Frankreich und auf der Iberischen Halbinsel um 5%.

Der Umsatz in den Europäischen Schwellenländern verringerte sich währungsberichtigt um 7 % im Vergleich zum Vorjahr. Verantwortlich hierfür waren in erster Linie niedrigere Umsatzerlöse in Russland infolge der Abwertung des russischen Rubels gegenüber der funktionalen Währung, dem US-Dollar. Der Umsatzrückgang konnte nicht durch Preiserhöhungen ausgeglichen werden. In Nordamerika sank der Konzernumsatz aufgrund von Rückgängen sowohl in den USA als auch in Kanada währungsberichtigt um 10 %. In China lagen die Umsatzerlöse währungsberichtigt um 16 % unter dem Vorjahresniveau. In den Anderen Asiatischen Märkten ging der Umsatz vor allem infolge von Rückgängen in Japan um 3 % zurück. In Lateinamerika legte der Umsatz währungsberichtigt mit zweistelligen Zuwächsen in den meisten wichtigen Märkten der Region um 19 % zu. Die Konsolidierung neuer Gesellschaften in dieser Region trug ebenfalls zu dem Anstieg bei [siehe](#) [11](#).

Währungseffekte wirkten sich regional unterschiedlich auf die Umsatzerlöse in Euro aus. In Westeuropa ging der Konzernumsatz um 8 % auf 3,262 Mrd. € zurück (2008: 3,527 Mrd. €). In den Europäischen Schwellenländern lag der Umsatz mit 1,122 Mrd. € um 5 % unter dem Vorjahresniveau (2008: 1,179 Mrd. €). Der Umsatz in Nordamerika verringerte sich um 6 % auf 2,360 Mrd. € (2008: 2,520 Mrd. €). Der Umsatz in China nahm um 10 % auf 967 Mio. € ab (2008: 1,077 Mrd. €). In den Anderen Asiatischen Märkten stieg der Umsatz um 4 % auf 1,647 Mrd. € (2008: 1,585 Mrd. €). Lateinamerika verzeichnete einen Umsatzanstieg um 13 % auf 1,006 Mrd. € (2008: 893 Mio. €) [siehe](#) [13](#).

Umsatzrückgang in allen Produktbereichen

Im Geschäftsjahr 2009 ging der Umsatz des adidas Konzerns währungsberichtigt in allen Produktbereichen zurück. Der Umsatz im Bereich Schuhe ging im Berichtszeitraum währungsberichtigt um 7 % zurück. Diese Entwicklung war auf Umsatzrückgänge im Großhandelssegment und in den Anderen Geschäftssegmenten zurückzuführen, die einen Anstieg im Einzelhandelssegment mehr als aufgehoben. Der Umsatz im Bereich Bekleidung verringerte sich währungsberichtigt um 4 %. Im Einzelhandelssegment und in den Anderen Geschäftssegmenten stiegen die Umsatzerlöse, im Großhandelssegment hingegen gingen sie zurück. Im Bereich Sportzubehör sank der währungsberichtigte Umsatz im Vorjahresvergleich um 6 %. Hier waren Rückgänge im Großhandel, im Einzelhandel und in den Anderen Geschäftssegmenten zu verzeichnen.

Währungseffekte wirkten sich in allen Produktbereichen positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz im Bereich Schuhe ging in Euro um 6 % auf 4,642 Mrd. € zurück (2008: 4,919 Mrd. €). Im Bereich Bekleidung verringerte sich der Umsatz im Vorjahresvergleich um 2 % auf 4,663 Mrd. € (2008: 4,775 Mrd. €). Der Umsatz im Bereich Sportzubehör ging um 3 % auf 1,076 Mrd. € zurück (2008: 1,105 Mrd. €) [siehe](#) [15](#).

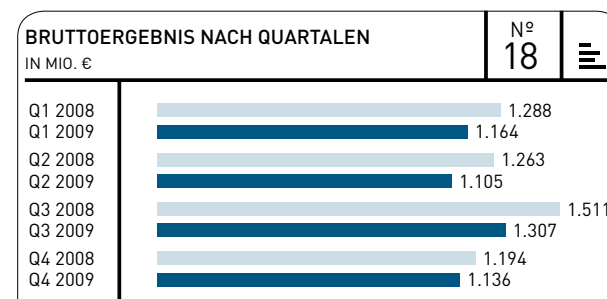
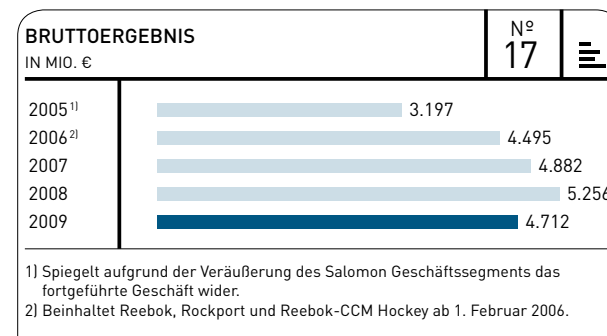
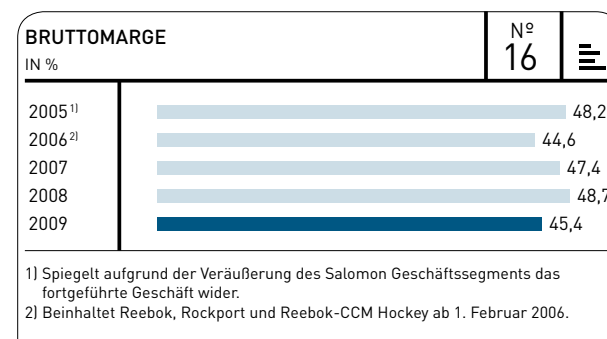
Umsatzkosten steigen

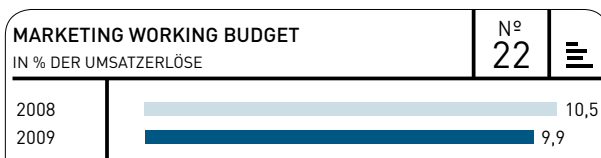
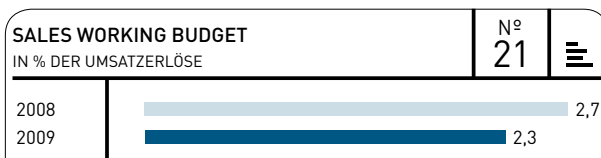
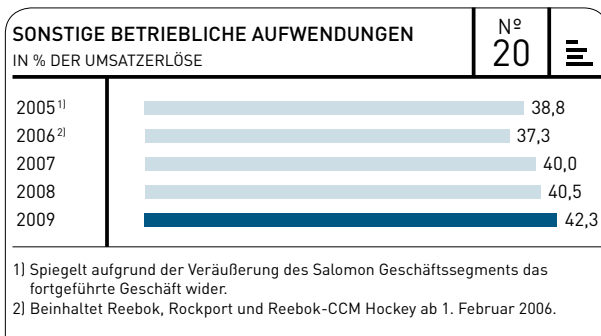
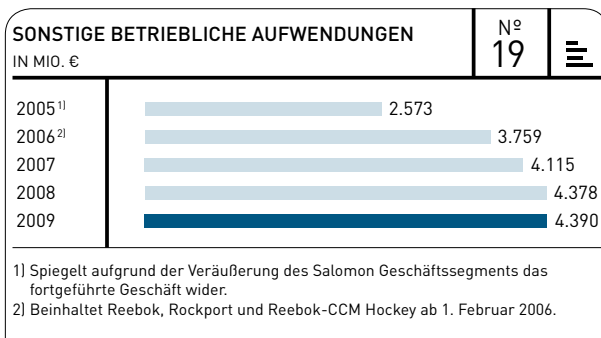
Umsatzkosten werden als der Betrag definiert, den wir Dritten für Aufwendungen im Zusammenhang mit der Herstellung und Lieferung unserer Produkte zahlen.

Eigene Produktionsaufwendungen sind ebenfalls in den Umsatzkosten des Konzerns enthalten. Diese Aufwendungen machen allerdings nur einen sehr geringen Anteil der Gesamtumsatzkosten aus. Im Jahr 2009 lagen die Umsatzkosten mit 5,669 Mrd. € um 2 % über dem Vorjahresniveau (2008: 5,543 Mrd. €). Verantwortlich für diese Entwicklung war ein deutlicher Anstieg der Lohn- und Rohmaterialkosten, der positive Effekte im Zusammenhang mit der Optimierung der Beschaffungsprozesse und Effizienzsteigerungen innerhalb unserer Beschaffungskette mehr als aufhob.

Bruttomarge durch höhere Beschaffungskosten negativ beeinflusst

Die Bruttomarge des adidas Konzerns verringerte sich im Geschäftsjahr 2009 um 3,3 Prozentpunkte auf 45,4 % (2008: 48,7 %) [siehe](#) [16](#). Verantwortlich für diese Entwicklung waren hauptsächlich höhere Beschaffungskosten, Währungsabwertungseffekte sowie gestiegene Lageräumungsverkäufe und eine hohe Wettbewerbsintensität. Währungsabwertungseffekte bezogen sich vor allem auf Russland. In diesem Markt wurden die Umsätze durch die Abwertung des russischen Rubels gegenüber der funktionalen Währung, dem US-Dollar, negativ beeinflusst, während die Herstellungskosten weitestgehend unbeeinflusst blieben. Der weit überwiegende Anteil dieser Kosten fällt in US-Dollar an. Infolgedessen ging das Bruttoergebnis des Konzerns im Jahr 2009 um 10 % auf 4,712 Mrd. € zurück (2008: 5,256 Mrd. €) [siehe](#) [17](#).





Lizenz- und Provisionserträge gehen währungsbereinigt zurück

Die Lizenz- und Provisionserträge des adidas Konzerns gingen im Jahr 2009 um 4 % auf 86 Mio. € zurück (2008: 89 Mio. €). Auf währungsbereinigter Basis verringerten sich die Lizenz- und Provisionserträge um 7%. Hauptgrund hierfür war der Wegfall von Reebok Lizenzträgen von Distributionspartnern in Brasilien/Paraguay und Argentinien. Die Vertriebspartnerschaften in diesen Ländern wurden durch eigene Gesellschaften ersetzt, deren Umsatzerlöse ab April bzw. Juni 2008 erstmalig konsolidiert wurden.

Sonstige betriebliche Erträge um 3 % unter dem Vorjahresniveau

Die sonstigen betrieblichen Erträge beinhalten Posten wie Erlöse aus der Auflösung von Rückstellungen sowie aus Abgängen des Anlagevermögens. Im Jahr 2009 verringerten sich die sonstigen betrieblichen Erträge um 3 % auf 100 Mio. € (2008: 103 Mio. €). Diese Entwicklung ist vor allem auf den Wegfall einmaliger, im Vorjahr realisierter Buchgewinne im Zusammenhang mit der Akquisition von Ashworth und der Veräußerung des Maxfli Geschäfts zurückzuführen. Diese Effekte glichen höhere Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen für Personalaufwendungen mehr als aus [siehe Erläuterung 29, S. 201](#).

Höhere sonstige betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen einschließlich Abschreibungen beinhalten Posten wie das Sales Working Budget, das Marketing Working Budget und die Betriebsgemeinkosten. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz stiegen 2009, vor allem infolge höherer Aufwendungen zur Unterstützung der Entwicklung des Konzerns in Schwellenländern, um 1,7 Prozentpunkte auf 42,3 % (2008: 40,5 %)

[siehe](#) [Z. 20](#). Kosten im Zusammenhang mit Reorganisationsmaßnahmen und der Integration des Ashworth Geschäfts trugen ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. Absolut gesehen blieben die sonstigen betrieblichen Aufwendungen mit 4,390 Mrd. € nahezu unverändert (2008: 4,378 Mrd. €) [siehe](#) [Z. 19](#).

Rückgang des Sales Working Budgets im Verhältnis zum Umsatz

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 jeweils bestimmte Vertriebskanäle betreffen, werden sie den operativen Segmenten des Konzerns zugeordnet. Im Verhältnis zum Umsatz verringerte sich das Sales Working Budget im Jahr 2009 um 0,4 Prozentpunkte auf 2,3 % (2008: 2,7 %). Hauptgrund hierfür waren die wichtigen Sportereignisse des Vorjahres, denen keine entsprechenden Veranstaltungen im Jahr 2009 nachfolgten [siehe](#) [Z. 21](#). Absolut gesehen gingen die Aufwendungen des Sales Working Budgets im Jahr 2009 um 19 % auf 241 Mio. € zurück (2008: 297 Mio. €) [siehe](#) [Z. 23](#).

Marketing Working Budget im Verhältnis zum Umsatz geht zurück

Das Marketing Working Budget beinhaltet Posten wie Aufwendungen für Promotion-Partnerschaften, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Diese Maßnahmen tragen dazu bei, unsere Markenstärke zu unterstützen. Da die Aufwendungen des Marketing Working Budgets keine bestimmten Vertriebskanäle betreffen, werden sie den Segmenten nicht zugeordnet. Im Verhältnis zum Umsatz verringerte sich das Marketing Working Budget im Jahr 2009 um 0,6 Prozentpunkte auf 9,9% (2008: 10,5%). Hauptgrund hierfür waren die wichtigen Sportereignisse des Vorjahres, denen keine entsprechenden Veranstaltungen im Jahr 2009 nachfolgten siehe 22. Absolut gesehen gingen die Aufwendungen des Marketing Working Budgets im Jahr 2009 um 9% auf 1,028 Mrd. € zurück (2008: 1,132 Mrd. €) siehe 23.

Höhere Betriebsgemeinkosten

Die Betriebsgemeinkosten des Konzerns enthalten Gemeinkosten im Zusammenhang mit Marketing, Vertrieb, Logistik, Forschung und Entwicklung sowie mit Finanz- und Verwaltungsfunktionen. Personalaufwendungen machen fast die Hälfte der Gemeinkosten aus. Im Jahr 2009 stiegen die Betriebsgemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz um 2,8 Prozentpunkte auf 30,1% (2008: 27,3%). Verantwortlich hierfür war in erster Linie der Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten des Konzerns in Schwellenländern. Absolut gesehen stiegen die Betriebsgemeinkosten im Geschäftsjahr 2009 um 6% auf 3,121 Mrd. € (2008: 2,949 Mrd. €).

SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN NACH FUNKTIONEN IN MIO. €		Nº 23	
	2009	2008	
Sales Working Budget	241	297	
Marketing Working Budget	1.028	1.132	
Marketing-Gemeinkosten	348	376	
Vertriebsorganisation	1.296	1.179	
Logistik	582	565	
Forschung & Entwicklung	86	81	
Finanz- und Verwaltungsaufwendungen	809	748	
Gesamt	4.390	4.378	

EBITDA IN MIO. €		Nº 24	
2005 ¹⁾	806		
2006 ²⁾	1.078		
2007	1.165		
2008	1.280		
2009	780		

1) Spiegelt aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments das fortgeführte Geschäft wider.
2) Beinhaltet Reebok, Rockport und Reebok-CCM Hockey ab 1. Februar 2006.

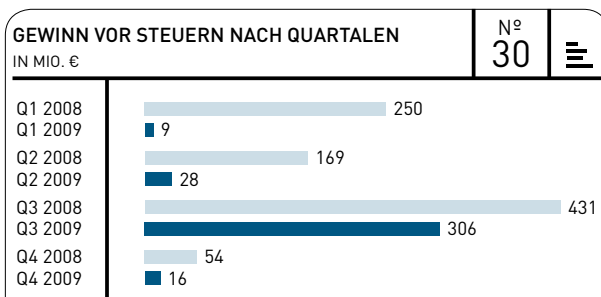
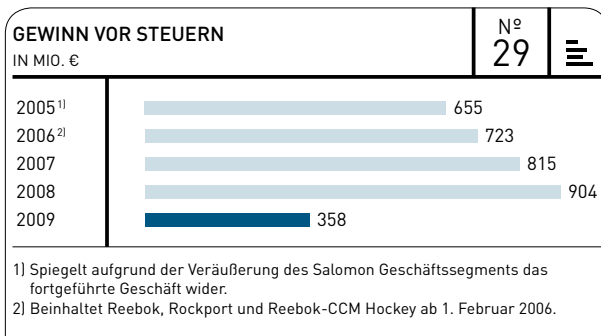
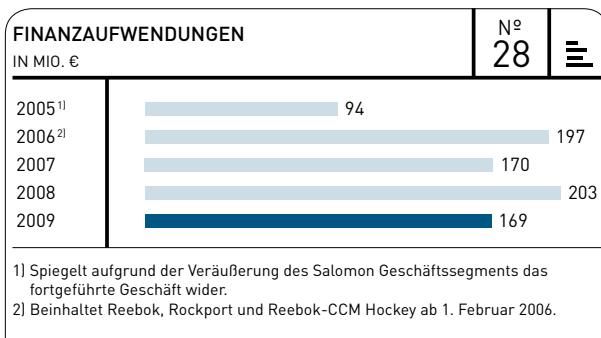
OPERATIVE MARGE IN %		Nº 25	
2005 ¹⁾	10,7		
2006 ²⁾	8,7		
2007	9,2		
2008	9,9		
2009	4,9		

1) Spiegelt aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments das fortgeführte Geschäft wider.
2) Beinhaltet Reebok, Rockport und Reebok-CCM Hockey ab 1. Februar 2006.

BETRIEBSERGEBNIS IN MIO. €		Nº 26	
2005 ¹⁾	707		
2006 ²⁾	881		
2007	949		
2008	1.070		
2009	508		

1) Spiegelt aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments das fortgeführte Geschäft wider.
2) Beinhaltet Reebok, Rockport und Reebok-CCM Hockey ab 1. Februar 2006.

BETRIEBSERGEBNIS NACH QUARTALEN IN MIO. €		Nº 27	
Q1 2008	282		
Q1 2009	58		
Q2 2008	208		
Q2 2009	72		
Q3 2008	473		
Q3 2009	336		
Q4 2008	107		
Q4 2009	42		



Anzahl der Mitarbeiter im Konzern steigt um 2%

Ende Dezember 2009 beschäftigte der Konzern 39.596 Mitarbeiter. Das entspricht einem Anstieg um 2% gegenüber dem Vorjahresstand von 38.982. Neueinstellungen im Zusammenhang mit dem Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten des Konzerns waren der Hauptgrund für diese Entwicklung. Sie gleichen Rückgänge aufgrund von Reorganisationsmaßnahmen und eines Einstellungsstopps, den der Konzern für alle nicht-einzelhandelsbezogenen Funktionen einführte, mehr als aus. Gemessen in Vollzeitäquivalenten ging die Mitarbeiteranzahl zum 31. Dezember 2009 um 4% auf 34.437 zurück (2008: 35.977).

Konzerngewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen geht um 39% zurück

Der Konzerngewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) verringerte sich im Geschäftsjahr 2009 um 39% auf 780 Mio. € (2008: 1,280 Mrd. €) [siehe](#) [Z. 24](#). Abschreibungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer stiegen um 28% auf 299 Mio. € (2008: 234 Mio. €). Diese Entwicklung war vor allem auf das höhere Anlagevermögen im Zusammenhang mit dem Ausbau unseres eigenen Einzelhandels sowie auf Wertminderungen der Reebok Vertriebsrechte in China zurückzuführen.

Gemäß den IFRS werden immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer (Geschäfts- und Firmenwerte sowie Markenrechte) einmal jährlich sowie zusätzlich bei Anzeichen einer potenziellen Wertminderung auf Wertberichtigungsbedarf überprüft. Im Jahr 2009, wie auch im Jahr 2008, war keine Abschreibung vorzunehmen.

Operative Marge verringert sich um 5,0 Prozentpunkte

Die operative Marge des adidas Konzerns ging im Geschäftsjahr 2009 um 5,0 Prozentpunkte auf 4,9% zurück (2008: 9,9%). Der Rückgang der operativen Marge war auf die niedrigere Bruttomarge des Konzerns sowie höhere sonstige betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz zurückzuführen. Infolgedessen sank das Betriebsergebnis des Konzerns um 53% auf 508 Mio. € (2008: 1,070 Mrd. €) [siehe](#) [Z. 26](#).

Finanzerträge um 49% unter dem Vorjahr

Die Finanzerträge gingen im Jahr 2009 um 49% auf 19 Mio. € zurück (2008: 37 Mio. €). Hauptgründe hierfür waren Veränderungen der beizulegenden Zeitwerte von Finanzinstrumenten [siehe](#) [Erläuterung 32, S. 202](#).

Finanzaufwendungen gehen um 17% zurück

Die Finanzaufwendungen verringerten sich im Geschäftsjahr 2009 um 17% auf 169 Mio. € (2008: 203 Mio. €) [siehe](#) [Erläuterung 32, S. 202](#). Negative Währungseffekte wurden durch niedrigere Zinsaufwendungen mehr als ausgeglichen [siehe](#) [Z. 28](#).

Gewinn vor Steuern sinkt um 60%

Der Gewinn vor Steuern im Verhältnis zum Umsatz ging 2009 um 4,9 Prozentpunkte auf 3,5% zurück (2008: 8,4%). Diese Entwicklung war auf den Rückgang der operativen Marge zurückzuführen. Der Konzerngewinn vor Steuern verringerte sich um 60% auf 358 Mio. € (2008: 904 Mio. €) [siehe](#) [Z. 29](#).

Auf Anteilseigner entfallender Gewinn verringert sich um 62%

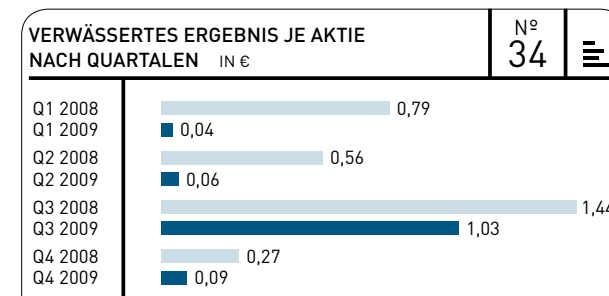
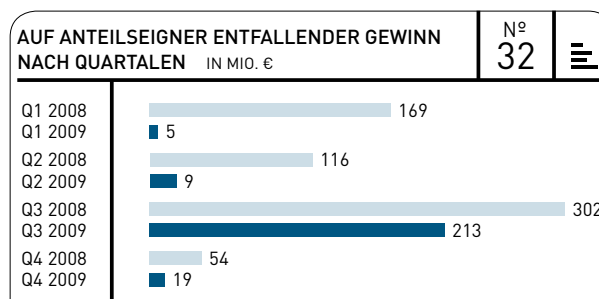
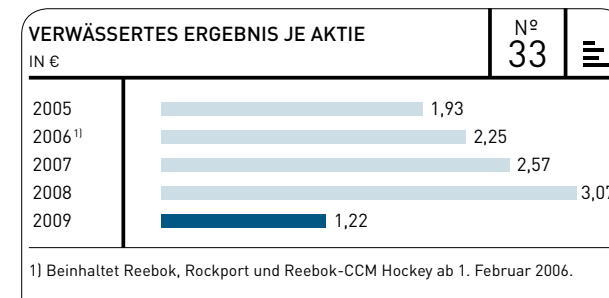
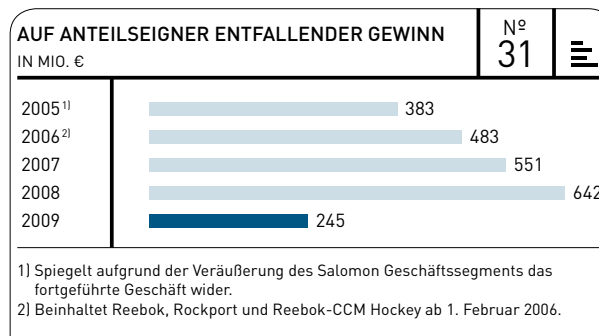
Der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn sank im Geschäftsjahr 2009 um 62% auf 245 Mio. € (2008: 642 Mio. €) [siehe](#) [Z. 31](#). Hauptgrund für diese Entwicklung war das niedrigere Betriebsergebnis des Konzerns. Die Steuerquote des Konzerns stieg 2009, vor allem infolge von Wertberichtigungen auf aktive latente Steuern, um 2,7 Prozentpunkte auf 31,5% (2008: 28,8%) [siehe](#) [Erläuterung 33, S. 202](#).

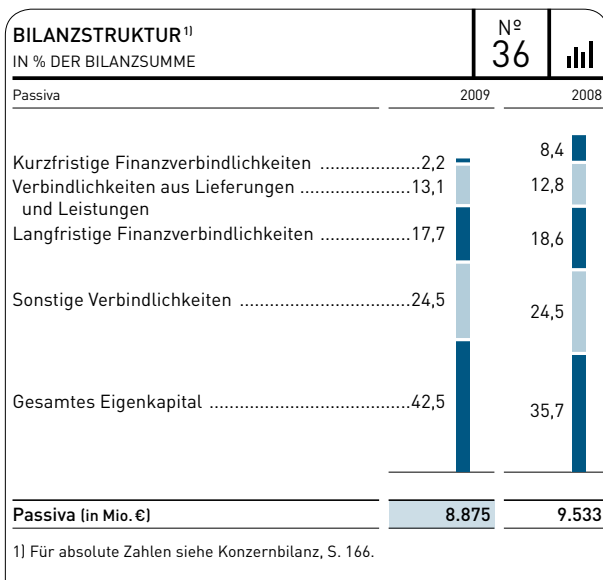
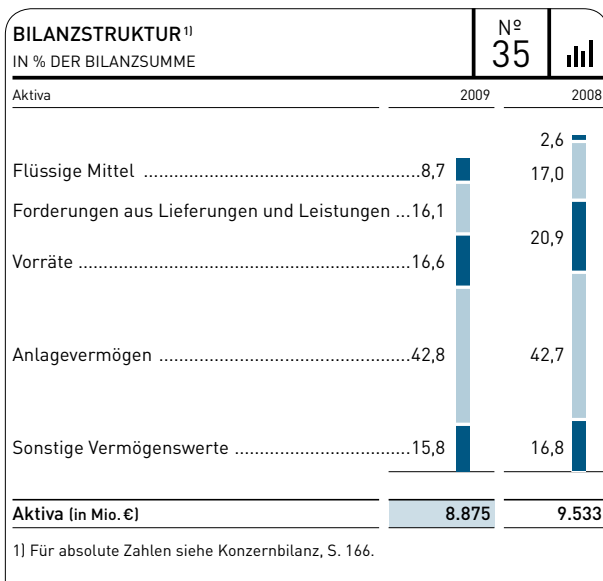
Ergebnisanteile anderer Gesellschafter des Konzerns zurückgegangen

Die Ergebnisanteile anderer Gesellschafter des Konzerns verringerten sich im Geschäftsjahr 2009 um 95 % auf 0 Mio. € (2008: 2 Mio. €). Der Rückgang war hauptsächlich auf den Erwerb der Anteile eines Minderheitsgesellschafters in Spanien mit Wirkung zum Januar 2009 zurückzuführen.

Unverwässertes und verwässertes Ergebnis je Aktie gehen um 61 % bzw. 60 % zurück

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie verringerte sich im Geschäftsjahr 2009 um 61 % auf 1,25 € (2008: 3,25 €). Die gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des unverwässerten Ergebnisses je Aktie im Jahr 2009 sank auf 196.220.166 (Durchschnitt im Jahr 2008: 197.562.346). Grund hierfür war das Aktienrückkaufprogramm von Januar bis Oktober 2008. Die dadurch verringerte Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien glich die Auswirkung von im November 2009 neu entstandenen Aktien resultierend aus Wandlungen im Zusammenhang mit der Kündigung der Wandelanleihe mehr als aus. Das verwässerte Ergebnis je Aktie verringerte sich 2009 um 60 % auf 1,22 € (2008: 3,07 €) [siehe 33](#). Die gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie belief sich auf 209.238.099 (Durchschnitt im Jahr 2008: 213.333.203). Die Verwässerung kam hauptsächlich durch etwa sechzehn Millionen zusätzliche potenzielle Aktien im Zusammenhang mit der Wandelanleihe zustande. Diese wurde im vierten Quartal 2009 vollständig gewandelt.





Bilanz und Kapitalflussrechnung

Veränderungen der Rechnungslegungsgrundsätze

Der Konzernabschluss wird gemäß den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, erstellt. Im Jahr 2009 gab es relevante Änderungen in den IFRS-Vorschriften mit entsprechenden Änderungen in den Konsolidierungs- und Rechnungslegungsgrundsätzen des Konzerns [siehe Erläuterung 1, S. 170](#). Allerdings hatten diese Veränderungen keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss im Berichtszeitraum.

Bilanzsumme geht um 7 % zurück

Zum Ende des Geschäftsjahres 2009 verringerte sich die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 7 % auf 8,875 Mrd. € (2008: 9,533 Mrd. €). Verantwortlich hierfür war in erster Linie ein Rückgang der kurzfristigen Vermögenswerte. Eine Verringerung der langfristigen Vermögenswerte trug ebenfalls zu dieser Entwicklung bei [siehe Erläuterung 3, S. 176](#).

Vorräte des Konzerns um 26 % reduziert

Die Vorräte des Konzerns verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2009 um 26 % auf 1,471 Mrd. € (2008: 1,995 Mrd. €) [siehe Erläuterung 9, S. 182](#). Währungsbereinigt entspricht dies einem Rückgang um 27 %. Dies lag in erster Linie an verringerten Produktionsmengen sowie der Reduzierung von Überbeständen bei allen unseren Marken [siehe Erläuterung 3, S. 176](#).

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen verringern sich um 12 %

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen des Konzerns gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2009 um 12 % auf 1,429 Mrd. € zurück (2008: 1,624 Mrd. €) [siehe Erläuterung 7, S. 181](#). Währungsbereinigt stellt dies einen Rückgang um 13 % dar. Der Rückgang reflektiert die konsequente Durchsetzung der Zahlungsmodalitäten im Konzern und den verbesserten Forderungseinzug in Folge einer leichten Entspannung der wirtschaftlichen Lage in den meisten Märkten zum Jahresende [siehe Erläuterung 3, S. 176](#).

Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte um 44 % unter dem Vorjahreswert

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2009 um 44 % auf 160 Mio. € (2008: 287 Mio. €) [siehe Erläuterung 8, S. 181](#). Diese Entwicklung war vor allem auf niedrigere beizulegende Zeitwerte von kurzfristigen Devisentermingeschäften zurückzuführen.

Sonstige kurzfristige Vermögenswerte verringern sich um 28 %

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2009 um 28 % auf 360 Mio. € zurück (2008: 502 Mio. €) [siehe Erläuterung 10, S. 182](#). Hauptgrund hierfür war ein Rückgang von Vorauszahlungen.

Anlagevermögen geht um 7 % zurück

Das Anlagevermögen ging zum Ende des Geschäftsjahres 2009 um 7 % auf 3,794 Mrd. € zurück (2008: 4,074 Mrd. €). Zugänge in Höhe von 264 Mio. € waren größtenteils auf den weiteren Ausbau unserer eigenen Einzelhandelsaktivitäten sowie auf Investitionen in die IT-Infrastruktur des Konzerns zurückzuführen.

Den Zugängen standen Abschreibungen in Höhe von 310 Mio. € und Abgänge in Höhe von 48 Mio. € gegenüber. Außerdem wurde Anlagevermögen in Höhe von insgesamt 106 Mio. € in zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte umgebucht. Negative Währungseffekte in Höhe von 80 Mio. € auf Anlagevermögen in Nicht-Euro-Währungen wirkten sich ebenfalls auf die Entwicklung des Anlagevermögens aus.

Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte steigen um 296 %

Ende des Geschäftsjahres 2009 stiegen die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte aufgrund von Zugängen, die jetzt zum Verkauf stehen, um 296 % auf 126 Mio. € (2008: 31 Mio. €) [siehe Erläuterung 3, S. 176](#). Die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte stehen hauptsächlich im Zusammenhang mit dem geplanten Verkauf von Grundstücken und Gebäuden in Herzogenaurach sowie von verschiedenen Bürogebäuden und Lagerhäusern an anderen Standorten.

Sonstige langfristige Vermögenswerte steigen um 5 %

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2009 um 5 % auf 126 Mio. € (2008: 120 Mio. €). Hauptgrund hierfür waren höhere Vorauszahlungen für Promotionsverträge [siehe Erläuterung 16, S. 184](#).

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen verringern sich um 4 %

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2009 um 4 % auf 1,166 Mrd. € zurück (2008: 1,218 Mrd. €) siehe [Z. 40](#). Auf währungsbereinigter Basis verringerten sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 5 %. Verantwortlich hierfür war vor allem die erheblich geringere Anzahl erhaltener Waren gegenüber dem Vorjahr. Diese Entwicklung wurde durch verbesserte Zahlungskonditionen bei unseren Lieferanten zum Teil ausgeglichen.

Anstieg der sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten um 28 %

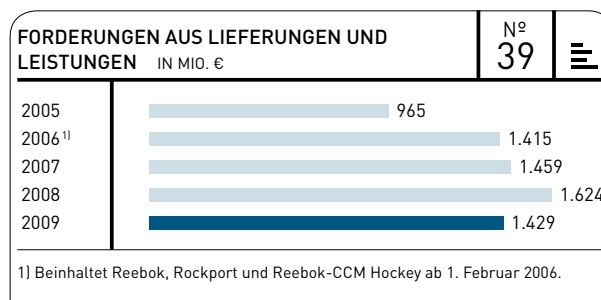
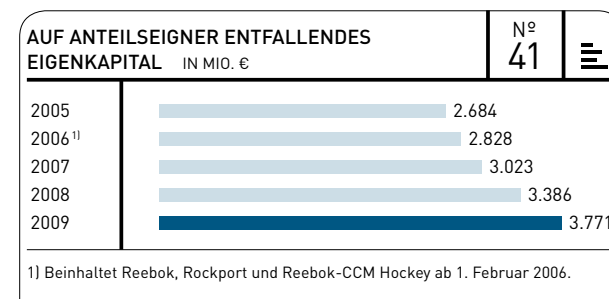
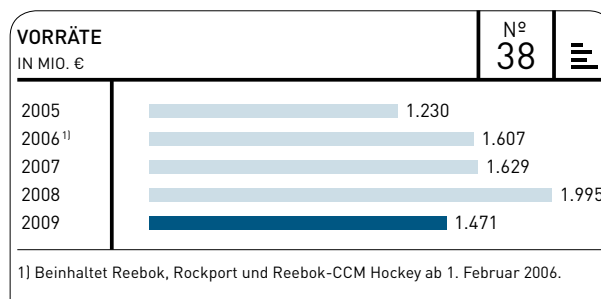
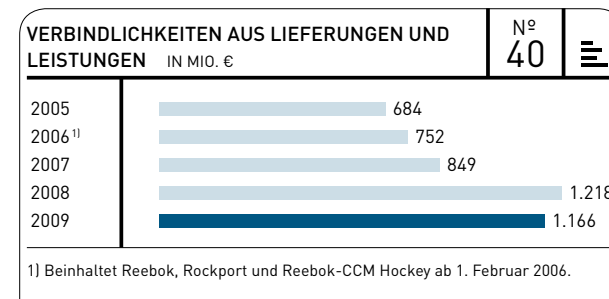
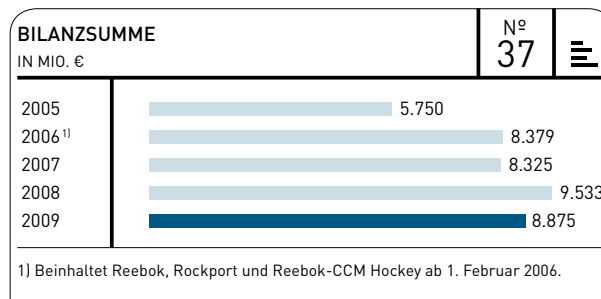
Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten nahmen zum Ende des Geschäftsjahres 2009 um 28 % auf 101 Mio. € zu (2008: 79 Mio. €) siehe Erläuterung 18, S. 185. Dieser Anstieg resultierte hauptsächlich aus höheren beizulegenden Zeitwerten von kurzfristigen Finanzinstrumenten.

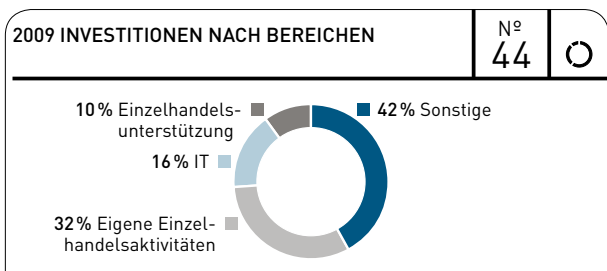
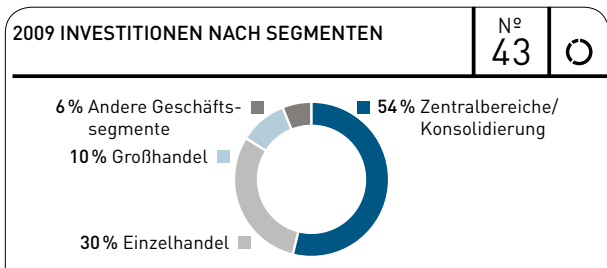
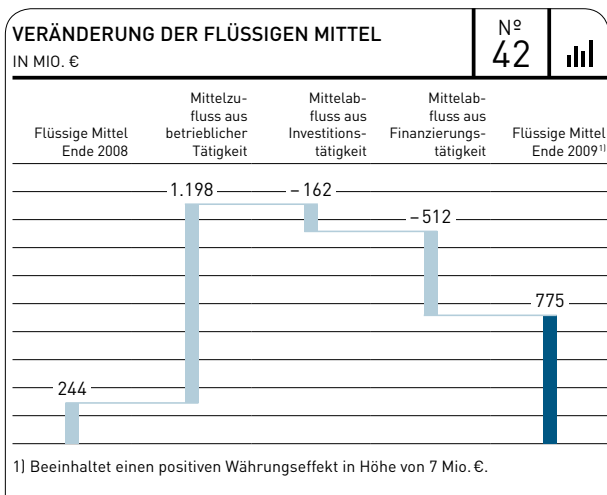
Abgegrenzte Schulden gehen um 9 % zurück

Die abgegrenzten Schulden verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2009 um 9 % auf 625 Mio. € (2008: 684 Mio. €) siehe Erläuterung 20, S. 186. Hauptgrund hierfür war ein Rückgang der Rückstellungen für noch nicht fakturierte Lieferungen und Leistungen.

Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten steigen um 7 %

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2009 um 7 % auf 232 Mio. € (2008: 216 Mio. €). Hauptgrund hierfür waren höhere Verbindlichkeiten bei den sonstigen Steuern siehe Erläuterung 21, S. 187.





Langfristige abgegrenzte Schulden sinken um 41 %

Die langfristigen abgegrenzten Schulden verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2009 um 41 % auf 22 Mio. € (2008: 37 Mio. €). Dies war zum Teil auf einen Rückgang der Rückstellungen für noch nicht in Rechnung gestellte Waren und Dienstleistungen zurückzuführen.

Auf Anteilseigner entfallendes Eigenkapital steigt infolge der vollständigen Wandlung der Wandelanleihe

Das auf Anteilseigner entfallende Eigenkapital stieg zum Ende des Geschäftsjahres 2009 um 11 % auf 3,771 Mrd. € (2008: 3,386 Mrd. €) siehe [E. 41](#). Ausschlaggebend hierfür war die vollständige Wandlung unserer Wandelanleihe sowie der in diesem Berichtszeitraum erwirtschaftete Gewinn. Ein Rückgang der beizulegenden Zeitwerte von Finanzinstrumenten, die im Berichtszeitraum ausgezahlte Dividende sowie Währungseffekte wirkten sich negativ auf diese Entwicklung aus siehe Erläuterung 26, S. 189.

Aufwendungen im Zusammenhang mit außerbilanziellen Positionen

Die wichtigsten außerbilanziellen Verpflichtungen des Konzerns sind operative Leasingverträge, die sich auf Einzelhandelsgeschäfte, Büroräumlichkeiten, Lagerhäuser und Einrichtungen beziehen. Der Konzern hat verschiedene operative Leasingverträge abgeschlossen anstatt Immobilien zu erwerben, um das Risiko aus Wertschwankungen von Immobilien zu reduzieren. Die Mietausgaben stiegen im Jahr 2009 vor allem aufgrund des weiteren Ausbaus der eigenen Einzelhandelsaktivitäten um 14 % auf 480 Mio. € (2008: 422 Mio. €) siehe Erläuterung 27, S. 193.

Cashflow-Entwicklung spiegelt niedrigeren Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital wider

Im Geschäftsjahr 2009 betrug der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit 1,198 Mrd. € (2008: 497 Mio. €). Der höhere Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit im Vergleich zum Vorjahr stand vor allem im Zusammenhang mit dem niedrigeren Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital.

Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit in Höhe von 162 Mio. € (2008: 444 Mio. €) bezog sich vor allem auf Ausgaben für Sachanlagen wie z. B. Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung von Geschäften in unserem Einzelhandelssegment, neue Bürogebäude und in IT-Systeme.

Der Nettomittelabfluss für die Finanzierungstätigkeit belief sich auf insgesamt 512 Mio. € (2008: 106 Mio. €). Mittelzuflüsse aus der Finanzierungstätigkeit standen in erster Linie im Zusammenhang mit den Erlösen aus der Emission eines Eurobonds mit einer Laufzeit von fünf Jahren und einem Nominalbetrag von 500 Mio. €. Mittelabflüsse aus der Finanzierungstätigkeit in Höhe von 508 Mio. € bzw. 404 Mio. € bezogen sich auf die Rückzahlung von langfristigen bzw. kurzfristigen Verbindlichkeiten. Zudem zahlte die adidas AG Dividenden an ihre Aktionäre in Höhe von 97 Mio. €.


Währungseffekte in Höhe von 7 Mio. € wirkten sich positiv auf die Liquidität des Konzerns im Jahr 2009 aus (2008: 2 Mio. €). Infolgedessen stiegen die flüssigen Mittel des Konzerns zum Ende des Geschäftsjahres 2009 um 531 Mio. € auf 775 Mio. € (2008: 244 Mio. €) siehe [E. 42](#).

Investitionen gehen zurück

Investitionen sind die gesamten finanziellen Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten verwendet werden. Die Investitionen des Konzerns gingen im Geschäftsjahr 2009 um 37 % auf 240 Mio. € zurück (2008: 380 Mio. €). Auf das Einzelhandelssegment entfielen 30 % der Investitionen des Konzerns (2008: 36 %). Investitionen standen vor allem im Zusammenhang mit der Eröffnung weiterer Shops der Marken adidas und Reebok. Investitionen im Großhandelssegment machten 10 % der Gesamtinvestitionen aus (2008: 7 %). Auf Andere Geschäftssegmente entfielen 6 % der gesamten Investitionen (2008: 5 %). Die verbleibenden 54 % der gesamten Investitionen des Konzerns wurden im Bereich Zentralbereiche/Konsolidierung erfasst (2008: 52 %). Diese standen hauptsächlich im Zusammenhang mit Investitionen in neue Bürogebäude sowie in IT-Infrastrukturmaßnahmen siehe [E. 43](#) und Global Operations, S. 88.

Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB

Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals

Das Grundkapital der adidas AG beläuft sich auf 209.216.186 € (Stand: 31. Dezember 2009), eingeteilt in ebenso viele nennwertlose, auf den Inhaber lautende Stückaktien, die jeweils mit einem Euro am Grundkapital beteiligt sind („Aktien“)  siehe Erläuterung 26, S. 189. Ein Anspruch der Aktionäre auf Verbriefung ist gemäß § 4 Abs. 10 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 adidas AG Aktie.

Beschränkungen, die die Stimmrechte oder Übertragung von Aktien betreffen

Vertragliche Vereinbarungen mit der Gesellschaft 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 den Veröffentlichungen unserer Quartals- und Jahresergebnisse. 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 mehr als 10 % der Stimmrechte überschreiten

Beteiligungen am Grundkapital der adidas AG, die 10 % der Stimmrechte überschreiten, sind der adidas AG 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

Der Vorstand der adidas AG besteht derzeit aus vier Mitgliedern  siehe Vorstand, S. 24. Die Bestimmung der Anzahl der Vorstandsmitglieder sowie ihre Bestellung und Abberufung erfolgt durch den Aufsichtsrat gemäß § 6 der Satzung und § 84 AktG. 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 hat gemäß § 6 der Satzung aus dem Kreis der Vorstandsmitglieder einen Vorstandsvorsitzenden bestellt. Der Aufsichtsrat kann die Bestellung zum Vorstandsmitglied beziehungsweise zum Vorstandsvorsitzenden widerrufen, wenn ein wichtiger Grund, zum Beispiel eine grobe Pflichtverletzung oder ein Vertrauensentzug durch die Hauptversammlung, vorliegt. Da die adidas AG den Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes (MitbestG) unterliegt, ist in allen anderen Fällen für die Bestellung von Mitgliedern des Vorstands, aber auch für deren Abberufung eine Mehrheit von mindestens zwei Dritteln der Aufsichtsratsmitglieder erforderlich (§ 31 MitbestG). Kommt eine solche Mehrheit bei der ersten Abstimmung im Aufsichtsrat nicht zustande, so kann auf Vorschlag des Vermittlungsausschusses die Bestellung beziehungsweise Abberufung  siehe Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht, S. 33 in einer zweiten Abstimmung mit einfacher Mehrheit der Stimmen der Aufsichtsratsmitglieder erfolgen. Wird auch hierbei die erforderliche Mehrheit nicht erreicht, erfolgt eine dritte Abstimmung, die erneut einer einfachen Mehrheit bedarf, bei der dem Aufsichtsratsvorsitzenden jedoch zwei Stimmen zustehen. Im Falle des Fehlens eines erforderlichen Vorstandsmitglieds hat darüber hinaus das Amtsgericht Fürth gemäß § 85 Abs. 1 AktG in dringenden Fällen 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 gemäß § 179 Abs. 1 Satz 2 AktG in Verbindung mit § 10 Abs. 1 der Satzung der Aufsichtsrat beschließen.

Befugnisse des Vorstands insbesondere hinsichtlich Aktienausgabe und Aktienrückkauf

Die Befugnisse unseres Vorstands sind in §§ 76 ff. AktG in Verbindung mit § 7 der Satzung geregelt. So hat er 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. Die Befugnisse zum Erwerb eigener Aktien beruhen auf §§ 71 ff. AktG und zum Bilanzstichtag ferner auf dem Ermächtigungsbeschluss der Hauptversammlung vom 7. Mai 2009.

— Genehmigtes Kapital

- Bis zum 28. Mai 2011 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 2006).
- Bis zum 21. Juni 2012 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 2009/II).
- Bis zum 21. Juni 2014 ist der Vorstand ermächtigt, das Grundkapital mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmalig oder in Teilbeträgen mehrmalig um insgesamt bis zu 50.000.000 € zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2009/I).

Das Bezugsrecht unserer Aktionäre kann mit Zustimmung des Aufsichtsrats in bestimmten Fällen ausgeschlossen werden  siehe Erläuterung 26, S. 189.

— Bedingtes Kapital

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 11. Mai 2006 wurde der Vorstand ermächtigt, bis zum 10. Mai 2011 durch die Gesellschaft oder nachgeordnete Konzernunternehmen einmalig oder mehrmals Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen im Gesamtnennbetrag von bis zu 1,5 Mrd. € mit einer Laufzeit von bis zu 30 Jahren zu begeben und für solche, von nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft begebene Schuldverschreibungen die Garantie zu übernehmen. Der Vorstand ist ermächtigt, den Inhabern oder Gläubigern von Schuldverschreibungen Options- oder Wandlungsrechte auf insgesamt 20.000.000 Aktien nach näherer Maßgabe der jeweiligen Bedingungen der Schuldverschreibungen zu gewähren. Hierzu wurde das Grundkapital um bis zu 20.000.000 € bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2006). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auf die Schuldverschreibungen für Spitzenbeträge und auch dann auszuschließen, wenn der Ausgabepreis der Options- und/oder Wandelanleihe den Marktwert nicht wesentlich unterschreitet und die Anzahl der auszugebenden Aktien 10 % des Grundkapitals nicht überschreitet. Auf diese Grenze ist in bestimmten weiteren Fällen die Ausgabe von neuen oder die Verwendung eigener Aktien anzurechnen. Von dieser Ermächtigung ist bislang kein Gebrauch gemacht worden.

— Aktienrückkauf

Die Befugnisse der Gesellschaft zum Erwerb eigener Aktien ergeben sich aus §§ 71 ff. AktG sowie zum Bilanzstichtag aus dem Ermächtigungsbeschluss der Hauptversammlung vom 7. Mai 2009.

Aufgrund der durch diesen Beschluss erteilten Ermächtigung ist der Vorstand bis zum 6. November 2010 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 adidas AG, aber auch durch ihre Tochtergesellschaften oder für ihre oder deren Rechnung durch Dritte ausgenutzt werden.

Der Rückkauf erfolgt über die Börse, mittels eines öffentlichen Kaufangebots, mittels einer öffentlichen Einladung zur Abgabe von Verkaufsofferten oder durch die Ausgabe von Andienungsrechten an die Aktionäre. Die Ermächtigung enthält auch Festlegungen über den höchsten und niedrigsten Gegenwert, der jeweils gewährt werden darf.

Die aufgrund dieser Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien können insbesondere wie folgt verwendet werden:

- Sie können mit Zustimmung des Aufsichtsrats über die Börse, durch ein Angebot an alle Aktionäre gegen Barzahlung oder (begrenzt auf 10 % des Grundkapitals unter Berücksichtigung bestimmter Anrechnungen) durch Verkauf zu einem Preis, der den Börsenpreis von Aktien gleicher Ausstattung nicht wesentlich unterschreitet, veräußert werden.
- Sie können mit Zustimmung des Aufsichtsrats zum Zwecke des unmittelbaren oder mittelbaren Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen an Unternehmen verwendet werden.
- Sie können mit Zustimmung des Aufsichtsrats 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, die den Inhabern aus einer von der adidas AG oder einer unmittelbaren oder mittelbaren Tochtergesellschaft begebenen oder zu begebenden Options- und/oder Wandelanleihe zustehen, die aufgrund der Ermächtigungen der Hauptversammlungen vom 8. Mai 2003 und vom 11. Mai 2006 ausgegeben wurden bzw. ausgegeben werden, verwendet werden.
- Sie können zur Erfüllung der Verpflichtungen der Gesellschaft aus dem Aktienoptionsprogramm 1999 (MSOP) verwendet werden.
- Sie können eingezogen werden, ohne dass die Einziehung 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 zwei Jahren ab Übertragung zulässig ist. Die Zuständigkeit hierfür liegt beim Aufsichtsrat.

Im Falle der Veräußerung von Aktien zu den oben genannten Verwendungszwecken ist das Bezugsrecht der Aktionäre ausgeschlossen. Soweit die Zustimmung des Aufsichtsrats zu Maßnahmen aufgrund dieser Ermächtigung erforderlich ist, kann der Aufsichtsrat die Zuständigkeit dafür an einen Ausschuss übertragen.

Der Vorstand wurde von der Hauptversammlung am 7. Mai 2009 ergänzend ermächtigt, den Aktienerwerb unter der beschlossenen Ermächtigung auch unter Einsatz von mit einem Finanzinstitut zu marktnahen Konditionen abgeschlossenen Eigenkapitalderivaten durchzuführen. Die adidas AG kann danach mit Zustimmung des Aufsichtsrats auf physische Belieferung gerichtete Put-Optionen verkaufen und/oder Call-Optionen erwerben, wenn durch die Optionsbedingungen sichergestellt ist, dass diese nur mit Aktien beliefert werden, die ihrerseits unter Wahrung des Gleichbehandlungsgrundsatzes erworben wurden. Alle Aktienerwerbe unter Einsatz von Put- und Call-Optionen sind dabei auf Aktien im Umfang von höchstens 5% des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung bestehenden Grundkapitals (oder ggf. eines im Zeitpunkt der Inanspruchnahme geringeren Grundkapitals) beschränkt.

Die Laufzeiten der Optionen müssen so gestaltet sein, dass der Erwerb der Aktien in Ausübung der Optionen nicht nach dem 6. November 2010 erfolgt. Die Ermächtigung enthält auch Festlegungen über den höchsten und niedrigsten Gegenwert, der jeweils gewährt werden darf.

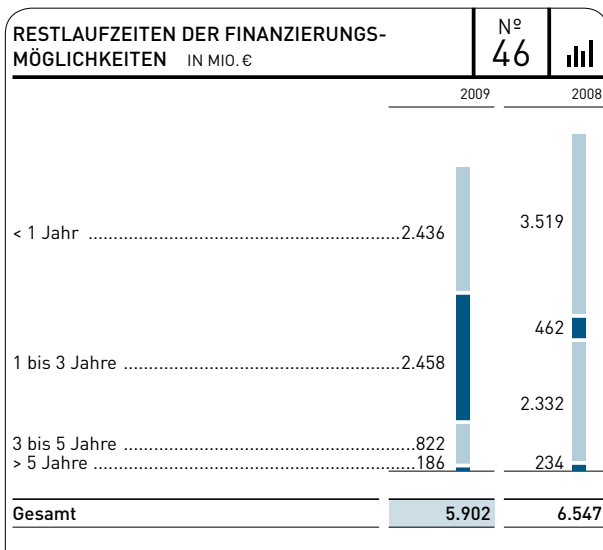
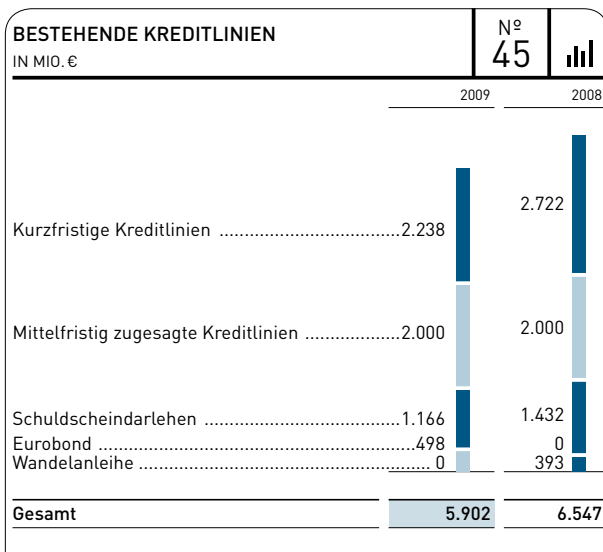
Für die Veräußerung und Einziehung von Aktien, die unter Einsatz von Derivaten erworben wurden, gelten die von der Hauptversammlung festgesetzten (oben dargestellten) allgemeinen Regeln.

Die adidas AG besitzt zum 31. Dezember 2009 keine eigenen Aktien.

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.



Treasury

Finanzierungsgrundsätze des Konzerns


Das Hauptziel unserer Finanzierungsgrundsätze ist die Minimierung der Finanzaufwendungen des Konzerns bei gleichzeitiger Sicherstellung ausreichender Liquiditätsreserven, um jederzeit den Zahlungsverpflichtungen des Konzerns nachkommen zu können. Die betriebliche Geschäftstätigkeit unserer Konzernsegmente und der daraus resultierende Mittelzufluss stellt die Hauptliquiditätsquelle für unseren 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 die überschüssigen 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 Bankgebühren reduzieren. Zu den weiteren Zielen unserer Konzern-Treasury-Abteilung zählen das effektive Management unseres Währungsexposures sowie die kontinuierliche Zinssatzoptimierung.

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 Liquiditäts-/Anlagen-Management weltweit, das Management von Währungs- und Zinsrisiken sowie das Management konzerninterner Cashflows. Die Verantwortlichkeiten hierfür sind nach einem dreistufigen Ansatz strukturiert:

- Das Treasury-Komitee, das sich aus Mitgliedern des Vorstands und anderen 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 Zustimmung des Treasury-Komitees.
- Die Konzern-Treasury-Abteilung ist verantwortlich für spezifische zentralisierte Treasury-Transaktionen sowie für die Umsetzung unserer Treasury-Grundsätze weltweit.
- Auf Ebene der Tochtergesellschaften sind die Geschäftsführer sowie die Finanz-Controller vor Ort für das Management der Treasury-Angelegenheiten bei den jeweiligen Gesellschaften verantwortlich. Controlling-Funktionen auf Konzernebene stellen sicher, dass die Transaktionen der einzelnen Geschäftseinheiten den Treasury-Grundsätzen des Konzerns folgen.

Zentralisierte Treasury-Funktion

Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Konzerns werden über 90 % der weltweiten Kreditlinien von unserer zentralen Treasury-Abteilung verwaltet. Diese Linien werden zum Teil an Tochtergesellschaften weitergegeben und durch Garantien des Mutterunternehmens abgesichert. Aufgrund des zentralisierten Liquiditätsmanagements ist der Konzern in der Lage, die Mittel innerhalb der Organisation effizient zuzuteilen. Die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns sind in der Regel unbesichert und gegebenenfalls 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 Instituten. Partnerbanken auf Konzern- und Tochtergesellschaftsebene müssen ein langfristiges Investment Grade Rating von Standard & Poor's oder ein vergleichbares Rating einer anderen führenden Ratingagentur von mindestens BBB+ vorweisen. Nur in Ausnahmefällen dürfen Konzerngesellschaften mit Banken zusammenarbeiten, die ein niedrigeres Rating haben  siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 140. Die Tochtergesellschaften müssen überschüssige Liquidität an die Konzernzentrale weiterleiten, um die Cash-Position des Konzerns zu optimieren und eine optimale Zuteilung der flüssigen Finanzmittel sicherzustellen.

Langfristige finanzielle Flexibilität sichergestellt

Die langfristige Flexibilität des Konzerns ist durch ungenutzte Kreditlinien in Höhe von 4,135 Mrd. € zum Ende des Geschäftsjahres 2009 sichergestellt (2008: 3,974 Mrd. €). Diese umfassen eine fest zugesagte mehrjährige Konsortialkreditlinie in Höhe von 2,000 Mrd. €, die zum Jahresende 2009 ungenutzt war (2008: 1,801 Mrd. € ungenutzt), sowie bilaterale Kreditlinien bei verschiedenen Banken in Höhe von insgesamt 2,135 Mrd. € (2008: 2,173 Mrd. €). Wir überwachen laufend den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien, basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf.

Rückgang der kurzfristigen Kreditlinien

Die kurzfristigen Kreditlinien gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2009 um 18 % auf 2,238 Mrd. € zurück (2008: 2,722 Mrd. €). Der Rückgang der Kreditlinien entspricht dem niedrigeren Finanzierungsbedarf. Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien machen rund 37 % bzw. 63 % der gesamten kurzfristigen Kreditlinien aus (2008: 42 % bzw. 58 %) [siehe](#) [Inf 47](#).

Marktübliche Kreditverpflichtungen

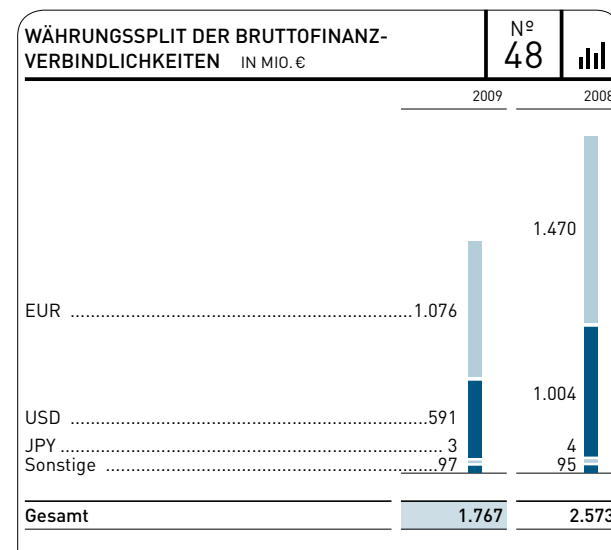
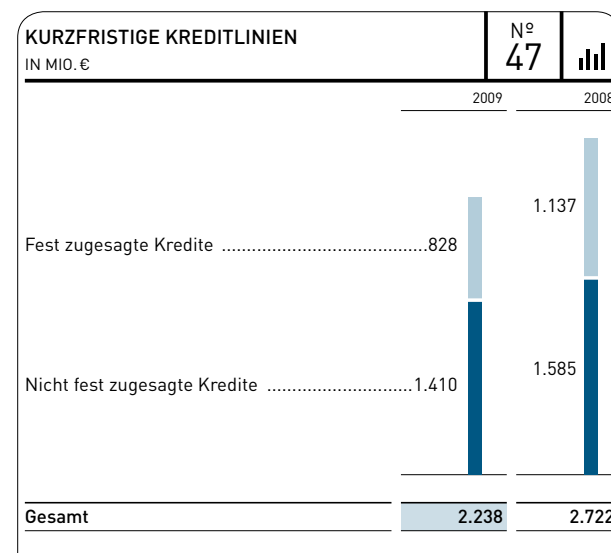
Im Falle unserer fest zugesagten Kreditlinien sind wir verschiedene Kreditverpflichtungen eingegangen. Diese Kreditverpflichtungen können eine Limitierung der Veräußerung von Anlagevermögen, Höchstgrenzen für dinglich abgesicherte Verbindlichkeiten sowie Cross-Default- und Change-of-Control-Klauseln 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 2009 haben wir alle Bedingungen vollständig erfüllt und lagen ausreichend über sämtlichen vorgesehenen Mindestanforderungen. Aufgrund unserer Cashflow-Erwartungen sind wir zuversichtlich, diese Bedingungen auch in Zukunft erfüllen zu können [siehe](#) [Nachtrag und Ausblick, S. 156](#). Wir sind derzeit überzeugt, dass die Mittelzuflüsse aus der Geschäftstätigkeit zusammen mit der Verfügbarkeit externer Mittel ausreichen werden, um unseren künftigen Bedarf an operativen Mitteln und Kapital zu decken.

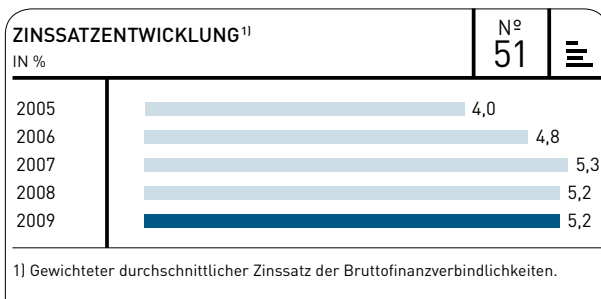
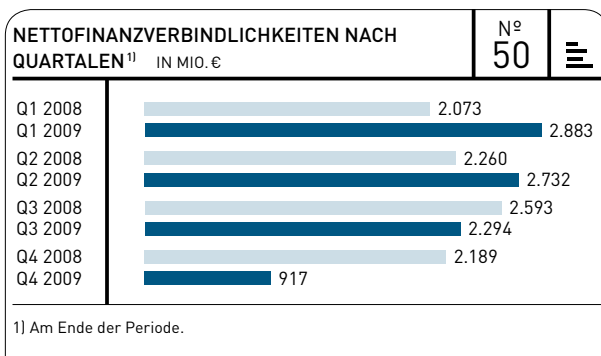
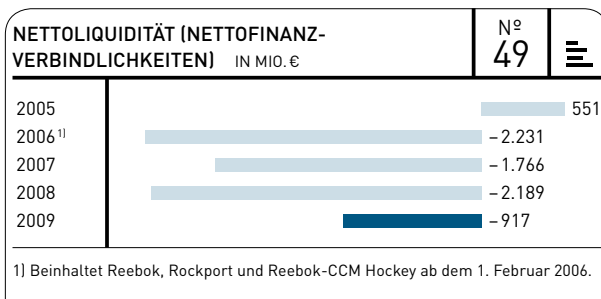
Deutlicher Rückgang der Bruttofinanzverbindlichkeiten

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Jahres 2009 um 31 % auf 1,767 Mrd. € (2008: 2,573 Mrd. €). Die Bankverbindlichkeiten sanken um 83 % auf 103 Mio. € (2008: 605 Mio. €). Unsere Schuldscheindarlehen bzw. Privatplatzierungen in den USA, Europa und Asien verringerten sich im Geschäftsjahr 2009 um 19 % auf 1,166 Mrd. € (2008: 1,432 Mrd. €). Das Volumen der ausstehenden Anleihen stieg um 27 % auf 498 Mio. € (2008: 393 Mio. €) [siehe](#) [Inf 52](#). Am Ende des Jahres 2009 waren keine Commercial Paper ausstehend (2008: 143 Mio. €).

Euro dominiert Währungsmix

Der Großteil der Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns wird in Euro und US-Dollar gehalten. Zum Ende des Geschäftsjahres 2009 machten die Bruttofinanzverbindlichkeiten in Euro 61 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2008: 57 %). Der Anteil der in US-Dollar gehaltenen Bruttofinanzverbindlichkeiten ging auf 33 % zurück (2008: 39 %) [siehe](#) [Inf 48](#).





Wesentliche Verbesserung der Finanzierungsstruktur

Im Verlauf des Geschäftsjahres 2009 haben wir das Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten des Konzerns erweitert und dadurch unsere Finanzierungsstruktur weiter optimiert. Im Juni emittierten wir ein deutsches Schuld-scheindarlehen mit einem Nominal-betrag von 200 Mio. € bestehend aus einer dreijährigen und einer fünfjäh-rigen Tranche. Darüber hinaus begab die adidas International Finance B.V., eine hundertprozentige und garantierte Tochtergesellschaft der adidas AG, im Juli 2009 einen Eurobond mit einem Volumen von 500 Mio. €. Die Anleihe mit einer Laufzeit von fünf Jahren und einer jährlichen Verzinsung von 4,75 % wurde mit einem Spread von 200 Basispunkten über der entsprechenden mittleren Euro-Swap-Rate festgelegt. Die Transaktion war mehrfach überzeichnet. Im Okto-ber kündigte der Konzern die vorzeitige Rückzahlung seiner Wandelanleihe mit einem Volumen von 400 Mio. € an. Nach der Ankündigung wurde die Anleihe durch die Anleiheninhaber vollständig gewandelt [☛ siehe Unsere Aktie, S. 42](#). Infolgedessen hat sich die Finanzierungs-struktur durch das nun gleichmäßigere Fälligkeitsprofil unserer Finanzver-bindlichkeiten deutlich verbessert. Zum Ende des Geschäftsjahres 2009 belief sich der gesamte Refinanzierungsbedarf innerhalb der nächsten 12 Monate auf insgesamt 198 Mio. € (2008: 797 Mio. €) [☛ siehe !\[\]\(cbe80b694ebd74fcfe136a095b608235_img.jpg\) 55](#).

Zinssatz unverändert

Im gewichteten Mittel blieb der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Jahr 2009 mit 5,2 % stabil (2008: 5,2%) [☛ siehe !\[\]\(cbe2492b119e39e02a1dab2af4a4b296_img.jpg\) 51](#). Positive Effekte niedrigerer Zinssätze bei kurz-fristigen Finanzverbindlichkeiten wurden durch den höheren Anteil längerfristiger Finanzverbindlichkeiten in der Finanzie-rungsstruktur des Konzerns aufgehoben, da letztere einen höheren durchschnitt-lichen Zinssatz aufweisen. Langfristige festverzinsliche Finanzierungen machten zum Ende des Geschäftsjahres 2009 68 % des gesamten Finanzierungsvolumens aus (2008: 58 %). 32 % des gesamten Finanzierungsvolumens des Konzerns am Ende des Jahres war variabel verzinslich (2008: 42 %).

Nettofinanzverbindlichkeiten um 1,272 Mrd. € gesunken

Am 31. Dezember 2009 beliefen sich die Nettofinanzverbindlichkeiten auf 917 Mio. € (2008: 2,189 Mrd. €). Das bedeutet einen beträchtlichen Rück-gang um 1,272 Mrd. € bzw. 58 % gegen-über dem Vorjahr [☛ siehe !\[\]\(3e2231b1ad3ca8da8658228c00dd08e0_img.jpg\) 49](#). Damit haben wir unser zu Beginn des Jahres 2009 kommuniziertes Ziel, die Netto-finanzverbindlichkeiten unter das Vorjahresniveau zu senken, deutlich übertroffen. Ein geringerer Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital sowie niedrigere Investitionen als ursprünglich geplant wirkten sich positiv auf diese Entwicklung aus. Die deutliche Reduzie-rung wurde zudem durch die vollstän-dige Wandlung unserer Wandelanleihe mit einem Volumen von 400 Mio. € im vierten Quartal unterstützt. Darüber hinaus trugen positive Währungseffekte in Höhe von 12 Mio. € zur Verringerung der Nettofinanzverbindlichkeiten bei. Auf Basis der Nettofinanzverbindlichkeiten lag die Inanspruchnahme der zuge-sagten Kreditlinien Ende 2009 bei 16 % (2008: 33 %). Der Verschuldungsgrad des Konzerns sank am Ende des Jahres 2009 auf 24,3% (2008: 64,6%) [☛ siehe !\[\]\(96a82dd1250f57fd139c5f3b80c9d977_img.jpg\) 53](#). Daher konnten wir unser mittelfristiges Ziel eines Verschuldungsgrads von unter 50 % erreichen. Effizientes Management unserer Kapitalstruktur hat für unser Management nach wie vor hohe Prio-rität. Um Finanzierungsrisiken einzu-schränken und gleichzeitig ausreichende Flexibilität sicherzustellen, beabsich-tigen wir daher nun ein Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA von unter 2 beizubehalten [☛ siehe Nach-trag und Ausblick, S. 156](#).

Währungsmanagement von hoher Priorität

Da der adidas Konzern weltweit tätig ist, ist das Währungsmanagement ein wichtiger Fokus der Konzern-Treasury-Abteilung. Dabei ist das US-Dollar-Hedging von zentraler Bedeutung, da unsere Beschaffung überwiegend in Asien stattfindet und größtenteils in Dollar abgerechnet wird siehe Global Operations, S. 88. Im Geschäftsjahr 2009 verwaltete die Konzern-Treasury-Abteilung ein Nettodefizit gegenüber dem Euro in Höhe von ca. 1,9 Mrd. US-Dollar (2008: 1,9 Mrd. US-Dollar). Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Konzerns haben wir ein rollierendes Hedging-System mit einem Zeitfenster von 12 bis 24 Monaten, wobei wir einen Großteil unseres erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs sechs Monate vor Saisonbeginn absichern. Das bedeutet, dass wir unser Hedging für das Jahr 2010 bereits beinahe vollständig abgeschlossen haben. Außerdem haben wir schon begonnen, uns für 2011 und in geringem Umfang für 2012 abzusichern. Das Hedging für das Jahr 2010 ist zu leicht ungünstigeren Sicherungskursen gegenüber dem Vorjahr abgeschlossen worden. Wir nutzen verschiedene Hedging-Instrumente, wie z. B. Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungsswaps oder Kombinationen von unterschiedlichen Instrumenten, um uns gegen ungünstige Kursentwicklungen zu schützen. Dabei bleiben wir weiterhin in der Lage, von künftigen positiven Kursentwicklungen zu profitieren siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 140.

FINANZIERUNGSSTRUKTUR ¹⁾		IN MIO. €	
		Nº 52	
		2009	2008
Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen		850	384
Bankkredite		103	605
Schuldscheindarlehen		1.166	1.432
Eurobond		498	0
Wandelanleihe		0	393
Commercial Paper		0	143
Bruttofinanzverbindlichkeiten		1.767	2.573
Nettofinanzverbindlichkeiten		917	2.189

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten

VERSCHULDUNGSGRAD		IN %	
		Nº 53	
2005		-20,5	
2006 ¹⁾		78,9	
2007		58,4	
2008		64,6	
2009		24,3	

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

EMITTIERTE PRIVATPLATZIERUNGEN UND ANLEIHEN AUF EINEN BLICK			
IN MILLIONEN			
	Volumen	Kupon	Fälligkeit
Asiatisches Schuldscheindarlehen	EUR 26	variabel	2010
Asiatisches Schuldscheindarlehen	AUD 16	variabel	2010
Deutsches Schuldscheindarlehen	EUR 150	fix/ variabel	2010
US Schuldscheindarlehen	USD 288	fix	2011
Französisches Schuldscheindarlehen	EUR 150	variabel	2011 – 2012
Deutsches Schuldscheindarlehen	EUR 78	fix/ variabel	2012
US Schuldscheindarlehen	USD 292	fix	2013
Eurobond	EUR 498	fix	2014
Deutsches Schuldscheindarlehen	EUR 122	fix/ variabel	2014
US Schuldscheindarlehen	USD 115	fix	2015
US Schuldscheindarlehen	USD 150	fix	2016
Sonstige Schuldscheindarlehen	EUR 43	variabel	2010 – 2012

RESTLAUFZEIT DER BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN		IN MIO. €	
		Nº 55	
		2009	2008
< 1 Jahr198	198	462
1 bis 3 Jahre561	561	1.080
3 bis 5 Jahre822	822	234
> 5 Jahre186	186	797
Gesamt		1.767	2.573

Geschäftsentwicklung Großhandel

Das Großhandelssegment umfasst die Geschäftstätigkeit von adidas und Reebok mit Einzelhändlern. Im Geschäftsjahr 2009 ging der Umsatz im Großhandelssegment auf währungsbereinigter Basis um 9 % zurück. In Euro verringerte sich der Großhandelsumsatz um 8 % auf 7,174 Mrd. € (2008: 7,758 Mrd. €). Die Bruttomarge lag mit 41,6 % um 2,1 Prozentpunkte unter dem Vorjahreswert (2008: 43,7 %). Hauptgründe hierfür waren höhere Beschaffungskosten und ein sehr wettbewerbsintensives Einzelhandelsumfeld. Das Bruttoergebnis verringerte sich um 12 % auf 2,981 Mrd. € (2008: 3,387 Mrd. €). Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz gingen um 0,1 Prozentpunkte auf 8,9 % zurück (2008: 9,0 %). Aufgrund der niedrigeren Bruttomarge, die nicht durch gesunkene betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz ausgeglichen werden konnte, verringerte sich die operative Marge des Segments um 2,0 Prozentpunkte auf 32,7 % (2008: 34,7 %). Absolut gesehen lag das Segmentbetriebsergebnis mit 2,346 Mrd. € um 13 % unter dem Vorjahreswert (2008: 2,692 Mrd. €).

GROSSHANDEL IM ÜBERBLICK		Nº 01	
IN MIO. €			
	2009	2008	Veränderung
Umsatzerlöse	7.174	7.758	-8%
Bruttoergebnis	2.981	3.387	-12%
Bruttomarge	41,6%	43,7%	-2,1PP
Segmentbetriebsergebnis	2.346	2.692	-13%
Operative Marge des Segments	32,7%	34,7%	-2,0PP

GROSSHANDEL UMSATZERLÖSE NACH QUARTALEN		Nº 02	
IN MIO. €			
Q1 2008	1.968		
Q1 2009	1.876		
Q2 2008	1.755		
Q2 2009	1.608		
Q3 2008	2.241		
Q3 2009	2.040		
Q4 2008	1.794		
Q4 2009	1.650		

Segmentumsatz geht währungsbereinigt um 9 % zurück

Im Jahr 2009 verringerte sich der Umsatz im Großhandelssegment auf währungsber- einigter Basis um 9 %. adidas Sport Style verzeichnete einen Umsatzan- stieg, bei adidas Sport Performance und Reebok hingegen ging der Umsatz im Vorjahresvergleich zurück. Wäh- rungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse dieses Segments in Euro aus. In Euro verringerte sich der Umsatz im Großhandelssegment im Geschäfts- jahr 2009 um 8 % auf 7,174 Mrd. € (2008: 7,758 Mrd. €).

Großhandelsumsatz verringert sich währungsber- einigt in fast allen Regionen

Im Geschäftsjahr 2009 ging der Umsatz im Großhandelssegment auf währungs- bereinigter Basis in allen Regionen außer Lateinamerika zurück. Die Umsatzerlöse in Westeuropa verringerten sich aufgrund von Rückgängen in den meisten wichti- gen Märkten währungsber- einigt um 8 %.

Der Umsatz in den Europäischen Schwellenländern lag währungs- bereinigt um 13 % unter dem Vorjahres- niveau. Verantwortlich hierfür waren in erster Linie niedrigere Umsatzerlöse in Russland infolge der Abwertung des russischen Rubels gegenüber der funk- tionalen Währung, dem US-Dollar. Die- ser Umsatzrückgang konnte nicht durch Preiserhöhungen ausgeglichen werden. In Nordamerika ging der Umsatz im Großhandelssegment infolge von Rück- gängen sowohl in den USA als auch in Kanada währungsber- einigt um 16 % zurück. In China lagen die Umsatzer- löse währungsber- einigt um 20 % unter dem Vorjahresniveau. Der Umsatz in den Anderen Asiatischen Märkten verringerte sich währungsber- einigt um 5 %. Grund hierfür waren Rückgänge in Japan, die einen Umsatzanstieg in anderen Märkten mehr als aufhoben. In Lateinamerika legte der Umsatz dank zweistelliger Steigerungen in allen wichtigen Märkten sowie aufgrund von Effekten aus der Konsolidierung neuer Gesellschaften in der Region im Vorjahr währungsber- einigt um 16 % zu.

Währungseffekte wirkten sich regional unterschiedlich auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz in Westeuropa verringerte sich im Geschäftsjahr 2009 um 10 % auf 2,643 Mrd. € (2008: 2,936 Mrd. €). In den Europäischen Schwellenländern lag der Umsatz mit 475 Mio. € um 13 % unter dem Vor- jahresniveau (2008: 543 Mio. €). Der Umsatz in Nordamerika ging um 11 % auf 1,295 Mrd. € zurück (2008: 1,461 Mrd. €). In China verringerte sich der Umsatz um 14 % auf 855 Mio. € (2008: 999 Mio. €). Der Umsatz in den Anderen Asiatischen Märkten stieg im Geschäftsjahr 2009 um 1 % auf 1,041 Mrd. € (2008: 1,029 Mrd. €). In Lateinamerika legte der Umsatz um 10 % auf 865 Mio. € zu (2008: 790 Mio. €).

Währungsbereinigter Umsatz von adidas Sport Performance um 11 % unter dem Vorjahresniveau

Im Jahr 2009 verringerte sich der Großhandelsumsatz von adidas Sport Performance auf währungsbereinigter Basis um 11 %. Alle wichtigen Kategorien verzeichneten einen Umsatzrückgang. Der Wegfall der hohen Vorjahresumsätze im ersten Halbjahr im Zusammenhang mit der UEFA EURO 2008™ hatte eine deutlich negative Auswirkung auf die Kategorie Fußball. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. In Euro ging der Umsatz von adidas Sport Performance um 9 % auf 4,706 Mrd. € zurück (2008: 5,184 Mrd. €).

Umsatz von adidas Sport Style legt währungsbereinigt um 7 % zu

Der Großhandelsumsatz von adidas Sport Style stieg im Geschäftsjahr 2009 währungsbereinigt um 7 %. Verantwortlich für diese Umsatzsteigerung war insbesondere die starke Dynamik der Style Essentials Kollektion. Der Umsatz von Originals hingegen ging zurück. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von Sport Style stieg im Geschäftsjahr 2009 um 6 % auf 1,225 Mrd. € (2008: 1,151 Mrd. €).

Reebok Umsatz währungsbereinigt um 10 % zurückgegangen

Im Geschäftsjahr 2009 verringerte sich der Großhandelsumsatz von Reebok auf währungsbereinigter Basis um 10 %. Gründe hierfür waren Rückgänge bei Classics und Men's Training, die jedoch von einem zweistelligen Umsatzanstieg in der Kategorie Women's Fitness zum Teil ausgeglichen wurden. In Euro verringerte sich der Umsatz von Reebok ebenfalls um 10 % auf 1,265 Mrd. € (2008: 1,410 Mrd. €).

Bruttomarge durch höhere Beschaffungskosten negativ beeinflusst

Die Bruttomarge im Großhandelssegment lag im Geschäftsjahr 2009 mit 41,6 % um 2,1 Prozentpunkte unter dem Vorjahr (2008: 43,7 %). Hauptgründe hierfür waren höhere Beschaffungskosten und ein sehr wettbewerbsintensives Einzelhandelsumfeld. Die Bruttomarge von adidas aus der Großhandelsstätigkeit verringerte sich um 1,6 Prozentpunkte auf 44,4 % (2008: 46,0 %). Die Bruttomarge der Marke Reebok aus der Großhandelsstätigkeit lag mit 28,4 % um 4,6 Prozentpunkte unter dem Vorjahresniveau (2008: 33,0 %). Infolgedessen ging das Bruttoergebnis im Großhandelssegment im Geschäftsjahr 2009 um 12 % auf 2,981 Mrd. € zurück (2008: 3,387 Mrd. €).

Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz um 0,1 Prozentpunkte zurückgegangen

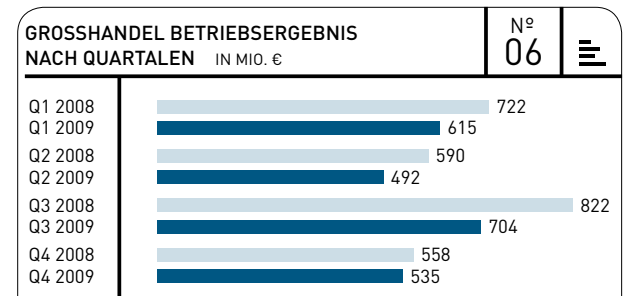
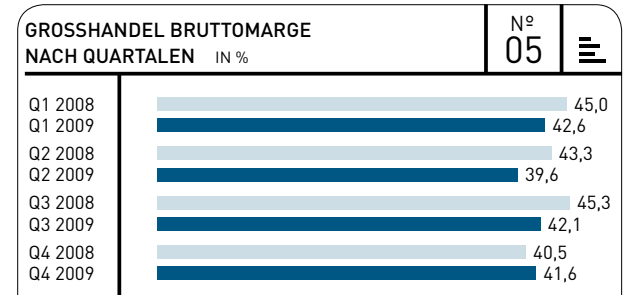
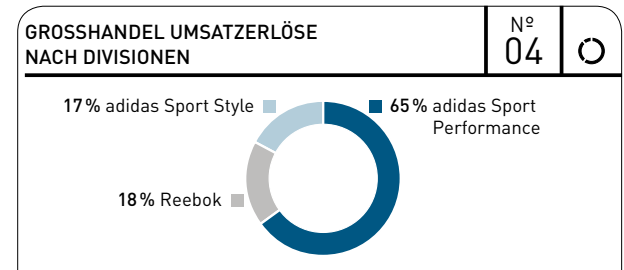
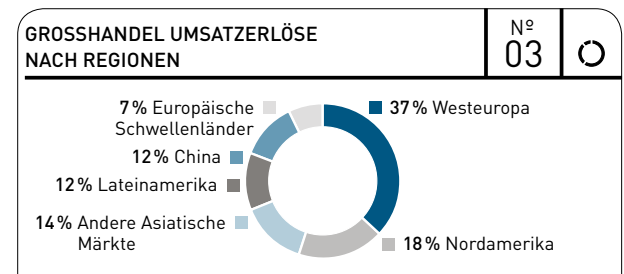
Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Großhandelssegment beinhalten in erster Linie Aufwendungen des Sales Working Budgets sowie Aufwendungen für Vertriebspersonal, Verwaltung und Logistik. Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich im Geschäftsjahr 2009 um 0,1 Prozentpunkte auf 8,9 % (2008: 9,0 %). Verantwortlich hierfür waren niedrigere Personalaufwendungen infolge der im Laufe des Jahres ergriffenen Maßnahmen zur Kostenkontrolle. In Euro gingen die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Geschäftsjahr 2009 um 9 % auf 635 Mio. € zurück (2008: 695 Mio. €).

Segmentbetriebsergebnis um 13 % unter dem Vorjahr

Die operative Marge des Großhandelssegments ging im Geschäftsjahr 2009 um 2,0 Prozentpunkte auf 32,7 % zurück (2008: 34,7 %). Verantwortlich für diese Entwicklung war der Rückgang der Bruttomarge, der niedrigere Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als ausglich. Das Segmentbetriebsergebnis verringerte sich im Geschäftsjahr 2009 um 13 % auf 2,346 Mrd. € (2008: 2,692 Mrd. €).

Anzahl der Mitarbeiter im Großhandelssegment geht zurück

Zum Jahresende 2009 beschäftigte der Konzern 4.881 Mitarbeiter im Großhandelssegment. Das bedeutet einen Rückgang um 8 % gegenüber 5.303 Mitarbeitern im Vorjahr. Diese Entwicklung ist vor allem auf Reorganisationsmaßnahmen sowie auf einen Einstellungsstopp für alle nicht-einzelhandelsbezogenen Funktionen im Geschäftsjahr 2009 zurückzuführen. Gemessen in Vollzeitäquivalenten waren am Jahresende 4.662 Mitarbeiter im Großhandelssegment beschäftigt. Dies entspricht einem Rückgang um 9 % gegenüber der Mitarbeiterzahl von 5.133 am Ende des Vorjahres.



Geschäftsentwicklung Einzelhandel

Das Einzelhandelssegment umfasst die eigenen Einzelhandelsaktivitäten der Marken adidas und Reebok. Im Geschäftsjahr 2009 stieg der Umsatz im Einzelhandelssegment währungsbereinigt um 7%. In Euro legte der Umsatz um 10% auf 1,906 Mrd. € zu (2008: 1,738 Mrd. €). Der Umsatz in bereits bestehenden Shops ging währungsbereinigt im Vorjahresvergleich um 6% zurück. Die Bruttomarge verringerte sich um 2,9 Prozentpunkte auf 58,6% (2008: 61,5%). Hauptgründe hierfür waren Effekte aus der Abwertung des russischen Rubels sowie höhere Beschaffungskosten. Das Bruttoergebnis stieg 2009 allerdings um 4% auf 1,116 Mrd. € (2008: 1,069 Mrd. €). Aufgrund der niedrigeren Bruttomarge sowie der höheren betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz verringerte sich die operative Marge des Segments um 4,8 Prozentpunkte auf 14,0% (2008: 18,8%). Absolut gesehen lag das Segmentbetriebsergebnis mit 267 Mio. € um 18% unter dem Vorjahreswert (2008: 326 Mio. €).

EINZELHANDEL IM ÜBERBLICK		Nº 01		
IN MIO. €		2009	2008	Veränderung
Umsatzerlöse	1.906	1.738		10%
Bruttoergebnis	1.116	1.069		4%
Bruttomarge	58,6%	61,5%		-2,9PP
Segmentbetriebsergebnis	267	326		-18%
Operative Marge des Segments	14,0%	18,8%		-4,8PP

Segmentumsatz steigt währungsbereinigt um 7%

Im Geschäftsjahr 2009 stieg der Umsatz im Einzelhandelssegment währungsbereinigt um 7%. Die Umsatzerlöse von Concept Stores, Factory Outlets und sonstigen Einzelhandelsgeschäften lagen allesamt über dem Vorjahr. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse dieses Segments in Euro aus. Der Umsatz legte um 10% auf 1,906 Mrd. € zu (2008: 1,738 Mrd. €). Bei bestehenden Shops ging der Umsatz im Vorjahresvergleich währungsbereinigt jedoch um 6% zurück. Dabei verzeichneten sämtliche Einzelhandelsformate einen Umsatzrückgang.

Höhere Anzahl der eigenen Einzelhandelsgeschäfte

Zum 31. Dezember 2009 betrieb das Einzelhandelssegment des adidas Konzerns 2.212 Geschäfte. Dies bedeutet einen Nettoanstieg um 328 Shops bzw. 17% gegenüber 1.884 Shops zum Ende des Vorjahres. Im Verlauf des Jahres eröffnete der Konzern 416 neue Geschäfte, 88 wurden geschlossen. Zwei Geschäfte wurden im Verlauf des Jahres umgestaltet.

Die Anzahl der Concept Stores stieg zum Ende des Jahres 2009 um 184 auf 1.203 (2008: 1.019). Die Anzahl der Factory Outlets lag mit 755 Ende Dezember 2009 um 74 über dem Vorjahresniveau (2008: 681). Zum Jahresende erhöhte sich die Anzahl der Concession Corners um 71 auf 244 (2008: 173). Andere Vertriebsformate, darunter E-Commerce-Shops, gingen um 1 auf 10 zurück (2008: 11). Die Gesamtzahl der Geschäfte setzte sich aus 1.626 adidas Shops und 586 Reebok Shops zusammen (2008: 1.311 adidas, 573 Reebok).

Währungsbereinigter Einzelhandelsumsatz steigt in fast allen Regionen

Der Umsatz im Einzelhandelssegment stieg währungsbereinigt in allen Regionen außer in den Europäischen Schwellenländern und Nordamerika. Der Einzelhandelsumsatz in Westeuropa legte infolge von Umsatzzuwächsen in den meisten wichtigen Märkten außer Frankreich währungsbereinigt um 8% zu. In den Europäischen Schwellenländern ging der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 1% zurück.

Die Eröffnung neuer Geschäfte und Preis erhöhungen glichen die negative Auswirkung resultierend aus der Abwertung des russischen Rubels gegenüber der funktionalen Währung, dem US-Dollar, nahezu aus. In Nordamerika blieb der währungsbereinigte Einzelhandelsumsatz stabil. Umsatzrückgänge in den USA wurden durch Zuwächse in Kanada ausgeglichen. Der Einzelhandelsumsatz in China legte währungsbereinigt um 57% zu. Verantwortlich für diesen Anstieg war vor allem die Eröffnung von Factory Outlets, um die Reduzierung von Überbeständen in diesem Markt zu unterstützen. In den Anderen Asiatischen Märkten stieg der Umsatz in erster Linie aufgrund von Umsatzwachstum in Japan währungsbereinigt um 11%. In Lateinamerika legte der Einzelhandelsumsatz vor allem aufgrund der Eröffnung neuer Stores um 51% zu.

Währungseffekte wirkten sich regional unterschiedlich auf die Umsatzerlöse in Euro aus.

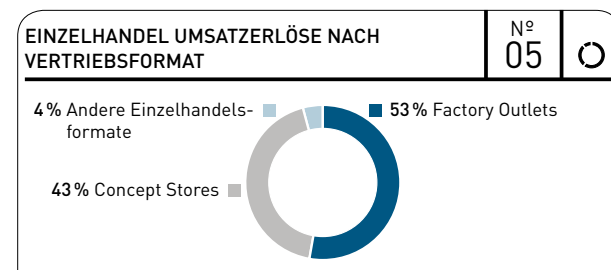
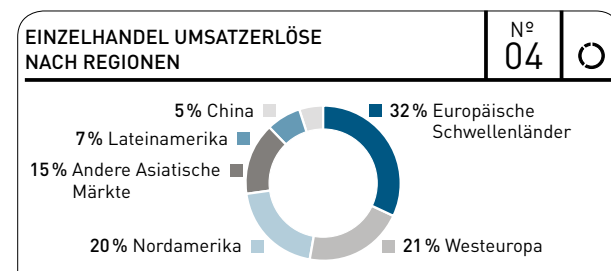
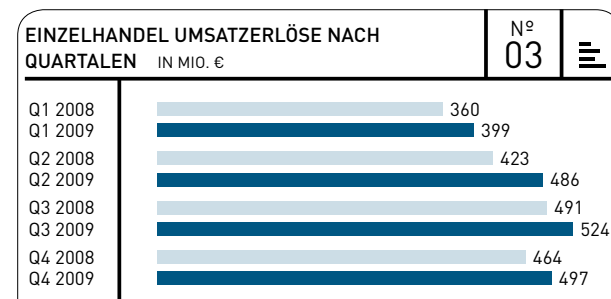
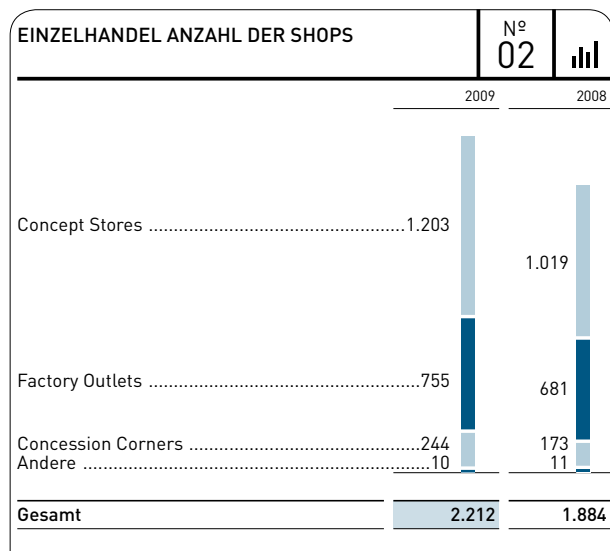
Der Segmentumsatz in Westeuropa stieg im Geschäftsjahr 2009 um 5% auf 405 Mio. € (2008: 384 Mio. €). In den Europäischen Schwellenländern lag der Umsatz mit 617 Mio. € um 2% über dem Vorjahresniveau (2008: 606 Mio. €). Nordamerika verzeichnete einen Umsatzanstieg um 5% auf 380 Mio. € (2008: 363 Mio. €). Der Umsatz in China legte um 66% auf 88 Mio. € zu (2008: 53 Mio. €). In den Anderen Asiatischen Märkten stieg der Umsatz um 19% auf 286 Mio. € (2008: 240 Mio. €). In Lateinamerika verbesserten sich die Umsatzerlöse um 41% auf 129 Mio. € (2008: 92 Mio. €).

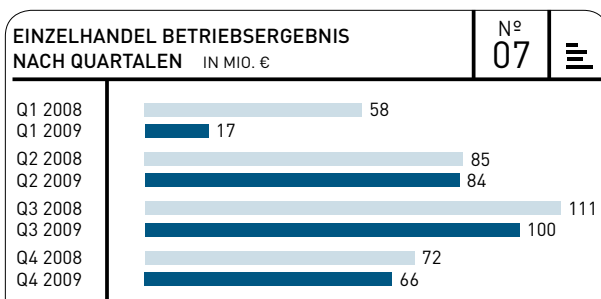
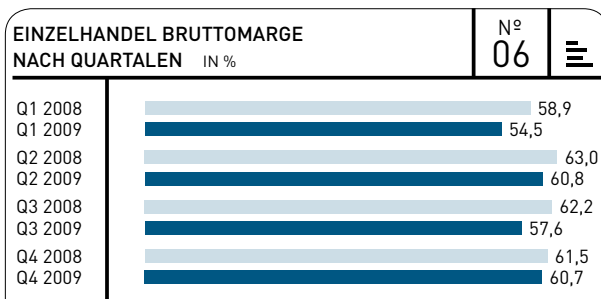
Währungsbereinigter Umsatz in Concept Stores um 4% gestiegen

Der Umsatz der Concept Stores beinhaltet die Umsatzerlöse von adidas Sport Performance, adidas Sport Style und Reebok Concept Stores. Im Geschäftsjahr 2009 stieg der Umsatz der Concept Stores währungsbereinigt um 4%. Dabei verzeichneten sowohl adidas als auch Reebok einen Umsatzzuwachs. In Euro legte der Umsatz der Concept Stores 2009 um 5% auf 833 Mio. € zu (2008: 791 Mio. €). Der Umsatz der bestehenden Concept Stores ging währungsbereinigt jedoch um 15% zurück.

Umsatz von Factory Outlets steigt währungsbereinigt um 5%

Der Umsatz der Factory Outlets beinhaltet die Umsatzerlöse der adidas und Reebok Factory Outlets. Im Geschäftsjahr 2009 stieg der Umsatz der Factory Outlets währungsbereinigt um 5%. Dabei verzeichneten sowohl adidas als auch Reebok einen Umsatzzuwachs. In Euro lag der Umsatz der Factory Outlets mit 1,005 Mrd. € um 13% über dem Vorjahr (2008: 893 Mio. €). Der Umsatz der bestehenden Factory Outlets ging währungsbereinigt jedoch um 1% zurück.





Währungsbereinigter Umsatzanstieg bei anderen Einzelhandelsformaten um 28 %

Der Umsatz der anderen Einzelhandelsformate beinhaltet die Umsatzerlöse der Concession Corners und E-Commerce-Shops von adidas und Reebok. Im Jahr 2009 legte der Umsatz der anderen Einzelhandelsformate währungsbereinigt um 28 % zu. Sowohl Concession Corners als auch E-Commerce-Shops verzeichneten ein Umsatzwachstum. In Euro stieg der Umsatz der anderen Einzelhandelsformate um 27 % auf 68 Mio. € (2008: 54 Mio. €). Auf vergleichbarer Basis legte der Umsatz der anderen Einzelhandelsformate währungsbereinigt um 20 % zu.

Einzelhandelsumsatz steigt bei adidas und Reebok

Im Jahr 2009 stieg der Einzelhandelsumsatz des adidas Konzerns sowohl bei adidas als auch bei Reebok. Der währungsbereinigte Umsatz von adidas Sport Performance legte um 5 % zu. Die währungsneutralen Umsätze von adidas Sport Style stiegen um 20 %. Der Umsatz von Reebok legte im Vorjahresvergleich währungsbereinigt um 7 % zu. Der Umsatz von bestehenden Geschäften der Marke adidas ging im hohen einstelligen Bereich zurück, bei Reebok lag der Umsatzrückgang im niedrigen einstelligen Bereich. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Die Umsatzerlöse der eigenen Einzelhandelsgeschäfte von adidas stiegen im Geschäftsjahr 2009 um 10 % auf 1,567 Mrd. € (2008: 1,430 Mrd. €). Der Umsatz der eigenen Einzelhandelsgeschäfte von Reebok legte ebenfalls um 10 % auf 339 Mio. € zu (2008: 307 Mio. €).

Bruttomarge im Einzelhandelssegment durch Währungsabwertungseffekte negativ beeinflusst

Die Bruttomarge im Einzelhandelssegment verringerte sich im Geschäftsjahr 2009 um 2,9 Prozentpunkte auf 58,6 % (2008: 61,5 %). Hauptgründe hierfür waren Effekte aus der Abwertung des russischen Rubels sowie höhere Beschaffungskosten. In Russland wurden die Umsätze durch die Abwertung des russischen Rubels gegenüber der funktionalen Währung, dem US-Dollar, negativ beeinflusst, während die Herstellungskosten weitestgehend unbeeinflusst blieben. Der weit überwiegende Anteil dieser Kosten fällt in US-Dollar an. Die Bruttomarge ging bei allen Einzelhandelsformaten zurück. Nach Marken betrachtet ging die Bruttomarge bei adidas um 2,7 Prozentpunkte auf 60,9 % zurück (2008: 63,6 %). Bei Reebok verringerte sich die Bruttomarge um 3,8 Prozentpunkte auf 48,1 % (2008: 51,9 %). Das Bruttoergebnis im Einzelhandelssegment verbesserte sich allerdings aufgrund des Umsatzanstiegs um 4 % auf 1,116 Mrd. € (2008: 1,069 Mrd. €).

Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz um 1,8 Prozentpunkte gestiegen

Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Einzelhandel beinhalten in erster Linie Personal- und Logistikaufwendungen sowie Sales Working Budget-Aufwendungen. Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz nahmen um 1,8 Prozentpunkte auf 44,5 % zu (2008: 42,7 %).

Dieser Anstieg war auf die höhere Anzahl der Geschäfte des Konzerns zurückzuführen. In Euro stiegen die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Geschäftsjahr 2009 um 14 % auf 849 Mio. € (2008: 742 Mio. €).

Segmentbetriebsergebnis um 18 % unter dem Vorjahresniveau

Die operative Marge des Segments verringerte sich im Geschäftsjahr 2009 um 4,8 Prozentpunkte auf 14,0 % (2008: 18,8 %). Verantwortlich für diese Entwicklung waren die niedrigere Bruttomarge und höhere Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz. Absolut gesehen lag das Segmentbetriebsergebnis mit 267 Mio. € um 18 % unter dem Vorjahreswert (2008: 326 Mio. €).

Anzahl der Mitarbeiter im Einzelhandelssegment gestiegen

Zum 31. Dezember 2009 beschäftigte der Konzern 19.599 Mitarbeiter im Einzelhandelssegment. Dies bedeutet einen Anstieg um 11 % gegenüber 17.614 Beschäftigten zum Ende des Vorjahres. Der Mitarbeiterzuwachs steht im Zusammenhang mit dem Ausbau des Einzelhandelsgeschäfts des Konzerns. Der überwiegende Teil der Mitarbeiter ist in Teilzeitverhältnissen beschäftigt. Gemessen in Vollzeitäquivalenten stieg die Anzahl der Mitarbeiter im Einzelhandelssegment zum Jahresende 2009 um 1 % auf 15.252 (2008: 15.168).

Geschäftsentwicklung Andere Geschäftssegmente

Die Anderen Geschäftssegmente umfassen in erster Linie die Segmente TaylorMade-adidas Golf, Rockport und Reebok-CCM Hockey. Hierin enthalten ist auch das Segment Andere zentral geführte Marken, das Marken wie Y-3 umfasst. Im Geschäftsjahr 2009 ging der Umsatz in den Anderen Geschäftssegmenten auf währungsbereinigter Basis um 4 % zurück. In Euro blieb der Umsatz mit 1,283 Mrd. € nahezu stabil (2008: 1,285 Mrd. €). Die Bruttomarge verringerte sich um 2,8 Prozentpunkte auf 39,4 % (2008: 42,2 %). Verantwortlich hierfür waren vor allem Preisanpassungen bei TaylorMade-adidas Golf aufgrund der negativen Golfmarktentwicklung. Das Bruttoergebnis verringerte sich um 7 % auf 506 Mio. € (2008: 543 Mio. €). Infolge der niedrigeren Bruttomarge sowie der höheren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerte sich die operative Marge des Segments um 4,3 Prozentpunkte auf 21,9 % (2008: 26,2 %). Absolut gesehen lag das Segmentbetriebsergebnis mit 281 Mio. € um 17 % unter dem Vorjahreswert (2008: 337 Mio. €).

Umsatz in Anderen Geschäftssegmenten geht währungsbereinigt um 4 % zurück

Im Jahr 2009 verringerte sich der Umsatz in den Anderen Geschäftssegmenten auf währungsbereinigter Basis um 4 %. Während der Umsatz in den Segmenten TaylorMade-adidas Golf, Rockport und Reebok-CCM Hockey zurückging, verzeichneten Andere zentral geführte Marken einen Umsatzanstieg. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. In Euro blieb der Umsatz in den Anderen Geschäftssegmenten mit 1,283 Mrd. € nahezu stabil (2008: 1,285 Mrd. €).

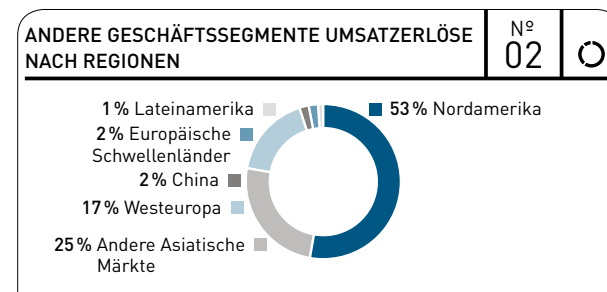
Umsatz in Anderen Geschäftssegmenten verringert sich währungsbereinigt in fast allen Regionen

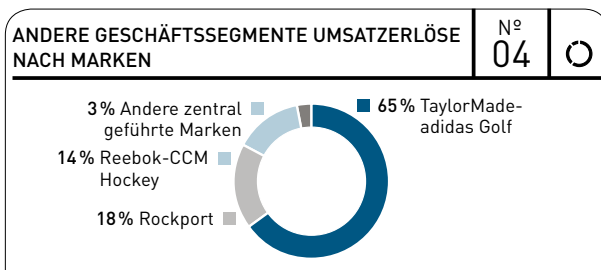
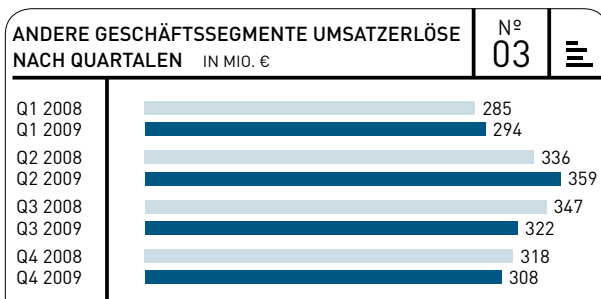
Der währungsbereinigte Umsatz in den Anderen Geschäftssegmenten lag in allen Regionen außer Westeuropa und Lateinamerika unter dem Vorjahr. In Westeuropa legte der Umsatz auf währungsbereinigter Basis aufgrund von gestiegenen Umsatzerlösen bei TaylorMade-adidas Golf in dieser Region um 10 % zu. Der Umsatz in den Europäischen Schwellenländern lag währungsbereinigt um 2 % unter dem Vorjahresniveau. Verantwortlich hierfür waren in erster Linie niedrigere Umsatzerlöse bei Reebok-CCM Hockey, die durch einen Umsatzanstieg bei Rockport nicht ausgeglichen werden konnten. In Nordamerika verringerte sich der währungsbereinigte Umsatz vor allem aufgrund von Umsatzrückgängen bei TaylorMade-adidas Golf und Rockport um 5 %. Der Umsatz in China ging auf währungsbereinigter Basis infolge niedrigerer Umsatzerlöse bei TaylorMade-adidas Golf währungsbereinigt um 9 % zurück.

Der Umsatz in den Anderen Asiatischen Märkten verringerte sich währungsbereinigt um 8 %. Hier wirkten sich Umsatzrückgänge bei TaylorMade-adidas Golf auf den Segmentumsatz aus. Lateinamerika verzeichnete aufgrund von Umsatzwachstum bei TaylorMade-adidas Golf einen währungsbereinigten Umsatzanstieg um 3 %.

Währungseffekte wirkten sich regional unterschiedlich auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz in Westeuropa stieg im Geschäftsjahr 2009 um 3 % auf 214 Mio. € (2008: 208 Mio. €). In den Europäischen Schwellenländern lag der Umsatz mit 30 Mio. € um 3 % über dem Vorjahresniveau (2008: 29 Mio. €). Der Umsatz in Nordamerika ging um 2 % auf 685 Mio. € zurück (2008: 695 Mio. €). In China verringerte sich der Umsatz um 3 % auf 24 Mio. € (2008: 25 Mio. €). Der Umsatz in den Anderen Asiatischen Märkten stieg um 1 % auf 319 Mio. € (2008: 316 Mio. €). In Lateinamerika ging der Umsatz um 1 % auf 12 Mio. € zurück (2008: 12 Mio. €).

ANDERE GESCHÄFTSSEGMENTE IM ÜBERBLICK			Nº 01
IN MIO. €			
	2009	2008	Veränderung
Umsatzerlöse	1.283	1.285	-0%
Bruttoergebnis	506	543	-7%
Bruttomarge	39,4%	42,2%	-2,8PP
Segmentbetriebsergebnis	281	337	-17%
Operative Marge des Segments	21,9%	26,2%	-4,3PP





Währungsbereinigter Umsatzrückgang bei TaylorMade-adidas Golf

Im Geschäftsjahr 2009 verringerte sich der Umsatz bei TaylorMade-adidas Golf währungsbereinigt um 2%. Diese Entwicklung lag unter der ursprünglichen Erwartung des Managements von einem Anstieg im niedrigen einstelligen Bereich. Der positive Effekt der Konsolidierung von Ashworth ab November 2008, die 50 Mio. € zum Umsatz von TaylorMade-adidas Golf im Jahr 2009 beitrug, konnte Umsatzrückgänge in allen wichtigen Kategorien nicht ausgleichen. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Im Geschäftsjahr 2009 stieg der Umsatz von TaylorMade-adidas Golf um 2% auf 831 Mio. € (2008: 812 Mio. €).

Währungsbereinigter Umsatz von Rockport um 8% unter dem Vorjahresniveau

Im Geschäftsjahr 2009 verringerte sich der Umsatz von Rockport auf währungsbereinigter Basis um 8%. Umsatzzuwächse bei Accessoires wurden durch Rückgänge im Schuh- und Bekleidungsbereich aufgehoben. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. In Euro ging der Umsatz von Rockport um 5% auf 232 Mio. € zurück (2008: 243 Mio. €).

Umsatz von Reebok-CCM Hockey verringert sich währungsbereinigt um 5%

Der Umsatz von Reebok-CCM Hockey ging im Geschäftsjahr 2009 auf währungsbereinigter Basis um 5% zurück. Diese Entwicklung war vor allem auf einen Umsatzrückgang im Lizenzbekleidungsgeschäft zurückzuführen. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von Reebok-CCM Hockey verringerte sich 2009 um 6% auf 177 Mio. € (2008: 188 Mio. €).

Bruttomarge durch schwieriges Preisumfeld negativ beeinflusst

Die Bruttomarge in den Anderen Geschäftssegmenten verringerte sich im Geschäftsjahr 2009 um 2,8 Prozentpunkte auf 39,4% (2008: 42,2%). Verantwortlich hierfür waren vor allem Preisanpassungen bei TaylorMade-adidas Golf aufgrund der negativen Golfmarktentwicklung. Infolgedessen ging das Bruttoergebnis im Geschäftsjahr 2009 um 7% auf 506 Mio. € zurück (2008: 543 Mio. €).

Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz um 1,5 Prozentpunkte gestiegen

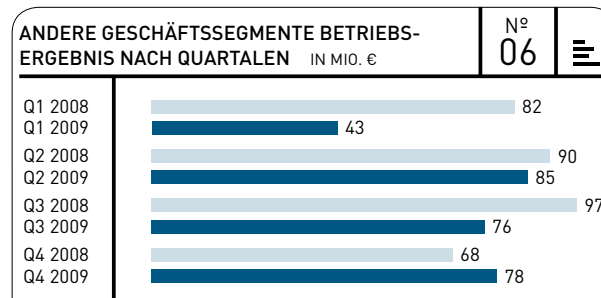
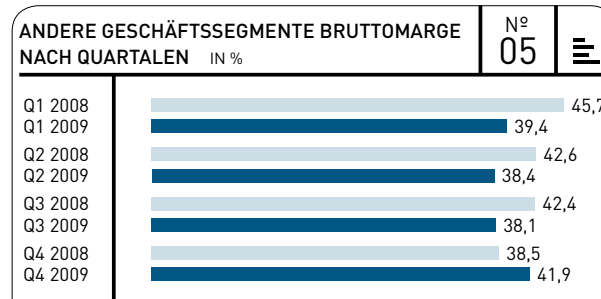
Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz nahmen um 1,5 Prozentpunkte auf 17,5% zu (2008: 16,0%). Integrationsaufwendungen in Höhe von 21 Mio. € und der Wegfall eines Buchgewinns im Zusammenhang mit der Akquisition von Ashworth im Vorjahr waren die Hauptgründe für diesen Anstieg. In Euro stiegen die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Geschäftsjahr 2009 um 9% auf 224 Mio. € (2008: 206 Mio. €).

Segmentbetriebsergebnis geht zurück

Im Geschäftsjahr 2009 verringerte sich die operative Marge des Segments um 4,3 Prozentpunkte auf 21,9 % (2008: 26,2%). Verantwortlich für diese Entwicklung waren die niedrigere Bruttomarge und höhere Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz. Absolut gesehen lag das Segmentbetriebsergebnis mit 281 Mio. € um 17 % unter dem Vorjahreswert (2008: 337 Mio. €).

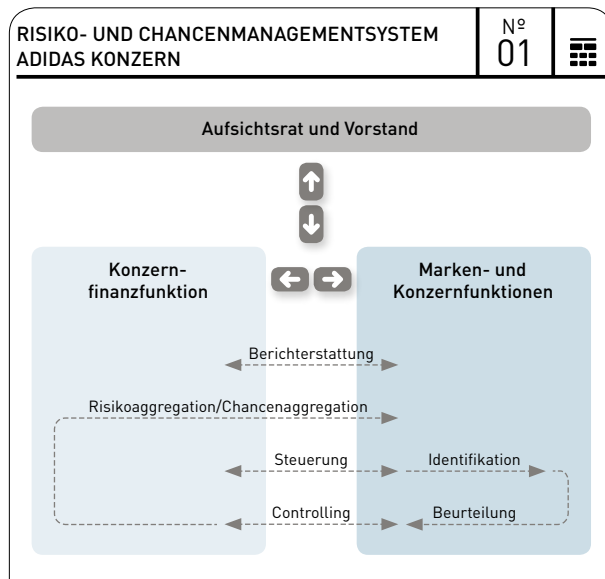
Anzahl der Mitarbeiter geht zurück

Zum Jahresende 2009 beschäftigte der Konzern 1.569 Mitarbeiter in den Anderen Geschäftssegmenten. Das bedeutet einen Rückgang um 7 % gegenüber 1.694 Mitarbeitern im Vorjahr. Diese Entwicklung ist vor allem auf Reorganisationsmaßnahmen sowie auf einen Einstellungsstopp in allen nicht-einzelhandelsbezogenen Funktionen im Geschäftsjahr 2009 zurückzuführen. Gemessen in Vollzeitäquivalenten ging die Mitarbeiteranzahl in den Anderen Geschäftssegmenten um 11 % zurück und belief sich zum Jahresende 2009 auf 1.502 (2008:1.679).



Risiko- und Chancenbericht

Der adidas Konzern versucht jederzeit systematisch, Chancen frühzeitig zu erkennen und zu ergreifen, um den Gewinn nachhaltig zu maximieren und gleichzeitig den Shareholder Value langfristig zu steigern. Dabei ist uns bewusst, dass wir gewisse Risiken eingehen müssen, um Chancen bestmöglich nutzen zu können. Unsere Grundsätze des Risiko- und Chancenmanagements stellen sicher, dass wir unsere Geschäftstätigkeit in einem gut kontrollierten Unternehmensumfeld ausüben können.



Grundlagen und Prozesse des Risiko- und Chancenmanagements

Der adidas Konzern wird regelmäßig mit Risiken und Chancen konfrontiert, die sich sowohl positiv als auch negativ auf die Vermögenswerte des Konzerns, den Gewinn, den Cashflow, aber auch auf immaterielle Werte wie das Markenimage auswirken können. Wir haben die wichtigsten Punkte in diesem Bericht in drei Hauptteile gegliedert: externe und branchenspezifische, strategische und operative sowie finanzielle Risiken und Chancen.

Wir verstehen Risiken als das potenzielle Eintreten interner wie externer Ereignisse, die das Erreichen unserer kurzfristigen Ziele oder die Umsetzung unserer langfristigen Strategien negativ beeinflussen können. Risiken können auch verpasste oder schlecht genutzte Chancen sein.

Chancen lassen sich allgemein als interne und externe, strategische und operative Entwicklungen definieren, die sich, wenn sie richtig genutzt werden, positiv auf den Konzern auswirken können.

Risiko- und Chancenmanagementsystem

Für ein möglichst effektives Management haben wir ein integriertes Managementsystem implementiert, in dem Risiken und Chancen identifiziert, bewertet, gesteuert, kontrolliert und systematisch berichtet werden. Hauptziel dieses Systems ist es, den Shareholder Value zu sichern und weiter zu steigern. Dazu setzen wir bei der Entscheidungsfindung auf einen Ansatz, der chancenorientiert ist, ohne dabei die Risiken zu vernachlässigen.

Für uns ist das Risiko- und Chancenmanagement dann optimal, wenn Risiken sowie risikokompensierende Maßnahmen und Chancen an der Stelle identifiziert und bewertet werden, an der sie auftreten. Wichtig ist dabei ein aufeinander abgestimmter Ansatz des Controllings, der Aggregation und der Berichterstattung. Somit ist das Risiko- und Chancenmanagement eine konzernweite Aufgabe, die auf den Erkenntnissen des Managements unserer Geschäftseinheiten auf lokaler Ebene ansetzt. Unterstützung und strategische Ausrichtung kommen dabei von Funktionen auf Marken- und Konzernebene.

Die Konzernfinanzfunktion lenkt die Abstimmung der verschiedenen Unternehmensfunktionen im Risiko- und Chancenmanagementprozess und koordiniert nach Bedarf die Beteiligung von Vorstand und Aufsichtsrat. Sie stellt zudem die nötigen Instrumente und das Know-how bereit, um die jeweiligen Fachverantwortlichen dabei zu unterstützen, Risiken und Chancen mit Hilfe einer einheitlichen Methodik zu erfassen und zu steuern.

Von besonderer Bedeutung ist unser Konzern-Risikomanagementhandbuch, das allen Mitarbeitern online zur Verfügung steht. In diesem Handbuch sind die Grundsätze, Verfahren, Instrumente, Risikobereiche und Kompetenzen innerhalb des Konzerns niedergelegt. Ferner sind darin auch die Anforderungen an die Berichterstattung und Kommunikationspflichten festgelegt. Ergänzt wird dieser Top-Down-, Bottom-Up-Ansatz im Risiko- und Chancenmanagement unseres Konzerns, indem wir die operativen und internen Prozesse konzernweit durch die Abteilung Interne Revision unabhängig überprüfen und bewerten.

Die wichtigsten Elemente unseres Risiko- und Chancenmanagementprozesses sind:

— **Risiko- und Chancenidentifikation:**

Wir überwachen fortlaufend sowohl das gesamtwirtschaftliche Umfeld und die Entwicklungen in der Sportartikelindustrie als auch interne Prozesse, um Risiken und Chancen so früh wie möglich zu identifizieren. Die Geschäftseinheiten auf lokaler Ebene sind hauptverantwortlich für die Identifikation und das Management der Risiken und Chancen. Als Hilfestellung für den Identifikationsprozess hat die Konzernfinanzfunktion einen Katalog potenzieller Risiken und Chancen für unseren Konzern erstellt. Zusätzlich zu möglichen finanziellen Auswirkungen von Veränderungen der gesamtwirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Lage beobachtet jeder Markt aktiv die Entwicklung von Marken, Vertriebskanälen und Preisen in unseren Kernmärkten (Sport, Freizeit/Lifestyle und Sport Fusion). Ein Schlüsselement im Identifikationsprozess ist die primäre qualitative und quantitative Marktforschung. Dazu zählen beispielsweise Trendscouting, Konsumentenbefragungen sowie Erfahrungswerte unserer Geschäftspartner und aus den von uns kontrollierten Verkaufsflächen. Unterstützt wird dies durch weltweite Marktforschung und die Analyse der Wettbewerber. Dabei wird Sekundärmaterial von Anbietern wie dem Marktforschungsunternehmen NPD Sports Tracking Europe analysiert. Außerdem pflegen wir Beziehungen zu unabhängigen Trend- und Medienagenturen wie Trendwatching.com.

Mit diesem Prozess versuchen wir, die Märkte, Kategorien, Zielgruppen und Produkte zu ermitteln, die auf lokaler und globaler Ebene in der Zukunft die größten Wachstumschancen bieten. Unsere Analysen konzentrieren sich gleichermaßen auf die Bereiche, in denen Risiken durch Marktsättigung, zunehmenden Wettbewerb oder sich wandelnde Vorlieben der Konsumenten bestehen.

— **Risiko- und Chancenbeurteilung:**

Identifizierte Risiken und Chancen werden hinsichtlich (1) ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und (2) ihres potenziellen Einflusses auf den Ergebnisbeitrag beurteilt. Der Ergebnisbeitrag wird als Betriebsergebnis vor konzerninternen Lizenzgebühren definiert. Die Eintrittswahrscheinlichkeit für einzelne Risiken und Chancen wird mit einer Wahrscheinlichkeit zwischen 0 und 100 % bewertet. In diesem Bericht haben wir die Ergebnisse in „hoch“, „mittel“ und „niedrig“ kategorisiert, um für verschiedene Risiko- und Chancenkategorien eine aggregierte Wahrscheinlichkeit darzustellen. Da Risiken und Chancen unterschiedliche Merkmale aufweisen, haben wir verschiedene Methodologien für die Beurteilung der potenziellen finanziellen Folgen festgelegt. Das Ausmaß potenzieller Verluste wird fallweise als der Grad der Ergebnisabweichung von den jüngsten Prognosen gemessen. Dabei legen wir die Annahme zugrunde, dass das Risiko in vollem Umfang eintritt.

In dieser Berechnung spiegeln sich auch die Folgen von Maßnahmen zur Risikokompensation wider. Zur Bewertung ihres Potenzials werden alle Chancen auf ihre Umsetzbarkeit, mögliche Risiken und den erwarteten Ergebnisbeitrag hin untersucht. Diesen Ansatz verfolgen wir auf Konzern- sowie in stärkerem Maße auf Marken- und Marktebene sowohl bei längerfristigen strategischen Chancen als auch bei eher kurzfristigen taktischen und opportunistischen Maßnahmen.

— **Risiko- und Chancensteuerung:**

Risiken und Chancen werden gemäß den im Konzern-Risikomanagementhandbuch festgelegten Grundsätzen des Risiko- und Chancenmanagements des Konzerns gesteuert. Die Fachverantwortlichen entscheiden gemeinsam mit der Konzernfinanzfunktion darüber, welche der jeweiligen Risiken wir akzeptieren oder vermeiden und welche Chancen wir verfolgen. In Ausnahmefällen wird auch der Vorstand bzw. der Aufsichtsrat in diesen Prozess einbezogen. Im Rahmen dieses Prozesses entscheiden wir auch darüber, welche Maßnahmen zur Kompensierung oder Übertragung von Risiken ergriffen werden. Um Chancen bestmöglich zu nutzen, kann es auch erforderlich sein, den Vertrieb zu begrenzen oder zu reduzieren, um Preise und Margen zu schützen oder die Produktlebensdauer zu verlängern. In manchen Fällen versuchen wir zudem, bestimmte Risiken und die Verantwortung für die Nutzung von Chancen auf Dritte zu übertragen (z.B. durch Versicherungen, Outsourcing, Vertriebs- und Lizenzvereinbarungen).

— **Risiko- und Chancenüberwachung und -controlling:**

Ein Hauptziel unseres integrierten Risiko- und Chancenmanagementsystems ist die Schaffung erhöhter Transparenz bezüglich Konzernrisiken und -chancen. Gleichzeitig sind wir bestrebt, den Erfolg unserer Initiativen zur Risikokompensation zu messen. Der Konzern überwacht zentral regelmäßig jede dieser Maßnahmen. Im Besonderen untersucht die Konzernfinanzfunktion regelmäßig den Erfolg der vom operativen Management ergriffenen Maßnahmen, um Risiken zu akzeptieren, zu vermeiden, zu reduzieren oder zu übertragen. Bei den Chancen werden die Ziele und Leistungsindikatoren, die im ursprünglichen Identifikations- und Bewertungsprozess festgelegt wurden, regelmäßig überwacht. Dies erleichtert die Plausibilitätsprüfung unserer Chancen. Zusätzlich können wir so unsere Produkte sowie unsere Kommunikations- und Vertriebsstrategien verbessern und an laufende Entwicklungen auf unserem sich rasant verändernden Markt anpassen. Wir arbeiten insbesondere eng mit unseren Zuliefer- und Einzelhandelspartnern zusammen, um die Auswirkungen unserer Wachstums- und Effizienzinitiativen zu überwachen. Dabei werden die relevanten Informationen zeitnah an die Produkt-, Marketing- und Controlling-Abteilungen weitergeleitet.

— **Risiko- und Chancenaggregation und -berichterstattung:** Die Konzernfinanzfunktion aggregiert die identifizierten Risiken konzernweit und liefert regelmäßige Berichte an den Vorstand. Die einzelnen Risiken werden auf der Basis der Summe aller bewerteten Risiken (als Summe der Eintrittswahrscheinlichkeit multipliziert mit dem potenziellen Nettoverlust) aggregiert. Wechselbeziehungen zwischen einzelnen Risiken werden dabei mit in Betracht gezogen. Risiken mit einer wahrscheinlichen finanziellen Auswirkung von mindestens 1 Mio. € auf den erwarteten Ergebnisbeitrag für das Gesamtjahr werden der Konzernfinanzfunktion monatlich angezeigt. Darüber hinaus müssen Risiken mit einer wahrscheinlichen finanziellen Auswirkung von 5 Mio. € oder mehr der Konzernfinanzfunktion sofort nach Identifikation angezeigt werden. Chancen werden als Teil des strategischen Planungs-, Budgetierungs- und Prognoseprozesses separat aggregiert. Das Eintreten von Risiken und die Verwirklichung von Geschäftschancen können sich entscheidend darauf auswirken, ob wir unsere strategischen Ziele erreichen. Daher wird das Management durch regelmäßige Berichterstattungen und nach Bedarf einberufene Besprechungen auf dem Laufenden gehalten.

Beschreibung der wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess gemäß § 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB

Wir verstehen das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess des adidas Konzerns als System, das in das konzernweit geltende Risikomanagementsystem eingebettet ist. Das Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess zielt darauf ab, das Risiko der Falschaussage in der Konzernrechnungslegung sowie in der externen Berichterstattung zu minimieren. Die unternehmensweite Einhaltung gesetzlicher und unternehmensinterner Vorschriften muss dafür gewährleistet sein. Wir verstehen das Risikomanagementsystem als Prozess, der nach dem Prinzip der Funktionstrennung verschiedene Teilprozesse in den Bereichen Accounting, Controlling, Taxes, Treasury, Planning, Reporting und Legal zur Identifikation, Bewertung, Steuerung, Überwachung und Kommunikation von Risiken hinsichtlich der Finanzberichterstattung umfasst. Den eindeutig definierten Teilprozessen in den Bereichen sind jeweils klare Verantwortlichkeiten zugeordnet. Das Risikomanagementsystem dient im ersten Schritt der Identifikation und Bewertung, weiterhin der Begrenzung und Überprüfung erkannter Risiken im Konzernrechnungslegungsprozess, die dem Ziel der Regelungskonformität des Konzernabschlusses entgegenstehen könnten. Das interne Kontrollsystem des Rechnungslegungsprozesses soll gewährleisten, dass trotz identifizierter Risiken in der Finanzberichterstattung ein mit hinreichender Sicherheit regelungskonformer Konzernabschluss erstellt wird.

Zur Sicherstellung der Wirksamkeit des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems erfolgen regelmäßige Überprüfungen rechnungslegungsrelevanter Prozesse durch die Interne Revision. Im Rahmen der Abschlussprüfung zum Jahresende untersucht zudem der externe Abschlussprüfer ausgewählte interne Kontrollen und beurteilt deren Effektivität. Darüber hinaus werden ausgewählte Aspekte der eingesetzten IT-Systeme geprüft. Eine absolute Sicherheit kann jedoch auch mit angemessenen und funktionsfähigen Systemen nicht gewährleistet werden.

Die adidas AG legt Konzernbilanzierungsrichtlinien einheitlich fest und aktualisiert diese regelmäßig in Abhängigkeit von regulatorischen Änderungen und unternehmensinternen Entwicklungen. Durch eindeutige Vorgaben soll der Ermessensspielraum der Mitarbeiter bei Ansatz, Bewertung und Ausweis von Vermögenswerten und Schulden eingeschränkt und somit das Risiko konzernuneinheitlicher Rechnungslegungspraktiken verringert werden. Über das konzernweite Intranet sind diese Richtlinien allen in den Rechnungslegungsprozess eingebundenen Mitarbeitern zugänglich. Jedes Quartal werden wesentliche Änderungen konzernweit an die Tochtergesellschaften kommuniziert. Die Einhaltung der Rechnungslegungsvorschriften wird durch die durchgängige Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips in den rechnungslegungsrelevanten Prozessen gewährleistet. Den Tochtergesellschaften sind bestimmte Berichtspflichten und -umfänge zwingend vorgegeben. Die Einhaltung der Berichtspflichten und -fristen wird zentral durch das Konzernrechnungswesen überwacht.

Die Buchhaltung der Tochtergesellschaften wird entweder lokal durch die Gesellschaft oder durch ein Shared Service Center durchgeführt, das diese Leistung für mehrere Tochtergesellschaften erbringt. Die eingesetzten EDV-Systeme basieren größtenteils auf SAP AFS. Bei bestimmten Konzerngesellschaften kommt eine selbst entwickelte ERP Software auf Navision-Basis zum Einsatz. Die Einzelabschlüsse werden schließlich in ein zentrales Konsolidierungssystem basierend auf SAP SEM-BCS überführt. Auf Konzernebene wird innerhalb des Konzernrechnungswesens und des Controllings die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der von den Tochtergesellschaften vorgelegten Einzelabschlüsse überprüft. Für die Darstellung selten auftretender und nicht routinemäßig verarbeitbarer Geschäftsvorfälle werden im Bedarfsfall unabhängige Expertenmeinungen eingeholt. Kontrollen im Rahmen des Konsolidierungsprozesses, wie beispielsweise der Schulden- oder der Aufwands- und Ertragskonsolidierung, erfolgen sowohl automatisch (systemseitig) als auch manuell. Eventuelle Mängel werden korrigiert und an die Tochtergesellschaften zurück berichtet. Alle eingesetzten Finanzsysteme sind durch entsprechende Berechtigungskonzepte und Zugangsbeschränkungen vor Missbrauch geschützt. Zugriffsberechtigungen werden regelmäßig überprüft und gegebenenfalls aktualisiert. Durch die zentrale Steuerung und Überwachung nahezu sämtlicher IT-Systeme, durch das zentrale Management von Veränderungsprozessen und mit Hilfe regelmäßiger Systemsicherungen wird seitens der Konzern-IT sowohl das Risiko eines Datenverlusts als auch des Ausfalls rechnungslegungsrelevanter IT-Systeme minimiert.

Externe und branchenspezifische Risiken

Gesamtwirtschaftliche Risiken

Konsumausgaben und Konsumentenvertrauen beeinflussen das Wachstum der Sportartikelindustrie. Plötzliche konjunkturelle Rückgänge, besonders in Regionen, in denen der Konzern stark vertreten ist, stellen daher ein bedeutendes kurzfristiges Risiko für die Umsatzentwicklung dar. Um dieses Risiko zu vermindern, strebt der Konzern eine gleichmäßige Verteilung des Umsatzes zwischen den wichtigsten Regionen der Welt, aber auch zwischen reifen Märkten und Schwellenländern, an. Zu den Kernelementen unserer Performance-Positionierung zählt außerdem die Nutzung eines umfassenden Veranstaltungs- und Partnerschaftsportfolios, bei dem die Nachfrage vorhersehbarer ist und weniger von gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen beeinflusst wird.

Für das Jahr 2010 erwartet der Konzern nach der globalen Rezession des Vorjahres ein moderates Wachstum der weltweiten Wirtschaft [siehe Nachtrag und Ausblick, S. 156](#). Dennoch herrscht große Unsicherheit bezüglich des voraussichtlichen Tempos und Ausmaßes des wirtschaftlichen Aufschwungs. Zudem wird mit einer unterschiedlichen Entwicklung in den einzelnen geographischen Regionen gerechnet. Deshalb schätzen wir die Wahrscheinlichkeit, dass sich ungünstige gesamtwirtschaftliche Entwicklungen auf unser Geschäft auswirken könnten, nach wie vor als hoch ein. Die potenziellen finanziellen Folgen solcher Entwicklungen stufen wir ebenfalls weiterhin als hoch ein.

Risiken aus der Konsumentennachfrage

Das Versäumnis, Veränderungen in der Konsumentennachfrage nach Sportartikeln vorauszu sehen und entsprechend zu reagieren, stellt eine der ernsthaftesten Bedrohungen für unsere Branche dar. Die Konsumentennachfrage kann sich schnell und unerwartet ändern, insbesondere in den Modebereichen unseres Geschäfts. Da die durchschnittlichen Produktentwicklungszyklen in unserer Branche bei 12 bis 18 Monaten liegen, besteht für den adidas Konzern das Risiko eines kurzfristigen Umsatzverlusts, wenn wir nicht in der Lage sind, schnell auf solche Veränderungen zu reagieren. Noch kritischer allerdings ist das Risiko, einen neuen Konsumtrend auf Dauer zu übersehen oder das potenzielle Ausmaß des Trends über einen längeren Zeitraum nicht zu erkennen.

Um dieses Risiko zu vermindern, ist es deshalb eine zentrale Aufgabe aller unserer Marken, etwaige Veränderungen in der Konsumentennachfrage zu identifizieren und so frühzeitig wie möglich darauf zu reagieren. In diesem Zusammenhang nutzen wir umfassende primäre und sekundäre Marktforschungsinstrumente, wie in den Erläuterungen zu unserem Risiko- und Chancenidentifikationsprozess dargestellt.

Als eines der branchenführenden Unternehmen sind unsere Markenstrategien allerdings weiterhin darauf ausgerichtet, das sich verändernde Konsumenten Umfeld zu beeinflussen anstatt darauf 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. 92](#). Darüber hinaus sind wir stets bestrebt, durch unsere umfangreichen Programme für Marketing, Produkt- und Markenkommunikation die Nachfrage von Konsumenten nach unseren Marken und Markeninitiativen zu verstärken. Wir konzentrieren uns außerdem weiterhin auf Verbesserungen in unserer Beschaffungskette, um die Zeitspanne zwischen Produktkonzipierung und Markteinführung („creation-to-shelf“) zu verkürzen [siehe Global Operations, S. 88](#). Der adidas Konzern wird auch 2010 weitere Produktinnovationen, unterstützt durch umfassende Marketingkampagnen, vorstellen [siehe Strategie Global Brands, S. 58](#).

Angesichts des breiten Spektrums unseres Produktangebots, des Feedbacks aus dem Einzelhandel und weiterer Frühindikatoren [siehe Internes Konzernmanagementsystem, S. 108](#) bleibt unsere Einschätzung des Gesamtrisikos aus Veränderungen der Konsumentennachfrage gegenüber dem Vorjahr unverändert. Wir sehen für dieses Risiko eine nach wie vor mittlere Eintrittswahrscheinlichkeit. Die potenzielle Auswirkung dieses Risikos auf die Ergebnisse unseres Konzerns stufen wir als mittel ein.


ÜBERSICHT UNTERNEHMENSRISEN		Nº 02	☰
	Eintrittswahrscheinlichkeit	Mögliche finanzielle Auswirkung	
Externe und branchenspezifische Risiken			
Gesamtwirtschaftliche Risiken	Hoch	Hoch	
Risiken aus der Konsumentennachfrage	Mittel	Mittel	
Risiken aus der Branchenkonsolidierung	Hoch	Mittel	
Politische und regulatorische Risiken	Mittel	Mittel	
Rechtliche Risiken	Gering	Mittel	
Risiken aus Produktfälschungen			
Risiken aus Produktfälschungen	Hoch	Gering	
Sozial- und Umweltrisiken	Gering	Gering	
Elementarrisiken	Gering	Gering	
Strategische & Operative Risiken			
Risiko durch Verlust von Markenimage	Gering	Hoch	
Risiken aufgrund eigenen Einzelhandels	Mittel	Mittel	
Risiken durch steigende Einstandskosten	Mittel	Mittel	
Lieferantenausfallrisiken	Gering	Gering	
Produktqualitätsrisiken	Gering	Gering	
Überbestandsrisiken	Mittel	Mittel	
Kundenrisiken	Gering	Mittel	
Risiken durch Verlust wichtiger Partnerschaften	Mittel	Gering	
Risiken in Produktdesign und -entwicklung	Gering	Hoch	
Personalrisiken	Gering	Mittel	
Risiken aufgrund der Nichteinhaltung von Standards	Gering	Mittel	
IT-Risiken	Gering	Hoch	
Finanzrisiken			
Kreditrisiken	Mittel	Mittel	
Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken	Gering	Hoch	
Währungsrisiken	Mittel	Hoch	
Zinsrisiken	Mittel	Gering	

Risiken aus der Branchenkonsolidierung

Der adidas Konzern ist Risiken aus der Konsolidierung von Märkten sowie aus strategischen Allianzen zwischen Wettbewerbern und/oder Einzelhändlern ausgesetzt. Diese können zu einer Reduzierung unserer Verhandlungsmacht und zu schädlichem Wettbewerbsverhalten wie z. B. Preisschlachten führen. Ungewöhnliche Preisreduzierungen und weniger verfügbare Regalfläche bei Einzelhändlern sind typische potenzielle Auswirkungen dieser Risiken. So kann ein anhaltend wettbewerbsintensives Umfeld in einem für den Konzern wichtigen Markt die Entwicklung von Umsatz und Profitabilität gefährden.

Um dieses Risiko zu mindern, sind wir stets bestrebt, für eine regional ausgeglichene Umsatzverteilung zu sorgen und passen die Vertriebsstrategie des Konzerns kontinuierlich entsprechend an. Die negativen Auswirkungen des Konjunkturabschwungs auf die Realwirtschaft und die von Ungewissheit geprägten Aussichten für das Jahr 2010 werden den Konsolidierungsdruck in der Sportartikelindustrie voraussichtlich weiter erhöhen. Zudem wird erwartet, dass sich durch die günstigeren Rahmenbedingungen auf den Kreditmärkten das Umfeld für Fusionen und Übernahmen leicht verbessern wird. Die Umsatz- und Gewinnrückgänge im Vorjahr haben die Lage vieler Einzelhändler und Mitbewerber geschwächt. Infolgedessen betrachten wir die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken aufgrund von Marktkonsolidierung weiterhin als hoch. Die potenziellen Auswirkungen auf Umsatz und Profitabilität des Konzerns schätzen wir nach wie vor als mittel ein.

Politische und regulatorische Risiken

Politische und regulatorische Risiken umfassen potenzielle Verluste durch Zwangsentziehung, Verstaatlichung, Unruhen, Terrorismus und starke Veränderungen der Handelspolitik. Der adidas Konzern ist insbesondere Risiken im Zusammenhang mit plötzlich deutlich verschärften Einfuhrbeschränkungen sowie stark steigenden Einfuhrzöllen und -abgaben ausgesetzt. Diese Risiken könnten den freien Warenverkehr innerhalb des Konzerns und von Zulieferbetrieben zum Konzern beeinträchtigen. Um diese Risiken zu minimieren, bedienen wir uns einer breiten Zuliefererbasis, die einen gewissen Schutz gegen unvorhersehbare regulatorische Änderungen bietet und uns zudem erlaubt, wenn notwendig, die Produktion bereits frühzeitig in andere Länder zu verlagern  siehe

Global Operations, S. 88.

Zum Jahresende 2008 sind fast alle bekleidungsspezifischen Schutzmaßnahmen gegen China, basierend auf den Beitrittsvereinbarungen der Welthandelsorganisation (WTO), ausgelaufen. Einige Regierungen sind jedoch bestrebt, sich mit Handelsbarrieren gegen Schuhimporte zu schützen. Ein Beispiel hierfür sind ausgeweitete Anti-Dumping-Maßnahmen.

So führten Brasilien und Argentinien vor kurzem auf vorläufiger Basis höhere Importzölle für aus China importierte Schuhe ein. Diese Zölle werden sich voraussichtlich negativ auf unsere Bruttomarge im Jahr 2010 auswirken. Im Dezember 2009 verlängerte außerdem die Europäische Union die bestehenden Anti-Dumping-Maßnahmen gegen Schuhe mit Lederobermaterial aus China und Vietnam um fünfzehn Monate.

Infolge der erhöhten Schutzmaßnahmen seitens der Regierungen stufen wir nun das Risiko weiterer politischer und regulatorischer Maßnahmen als mittel ein (2008: gering). Die potenzielle finanzielle Auswirkung einer unerwarteten, wesentlichen Veränderung des politischen und regulatorischen Umfelds schätzen wir als mittelschwer ein.

Rechtliche Risiken

Der adidas Konzern ist dem Risiko ausgesetzt, dass Dritte Forderungen oder Klagen wegen Verletzung ihrer Schutzrechte, Patentrechte oder anderer Rechte geltend machen. Um dieses Risiko zu mindern, werden neue Produkttechnologien, -designs und -namen sorgfältig geprüft, um eventuelle Konflikte mit den Rechten Dritter zu identifizieren und zu vermeiden. Wir haben die Ressourcen unserer Abteilung für gewerbliche Schutzrechte weiter verstärkt, um Verbesserungen unseres Patentportfolios sowie die Prüfung und Analyse von Patentrechten Dritter voranzutreiben.

Aufgrund der Schutzmaßnahmen gehen wir davon aus, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit einer schwerwiegenden Verletzung der Schutz- oder Patentrechte Dritter durch den Konzern unverändert gering ist. Dennoch schätzen wir die potenzielle finanzielle Auswirkung von Rechtsstreitigkeiten auf unseren Konzern im Eintrittsfall weiterhin als mittelschwer ein.

Risiken aus 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 Markenimages zu mindern, die aus dem Verkauf von gefälschten Produkten unter unseren Markennamen entstehen. Zu diesem Zweck sichert sich der Konzern umfassend rechtlich ab (in der Regel durch Eintragung) und arbeitet mit Vollstreckungsbehörden, Fahndern und unternehmensexternen Juristen eng zusammen. Obwohl wir Maßnahmen wie z. B. die Verwendung von Sicherheitsetiketten bei autorisierten Zulieferern verstärkt haben, bleibt die Weiterentwicklung dieser Maßnahmen für 2010 und darüber hinaus ein sehr wichtiges Anliegen.

Wie im Vorjahr wurden auch 2009 weltweit mehr als acht Millionen Fälschungen unserer Produkte sichergestellt.

Wir schätzen die Wahrscheinlichkeit anhaltender Produktfälschungen und -nachahmungen kurz- und mittelfristig weiterhin als hoch ein. Wir gehen jedoch davon aus, dass wir ausreichende Mittel budgetiert haben, um unsere Bemühungen im Kampf gegen Produktfälschungen und Nachahmungen erfolgreich fortzusetzen. Wir stufen die potenzielle negative Auswirkung von hieraus resultierenden Risiken auf unseren erwarteten Ergebnisbeitrag nach wie vor als gering ein.

Sozial- und Umweltrisiken

Wir sind uns unserer ständigen Verantwortung für Arbeitnehmer, Zulieferer und Umwelt bewusst. Missstände in diesen Bereichen – insbesondere Verstöße gegen die Menschenrechte und zweifelhafte Beschäftigungspraktiken – können Ansehen und Effizienz des Konzerns und seiner Zulieferer stark beeinträchtigen. Um dieses Risiko zu begrenzen, haben wir Arbeitsplatzstandards erstellt. Um Geschäftspartner des adidas Konzerns zu werden und zu bleiben, müssen Zulieferer diese einhalten [siehe Nachhaltigkeit, S. 102](#). Es werden regelmäßig interne Kontrollen von Zulieferbetrieben durchgeführt, die von umfangreichen unabhängigen Prüfungen bestätigt werden. Bei Verstößen gegen unsere Standards entwickeln wir gemeinsam Maßnahmenpläne und Zeitrahmen, um die zukünftige Einhaltung und weitere Verbesserungen zu gewährleisten. Werden diese Zeitrahmen nicht eingehalten, beenden wir die Geschäftsbeziehung mit dem betroffenen Zulieferer [siehe Nachhaltigkeit, S. 102](#) und www.adidas-Group.com/nachhaltigkeit.

Um die Auswirkungen der Produktion und des Vertriebs unserer Produkte auf die Umwelt zu minimieren, hat der adidas Konzern auch im Jahr 2009 die Entwicklung umweltfreundlicherer Produkte weiter vorangetrieben. Beispiele hierfür sind die ersten Produkte unseres „Better Place“ Programms [siehe Nachhaltigkeit, S. 102](#). Im Jahr 2010 wollen wir den Anteil von nachhaltigen Produkten in allen Sportkategorien der adidas Sport Performance Division durch den Ausbau unserer „Better Place“ Initiativen erhöhen.

Daher halten wir das Risiko von Missständen im Sozial- und Umweltbereich nach wie vor nur in Einzelfällen für wahrscheinlich und gehen im Eintrittsfall weiterhin von potenziell geringen finanziellen Auswirkungen aus.

Elementarrisiken


Der adidas Konzern ist externen Risiken wie Naturkatastrophen, Epidemien, Feuer und Unfällen ausgesetzt. Darüber hinaus können Schäden an Gebäuden, Produktionsanlagen und Lagerhäusern des Konzerns oder seiner Zulieferer und an unterwegs befindlicher Ware zu Sachschäden oder Unterbrechungen der Geschäftsaktivitäten führen. Dem wirken wir auf verschiedene Weise entgegen. Beispielsweise setzen wir zuverlässige Zulieferer und Logistikanbieter ein, die hohe Sicherheitsstandards und Notfallpläne garantieren. Zusätzlich zu unserem umfangreichen Versicherungsschutz haben wir auch Notfallpläne implementiert, um potenzielle negative Auswirkungen zu minimieren.

Unsere Gesamteinschätzung dieses Risikos bleibt die gleiche wie im Vorjahr. Daher gehen wir bei Elementarrisiken von einer geringen Eintrittswahrscheinlichkeit und – nach Entschädigung durch den Versicherer – einem lediglich geringen finanziellen Verlust aus.

Strategische und operative Risiken

Risiken durch Verlust von Markenimage

Die Sicherung und Verbesserung unseres Markenimages und unserer Reputation durch die Schaffung starker Markenidentitäten ist entscheidend, um das Umsatz- und Gewinnwachstum zu unterstützen und voranzutreiben. Auch für die Ausdehnung unserer Marken in neue Kategorien und geographische Regionen ist dies ein wichtiger Faktor. 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. Wir mindern dieses Risiko durch klar definierte Mission Statements, Werte und Ziele für all unsere Marken. Diese Aspekte bilden die Grundlage der Kommunikationsstrategien für unsere Produkte und Marken. Darüber hinaus optimieren wir laufend unser Produktangebot, um auf Veränderungen bei der Konsumentennachfrage zu reagieren und unser Angebot auf die neuesten Trends abzustimmen. Im Mittelpunkt aller Markenimage-Initiativen steht die Vermittlung einer klaren und in sich stimmigen Botschaft an unsere Zielkonsumenten, insbesondere am Point-of-Sale. Aufgrund der hinzugewonnenen Marktanteile bei TaylorMade und des anhaltenden Wachstums der adidas Sport Style Division sind wir zuversichtlich, dass das Risiko von Imageverlust für diese Marken weiterhin gering ist.

In den letzten zwölf Monaten haben wir bei Reebok mehrere neue Produktinitiativen gestartet, wie z. B. EasyTone™ und JUKARI Fit to Fly™. Diese haben dazu beigetragen, das Markenerlebnis für den Konsumenten zu verbessern und das Image der Marke wiederaufzubauen  siehe Reebok Strategie, S. 70. Die Ergebnisse sind ermutigend, aber das Risiko eines Imageverlusts ist bei Reebok nach wie vor höher als bei unseren anderen Marken. Wir sind allerdings überzeugt, dass dieses Risiko im Vergleich zum Vorjahr geringer geworden ist.

In einer Gesamtbetrachtung dieser Risiken gehen wir nun mittelfristig von einer geringen Eintrittswahrscheinlichkeit eines Imageverlusts für unsere Marken aus. Dennoch könnte eine wesentliche Beeinträchtigung des Markenimages eine hohe finanzielle Auswirkung auf unseren Konzern haben.

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 beträchtlich höheren Personalaufwand in Relation zum Umsatz als in unserem Großhandelssegment. Dieser höhere Anteil von Fixkosten gegenüber unserem Großhandelsgeschäft bedingt im Falle deutlicher Umsatzeinbußen eine größere Auswirkung auf den Gewinn.

Wir reduzieren dieses Risiko, indem wir nur Mietverträge mit einer Dauer von weniger als zehn Jahren abschließen. Die Leistung der Geschäfte wird anhand einer Einzelhandels-Scorecard mit neun quantitativen Leistungsindikatoren gemessen. Alle Geschäfte werden nach ihrem gewichteten Durchschnittsergebnis eingestuft. Geschäfte, die unsere Erwartungen nicht erfüllen, werden fallweise umstrukturiert oder geschlossen.

Angesichts der Erwartung, dass die Konsumausgaben im Jahr 2010 nicht im gleichen Ausmaß anziehen werden wie die Konjunktur, bleibt das Risiko sinkender Ergebnisse in unseren Einzelhandelsgeschäften gegenüber dem Vorjahr unverändert. Aus diesem Grund schätzen wir das Risiko weitreichender Einbußen im eigenen Einzelhandel weiterhin als mittelschwer ein. Aufgrund des steigenden Anteils unseres eigenen Einzelhandels am Konzernumsatz schätzen wir das Ausmaß des potenziellen finanziellen Verlusts durch eine etwaige schwache Performance im eigenen Einzelhandel, die auch Wertminderungskosten und Schließungen von Geschäften beinhalten könnte, nach wie vor als mittelschwer ein.

Risiken durch steigende Einstandskosten

Rohstoff- und Lohnkosten machen etwa 70 % der Umsatzkosten des Konzerns aus. Vor allem Materialien wie Gummi sowie Rohstoffe, deren Preis eng mit dem Ölpreis korreliert, unterliegen dem Risiko von Preisschwankungen. Da unsere Bestellungen und Preisverhandlungen gewöhnlich rund sechs Monate vor der Produktion stattfinden, hat unser Beschaffungsbereich genügend Transparenz und Reaktionszeit, um starke Steigerungen der Einstandskosten zu bewältigen und einzuplanen.

Wir reduzieren die finanziellen Auswirkungen höherer Beschaffungskosten auf unsere Produktmargen, indem wir in unseren Partnerbetrieben weitere Maßnahmen zur schlanken Fertigung einführen, Zeit- und Kosteneinsparungen bei der Beschaffung realisieren, sowie – wo möglich – unsere Produkte überarbeiten und die Preise selektiv erhöhen  siehe Global Operations, S. 88. Außerdem haben wir mittelfristig die Möglichkeit, unsere Beschaffungsstruktur anzupassen und konkurrenzfähigere Kosten an anderen Standorten auszunutzen.

Aufgrund des deutlichen weltweiten Konjunkturabschwungs sind die Rohstoffkosten im Vorjahresvergleich gesunken. Hierdurch erwarten wir eine positive Auswirkung auf unsere Beschaffungskosten im Jahr 2010. Bei den beginnenden Planungen für 2011 können wir allerdings angesichts der prognostizierten gesamtwirtschaftlichen Erholung erneute Preissteigerungen nicht ausschließen. Aus diesem Grund schätzen wir das mittelfristige Risiko durch steigende Einstandskosten sowie die potenziellen finanziellen Folgen weiterhin als mittelschwer ein.

Lieferantenausfallrisiken

Wir beziehen über 95 % unseres Produktangebots von unabhängigen Zulieferern, die vorrangig in Asien ansässig sind

 siehe Global Operations, S. 88. Um das Risiko von Geschäftsunterbrechungen durch Lieferantenausfall zu senken, arbeiten wir mit Zulieferern zusammen, die für Zuverlässigkeit, Qualität, Innovationsstärke und ständige Verbesserung stehen. Darüber hinaus haben wir uns gegen das Risiko von Geschäftsausfällen durch materielle Schädigungen von Betriebsgelände und Gebäuden bei unseren Lieferanten versichert. Durch die weitere Rationalisierung unserer Lieferantenorganisation hat der Konzern 2009 die Anzahl unabhängiger Hersteller erneut deutlich reduziert  siehe Global Operations, S. 88. So konnten wir unsere Beschaffungsstruktur vereinfachen und uns auf die hochwertigsten Zulieferer konzentrieren, ohne Flexibilität oder Wettbewerbsfähigkeit einzubüßen, und damit unser Risiko reduzieren.

Infolgedessen schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit von Lieferantenausfallrisiken und das Ausmaß des potenziellen finanziellen Verlusts weiterhin als gering ein.

Produktqualitätsrisiken


Der adidas Konzern ist dem Risiko möglicher Produktmängel ausgesetzt, die zu Verletzungen bei Konsumenten führen bzw. dem Ansehen unserer Produkte auf dem Markt schaden können. Zur Verringerung solcher Risiken führen wir intensive Qualitätskontrollen vor der Produktion durch und arbeiten während des Produktionsvorgangs eng mit den Zulieferern zusammen. Darüber hinaus nehmen wir Zufallskontrollen nach der Lieferung an den Einzelhandel vor, kommunizieren Produktmängel offen und sorgen, wenn notwendig, für eine zügige Regulierung bei Produkthaftungsansprüchen. Im Jahr 2009 haben wir keine Produkte zurückrufen müssen.

Unsere Einschätzung der Produktqualitätsrisiken bleibt gegenüber dem Vorjahr unverändert. Wir stufen die Wahrscheinlichkeit bedeutender Produkthaftungsfälle oder weitreichender Rückrufaktionen als gering ein. Da wir gegen bedeutende Produkthaftungsfälle versichert sind, schätzen wir die finanziellen Auswirkungen ebenfalls als niedrig ein.

Lagerbestandsrisiken

Da wir unsere ersten Produktionsaufträge etwa sechs Monate vor der Auslieferung platzieren, ist der adidas Konzern Lagerbestandsrisiken ausgesetzt. Diese stehen im Zusammenhang mit einer möglichen Fehleinschätzung der Verbrauchernachfrage zum Zeitpunkt der Produktionsplanung. Ein plötzlicher Nachfragerückgang kann eventuell zu Überbeständen führen. Daraus ergeben sich, durch einen höheren Anteil an Lagerräumungsverkäufen und überalterten Vorräten sowie durch eine geringere Liquidität aufgrund des höheren Bedarfs an operativem kurzfristigem Betriebskapital, möglicherweise negative Auswirkungen auf unsere Ergebnisse.

Auf der anderen Seite kann ein plötzlicher Anstieg der Nachfrage zu Produktengpässen am Point-of-Sale führen, sowohl bei unseren Großhandelspartnern als auch in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften. In einer solchen Situation sieht sich der Konzern dem Risiko verpasster Umsatzchancen bzw. Enttäuschung seitens Kunden und Konsumenten ausgesetzt. Dies könnte die Loyalität zu unseren Marken sowie unseren Ruf als termin- und mengentreuer Lieferant beeinträchtigen. Darüber hinaus ergeben sich potenzielle Auswirkungen auf unsere Profitabilität resultierend aus Kosten, z. B. Luftfrachtkosten, die im Zusammenhang mit unseren Maßnahmen zum beschleunigten Produktnachschub entstehen.

Um diese Risiken zu mindern, arbeiten wir kontinuierlich an der Verbesserung unserer Prognose- und Materialplanungsprozesse. Unserem Lieferfähigkeitsprogramm kommt eine überaus wichtige Rolle bei der Verkürzung unserer Produktionsvorlaufzeiten zu. Hiermit sichern wir Produktverfügbarkeit bei gleichzeitiger Vermeidung von Überbeständen  siehe Global Operations, S. 88.

Aufgrund der mangelnden Transparenz hinsichtlich des Tempos einer Erholung der Konsumausgaben wird, wie in den vergangenen Jahren, eine präzise Nachfrage- und Lagerbestandsplanung auch im Jahr 2010 schwierig sein. Allerdings hat sich die Situation bei unseren Vorräten im Vorjahresvergleich deutlich verbessert. Daher schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit von Lagerbestandsrisiken und das Ausmaß des potenziellen finanziellen Verlusts als mittelschwer ein.

Kundenrisiken

Kundenrisiken entstehen aufgrund unserer Abhängigkeit von wichtigen Kunden (Key Accounts), die in der Lage sind, ihre Verhandlungsmacht auszunutzen. Dies könnte beträchtlichen Druck auf unsere Margen ausüben oder zur Stornierung von Kundenaufträgen führen. Diese Risiken ergeben sich nicht nur aufgrund der relativen Größe einiger unserer wichtigsten Kunden, sondern auch aus unseren begrenzten Möglichkeiten, auf ihr Geschäft einzuwirken, sowie aus den externen Einflüssen ihres jeweiligen Konsumentenumfelds.


Um diese Risiken zu verringern, haben wir eine breit angelegte Vertriebsstrategie, die auch den 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 oder unserer operativen Geschäftssegmente im Jahr 2009 für mehr als 10 % der Konzernumsätze verantwortlich.

Im Bedarfsfall beschränken oder limitieren wir auch den Vertrieb unserer Produkte, um das Markenimage bzw. die Produktmargen zu schützen. Durch die Differenzierung des Produktangebots gegenüber den Kunden begrenzen wir das Risiko einer Wettbewerbsverschärfung bei den Preisen bestimmter Produkte, die zu Margenerosion führen kann.

Das Konjunkturmilieu ist nach wie vor schwierig. Trotzdem sehen wir jetzt die Gefahr, dass das Geschäft mit einem einzelnen, größeren Kunden deutlich zurückgehen könnte, als geringer an, da einige unserer Einzelhandelskunden im Jahr 2009 operative Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt haben. Ein solcher Fall könnte den Umsatz und die Profitabilität des Konzerns dennoch in mittlerem Ausmaß beeinträchtigen.

Risiken durch den Verlust wichtiger Veranstaltungs- oder Promotion-Partnerschaften


Veranstaltungs- und Promotion-Partnerschaften spielen eine wesentliche Rolle für das Markenimage und den Umsatz mit Lizenzprodukten. Für den adidas Konzern besteht das Risiko, wichtige Partnerschaften zu verlieren oder aufgrund des stärkeren Wettbewerbs um attraktive Verträge unvorteilhafte Bedingungen akzeptieren zu müssen. Im Jahr 2009 beschlossen beispielsweise das chinesische Nationale Olympische Komitee und adidas, ihre Promotion-Partnerschaft nicht zu verlängern.

Um die damit verbundenen Risiken zu minimieren, bemühen wir uns regelmäßig um die Verlängerung unserer wichtigsten Partnerschaftsvereinbarungen schon vor Vertragsabschluss. So hat adidas zum Beispiel im Jahr 2009 Verträge mit der UEFA für die Fußball-europameisterschaften UEFA EURO 2012™ und UEFA EURO 2016™ sowie für die UEFA Champions League verlängert  siehe adidas Strategie, S. 60.

Darüber hinaus umfassen unsere Verträge in der Regel „Change-of-Control“-Klauseln und nicht-monetäre Vergütungsbestandteile. So vermeiden wir das Risiko, dass sich die Verhandlungen allein um den Preis drehen. Außerdem verfolgen wir die Strategie, das Portfolio von Premium-Partnerschaften des Konzerns zu erweitern, um die Abhängigkeit von einzelnen Partnerschaften zu reduzieren.

Da einige kleinere Wettbewerber 2009 ihre Ausgaben in diesem Bereich erhöht haben, hat sich der Wettbewerb um Top-Promotion-Partnerschaften weiter verschärft. Wir sehen daher nach wie vor eine mittlere Eintrittswahrscheinlichkeit für den Verlust wichtiger Promotion-Verträge. Dennoch gehen wir aufgrund der Laufzeit unserer wichtigsten Verträge davon aus, dass dieses Risiko mittelfristig potenziell nur niedrige finanzielle Auswirkungen hat.


Risiken in Produktdesign und -entwicklung

Innovative und attraktive Produkte generieren hohe Umsätze und strahlen zudem durch den so genannten Halo-Effekt auf andere Produkte ab. Um Wettbewerbsvorteile zu wahren, ist es entscheidend, neue Produkttechnologien und frische Designideen schnell auf den Markt zu bringen. Im Jahr 2009 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. 92.

Falls wir es über einen längeren Zeitraum versäumen sollten, eine kontinuierlich starke Pipeline an neuen, innovativen Produkten zu entwickeln, wäre der Konzern dem Risiko eines beträchtlichen Umsatzrückgangs ausgesetzt. Wir konzentrieren uns auf die weitere Stärkung unserer Innovationsfähigkeit und Designkompetenz. Damit wir schnell auf sich verändernde Konsumentenpräferenzen reagieren und Produkte rascher auf den Markt bringen können, richten wir unser Augenmerk auf die Straffung unserer Forschungs- und Entwicklungsabläufe. Daher schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit dieses Risikos, das potenziell eine wesentliche finanzielle Auswirkung haben könnte, weiterhin als gering ein.

Personalrisiken

Unsere Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten sind für das Erreichen unseres Ziels, der weltweit führende Anbieter der Sportartikelindustrie zu sein, von grundlegender Bedeutung. Der Verlust wichtiger Mitarbeiter in strategischen Positionen an Wettbewerber oder andere Unternehmen ist daher ein bedeutendes Risiko für uns. Da der Personalmarkt zudem immer härter umkämpft wird, besteht auch das Risiko, dass wir es versäumen, die talentiertesten und für die speziellen Bedürfnisse unseres Konzerns am besten geeigneten Mitarbeiter zu identifizieren, sie einzustellen und an uns zu binden. Um dieses Risiko zu mindern und unseren Mitarbeitern zu ermöglichen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen, tun wir unser Bestes, um unseren Mitarbeitern ein motivierendes Arbeitsumfeld zu bieten.

Damit möchten wir den adidas Konzern zum Wunscharbeitgeber unserer Branche machen. Diese Bemühungen werden durch attraktive Bonus- und Anreizprogramme sowie langfristige Karrieremöglichkeiten und -planung ergänzt  siehe *Mitarbeiter*, S. 97.

Unsere allgemeine Einschätzung der Personalrisiken bleibt im Vergleich zum Vorjahr unverändert. Obwohl wir im Jahr 2009 unsere eigenen Einzelhandelsaktivitäten (die eine höhere Personalfuktuation aufweisen als der Konzernschnitt) ausgebaut und unsere Mitarbeiterzahl in den Schwellenländern (in denen eine höhere Lohn- und Gehaltsinflation die Volatilität des Arbeitsmarkts verschärft) erhöht haben, wird die Mitarbeiterfluktuation angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Lage wahrscheinlich geringer ausfallen. Aus diesem Grund halten wir die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken, die mittelschwere finanzielle Auswirkungen für den Konzern nach sich ziehen könnten, weiterhin für gering.

Risiken aufgrund der Nichteinhaltung von Standards

Es besteht die Gefahr, dass unsere Mitarbeiter gegen Richtlinien und Standards für ein angemessenes und verantwortliches Geschäftsgebahren verstoßen. Um diesem Risiko effektiv zu begegnen, wurde Ende 2006 ein weltweit geltender Richtlinienkatalog (Group Policy Manual) eingeführt. Darin enthalten sind grundlegende Arbeitsabläufe und -prozesse sowie ein Verhaltenskodex. Dieser schreibt vor, dass jeder Mitarbeiter in seiner Tätigkeit für den Konzern ethisch handeln und die Gesetze und Bestimmungen des jeweiligen Rechtssystems einhalten muss. Im Rahmen unseres weltweiten Programms zur Sicherstellung der Einhaltung von Standards („Global Compliance Programme“) müssen alle neuen Mitarbeiter an einem speziellen E-Learning-Kurs zu unserem Verhaltenskodex teilnehmen  siehe *Erklärung zur Unternehmensführung und Corporate Governance Bericht*, S. 33.

Wir stufen die Eintrittswahrscheinlichkeit schwerwiegender Verstöße, die mittelschwere finanzielle Auswirkungen für den Konzern nach sich ziehen könnten, weiterhin als gering ein.

IT-Risiken

Wichtige Geschäftsabläufe beruhen auf IT-Systemen – vom Produktmarketing über die Bestell- und Lagerverwaltung bis hin zu Rechnungsbearbeitung, Kundensupport und Finanzberichterstattung. Ein bedeutender Ausfall der Systeme 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.


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 Zugriffsrechte für die Nutzer basierend auf der jeweiligen Stellenbeschreibung und durch obligatorische Passwortänderungen in vorgegebenen Abständen bei unseren wichtigsten Systemen gewährleistet. Darüber hinaus wird die Einhaltung datenschutzrechtlicher Regelungen sichergestellt. Für das zentrale ERP-(Enterprise-Resource-Planning) System nehmen wir mehrmals täglich Datensicherungen vor – wechselweise in verschiedenen Datenzentren. Darüber hinaus ermöglicht uns unsere Notfalllösung für das ERP-System im Bedarfsfall schnell und ohne Datenverlust auf einen Remote-Standort zu wechseln. Sicherheit, Kontrollmechanismen und Verlässlichkeit der Systeme werden durch die Interne Revision kontrolliert.

Im Jahr 2009 haben wir unser Verfügbarkeitsziel von 99,7% für wichtige IT-Anwendungen übertroffen. IT-Projektrisiken werden weiter gemindert, indem wir für alle IT-Projekte eine bewährte Projektmethode anwenden. Dazu gehören strikte Kostenkontrolle und regelmäßige Risikoprüfungen bei allen wichtigen Projekten. Neben diesen grundlegenden Kontrollen hat sich der adidas Konzern im Jahr 2009 weiterhin auf zusätzliche IT-Kontrollmaßnahmen konzentriert. Dazu zählt ein Fünf-Jahres-Strategieplan für den IT-Bereich, der in Abstimmung mit den obersten Führungsebenen entwickelt und verabschiedet wurde, sowie die periodische Prüfung und Genehmigung von IT-Projektbudgets durch ein so genanntes Governance Board. Innerhalb unserer IT-Organisation wurde ein neues Team gebildet, das alle Maßnahmen hinsichtlich der Einhaltung von Standards steuert. Dazu gehört auch die stufenweise Implementierung der Kontrollen im Hinblick auf die Aufgabentrennung im ERP-Umfeld.

Basierend auf diesen Faktoren gehen wir weiterhin davon aus, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit eines schwerwiegenden IT-Ausfalls gering ist. Die potenzielle finanzielle Auswirkung eines solchen Ausfalls wäre jedoch erheblich.

Finanzrisiken


Kreditrisiken

Ein Kreditrisiko 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. Kreditrisiken ergeben sich hauptsächlich aufgrund von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie in geringerem Umfang auch aus anderen vertraglichen finanziellen Verpflichtungen, wie z. B. sonstigen Finanzanlagen, kurzfristig hinterlegten Bankguthaben und derivativen Finanzinstrumenten  siehe Erläuterung 28, S. 194. Ohne Berücksichtigung etwaiger zusätzlicher Sicherheiten oder anderer Kreditaufwertungen entspricht der Buchwert der Finanzanlagen dem maximalen Kreditrisiko.

Ende 2009 gab es keine relevante Anhäufung des Kreditrisikos nach Kundentyp oder Region. Unser Kreditrisiko 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. Für diese Prüfung werden Bewertungen externer Kreditauskunfteien herangezogen. Außerdem definieren wir Forderungsobergrenzen, die wir gegenüber einzelnen Kunden zugestehen. Bonität und Forderungsobergrenze 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 Kreditrisikos, wie Kreditversicherungen, Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ohne Regress, Bankgarantien sowie Eigentumsvorbehaltsklauseln werden nur selektiv eingesetzt.

Der Konzern verwendet Wertberichtigungskonten zum Verbuchen von Wertminderungen, die den geschätzten Kreditverlusten im Zusammenhang mit Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entsprechen. Die Wertberichtigung setzt sich aus zwei Komponenten zusammen: (1) einer Wertberichtigung auf Basis unerwarteter Verluste in der Vergangenheit, 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 2009 entfielen auf keinen einzelnen Konzernkunden mehr als 10% der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Wir gehen allerdings davon aus, dass die negativen Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise auf Verbrauchervertrauen und Konsumverhalten im Jahr 2010 nicht wesentlich nachlassen werden, denn die wirtschaftliche Lage bleibt auch weiterhin sehr angespannt. Deshalb sind wir der Meinung, dass unser allgemeines Kreditrisiko durch Kunden, insbesondere bei kleineren Händlern, in einigen Märkten hoch geblieben ist  siehe Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche, S. 112. Folglich schätzen wir die Wahrscheinlichkeit von Kreditrisiken durch Kunden und deren potenzielle finanzielle Auswirkungen auch weiterhin als mittel ein.

Kreditrisiken aus anderen finanziellen Vertragsverhältnissen ergeben sich aus Posten wie sonstigen Finanzanlagen, kurzfristigen Bankeinlagen und derivativen Finanzinstrumenten. Währungs- und Zinssicherungsgeschäfte sowie Investitionen von flüssigen Mitteln werden von der Konzern-Treasury-Abteilung weltweit mit großen Banken hoher Kreditwürdigkeit getätigt.

adidas Konzerngesellschaften ist es ausschließlich erlaubt, mit Banken, die ein Rating von „BBB+“ oder höher haben, zusammenzuarbeiten. Nur in Ausnahmefällen dürfen Tochtergesellschaften mit Banken, die ein schlechteres Rating als „BBB+“ haben, zusammenarbeiten. Um das Risiko in solchen Fällen zu begrenzen, werden Restriktionen, wie z. B. Höchstanlagebeträge, klar vorge-schrieben. Zusätzlich werden die Credit Default Swap-Prämien unserer Partnerbanken wöchentlich überprüft. Wird eine definierte Schwelle überschritten, werden die Kreditsummen auf Banken übertragen, die innerhalb des Limits liegen. Hauptsächlich durch das Eingreifen vieler Regierungen weltweit wurden die Credit Default Swap-Prämien bei zahlreichen Banken im Verlauf des Jahres 2009 gesenkt, nachdem sie als Folge der Börsenturbulenzen 2008 ihren Höchststand erreicht hatten. Diese Entwicklung deutet auf einen leichten Rückgang bei den damit verbundenen Risiken hin.

Auch wenn sich die Finanzmärkte im Jahr 2009 stabilisiert haben, sind wir weiterhin der Meinung, dass die Wahrscheinlichkeit von Kreditrisiken aus diesen Positionen sowie deren potenzielle finanzielle Auswirkungen als mittel einzuschätzen sind. Dennoch gehen wir davon aus, dass die Risikokonzentration gering ist, da wir unsere Investmentgeschäfte auf mehr als 24 Banken verteilen.

ZUKÜNFTIGE MITTELABFLÜSSE ¹⁾		N ^o 03			
IN MIO. €					
	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Nach 5 Jahren	Gesamt
zum 31. Dezember 2009					
Bankkredite inkl. Commercial Paper	103				103
Schuldscheinanleihen	245	537	370	201	1.353
Eurobond	24	48	538		610
Wandelanleihe					
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.166	—	—	—	1.166
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	21	0	1	1	23
Derivative Finanzverbindlichkeiten	81	23	1	1	106
Gesamt	1.640	609	909	203	3.361
zum 31. Dezember 2008					
Bankkredite inkl. Commercial Paper	748				748
Schuldscheinanleihen	462	539	374	261	1.636
Wandelanleihe	408				408
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.218	—	—	—	1.218
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	25	1		2	28
Derivative Finanzverbindlichkeiten	57	15	6	2	80
Gesamt	2.918	555	380	265	4.118

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

Zum 31. Dezember 2009 war keine Bank für mehr als 19 % 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 158 Mio. € bei Ausfall einer einzelnen Bank. Zudem hielten wir derivative Finanzinstrumente mit einem positiven Marktwert von 55 Mio. €. Das maximale Risiko gegenüber einer einzelnen Bank aus solchen Vermögenswerten belief sich auf 4 Mio. € und die durchschnittliche Konzentration lag bei 3 %.

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. Das Management des Liquiditätsrisikos ist Aufgabe der Konzern-Treasury-Abteilung, die dafür ein effizientes Cash-Management-System einsetzt. Zum 31. Dezember 2009 beliefen sich die flüssigen Mittel des Konzerns auf 775 Mio. € (2008: 244 Mio. €). Darüber hinaus unterhält der Konzern kurzfristige bilaterale Kreditlinien in Höhe von 2,2 Mrd. € und einen fest zugesagten mittelfristigen Konsortialkredit in Höhe von 2,0 Mrd. € bei internationalen Banken, der keine Marktstörungsklausel (Market Disruption Clause) enthält. Die 4,2 Mrd. € Kreditlinien wurden vereinbart, um jederzeit ausreichende Liquidität zu gewährleisten.

Um Finanzierungsrisiken zu minimieren und die Abhängigkeit von Bankfinanzierungen einzuschränken, hat der adidas Konzern 2009 einen Deutschen Schuldschein in Höhe von 200 Mio. €, gegliedert in zwei Tranchen mit einer Laufzeit von drei bzw. fünf Jahren, sowie einen Eurobond mit einem Nominalbetrag von 500 Mio. € und einer Laufzeit von fünf Jahren emittiert [siehe Treasury, S. 128](#).

Künftige Mittelabflüsse infolge finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Konzernbilanz passiviert wurden, sind in nebenstehender Tabelle dargestellt [siehe 03](#). Dazu gehören Zahlungen zur Begleichung von Verbindlichkeiten sowie Mittelabflüsse infolge von bar beglichenen Derivaten mit negativem Marktwert. Finanzielle Verbindlichkeiten, die ohne Strafgebühren vorzeitig abgelöst werden können, werden zu ihrem frühestmöglichen Rückzahlungstermin berücksichtigt. Cashflows für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten werden anhand der Marktkonditionen zum Bilanzstichtag ermittelt.

2009 haben wir unsere Nettofinanzverbindlichkeiten um 1,272 Mrd. € gesenkt und konnten dadurch unser mittelfristiges Ziel eines Verschuldungsgrads von unter 50 % zum Jahresende erreichen. Als Ergebnis dieser Anstrengungen und aufgrund der uns zur Verfügung stehenden Kreditlinien, unserer Finanzierungsstruktur sowie unseres Geschäftsmodells schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit von Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken, die auch zu erhöhten Zinskosten führen können, auch weiterhin als niedrig ein. Sollten wir allerdings keine ausreichende Liquidität aufrechterhalten können, schätzen wir die potenziellen finanziellen Auswirkungen für den Konzern als hoch ein.

Währungsrisiken


Der adidas Konzern ist Währungsrisiken ausgesetzt, da Cashflows in vielen verschiedenen Währungen anfallen. Risiken entstehen insbesondere aus 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 [siehe 04](#). 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. Die Sensitivitätsanalyse basiert auf dem Netto-Bilanzrisiko einschließlich konzerninterner Salden aus monetären Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, die auf Fremdwährungen lauten. Überdies werden alle ausstehenden Währungsderivate anhand hypothetischer Wechselkurse neu bewertet, um die Effekte auf Gewinn und Eigenkapital zu bestimmen. Die Analyse wurde für die Jahre 2008 und 2009 auf der gleichen Basis durchgeführt.

Dieser Analyse zufolge hätte eine zehnprozentige Aufwertung des Euro gegenüber dem US-Dollar zum 31. Dezember 2009 zu einer Steigerung des Gewinns um 1 Mio. € geführt. Der negative Marktwert der US-Dollar-Sicherungsgeschäfte hätte das Eigenkapital um 144 Mio. € verringert. Ein um 10% schwächerer Euro zum 31. Dezember 2009 hätte zu einer Reduzierung des Konzerngewinns um 1 Mio. € geführt. Das Eigenkapital wäre um 176 Mio. € gestiegen  siehe  05. Die Auswirkungen von Kursschwankungen des Euro gegenüber dem Britischen Pfund und des US-Dollar gegenüber dem japanischen Yen auf Gewinn und Eigenkapital sind gemäß den IFRS-Anforderungen ebenfalls dargestellt.




Viele andere finanzielle und operative Variablen, welche die Auswirkung von Währungsfluktuationen potenziell verringern könnten, werden jedoch von der Analyse ausgeschlossen:

- Es wird angenommen, dass Zinssätze und alle anderen Wechselkurse konstant bleiben.
- Es werden Jahresendkurse anstelle umsatzgewichteter Durchschnittskurse herangezogen. Letztere hätten eine höhere Relevanz und werden intern verwendet, um sowohl die Saisonalität unseres Geschäfts als auch Währungsschwankungen während des Jahres besser abzubilden.
- Das Exposure aus den prognostizierten operativen Cashflows, auf die sich die Sicherungsgeschäfte mehrheitlich beziehen, muss in dieser Analyse nicht umbewertet werden.

WECHSELKURSRISIKO-EXPOSURE¹⁾		N ^o 04 		
BASIEREND AUF NOMINALBETRÄGEN, IN MIO. €				
	USD	GBP	JPY	
zum 31. Dezember 2009				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	-2.320	237	199	
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternem Risiko	-74	7	0	
Bruttorisiko gesamt	-2.394	245	200	
Mit anderen Cashflows abgesichert	150	—	—	
Mit Währungsoptionen abgesichert	532	—	-6	
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	1.659	-260	-120	
Nettorisiko	-53	-15	73	
zum 31. Dezember 2008				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	-2.341	323	339	
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternem Risiko	-192	-24	-7	
Bruttorisiko gesamt	-2.533	299	332	
Mit anderen Cashflows abgesichert	83	—	—	
Mit Währungsoptionen abgesichert	457	-25	-57	
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	1.294	-197	-185	
Nettorisiko	-699	77	90	
1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.				

SENSITIVITÄTSANALYSE		N ^o 05 		
FÜR WECHSELKURS- VERÄNDERUNGEN VON FREMDWÄHRUNGEN IN MIO. €				
	USD	GBP	JPY	
zum 31. Dezember 2009				
	EUR + 10 %	EUR + 10 %	USD + 10 %	
Eigenkapital	-144	21	13	
Gewinn	1	-1	0	
	EUR - 10 %	EUR - 10 %	USD - 10 %	
Eigenkapital	176	-25	-13	
Gewinn	-1	1	-1	
zum 31. Dezember 2008				
	EUR + 10 %	EUR + 10 %	USD + 10 %	
Eigenkapital	-108	17	22	
Gewinn	10	-1	-1	
	EUR - 10 %	EUR - 10 %	USD - 10 %	
Eigenkapital	133	-20	-21	
Gewinn	-13	0	1	

- 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. 128. Unser Ziel ist dabei die Sicherung eines Großteils unseres Hedging-Volumens jeweils sechs Monate vor Beginn einer Saison. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen. Darüber hinaus schützt sich der Konzern weitgehend auch gegen Risiken in der Bilanz. Dank unserer starken globalen Position können wir das Währungsrisiko weitgehend durch natürliche Absicherungen minimieren. Dennoch lag das verbleibende Netto-Cashflow-Exposure (US-Dollar) nach natürlichen Hedges, das wir für das nächste Jahr ermittelt haben, zum Jahresende 2009 bei rund 2,3 Mrd. €. Das Exposure wurde mit Devisentermingeschäften, Währungsoptionen und Währungs-Swaps abgesichert  siehe  04. Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Konzerns können wir Hedging-Instrumente wie Währungsoptionen oder Kombinationen von Optionen einsetzen, die Schutz und gleichzeitig das Potenzial bieten, von künftigen günstigen Wechselkursentwicklungen an den Finanzmärkten zu profitieren.

Da das Hedging für das Jahr 2010 bereits beinahe vollständig abgeschlossen wurde, steht fest, dass die Umrechnungskurse für die wichtigen Währungen etwas ungünstiger sind als 2009. Abweichungen in den Volumina-Erwartungen, höhere Wechselkursvolatilität und ein größerer Anteil unseres Geschäfts in Schwellenländern stellen uns für 2010 vor Herausforderungen in puncto Währungen. Zudem könnten Währungseffekte aus der Umrechnung von Ergebnissen, die nicht auf Euro lauten, in die funktionale Währung des Konzerns, den Euro, zu einer wesentlichen negativen oder positiven Auswirkung auf die Finanzergebnisse des Konzerns führen. Wir sind deshalb davon überzeugt, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit von Währungsrisiken, die die Finanzergebnisse 2010 beeinflussen könnten, als mittel einzuschätzen ist, die potenzielle Auswirkung auf den Ergebnisbeitrag könnte jedoch hoch sein.

Zinsrisiken

Veränderungen der Marktzinsen wirken sich auf zukünftige Zinszahlungen für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten aus. Wesentliche Zinssatzsteigerungen können daher Profitabilität, Liquidität und die Finanzlage des Konzerns beeinträchtigen.

Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 haben wir die Auswirkung von Veränderungen der für uns wichtigsten Zinssätze auf Gewinn und Eigenkapital analysiert. Die Auswirkung von Zinssatzänderungen auf künftige Cashflows ist von dieser Analyse ausgeschlossen.

Dennoch haben wir aufgelaufene Zinsen, die als Verbindlichkeiten ausgewiesen werden, anhand der hypothetischen Marktzinssätze zum 31. Dezember 2009 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. Zinsrisiken aus den beizulegenden Zeitwerten von Schuldscheindarlehen, die mit Fair-Value-Hedges abgesichert sind, wurden ebenfalls berücksichtigt. Die Veränderungen der beizulegenden Zeitwerte der abgesicherten Positionen und der Zinssicherungsinstrumente führten aber zu keinen wesentlichen Effekten in der Gewinn- und Verlustrechnung. Folgende Instrumente wurden von dieser Analyse ausgeschlossen:

- Einige festverzinsliche Finanzinstrumente, wie z. B. Geldmarktzertifikate, die vom Konzern aufgrund ihrer kurzfristigen Fälligkeit als ergebniswirksam zum beizulegenden Zeitwert („at Fair Value through Profit or Loss“) erfasst werden, werden nicht berücksichtigt. Etwaige Auswirkungen veränderter Zinssätze werden als unwesentlich betrachtet und in der Sensitivitätsanalyse nicht berücksichtigt.
- Andere festverzinsliche Finanzinstrumente werden nach der 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 um 100 Basispunkte für alle Währungen an und wurde für die Jahre 2008 und 2009 auf der gleichen Basis durchgeführt. Bei einem Anstieg des Zinssatzes um 100 Basispunkte zum 31. Dezember 2009 wäre das Eigenkapital um 0 Mio. € gestiegen (2008: 4 Mio. €) und der Gewinn um 1 Mio. € gefallen (2008: 1 Mio. €). Eine Verringerung des Zinssatzes um 100 Basispunkte zum 31. Dezember 2009 hätte einen Rückgang des Eigenkapitals um 0 Mio. € zur Folge gehabt (2008: 5 Mio. €). Der Gewinn wäre um 1 Mio. € gestiegen (2008: 1 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 Sicherung seiner finanziellen Flexibilität verfolgt der Konzern im Rahmen seiner Finanzstrategie das zentrale Ziel, den überschüssigen Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit weiterhin zur Reduzierung der Nettofinanzverbindlichkeiten einzusetzen  siehe Treasury, S. 128. Angesichts des niedrigen Zinsniveaus in Nordamerika und Europa und der nachlassenden fiskalpolitischen Maßnahmen seitens der Regierungen zur Ankerbelung des Wirtschaftswachstums ist das Risiko von Zinsanhebungen im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Deshalb kommen wir zu dem Schluss, dass die Wahrscheinlichkeit einer konzernweiten Erhöhung des Zinssatzes auf mittel angestiegen ist. Trotzdem schätzen wir angesichts des höheren Anteils von längerfristigen festverzinslichen Finanzierungen in der Finanzierungsstruktur des Konzerns im Jahr 2009 die finanziellen Auswirkungen potenzieller Zinssteigerungen weiterhin als niedrig ein.

Externe und branchenspezifische Chancen

Günstige gesamtwirtschaftliche und steuerpolitische Veränderungen

Als Unternehmen der Konsumgüterbranche können Verbrauchervertrauen und Konsumausgaben Auswirkungen auf unsere Umsatzentwicklung haben. Besser als ursprünglich prognostizierte gesamtwirtschaftliche Entwicklungen und steuerpolitische Veränderungen, die die Konsumentennachfrage und -kaufkraft unterstützen, können sich somit positiv auf Umsatz und Profitabilität unseres Konzerns auswirken. Darüber hinaus können Änderungen in der Gesetzgebung, z. B. hinsichtlich der Besteuerung von Unternehmensgewinnen, die Profitabilität des Konzerns positiv beeinflussen.

Zunehmender Stellenwert von Sport im Kampf gegen Fettleibigkeit

In immer mehr Ländern wird ein aktiver Lebensstil im Kampf gegen Fettleibigkeit und Herz-Kreislauf-Erkrankungen vom Staat gefördert. Laut der Weltgesundheitsorganisation (WHO) galten im Jahr 2005 ca. 400 Millionen Menschen als fettleibig. Weitere 1,6 Milliarden wurden als übergewichtig eingeschätzt. Bis zum Jahr 2015 werden diese Zahlen voraussichtlich auf 700 Millionen bzw. 2,3 Milliarden steigen. Einst nur als Problem der wohlhabenden Nationen betrachtet, wird die Fettleibigkeit jetzt auch in 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 Nicht-Regierungsorganisationen die Gesellschaft vermehrt dazu an, gesund zu leben und mehr Sport zu treiben. Da wir insbesondere in für Gewichtsreduktion geeigneten Disziplinen wie Ausdauertraining, Laufen und Schwimmen über eine starke Marktposition verfügen, gehen wir davon aus, dass wir von diesem Trend profitieren werden.

Verschmelzung von Sport und Lifestyle setzt sich fort

Sport ist aus dem Leben von immer mehr Konsumenten 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 eher freizeitorientierten Produkten. Wir schätzen den weltweiten Sport-Lifestyle-Markt als etwa dreimal so groß ein wie den Performance-Markt. Damit eröffnen sich für unseren Konzern und unsere Marken, die in diesem Markt bereits sehr gut positioniert sind, zusätzliche Chancen.

Schwellenländer als langfristige Wachstumsmotoren

Laut Schätzungen der Vereinten Nationen wird die Weltbevölkerung bis Ende 2012 von derzeit 6,8 auf 7 Milliarden anwachsen. Bis zum Jahr 2050 sollen es sogar mehr als 9 Milliarden Menschen sein. Ein Großteil des Bevölkerungszuwachses entfällt dabei auf die Schwellenländer. Der Anstieg der Beschäftigung und der realen Einkommen sowie eine wachsende Mittelklasse geben diesen Volkswirtschaften und damit auch unserer Branche neue Impulse.

Die sportliche Betätigung in den meisten dieser Länder war in der Vergangenheit niedriger als in den Industrienationen, wird aber unseren Erwartungen zufolge in Zukunft steigen. Bestimmt wird dieser Trend vor allem durch die zunehmende Freizeit und die verstärkten Strukturinvestitionen. Außerdem werden sich die Menschen immer mehr der positiven Auswirkungen sportlicher Betätigung bewusst. Eine weitere Wachstumschance ergibt sich für uns daraus, dass europäische und nordamerikanische Sportartikelmarken häufig als leicht zugängliche, erschwingliche Luxusgüter betrachtet werden.

Kategorie Women bietet langfristiges Potenzial

Unseres Erachtens ist der Sportartikelmarkt für Frauen eines der attraktivsten Segmente unserer Branche. Schuhe für Frauen machen mehr als ein Drittel des Umsatzes bei Sportschuhen aus. Die meisten Umsatzerlöse des Konzerns werden jedoch noch immer in den männerspezifischen und Unisex-Kategorien erzielt. Der adidas Konzern wird auch in Zukunft in die Entwicklung von speziellen Performance- und Lifestyle-Produkten für Frauen investieren, die weibliche Individualität, Authentizität und Stilsicherheit unterstreichen. Aktuelle Beispiele für dieses Engagement sind die adidas by Stella McCartney Kollektion, Reeboks EasyTone™ Schuh sowie die Women's Burner® 09 Golfprodukte von TaylorMade.

ÜBERSICHT UNTERNEHMENSCHANCEN	Nº 06	☰
Externe und branchenspezifische Chancen		
Günstige gesamtwirtschaftliche und steuerpolitische Veränderungen		
Zunehmender Stellenwert von Sport im Kampf gegen Fettleibigkeit		
Verschmelzung von Sport und Lifestyle setzt sich fort		
Schwellenländer als langfristige Wachstumsmotoren		
Kategorie Women bietet langfristiges Potenzial		
Steigende Konsumentennachfrage nach funktioneller Bekleidung		
Wachsende Beliebtheit von „grünen“ Produkten		
Strategische und operative Chancen		
Starke Marktpositionen weltweit		
Mehrmarken-Ansatz		
Personalisierung und Individualisierung auf dem Vormarsch		
Chancen in neuen, schnell wachsenden Sportkategorien nutzen		
Neue Wege im Vertrieb		
Verbesserung der Profitabilität durch Kostenoptimierung		
Finanzwirtschaftliche Chancen		
Günstige Veränderungen auf den Finanzmärkten		

Steigende Konsumentennachfrage nach funktioneller Bekleidung

Die Nachfrage nach funktioneller Bekleidung hat sich in den letzten Jahren verstärkt, weil die Konsumenten die Vorteile dieser Bekleidung gegenüber traditioneller Sportbekleidung aus Baumwolle erkannt haben. Verbessertes Feuchtigkeitsmanagement sowie mehr Bewegungsfreiheit und Komfort veranlassen Konsumenten zum Umsteigen auf High-Performance-Bekleidung. Design und Entwicklung von funktioneller Bekleidung erfordern wesentlich mehr Know-how, Produkt- und Materialforschung sowie Produktionsexpertise im Vergleich zu technisch anspruchsloserer Bekleidung. Daher sind nur wenige Unternehmen in der Lage, hochwertige Funktionsbekleidung anzubieten. Unsere Ressourcen und unsere Führungsposition im Bereich Sport Performance ermöglichen es uns, kontinuierlich innovative Produkte zu entwickeln und daraus Nutzen zu ziehen.

Wachsende Beliebtheit von „grünen“ Produkten

Konsumenten machen sich heute zunehmend Gedanken über die Auswirkung ihres Konsumverhaltens auf die Umwelt. Daher wächst die Nachfrage nach umweltfreundlichen Produkten. In den vergangenen zwei Jahren haben wir uns verstärkt um die Schaffung geeigneter Produktplattformen bemüht, um das Wachstum in diesem Bereich zu fördern. So wurden 2009 weltweit die ersten adidas „Better Place“ Produkte eingeführt. Im Rahmen dieses Programms achten wir bei der Produkt- und Verpackungsgestaltung ganz besonders auf die Einhaltung von Nachhaltigkeitsprinzipien. Beispielsweise verwenden wir verstärkt recycelte Materialien und überwachen den Energieverbrauch bei der Aufbereitung von Materialien und Produkten. Alle Performance-Kategorien von adidas beteiligen sich am Programm und im Vorfeld der Olympischen Spiele 2012 in London verfolgen wir diesbezüglich ehrgeizige Pläne [siehe Nachhaltigkeit](#), S. 102. Auch Reebok setzt immer mehr auf umweltfreundliche Produkte. Im Jahr 2010 beispielsweise bringt Reebok die Kollektion Kid's Green Easy auf den Markt, in der recycelte Rohstoffe verwendet werden. Selbstverständlich beschränken sich unsere Bemühungen, für unsere Produkte umweltfreundliche Materialien einzusetzen, nicht ausschließlich auf diese speziellen Programme. Auch in anderen Kategorien verfolgen wir dieses Prinzip, wenn auch in geringerem Maße.

Strategische und operative Chancen

Starke Marktpositionen weltweit

Der adidas Konzern ist in zahlreichen Ländern Marktführer. Diese starke Wettbewerbsposition bietet uns viele Vorteile hinsichtlich weltweiter Markenpräsenz, Marktstellung und der Fähigkeit, unsere Position in Schwellenländern effektiv weiter auszubauen. Aufgrund unseres starken Portfolios an Partnerschaften und unserer Marketingaktivitäten genießen unsere Marken weltweit einen hohen Bekanntheitsgrad, wodurch die Konsumenten offen für unsere Markenbotschaften sind. Somit erfreuen sich unsere Produkte einer beständigeren Nachfrage als die kleinerer Wettbewerber, weshalb viele Händler unsere Produkte als Kernelement ihres Angebots betrachten. Dies versetzt den adidas Konzern in eine starke Position im Wettstreit um Regalfächen.

Mehrmarken-Ansatz

Wir glauben, dass einer einzelnen Marke aufgrund der unterschiedlichen Vorlieben und Erwartungen eines stark fragmentierten Markts bei der Zielgruppengröße natürliche Grenzen gesetzt sind. Durch unseren Mehrmarken-Ansatz können wir die Stärke unserer Marken präziser und sinnvoller nutzen [siehe Konzernstrategie](#), S. 52. Dabei können wir die kombinierte Kraft aller Marken wirksam einsetzen, um Marktanteile hinzuzugewinnen und ein breiteres Spektrum von Käuferschichten, Konsumentenbedürfnissen und Preissegmenten abzudecken.

Personalisierung und Individualisierung auf dem Vormarsch

Konsumenten erwarten heute mehr als nur ein breites Produktangebot. Sie suchen individuelle Auswahl und Vielfalt. Wir entwickeln einzigartige, relevante Produkte, die spezifischen funktionalen und ästhetischen Anforderungen entsprechen [siehe Konzernstrategie](#), S. 52. Die Marken adidas, Reebok und TaylorMade bieten beispielsweise allesamt verschiedene Plattformen zur personalisierten und individualisierten Produktgestaltung an, die die Strategie der jeweiligen Marke verdeutlichen. Zu den wichtigsten Konzepten bei adidas zählen mi Performance, mi Originals und mi Team. Im Jahr 2009 führte Reebok die iPhone-Anwendung „Your Reebok“ ein, mit der Konsumenten per Mobiltelefon ihre ganz persönlichen Schuhe entwerfen und bestellen können. Über die myTPball Online-Plattform von TaylorMade-adidas Golf können Kunden ihre eigenen Golfbälle entwerfen und bestellen, während die Centers of Excellence™ zur individuellen Anpassung der Ausrüstung mit Hilfe von Experten und Technikern einladen. Wir erwarten, dass der Markt für personalisierte und kundenindividuelle Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör in den kommenden Jahren stark wachsen und sich entwickeln wird, weshalb wir weiter in diesen Bereich investieren. Im Februar 2009 haben wir beispielsweise mit Bones in Motion, Inc. ein Unternehmen erworben, das sport- und fitnessspezifische, positionserkennende („location-aware“) Softwareanwendungen und webbasierte Dienstleistungen entwickelt, produziert und vertreibt. Mit diesem strategischen Schritt haben wir unsere Innovationskompetenz erweitert und die Grundlage für eine weitere Erschließung des wachsenden Markts für interaktive, personalisierte Trainingssysteme geschaffen.


Chancen in neuen, schnell wachsenden Sportkategorien nutzen

Die Nutzung des Potenzials, das aufstrebende, schnell wachsende Sportkategorien bieten, stellt eine weitere Chance für unsere Marken dar. Unsere Markenteams führen Marktforschung und Trendmarketing-Studien durch, um so früh wie möglich Veränderungen im Lebensstil und in den Bedürfnissen ihrer Zielkonsumenten zu identifizieren. Veränderungen hinsichtlich Lebensgewohnheiten und Einstellungen können zu neuen Konsumentenbedürfnissen führen, die von dem aktuellen Produktangebot nicht erfüllt werden. So haben sich zum Beispiel Schuhe für Muskelaktivierung zu einer bedeutenden Kategorie entwickelt, besonders für diejenigen, die mit minimalem Zeitaufwand in Form bleiben wollen. 2009 war die Kategorie Muskelaktivierung die am schnellsten wachsende Schuhkategorie in den USA. Marktstudien, beispielsweise von SportsONESource, prognostizieren für diese neue Kategorie in den kommenden Jahren ein schnelles Umsatzwachstum bis zu einem möglichen Niveau von etwa 1 Milliarde US-Dollar. Nach der erfolgreichen Einführung des EasyTone™ im Jahr 2009 wird die Marke Reebok in den nächsten zwei bis drei Jahren weitere, zusätzliche Modelle und Ausführungen in dieser Kategorie vorstellen.

Neue Wege im Vertrieb


Das Einzelhandelsumfeld in der Sportartikelbranche befindet sich in stetigem Wandel. Konsumenten wollen sich zunehmend mit Marken identifizieren. Wir passen unseren Vertrieb deshalb fortlaufend weiter an und haben Initiativen in Bezug auf von uns selbst kontrollierte Verkaufsflächen zur strategischen Priorität gemacht. Hierzu gehören auch das Management von Verkaufsflächen bei wichtigen Einzelhandelspartnern sowie die Einführung neuer Formate für eigene Einzelhandelsgeschäfte. Im Jahr 2009 beispielsweise haben wir bei mehreren wichtigen Einzelhandelspartnern insbesondere in Europa Originals Shop-in-Shops und in New York unseren ersten adidas SLVR Store eröffnet. Außerdem wurde 2009 ein neues Team geschaffen, das sich speziell um unsere weltweiten E-Commerce-Aktivitäten kümmert. Wir sind überzeugt, dass wir durch Initiativen wie diese Konsumenten effektiver ansprechen und sie emotional an unsere Produkte binden können.

Verbesserung der Profitabilität durch Kostenoptimierung

Für hohe Profitabilität und Kapitalrendite sind kontinuierliche Optimierung wichtiger Geschäftsprozesse sowie strikte Kostenkontrolle von essenzieller Bedeutung. Wir sind der Meinung, dass wir die Möglichkeiten für eine weitere Optimierung der Kostenstrukturen innerhalb unseres Konzerns bei weitem noch nicht voll ausgeschöpft haben. Wir sind überzeugt, dass wir beispielsweise in Nordamerika durch die weitere Integration der Funktionen von adidas und Reebok mittelfristig Größenvorteile realisieren können. Darüber hinaus sind wir weiterhin bestrebt, unsere Beschaffungskette effizienter und nachfrageorientierter zu gestalten. Als Ergebnis unseres Programms „Fast and Lean Creation“ werden beispielsweise Funktionen und Verantwortlichkeiten neu strukturiert, um kostspielige Aktivitäten in der Verwaltung und Dateneingabe, die keinen zusätzlichen Wert schaffen, zu minimieren. Dadurch sollen sich unsere Entwicklungsteams wieder verstärkt auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können. Durch die Einführung von durchgehenden (End-to-End) Planungsprozessen und verbesserter Lieferfähigkeit sehen wir zudem Chancen, unsere Kunden besser bedienen zu können und unseren Bedarf an operativem kurzfristigem Betriebskapital weiter zu senken  siehe Global Operations, S. 88. Ein weiteres Beispiel ist die Reduzierung der Artikelanzahl. Dadurch reduziert sich der Aufwand für Produktentwicklung, die Lagerhaltungskosten werden geringer und wir erhalten die Möglichkeit, unseren Einzelhandelspartnern fokussiertere Kollektionen anzubieten.

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  siehe Treasury, S. 128.

Einschätzung des Managements zu Gesamtrisiken und Chancen

Die Group Finance-Abteilung fasst alle Risiken zusammen, die von verschiedenen Geschäftseinheiten und Funktionen angezeigt werden. Hinsichtlich der in diesem Bericht erläuterten Risiken – unter Berücksichtigung der Eintrittswahrscheinlichkeit und der potenziellen finanziellen Auswirkung sowie der gegenwärtigen Geschäftsaussichten – erwartet das Konzern-Management keine einzelnen oder aggregierten Risiken, welche die Unternehmensfortführung wesentlich gefährden könnten. Das Management ist nach wie vor zuversichtlich, dass die Ertragskraft des Konzerns eine solide Grundlage für unsere künftige Geschäftsentwicklung bildet und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt, um die Chancen, die unserem Konzern geboten werden, zu nutzen. Nichtsdestotrotz sind wir aufgrund der anhaltenden gesamtwirtschaftlichen Herausforderungen und deren negativen Auswirkungen auf den privaten Konsum und die Konsumausgaben davon überzeugt, dass sich unser kurzfristiges Risikoprofil im Vergleich zum Vorjahr nicht geändert hat.

Nachtrag und Ausblick

Im Jahr 2010 wird nach der schweren weltweiten Rezession des Vorjahres für die meisten wichtigen Volkswirtschaften mit einer Erholung gerechnet. Obwohl die Konsumausgaben voraussichtlich nicht im gleichen Ausmaß steigen werden wie die gesamtwirtschaftlichen Wachstumsraten, erwarten wir dennoch eine moderat positive Auswirkung dieser Entwicklung auf die Sportartikelbranche und auf unseren Konzern. Angesichts unserer umfangreichen Produkt-Pipeline und starken Marketinginitiativen prognostizieren wir im Vergleich zum Vorjahr eine Verbesserung von Umsatz und Gewinn. Wir erwarten auf währungsbereinigter Basis einen Anstieg des Konzernumsatzes im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich aufgrund von Wachstum in den Segmenten Großhandel und Einzelhandel sowie in den Anderen Geschäftssegmenten. Die Bruttomarge wird vor allem infolge niedrigerer Beschaffungskosten und einem geringeren Anteil von Lagerräumungsverkäufen voraussichtlich auf ein Niveau zwischen 46% und 47% steigen. Wir gehen davon aus, dass die operative Marge des Konzerns bei etwa 6,5% liegen wird. Infolgedessen rechnen wir mit einer Steigerung des Ergebnisses je Aktie auf 1,90 € bis 2,15 €.

Nachtrag

Absichtserklärung mit Pou Sheng International (Holdings) Limited unterschrieben

adidas (China) Ltd. unterzeichnete im Januar 2010 für die Geschäftsaktivitäten der Marke Reebok in China eine Absichtserklärung mit dem chinesischen Sportartikeleinzelhändler Pou Sheng International (Holdings) Limited. Beide Parteien haben die Absicht, eine Vereinbarung einzugehen auf deren Basis Pou Sheng Schuhe und Bekleidung der Marke Reebok in China mitentwickeln und herstellen und als wichtigster Vertriebspartner agieren wird. Es wird damit gerechnet, dass die endgültige Vereinbarung im zweiten Quartal 2010 geschlossen werden wird. Die neue Struktur wird es Reebok ermöglichen, dem Kundengeschmack in China besser zu entsprechen und Entwicklungszeiten zu beschleunigen. Wir erwarten, dass diese Strategieveränderung den Turnaround der Marke in China unterstützen und mittelfristig einen positiven Einfluss auf Reeboks Marktstellung und Profitabilität haben wird.

Rechtsstreit beigelegt

Im Januar legte der adidas Konzern einen Rechtsstreit bei. Die Einigung wird sich im Geschäftsjahr 2010 in Höhe eines niedrigen zweistelligen Millionen-Euro-Betrags positiv auf die Geschäftsergebnisse des Konzerns auswirken.

Markenzeichen veräußert

Im Januar veräußerte der adidas Konzern ein Markenzeichen. Die Veräußerung wird sich im Geschäftsjahr 2010 in Höhe eines niedrigen zweistelligen Millionen-Euro-Betrags positiv auf die Geschäftsergebnisse des Konzerns auswirken.

Keine sonstigen Veränderungen seit Ende des Geschäftsjahres

Seit Ende 2009 gab es keine weiteren signifikanten organisatorischen, Management-, gesamtwirtschaftlichen, sozialpolitischen, gesellschaftsrechtlichen oder finanzierungstechnischen Änderungen, die sich nach unseren Erwartungen maßgeblich auf unser Geschäft auswirken könnten.

Ausblick

Wirtschaftliche Ungewissheit und Risiken bleiben Herausforderungen für die Geschäftsaussichten des Konzerns

Die Erwartungen zur Entwicklung der Weltwirtschaft und der Sportartikelbranche im Jahr 2010 sind von einem hohen Grad an Ungewissheit geprägt. Obwohl Wirtschaftsindikatoren gegen Ende des Jahres 2009 eine Verbesserung des gesamtwirtschaftlichen Klimas signalisiert haben, ist es schwer abzuschätzen, wie nachhaltig dieser Aufschwung ist. Nach Meinung einiger Marktteilnehmer ist die jüngste Wachstumsdynamik in erster Linie auf die in zahlreichen Ländern eingeführten Konjunkturpakete und Finanzprogramme zurückzuführen und basiert nicht etwa auf einem grundlegenden wirtschaftlichen Aufschwung. Dies erklärt auch, warum die Wirtschaftsprognosen diverser Regierungsstellen und Wirtschaftsforschungsinstitute in ihrer Bewertung der globalen und regionalen Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts (BIP) so stark voneinander abweichen.

Darüber hinaus dürften das Konsumentenvertrauen und der Privatkonsum aufgrund der Rekordarbeitslosigkeit in vielen Ländern weiter gedämpft bleiben. Infolgedessen ist derzeit schwierig vorzusagen, in welchem Maße der adidas Konzern von positiven BIP-Entwicklungen profitieren wird.

Moderates Wachstum der Weltwirtschaft in 2010 erwartet

Die Weltbank geht davon aus, dass die Weltwirtschaft im Jahr 2010 zu einem Wachstum in Höhe von etwa 2,7% zurückkehren wird. Das Wachstum wird hauptsächlich auf einen starken Aufschwung der Industriekonjunktur sowie bessere Bedingungen auf dem Finanzmarkt zurückzuführen sein. Mögliche inflationäre Spannungen infolge der von vielen Regierungen umgesetzten Maßnahmen zur Lockerung der Geldpolitik gefährden jedoch die weltweiten Wachstumsaussichten in erheblichem Maße.

In Europa wird das BIP in der Eurozone im Jahr 2010 voraussichtlich um 1,0 % steigen. Die Region wird wahrscheinlich von positiven Nebeneffekten der umfangreichen konjunktur- und finanzpolitischen Maßnahmen auf den Inlandsverbrauch sowie von einer auflebenden weltweiten Nachfrage profitieren. Jedoch wird die angespannte Lage an den Kreditmärkten wahrscheinlich weiterhin ein Hemmnis für Unternehmensinvestitionen sein.

Den europäischen Schwellenländern wird 2010 ein Wachstum von etwa 3,1 % vorausgesagt. Volkswirtschaften wie Russland und die Türkei werden aller Voraussicht nach von steigenden Rohstoffpreisen, einem stetig wachsendem Privatkonsum sowie höheren Exporten profitieren, wobei diese aber deutlich unter dem Niveau vor dem Einsetzen der Krise liegen dürften.

Für Nordamerika wird ebenfalls ein Anstieg des BIPs im Vorjahresvergleich um etwa 2,5 % prognostiziert. Das beispiellose Eingreifen der US-Regierung wird sich aller Voraussicht nach positiv sowohl auf den Privatkonsum als auch auf Unternehmensinvestitionen auswirken, insbesondere im ersten Halbjahr 2010. Aufgrund steigender Ausgaben der Haushalte sind zudem wachsende Importe zu erwarten. Dennoch lasten Vermögensverluste infolge der Finanzkrise sowie Arbeitslosenzahlen auf Rekordniveau weiter auf der Inlandsnachfrage.

In Asien geht man für 2010 von einem beschleunigten Wachstum aus, insbesondere in den Schwellenländern. Länder wie China, Indien und Indonesien werden höchstwahrscheinlich von einer Erholung der Exporte profitieren. In China werden sich zudem die positiven Auswirkungen der staatlichen Konjunkturprogramme voraussichtlich in einer gesteigerten Inlandsnachfrage niederschlagen. Aus diesen Gründen beziffern die Prognosen das BIP-Wachstum in den Schwellenländern Asiens 2010 auf etwa 8,0 %. Die Wirtschaft in Japan wird Schätzungen zufolge 2010 um 1,3 % gegenüber dem Vorjahr wachsen. Zurückzuführen ist diese Entwicklung überwiegend auf die mäßig steigende Inlands- und Auslandsnachfrage nach japanischen Produkten aufgrund weltweit auslaufender Programme zur Reduzierung der Lagerbestände sowie auf weitere geplante Konjunkturprogramme der japanischen Regierung.

In Lateinamerika werden die Wachstumsraten im Jahr 2010 wahrscheinlich auf etwa 3,1 % klettern. In den meisten wichtigen Märkten dürften Privatkonsum, Exporttätigkeit und Investitionen steigen. Aufgrund der starken Abhängigkeit von der Nachfrage nach Rohstoffen wird das Wirtschaftswachstum in vielen Ländern der Region aller Wahrscheinlichkeit nach positiv vom allgemeinen weltweiten Wirtschaftsaufschwung beeinflusst werden.

Sportartikelbranche wächst weltweit nur moderat

Im Jahr 2010 erwarten wir ein moderates und regional sehr unterschiedliches Wachstum der Sportartikelbranche weltweit. In reifen Märkten wie den USA und Westeuropa haben die hohen Arbeitslosenzahlen negative Auswirkungen auf das Konsumentenvertrauen und die Konsumausgaben. Darüber hinaus ist im preisempfindlichen und von hohem Wettbewerbsdruck geprägten Einzelhandelsumfeld mit einer nur langsamen Verbesserung zu rechnen. Schwellenmärkte wie Lateinamerika dürften etwas beschleunigte Wachstumsraten verzeichnen.

Sportartikelbranche in Westeuropa bleibt stabil

Die reifen westeuropäischen Märkte wie Frankreich, Deutschland und Großbritannien dürften von der Dynamik im Zusammenhang mit der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™ profitieren, insbesondere in der ersten Jahreshälfte. Den steigenden Umsätzen im Bereich Fußball stehen zum Teil jedoch geringere Umsätze in anderen Sportkategorien gegenüber. Darüber hinaus bleibt das Einzelhandelsumfeld in Westeuropa aufgrund des niedrigen Konsumentenvertrauens und der geringen Konsumausgaben weiterhin schwierig. Angesichts der Rekordarbeitslosigkeit in zahlreichen Ländern der Region sind keine bedeutenden Verbesserungen im Laufe des Jahres 2010 zu erwarten.

Moderate Umsatzsteigerung in europäischen Schwellenländern

Nach den Umsatzrückgängen bei Sportartikeln in den europäischen Schwellenländern im Jahr 2009 wird sich die Umsatzentwicklung in der Branche im Jahr 2010 voraussichtlich verbessern – wenn auch nur mäßig. Trotz der weiterhin spürbaren Auswirkungen der gesamtwirtschaftlichen Turbulenzen auf die Konsumentennachfrage dürften die Branchenumsätze von der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™ sowie dem Ausbau des Einzelhandels profitieren.

Nordamerikanischer Sportartikelmarkt äußerst preissensibel

Der nordamerikanische Sportartikelmarkt dürfte sich im Vergleich zum Vorjahr stabil entwickeln. Aufgrund der hohen Arbeitslosenzahlen werden Konsumenten jedoch weiterhin nur zögerlich Anschaffungen tätigen und dabei selektiv und preisbewusst vorgehen. Die Aussichten für die einzelnen Sportkategorien sind unterschiedlich. Für traditionsreiche Kategorien wie Basketball und Classics werden leichte Rückgänge vorhergesagt. Die aufstrebende Kategorie Muskelaktivierung dürfte hingegen stark wachsen. Wir gehen davon aus, dass die Konsolidierung und Rationalisierung des Einzelhandels weiter im Fokus zahlreicher Marktteilnehmer stehen wird.


Sportartikelmarkt in China wächst weiter

In China stehen die Zeichen in der Sportartikelbranche im Jahr 2010 weiter auf Wachstum, auch wenn dieses im Vergleich zu 2008 erheblich geringer ausfallen wird. Die erste Jahreshälfte wird noch negativ durch die Reduzierung von Überbeständen im Einzelhandel beeinflusst, doch in der zweiten Jahreshälfte dürfte sich das Wachstum mehr und mehr durchsetzen. Das steigende Einkommensniveau und eine zunehmende sportliche Betätigung der Bevölkerung werden diese Entwicklung unterstützen. Darüber hinaus wird das Wachstum lokaler Marken die Entwicklung der Branche positiv beeinflussen.

Gemischte Aussichten für die Sportartikelbranche in anderen asiatischen Märkten

In den anderen asiatischen Märkten werden sich die Sportartikelumsätze von Region zu Region unterschiedlich entwickeln. Für Japan werden aufgrund des schwachen Privatkonsums und des geringen Konsumentenvertrauens leicht sinkende Umsätze vorausgesagt. Für die asiatischen Schwellenländer wie z. B. Indien oder Vietnam sind hingegen solide Wachstumsraten zu erwarten. Dies erklärt sich in erster Linie aus dem steigenden Einkommensniveau in diesen Ländern sowie aus Regierungsprogrammen, die zu einer stärkeren sportlichen Betätigung der Bevölkerung führen sollen.

Höhere Einfuhrzölle bremsen die Sportartikelbranche in Lateinamerika

In Lateinamerika wird die Sportartikelbranche im Jahr 2010 voraussichtlich weiter wachsen. Dazu tragen auch die positiven Umsatzerwartungen im Zusammenhang mit der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™ in Südafrika bei. Dennoch werden höhere Einfuhrzölle in wichtigen Märkten wie Brasilien die branchenweiten Wachstumsaussichten internationaler Hersteller voraussichtlich negativ beeinflussen  siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 140.

Umsatzwachstum des Konzerns wird mindestens dem Wirtschaftswachstum entsprechen

Aufgrund unserer Innovationsstärke, operativen Leistungsfähigkeit und regionalen Diversifizierung sind wir zuversichtlich, dass der Anstieg des Konzernumsatzes im Jahr 2010 mindestens dem Wachstum der Weltwirtschaft entsprechen wird. Wir rechnen außerdem damit, dass das Umsatzwachstum des Konzerns mindestens genauso hoch sein wird wie das allgemeine Wachstum der Sportartikelbranche.

Konzernumsatz steigt 2010 voraussichtlich im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich

Wir erwarten, dass der Konzernumsatz im Jahr 2010 währungsbereinigt im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich steigen wird. Trotz der prognostizierten wirtschaftlichen Erholung werden ein langsamerer Aufschwung der Konsumnachfrage sowie ein weiterhin vorsichtiges Verhalten der Einzelhändler die Umsatzentwicklung bremsen. Anhaltend hohe Arbeitslosenquoten in vielen wichtigen Märkten und lediglich moderate Verbesserungen des Verbrauchervertrauens sind die Gründe hierfür.

Allerdings dürften positive Auswirkungen resultierend aus der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™, unsere starke Präsenz in schnell wachsenden Schwellenländern sowie Verbesserungen bei der Marke Reebok diese negativen Effekte mehr als ausgleichen.

Moderater währungsbereinigter Umsatzanstieg im Segment Großhandel erwartet

Im Segment Großhandel rechnen wir im Vorjahresvergleich auf währungsbereinigter Basis mit einem Anstieg im niedrigen einstelligen Bereich. Die Auftragsentwicklung und positives Feedback aus dem Einzelhandel und auf Messen unterstützen unsere Wachstumserwartungen für das Jahr 2010. Bei adidas Sport Performance erwarten wir einen Umsatzanstieg auf währungsbereinigter Basis. Eine starke Umsatzentwicklung in der Kategorie Fußball im Zusammenhang mit der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™, bei der adidas als offizieller Sponsor fungiert, wird diese Entwicklung unterstützen. In anderen wichtigen Kategorien wird ein Umsatzrückgang prognostiziert. Der Umsatz von adidas Sport Style wird auf währungsbereinigter Basis voraussichtlich ansteigen. Verantwortlich hierfür ist die zunehmende Dynamik von neuen Produktlinien wie z. B. adidas Style Essentials. Bei Reebok erwarten wir aufgrund von zweistelligem Umsatzwachstum in Women's Fitness sowie Verbesserungen in der Kategorie Men's Training einen Umsatzanstieg auf währungsbereinigter Basis.

Währungsbereinigtes Umsatzwachstum im hohen einstelligen Bereich für das Einzelhandelssegment prognostiziert

Wir erwarten für das Einzelhandelssegment im Geschäftsjahr 2010 einen Umsatzzuwachs auf währungsbereinigter Basis im hohen einstelligen Bereich. Hauptgrund für den Umsatzanstieg wird der weitere Ausbau des eigenen Einzelhandels sein. Abhängig von der zeitlichen Gestaltung und der Verfügbarkeit der gewünschten Standorte rechnet der Konzern im Jahr 2010 mit einem Nettoanstieg der eigenen adidas und Reebok Shops um rund 125 Geschäfte. Wir prognostizieren etwa 150 Neueröffnungen. Neue Geschäfte werden in erster Linie in Schwellenländern Osteuropas angesiedelt sein. Rund 25 Geschäfte werden im Verlauf des Jahres schließen. Etwa 200 Geschäfte sollen umgestaltet werden. Der Umsatz in bereits bestehenden Shops wird im Vorjahresvergleich unseren Prognosen zufolge im niedrigen einstelligen Bereich steigen. Angesichts der andauernden, ausgeprägten Preisensibilität der Konsumenten dürften sich Factory Outlets aufgrund ihrer niedrigeren durchschnittlichen Preise besser entwickeln als Concept Stores.

Währungsbereinigter Umsatzanstieg in Anderen Geschäftssegmenten im niedrigen einstelligen Bereich

Für das Jahr 2010 wird erwartet, dass der Umsatz in den Anderen Geschäftssegmenten auf währungsbereinigter Basis im niedrigen einstelligen Bereich ansteigen wird. Für TaylorMade-adidas Golf rechnen wir damit, dass der Umsatz im Vorjahresvergleich stabil bleiben wird. Der positive Effekt neuer Produkteinführungen bei TaylorMade im Vorjahr in Kernkategorien wie Metallhölzer und Eisen wird durch den Wegfall von Umsatzerlösen von Ashworth aus einer Lizenzvereinbarung mit einem Wettbewerber aufgehoben.

Diese Vereinbarung wurde in der ersten Jahreshälfte 2009 beendet. Bei Rockport und Reebok-CCM Hockey wird mit einem Umsatzanstieg gerechnet. Verantwortlich hierfür werden Verbesserungen im Produktportfolio dieser Marken sowie eine höhere Akzeptanz bei Konsumenten sein.

Umsatzentwicklung des Konzerns voraussichtlich regional unterschiedlich

Wir erwarten, dass die währungsneutrale Umsatzentwicklung des Konzerns im Jahr 2010 regional unterschiedlich ausfallen wird. In Westeuropa gehen wir davon aus, dass Umsätze im Zusammenhang mit der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™ die Umsatzentwicklung des Konzerns stimulieren werden. Allerdings glauben wir, dass die Belastungen, die von der gesamtwirtschaftlichen Situation auf die Konsumausgaben ausgehen, die Umsatzentwicklung des Konzerns in dieser Region weiterhin nachteilig beeinflussen werden. In den Europäischen Schwellenländern sollten die Stabilisierung des russischen Rubels gegenüber 2009 und schrittweise Verbesserungen des Konsumtrends in mehreren Märkten der Region einen positiven Einfluss auf den Konzernumsatz haben. In Nordamerika erwarten wir, von unserer starken Marktposition in der sich entwickelnden Kategorie Muskelaktivierung profitieren zu können. Anhaltend hohe Preissensitivität sowie ein zurückhaltendes Kaufverhalten der Einzelhändler werden aber das Wachstum des Konzernumsatzes in dieser Region negativ beeinflussen. Fortgesetzte Initiativen zum Management der Vorratsbestände im Einzelhandel werden in China voraussichtlich zu Umsatzrückgängen gegenüber dem Vorjahr in der ersten Jahreshälfte 2010 führen. Im zweiten Halbjahr wird wieder ein Wachstum der Konzernumsätze in dieser Region erwartet.

In den Anderen Asiatischen Märkten werden die gesamtwirtschaftlichen Herausforderungen im japanischen Markt die Umsatzentwicklung des Konzerns belasten. Die Schwellenländer der Region werden sich voraussichtlich robust entwickeln. In Lateinamerika wird der Konzernumsatz im Jahr 2010 aufgrund der starken Positionierung unserer Marken und positiver Impulse durch Umsätze im Zusammenhang mit der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™ voraussichtlich wachsen.

Verbesserungen der Bruttomarge des Konzerns im Geschäftsjahr 2010

Wir erwarten, dass die Bruttomarge des Konzerns 2010 auf einen Wert zwischen 46 % und 47 % ansteigen wird (2009: 45,4 %). Es wird mit Verbesserungen in allen Segmenten gerechnet. Die Bruttomarge wird von einem geringeren Anteil von Lagerräumungsverkäufen im Vergleich zum Vorjahr profitieren. Grund hierfür werden die niedrigeren Lagerbestände zu Beginn des Jahres 2010 im Vergleich zum Vorjahr sein. Darüber hinaus wird infolge von reduzierten Materialkosten und geringerer Kapazitätsauslastung bei Lieferanten mit einem Rückgang der Beschaffungskosten gegenüber dem Vorjahr gerechnet. Allerdings rechnen wir damit, dass diese positiven Auswirkungen durch einige negative Effekte zum Teil aufgehoben werden. Wir erwarten, dass sich der anhaltende Preisdruck durch das sehr wettbewerbsintensive Einzelhandelsumfeld, vor allem in den reiferen Märkten, negativ auf die Bruttomarge des Konzerns auswirken wird. Zudem werden die Hedging-Konditionen im Geschäftsjahr 2010 ungünstiger sein als im Vorjahr. Auch die vor kurzem gestiegenen Importzölle in Lateinamerika werden die Bruttomarge des Konzerns unseren Prognosen zufolge negativ beeinflussen.


WICHTIGE PRODUKTEINFÜHRUNGEN 2010		Nº 01	☰
Produkt	Marke	Einführungsmonat	
adiPURE™ Fußballschuh	adidas	Januar	
STAR WARS™ Originals Kollektion	adidas	Januar	
Supernova™ GLIDE Laufschuh	adidas	Januar	
miCoach Trainingssystem	adidas	Januar	
adiSTAR® Salvation Laufschuh	adidas	Januar	
adidas by Stella McCartney Performance Radkollektion	adidas	Januar	
TECHFIT™ PowerWEB™ Herren Trainingsbekleidung	adidas	Februar	
UEFA Champions League Finale Spielball und Schuhkollektion	adidas	März	
TERREX Outdoor Bekleidungs- und Schuhkollektion	adidas	März	
SUPER TREKKING Outdoor Schuhkollektion	adidas	März	
FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™ Kollektion	adidas	März	
F50 Fußballschuh	adidas	Juni	
Supernova™ Sequence und Supernova™ Riot Laufschuhe	adidas	Juni	
Damen und Herren Fluid Trainingsschuhe	adidas	Juni	
High Performance BOUNCE™ Laufschuh	adidas	August	
adidas Basketball Team Signature Kollektion	adidas	November	
Training Day Kollektion Herren Trainingsbekleidung	Reebok	Januar	
Cirque du Soleil Kollektion	Reebok	Februar	
RunTone™ Herren Schuhkollektion	Reebok	März	
U-Form 4-Speed Football-Schuh	Reebok	Mai	
ZigEnergy und ZigFuel Herren Schuhkollektion	Reebok	Juni	
TrainTone™ Damen Schuhkollektion	Reebok	Juni	
Reebok Emporio Armani Schuhe	Reebok	Juni	
JUKARI Fit to Flex™ Damenschuhe	Reebok	Juli	
JumpTone™ Herrenschuhe	Reebok	Juli	
Reebok EA7 Kollektion	Reebok	August	
ZigSlash und ZigReenergize Basketballschuhe	Reebok	Oktober	
Burner® SuperFast Driver und Fairwayhölzer	TaylorMade	Januar	
Burner® W (Damen) Golfball	TaylorMade	Februar	
R9™ SuperTri Driver	TaylorMade	Februar	
Rossa® Monza® Spider Vicino Putter	TaylorMade	März	
Burner® SuperLaunch Eisen	TaylorMade	April	
Herren FORMOTION™ Bekleidung	adidas Golf	Januar	
Damen/Herren CLIMACOOL® Bekleidung mit Soft-Touch COOLMAX™	adidas Golf	Januar	
Herren adiPURE™ Bekleidung	adidas Golf	Februar	
Damen adiPURE™ Bekleidung	adidas Golf	Mai	
Damen/Herren EZ-Tech Performance	Ashworth	September	
Damen/Herren Doeskin Outerwear	Ashworth	September	
TruWALK Herren- und Damenschuhe	Rockport	August	
Reebok 11K Schlittschuh	Reebok Hockey	Januar	
CCM U+™ OCTOLIGHT Schläger	CCM Hockey	April	
CCM U+™ PRO Schutzkleidung	CCM Hockey	April	

AUSBLICK DES ADIDAS KONZERNS 2010		Nº 02	☰
Währungsbereinigte Umsatzerlöse	Wachstum im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich		
Bruttomarge	zwischen 46% und 47%		
Operative Marge	ca. 6,5%		
Ergebnis je Aktie	1,90 € bis € 2,15 €		

Rückgang der betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz

Der Konzern geht davon aus, dass die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2010 moderat zurückgehen werden (2009: 42,3%). Sales und Marketing Working Budget Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz werden im Vorjahresvergleich voraussichtlich moderat ansteigen. Damit soll die Präsenz von adidas bei der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™ unterstützt und die Wachstumsstrategie von Reebok im Bereich Muskelaktivierung nachhaltig gefördert werden. Dieser Anstieg wird jedoch durch niedrigere Betriebsgemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz mehr als ausgeglichen. Hauptgründe hierfür werden der fortdauernde Einstellungsstopp in nicht-einzelhandelsbezogenen Funktionen und verschiedene Maßnahmen zur Effizienzsteigerung sein, die 2009 eingeführt wurden. Dazu zählen die Umsetzung eines gemeinsamen Geschäftsmodells für die Marken adidas und Reebok sowie die Eliminierung der regionalen Zentralen. Diese Effizienzsteigerungen werden höhere Verwaltungs- und Personalaufwendungen im Einzelhandelssegment ausgleichen. Letztere stehen im Zusammenhang mit dem Aufbau von Management-Expertise und geplanten Neueröffnungen von eigenen Einzelhandelsgeschäften.

Wir gehen davon aus, dass die Mitarbeiteranzahl des adidas Konzerns über dem Vorjahresniveau liegen wird. Fortwährende Initiativen zur Straffung unserer Organisation werden unseren Erwartungen zufolge durch Neueinstellungen im Zusammenhang mit dem Ausbau des eigenen Einzelhandels mehr als aufgehoben. Diese Neueinstellungen, die in erster Linie in Schwellenländern erfolgen, werden hauptsächlich auf Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen basieren.

Im Jahr 2010 wird der adidas Konzern erneut ca. 1% des Umsatzes in Forschung und Entwicklung investieren. Im Vordergrund stehen dabei die Kategorien Training, Running, Fußball, Basketball und Outdoor bei adidas sowie Women's Fitness und Men's Training bei Reebok  siehe Forschung und Entwicklung, S. 92. Die Anzahl der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung wird 2010 konzernweit nahezu konstant bleiben.

Verbesserung der operativen Marge erwartet

Die operative Marge des adidas Konzerns wird im Jahr 2010 voraussichtlich einen Wert von etwa 6,5% erreichen (2009: 4,9%). Wir gehen davon aus, dass Verbesserungen der Bruttomarge sowie niedrigere betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz zu dieser positiven Entwicklung gegenüber dem Vorjahr beitragen werden.

Ergebnis je Aktie steigt auf 1,90 € bis 2,15 €

Das Ergebnis je Aktie wird unseren Prognosen zufolge deutlich steigen und zwischen 1,90 € und 2,15 € liegen (verwässertes Ergebnis je Aktie in 2009: 1,22 €). Umsatzwachstum und eine höhere operative Marge werden maßgeblich zu dieser positiven Entwicklung beitragen. Infolge niedrigerer durchschnittlicher Nettofinanzverbindlichkeiten im Vergleich zum Vorjahr rechnen wir 2010 mit niedrigeren Zinsaufwendungen. Die Steuerquote des Konzerns dürfte leicht unter dem Vorjahreswert liegen (2009: 31,5%). Dies liegt an dem Wegfall von Aufwendungen im Vorjahr im Zusammenhang mit Wertberichtigungen auf aktive latente Steuern.

Verbesserung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals im Verhältnis zum Umsatz

Ein besseres Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals hat für uns nach wie vor hohe Priorität bei unseren Maßnahmen zur Optimierung des Cashflows aus der betrieblichen Tätigkeit. Ziel ist dabei die Reduzierung des durchschnittlichen, operativen kurzfristigen Betriebskapitals im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2010 (2009: 24,3%). Die Optimierung der Bestellvolumina basierend auf der erwarteten Umsatzentwicklung sowie eine strenge Kontrolle der Altersstruktur der Vorräte stehen im Mittelpunkt unserer Aktivitäten. Zudem werden wir uns auf ein striktes Management der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und der Zahlungsbedingungen mit unseren Lieferanten konzentrieren.

Investitionsausgaben voraussichtlich zwischen 300 Mio. € und 400 Mio. €

Im Jahr 2010 plant der adidas Konzern 300 Mio. € bis 400 Mio. € in materielle und immaterielle Vermögenswerte zu investieren (2009: 240 Mio. €). Investitionen werden vor allem für Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen bei adidas und Reebok, insbesondere in Schwellenländern, verwendet. Diese Investitionen werden im Jahr 2010 fast 50% der Gesamtinvestitionssumme ausmachen. Zu den sonstigen Investitionsbereichen gehören die Weiterentwicklung der Konzernzentrale in Herzogenaurach sowie die Ausweitung von SAP- und anderen IT-Systemen bei wichtigen Tochtergesellschaften des Konzerns. Der genaue Umfang und die zeitliche Verteilung der Investitionen sind vor allem davon abhängig, inwieweit wir uns erfolgversprechende Standorte für den eigenen Einzelhandel sichern können.


Wir gehen davon aus, dass wir im Jahr 2010 sämtliche Investitionen vollständig aus dem aus der betrieblichen Tätigkeit generierten Cashflow finanzieren werden.

Mittelüberschuss wird zur Reduzierung der Nettofinanzverbindlichkeiten eingesetzt

Im Jahr 2010 erwarten wir einen weiterhin positiven Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit. Der Mittelzufluss wird dazu verwendet werden, den Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital, Investitionen sowie Dividendenzahlungen zu finanzieren. Eine strikte Kontrolle des kurzfristigen Betriebskapitals und disziplinierte Investitionstätigkeit sollen dazu beitragen, den Free Cashflow des Konzerns im Geschäftsjahr 2010 zu optimieren. Wir haben vor, die überschüssigen Mittel größtenteils zur weiteren Reduzierung unserer Nettofinanzverbindlichkeiten einzusetzen, die unserer Erwartung nach zum Jahresende unter dem Vorjahresniveau liegen dürften. Nach dem Erreichen unseres mittelfristigen Ziels eines Verschuldungsgrads von unter 50 % im Jahr 2009 beabsichtigen wir nun ein Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA von unter 2 beizubehalten (2009: Verhältnis 1,2).

Effizientes Liquiditätsmanagement für 2010 und darüber hinaus

Im Geschäftsjahr 2010 hat effizientes Liquiditätsmanagement weiterhin eine hohe Priorität für den adidas Konzern. Wir konzentrieren uns darauf, den Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit unserer Konzernsegmente kontinuierlich zu prognostizieren, da dieser die Hauptquelle für liquide Mittel im Konzern darstellt. Die Liquiditätsprognose erfolgt anhand eines mehrjährigen Finanz- und Liquiditätsplans auf vierteljährlicher Basis.

Die langfristige Liquidität wird durch kontinuierlich positiven Free Cashflow und ein ausreichendes Volumen zugesagter und nicht fest zugesagter ungenutzter Kreditlinien sichergestellt. Wir planen für das Jahr 2010 nur begrenzte Finanzierungsaktivitäten. Diese werden sich auf das Ersetzen von fälligen Kreditlinien konzentrieren  siehe Treasury, S. 128.

Management beabsichtigt Dividende von 0,35 € vorzuschlagen

Angesichts der starken Cashflow-Entwicklung im Jahr 2009 und der deutlich reduzierten Nettofinanzverbindlichkeiten hat das Management beschlossen, seine Dividendenpolitik zu verändern. Zukünftig beabsichtigen wir zwischen 20 % und 40 % des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns auszuschütten (vormals: 15 % bis 25 %). Wir beabsichtigen unserer Hauptversammlung am 6. Mai 2010 für das Geschäftsjahr 2009 eine Dividende von 0,35 € pro Aktie vorzuschlagen (2008: 0,50 €). Sofern die Aktionäre ihre Zustimmung erteilen, wird die Dividende am 7. Mai 2010 ausgezahlt. Dieser Vorschlag entspricht einem Ausschüttungssatz von 30 % für 2009 (2008: 15 %). Der Rückgang der Dividende je Aktie ist die Folge des niedrigeren auf Anteilseigner entfallenden Gewinns im Geschäftsjahr 2009. Basierend auf der Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien zum Ende des Geschäftsjahres 2009 wird die Ausschüttungssumme um 24 % auf 73 Mio. € zurückgehen (2008: 97 Mio. €).

Zunehmende Dynamik für den adidas Konzern im Jahr 2011 und darüber hinaus

In Übereinstimmung mit den Prognosen führender weltweiter Wirtschaftsforschungsinstitute erwarten wir, dass sich das gesamtwirtschaftliche Umfeld 2011 nach der schweren weltweiten Rezession im Jahr 2009 weiter allmählich erholen wird.

Wir rechnen damit, dass ein im Vergleich zum Jahr 2010 anziehender Privatkonsum das Wirtschaftswachstum unterstützen wird. Wir gehen davon aus, dass dies die Ergebnisentwicklung des Konzerns im Geschäftsjahr 2011 unterstützen wird. Unter dieser Annahme prognostizieren wir, dass Konzernumsatz und -gewinn im Geschäftsjahr 2011 im Vergleich zu 2010 steigen werden.

Wichtige Ziele für langfristigen Erfolg

Der Konzern wird sich zudem weiterhin auf das Erreichen seiner wichtigsten Ziele konzentrieren, um langfristigen, nachhaltigen Shareholder Value zu schaffen. Zu diesen Zielen gehören:

- **Ausbau der Präsenz in Schwellenländern:** Die Schwellenländer in Asien, Europa und Lateinamerika sind in den letzten Jahren stets stärker als die reiferen Märkte gewachsen. Trotz der wirtschaftlichen Rückschläge, die einige Schwellenländer im Jahr 2009 erlitten haben, sind wir überzeugt, dass diese Märkte die bedeutendsten langfristigen Wachstumschancen für unsere Branche insgesamt darstellen. Steigende Lebensstandards, höhere verfügbare Einkommen, positive demografische Trends und eine steigende sportliche Betätigung dürften den kontinuierlichen Anstieg des Sportartikelkonsums in diesen Märkten weiter unterstützen. Ausgehend von gleich bleibenden Wechselkursen sieht der Konzern daher die Chance, den Anteil der Schwellenländer am Konzernumsatz mittelfristig von derzeit 35 % auf über 40 % zu steigern.
- **Intensivierter Fokus auf selbst kontrollierte Verkaufsflächen:** Wir beabsichtigen, in den kommenden Jahren unsere Initiativen hinsichtlich selbst kontrollierter Verkaufsflächen auf mindestens 35 % des Konzernumsatzes auszuweiten.

Dazu gehören die Eröffnung von neuen Einzelhandelsläden von adidas und Reebok, der weitere Ausbau unserer Mono-branded Stores in China sowie neue Shop-in-Shop Initiativen mit Einzelhandelspartnern in einigen Märkten rund um die Welt.

- **Gewinnsteigerung durch Wachstum und operative Stärke:** Ein verstärkter Auftritt in Schwellenländern sowie erweiterte Aktivitäten hinsichtlich selbst kontrollierter Verkaufsflächen sind wichtige Stellhebel für mehr Markenpräsenz, die Verbesserung des Durchverkaufs und die 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. Daher sind wir der Überzeugung, dass es erhebliches Potenzial zur Steigerung der operativen Marge auf über 11 % gibt.
- **Steigerung der finanziellen Flexibilität:** Wir beabsichtigen, die finanzielle Flexibilität des Konzerns zu verbessern und Finanzrisiken zu reduzieren, indem wir überschüssige Mittel größtenteils zum weiteren Abbau der Nettofinanzverbindlichkeiten verwenden. Wir beabsichtigen ein Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA von unter 2 beizubehalten. Eine gesunde Bilanzstruktur und niedrigere Nettofinanzverbindlichkeiten steigern unsere Flexibilität hinsichtlich der Realisierung wertschöpfender mittel- und langfristiger Chancen im Interesse unserer Aktionäre.

adidas by Stella McCartney Tennis Performance Dress

20
09



Das adidas by Stella McCartney Tennis Performance Dress mit seinem Racerback-Rückenteil und Ra-Ra-Rock mit legeren Plisseefalten bietet viel Bewegungsfreiheit. Das leichte und atmungsaktive Material mit CLIMALITE® Technologie transportiert die Körperfeuchtigkeit von der Haut weg und stellt somit optimalen Tragekomfort für Caroline Wozniacki und andere Tennisspieler sicher. Dieses Kleid spiegelt Caroline Wozniackis Modebewusstsein wider und beweist, dass auch beim Tennis auf gutes Aussehen nicht verzichtet werden muss.

adidas
stella mccartney

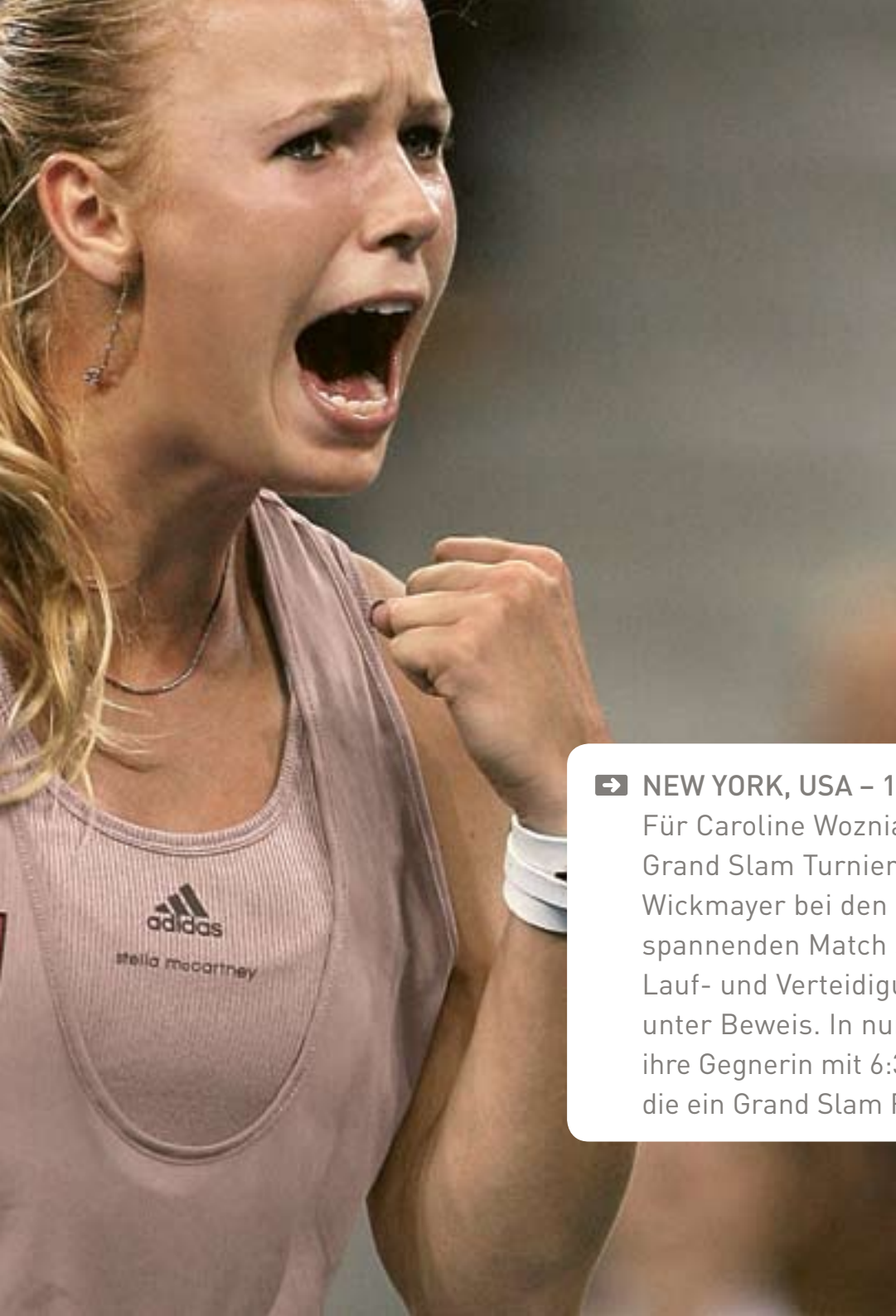


CAROLINE
WOZNIACKI
DÄNEMARK



KONZERNABSCHLUSS

Versicherung der gesetzlichen Vertreter	164
Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	165
Konzernbilanz	166
Konzerngewinn- und Verlustrechnung	167
Konzerngesamtergebnisrechnung	168
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	168
Konzernkapitalflussrechnung	169
Konzernanhang	170
Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte	211
Anteilsbesitz	212

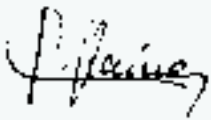

➔ NEW YORK, USA – 12. SEPTEMBER 2009

Für Caroline Wozniacki ist es das erste Halbfinale bei einem Grand Slam Turnier. Die 19-jährige Newcomerin will Yanina Wickmayer bei den US Open um jeden Preis schlagen. In einem spannenden Match stellt Caroline Wozniacki ihr hervorragendes Lauf- und Verteidigungstalent und ihre Leidenschaft für Tennis unter Beweis. In nur einer Stunde und 36 Minuten besiegt sie ihre Gegnerin mit 6:3, 6:3. Damit ist sie die erste Dänin überhaupt, die ein Grand Slam Finale erreicht.

Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

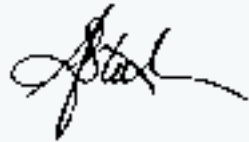
Herzogenaurach, den 19. Februar 2010



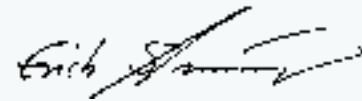
Herbert Hainer
Vorstandsvorsitzender



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 Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhang – sowie den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2009 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung auf Grund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Frankfurt am Main, den 19. Februar 2010

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Bernd Erle
Wirtschaftsprüfer

Rainer Gebele
Wirtschaftsprüfer

KONZERNBILANZ (IFRS) DER ADIDAS AG

IN MIO. €

 N°
01


	Erläuterung	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008	Veränderung in %
Flüssige Mittel	5	775	244	218,0
Kurzfristige Finanzanlagen	6	75	141	-46,5
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	7	1.429	1.624	-12,0
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	8	160	287	-44,3
Vorräte	9	1.471	1.995	-26,3
Forderungen aus Ertragsteuern	33	89	110	-18,9
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	10	360	502	-28,4
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	3	126	31	296,1
Kurzfristige Aktiva		4.485	4.934	-9,1
Sachanlagen	11	723	886	-18,4
Geschäfts- oder Firmenwerte	12	1.478	1.499	-1,4
Markenrechte	13	1.342	1.390	-3,4
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	13	160	204	-21,2
Langfristige Finanzanlagen	14	91	96	-5,3
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	15	58	60	-4,8
Latente Steueransprüche	33	412	344	19,6
Sonstige langfristige Vermögenswerte	16	126	120	4,5
Langfristige Aktiva		4.390	4.599	-4,6
Aktiva		8.875	9.533	-6,9
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	17	198	797	-75,1
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		1.166	1.218	-4,3
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	18	101	79	28,2
Ertragsteuern	33	194	321	-39,5
Sonstige Rückstellungen	19	320	324	-1,3
Abgegrenzte Schulden	20	625	684	-8,7
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	21	232	216	7,5
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	3	0	6	-100,0
Kurzfristige Passiva		2.836	3.645	-22,2
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	17	1.569	1.776	-11,7
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	22	25	23	7,1
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	23	157	132	19,0
Latente Steuerschulden	33	433	463	-6,3
Sonstige langfristige Rückstellungen	19	29	28	2,3
Langfristige abgegrenzte Schulden	20	22	37	-40,7
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	24	28	29	-7,7
Langfristige Passiva		2.263	2.488	-9,1
Grundkapital		209	194	8,1
Sonstige Rücklagen		212	-10	—
Gewinnrücklagen		3.350	3.202	4,6
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	26	3.771	3.386	11,3
Ausgleichsposten für Anteile anderer Gesellschafter	25	5	14	-61,0
Gesamtes Eigenkapital		3.776	3.400	11,1
Passiva		8.875	9.533	-6,9

Die sonstigen kurz-/langfristigen finanziellen Vermögenswerte/Verbindlichkeiten werden ab 2009 separat von den sonstigen kurz-/langfristigen Vermögenswerten/Verbindlichkeiten ausgewiesen.
Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

KONZERNGEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG

IN MIO. €

 N°
02


	Erläuterung	1. Jan. bis 31. Dez. 2009	1. Jan. bis 31. Dez. 2008	Veränderung
Umsatzerlöse	35	10.381	10.799	-3,9%
Umsatzkosten		5.669	5.543	2,3%
Bruttoergebnis		4.712	5.256	-10,4%
(in % der Umsatzerlöse)		45,4%	48,7%	-3,3 PP
Lizenz- und Provisionserträge		86	89	-3,9%
Sonstige betriebliche Erträge	29	100	103	-2,8%
Sonstige betriebliche Aufwendungen	11, 13, 30	4.390	4.378	0,3%
(in % der Umsatzerlöse)		42,3%	40,5%	1,7 PP
Betriebsergebnis		508	1.070	-52,6%
(in % der Umsatzerlöse)		4,9%	9,9%	-5,0 PP
Finanzerträge	32	19	37	-48,6%
Finanzaufwendungen	32	169	203	-17,0%
Gewinn vor Steuern		358	904	-60,4%
(in % der Umsatzerlöse)		3,5%	8,4%	-4,9 PP
Ertragsteuern	33	113	260	-56,7%
(in % des Gewinns vor Steuern)		31,5%	28,8%	2,7 PP
Gewinn		245	644	-61,9%
(in % der Umsatzerlöse)		2,4%	6,0%	-3,6 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn		245	642	-61,8%
(in % der Umsatzerlöse)		2,4%	5,9%	-3,6 PP
Ergebnisanteile anderer Gesellschafter		0	2	-95,1%
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	34	1,25	3,25	-61,5%
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	34	1,22	3,07	-60,2%

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
 Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG DER ADIDAS AG

IN MIO. €

 N°
03


	Erläuterung	1. Jan. bis 31. Dez. 2009	1. Jan. bis 31. Dez. 2008
Gewinn nach Steuern		245	644
Nettoverlust/-gewinn aus der Absicherung von Cashflow, netto nach Steuern	28	- 132	149
Versicherungsmathematische Verluste/Gewinne aus leistungsorientierten Pensionszusagen und Effekt aus Vermögenswertlimitierung (IAS 19), netto nach Steuern	23	- 12	2
Währungsänderung		- 19	78
Sonstiges Ergebnis		- 163	229
Gesamtergebnis		82	873
Auf Anteilseigner der adidas AG entfallend		82	871
Auf Anteile anderer Gesellschafter entfallend		0	2

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

KONZERNEIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG DER ADIDAS AG

IN MIO. €

 N°
04


	Erläuterung	Grund- kapital	Kapital- rücklage	Kumulierte Währungs- umrechnung	Hedging Rücklage	Sonstige Rücklagen ¹⁾	Gewinn- rücklagen	Eigen- kapital der Anteilseigner	Ausgleichs- posten für Anteile anderer Gesellschafter	Gesamt
31. Dezember 2007		204	737	- 510	- 58	- 8	2.659	3.023	11	3.034
Gesamtergebnis				78	149	2	642	871	2	873
Dividendenzahlung	26						- 99	- 99	- 0	- 99
Ausgeübte Aktienoptionen	38	0						0		0
Rückwerb eigener Anteile		- 10	- 399					- 409		- 409
Neu gegründete Joint Ventures									1	1
Umgliederung von Minderheitsanteilen in Übereinstimmung mit IAS 32	25						- 0	- 0		- 0
31. Dezember 2008		194	338	- 432	91	- 6	3.202	3.386	14	3.400
Gesamtergebnis				- 19	- 132	- 12	245	82	0	82
Dividendenzahlung	26						- 97	- 97		- 97
Ausgeübte Aktienoptionen	38	0	0					0		0
Wandlung der Wandelanleihe		16	384					400		400
Erwerb von Anteilen anderer Gesellschafter	25								- 12	- 12
Neu entstandene Anteile anderer Gesellschafter	25								3	3
Umgliederung von Minderheitsanteilen in Übereinstimmung mit IAS 32	25						0	0		0
31. Dezember 2009		209	722	- 451	- 41	- 18	3.350	3.771	5	3.776

1) Rücklagen für versicherungsmathematische Gewinne/Verluste, Effekt aus Vermögenswertlimitierung (IAS 19) und Aktienoptionspläne.
Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG

IN MIO. €

 N°
05


	Erläuterung	1. Jan. bis 31. Dez. 2009	1. Jan. bis 31. Dez. 2008
Betriebliche Tätigkeit:			
Gewinn vor Steuern		358	904
Anpassungen für:			
Abschreibungen	11, 13, 14, 30	299	234
Unrealisierte Währungsverluste/-gewinne, netto		15	-46
Zinserträge	32	-16	-37
Zinsaufwendungen	32	138	178
Verlust/Gewinn aus Sachanlagenabgang, netto		23	-7
Sonstige nicht zahlungswirksame Aufwendungen/Erträge	29, 30	5	-21
Betriebliches Ergebnis vor Änderungen im Nettoumlaufvermögen		822	1.205
Abnahme/Zunahme der Forderungen und der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte		464	-236
Abnahme/Zunahme der Vorräte		617	-324
Abnahme/Zunahme der Lieferantenverbindlichkeiten und der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten		-312	374
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit vor Zinsen und Steuern		1.591	1.019
Zinszahlungen		-131	-176
Zahlungen für Ertragsteuern		-262	-346
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit		1.198	497
Investitionstätigkeit:			
Erwerb von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		-46	-60
Erlöse aus dem Abgang von sonstigen immateriellen Vermögenswerten		10	8
Erwerb von Sachanlagen		-195	-316
Erlöse aus dem Abgang von Sachanlagen		16	27
Erwerb von weiteren Anteilen an Tochtergesellschaften	4	-14	-6
Erwerb von Tochtergesellschaften und sonstigen Geschäftseinheiten abzüglich erworbener flüssiger Mittel	4, 36	-8	-50
Erlöse aus dem Abgang/Erwerb von kurzfristigen Finanzanlagen		60	-59
Erwerb von Finanzanlagen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten		-1	-25
Erhaltene Zinsen		16	37
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit		-162	-444
Finanzierungstätigkeit:			
Rückzahlung von/Erlöse aus langfristigen Finanzverbindlichkeiten		-508	588
Einzahlungen aus der Emission eines Eurobonds		497	—
Gezahlte Dividende an Anteilseigner der adidas AG	26	-97	-99
Gezahlte Dividende an Minderheitsaktionäre		—	-0
Ausgeübte Aktienoptionen		0	0
Rückerwerb eigener Anteile		—	-409
Auszahlungen für die Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten		-404	-186
Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit		-512	-106
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestands			
Zunahme/Abnahme des Finanzmittelbestands		531	-51
Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres	5	244	295
Finanzmittelbestand am Ende des Jahres	5	775	244

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

Konzernanhang

Die adidas AG, eine börsennotierte Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und oberstes Mutterunternehmen des Konzerns, und ihre Tochtergesellschaften entwerfen, entwickeln, produzieren und vertreiben – zunehmend auch durch eigene Einzelhandelsaktivitäten – ein breites Angebot von Sport- und Freizeitartikeln. Der Konzern hat seinen Sitz in der Adi-Dassler-Str. 1, 91074 Herzogenaurach, Deutschland. Der adidas Konzern hat seine Geschäftstätigkeit in sechs Geschäftssegmente gegliedert: Großhandel, Einzelhandel, TaylorMade-adidas Golf, Rockport, Reebok-CCM Hockey, und Andere zentral geführte Marken.

Im Großhandelssegment werden alle Geschäftsaktivitäten berichtet, die sich auf den Vertrieb von adidas und Reebok Produkten an Einzelhändler beziehen.

Im Einzelhandelssegment werden alle Geschäftsaktivitäten berichtet, die sich auf den Verkauf von adidas und Reebok Produkten an den Endkonsumenten im eigenen Einzelhandel beziehen.

Produkte der Marken adidas und Reebok umfassen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör wie Taschen und Bälle.

TaylorMade-adidas Golf umfasst die drei Marken TaylorMade, adidas Golf und Ashworth. TaylorMade entwirft, entwickelt und montiert bzw. produziert hochwertige Golfschläger, Bälle und Accessoires. Produkte der Marke adidas Golf umfassen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör. Unter der Marke Ashworth wird Lifestyle-Sportbekleidung für Männer und Frauen entworfen und vertrieben.

Rockport entwirft und vermarktet hauptsächlich Lederschuhe für Männer und Frauen.

Reebok-CCM Hockey entwirft, produziert und vermarktet Hockeyausrüstung wie Schläger und Schlittschuhe sowie Bekleidung unter den Markennamen Reebok Hockey und CCM Hockey.

Das Segment Andere zentral geführte Marken umfasst vor allem die Geschäftsaktivitäten des Y-3 Labels, unter dem hochwertige Schuhe und Bekleidung entwickelt und vertrieben werden.

Grundsätzliches

01

Der Konzernabschluss der adidas AG und ihrer Tochtergesellschaften (zusammen der „adidas Konzern“ oder der „Konzern“) zum 31. Dezember 2009 wird in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften erstellt.

Neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen, die für Geschäftsjahre, die zum 31. Dezember 2009 enden, anzuwenden sind:

- IFRS 2 Amendment – Share-based Payment – Vesting Conditions and Cancellations (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2009): diese Änderung hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- IFRS 7 Amendments – Financial Instruments: Disclosures (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2009): diese Änderungen hatten keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- IFRS 8 Operating Segments (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2009): dieser neue Standard hatte Auswirkungen auf Art und Umfang der Erläuterungen im Konzernabschluss.
- IAS 1 Presentation of Financial Statements – Revised (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2009): diese Änderung hatte keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- IAS 23 Borrowing Costs – Revised (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2009): diese Änderung hatte keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- IAS 27 Amendments – Consolidated and Separate Financial Statements – Cost of an Investment in a Subsidiary, Jointly Controlled Entity or Associate (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2009): diese Änderungen hatten keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

- IAS 32/IAS 1 Amendments – Financial Instruments: Presentation/Presentation of Financial Statements – Puttable Financial Instruments and Obligations Arising on Liquidation (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2009): diese Änderungen hatten keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- IFRIC 9/IAS 39 Amendments – Reassessment of Embedded Derivatives / Financial Instruments: Recognition and Measurement – Embedded Derivatives (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2009): diese Änderungen hatten keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- IFRIC 13 Customer Loyalty Programmes (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2009): diese Interpretation hatte keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- IFRIC 14/IAS 19 – The Limit on a Defined Benefit Asset, Minimum Funding Requirements and their Interaction (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2009): diese Interpretation hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- Improvements to IFRSs (2008) (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2009): diese Neuerungen hatten keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen, die für Geschäftsjahre nach dem 31. Dezember 2009 gültig sind und die beim Erstellen dieses Konzernabschlusses nicht angewandt wurden, sind:

- IFRS 3 Business Combinations – Revised (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Juli 2009): diese Änderung wird im Fall von Unternehmenszusammenschlüssen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- IAS 27 Amendment – Consolidated and Separate Financial Statements (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Juli 2009): diese Änderung wird voraussichtlich keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- IAS 32 Amendment – Financial Instruments: Presentation – Classification of Rights Issues (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Februar 2010): diese Änderung wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- IAS 39 Amendment – Financial Instruments: Recognition and Measurement – Eligible hedged items (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Juli 2009): diese Änderung wird voraussichtlich keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- IFRIC 12 Service Concession Arrangements (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 29. März 2009): diese Interpretation wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- IFRIC 15 Agreements for the Construction of Real Estate (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2010): diese Interpretation wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- IFRIC 16 Hedges of a Net Investment in a Foreign Operation (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 30. Juni 2009): diese Interpretation wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- IFRIC 17 Distributions on Non-cash Assets to Owners (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. November 2009): diese Interpretation wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- IFRIC 18 Transfers of Assets from Customers (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. November 2009): diese Interpretation wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- Improvements to IFRSs (2008) > IFRS 5 (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Juli 2009): diese Neuerungen werden voraussichtlich keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

Die neuen Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen sind für Berichtsperioden anzuwenden, die am oder nach dem Zeitpunkt des Inkrafttretens beginnen.

Neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen werden für gewöhnlich vom Konzern nicht vor dem Zeitpunkt des Inkrafttretens angewendet.

Der Konzernabschluss wurde auf Basis der historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten erstellt, mit Ausnahme gewisser Positionen wie flüssige Mittel, Finanzinstrumente, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, 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 gerundet.

Zusammenfassung wesentlicher Rechnungslegungsgrundsätze

02

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, dessen Finanz- und Geschäftspolitik von der adidas AG direkt oder indirekt bestimmt wird.

Die Entwicklung der Anzahl der konsolidierten Tochtergesellschaften zum 31. Dezember 2009 bzw. 2008 stellt sich wie folgt dar:

ANZAHL DER KONSOLIDIERTEN GESELLSCHAFTEN	N ^o 02	
	2009	2008
1. Januar	190	171
Neu gegründete/konsolidierte Unternehmen	5	10
Veräußerte/endkonsolidierte Unternehmen	-9	-3
Unternehmenszusammenschlüsse	-10	-2
Erworbene Unternehmen	1	14
31. Dezember	177	190

Eine Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG ist diesen Erläuterungen als Anlage II beigefügt. Zudem wird eine Aufstellung dieses Anteilsbesitzes im elektronischen Bundesanzeiger bekannt gemacht.

Aus der Erstkonsolidierung der erworbenen Unternehmen waren im Jahr 2008 wesentliche Effekte entstanden  siehe Erläuterung 4.

Im Rahmen der Erstkonsolidierung werden die erworbenen Vermögenswerte und Schulden mit dem beizulegenden Zeitwert angesetzt. Ein Unterschiedsbetrag zwischen den Anschaffungskosten des Unternehmenserwerbs und dem anteiligen beizulegenden Zeitwert der Vermögenswerte und Schulden wird, falls aktivisch, als Geschäfts- oder Firmenwert ausgewiesen oder, falls passivisch, erfolgswirksam vereinnahmt. Geschäfts- oder Firmenwerte entstehen aufgrund der Erwartung strategischer Vorteile oder betreffen Synergieeffekte. Bei dem Erwerb der Anteile von Minderheitsgesellschaftern werden keine Anpassungen auf den beizulegenden Zeitwert angesetzt. Ein Unterschiedsbetrag zwischen den Kosten des zusätzlichen Anteils und dem Buchwert des Nettovermögens wird, falls aktivisch, als Geschäfts- oder Firmenwert ausgewiesen oder, falls passivisch, erfolgswirksam vereinnahmt.

Alle konzerninternen Transaktionen und Konten sowie unrealisierte Gewinne und Verluste aus konzerninternen Transaktionen werden in der Konsolidierung eliminiert.

Währungsumrechnung

Transaktionen von Vermögenswerten und Schulden in Fremdwährungen werden in die jeweilige funktionale Währung mit dem Kassakurs am Tag der Transaktion umgerechnet.

In den Abschlüssen der einzelnen Konzerngesellschaften werden monetäre Posten, die nicht in den funktionalen Währungen der Tochtergesellschaften nominiert sind, grundsätzlich zum Jahresendkurs am Bilanzstichtag umgerechnet. Daraus resultierende Währungsgewinne und -verluste werden unmittelbar ergebniswirksam erfasst.

Die Aktiva und Passiva von Tochtergesellschaften, deren funktionale Währung nicht der Euro ist, werden zum Bilanzstichtagskurs in die Berichtswährung Euro umgerechnet, welche auch die funktionale Währung der adidas AG ist. Aufwendungen und Erträge werden zum Transaktionskurs 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	
	2009	2008	2009	2008
	USD	1,3932	1,4702	1,4406
GBP	0,8912	0,7956	0,8881	0,9525
JPY	130,23	152,39	133,16	126,14

Derivative Finanzinstrumente

Der Konzern setzt derivative Finanzinstrumente wie Fremdwährungsoptionen, Devisentermingeschäfte sowie Zins-Swaps und kombinierte Zins- und Währungs-Swaps zur Absicherung seiner Wechselkurs- und Zinsrisiken ein. Gemäß seinen Treasury-Grundsätzen schließt der Konzern keine derivativen Finanzinstrumente zu Handelszwecken mit Banken 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 zu sichernden Position ab. Zum Zeitpunkt des Abschlusses eines Sicherungsgeschäfts klassifiziert der Konzern bestimmte 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 selbständigen 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 als effektiv erweisen, werden im Eigenkapital ausgewiesen. Soweit keine 100%ige Effektivität gegeben ist, wird der ineffektive Teil des beizulegenden Zeitwerts ergebniswirksam erfasst. Die im Eigenkapital kumulierten Gewinne und Verluste werden im gleichen Zeitraum ergebniswirksam ausgewiesen, in dem sich die abgesicherte geplante Transaktion auf die Gewinn- und Verlustrechnung auswirkt.

Für derivative Instrumente, die zur Absicherung eines beizulegenden Zeitwertes eingesetzt werden, werden die Gewinne bzw. Verluste aus dem Derivat sowie die entsprechenden Gewinne oder Verluste aus der abgesicherten Position sofort ergebniswirksam erfasst.

Obwohl manche Sicherungsgeschäfte im Einklang mit den Risikomanagement-Grundsätzen des Konzerns aus wirtschaftlicher Sicht durchaus eine geeignete Absicherung darstellen, erfüllen sie nicht die Voraussetzungen für eine Bilanzierung als Sicherungsgeschäft gemäß den Vorschriften des IAS 39 (Hedge-Accounting). Änderungen des beizulegenden Zeitwerts von Derivaten, die nicht für die Bilanzierung als Hedge-Accounting gemäß IAS 39 geeignet sind, 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 beziehungsweise aus der Umrechnung des Kredits im Eigenkapital ausgewiesen.

Bei Abschluss der Transaktion dokumentiert der Konzern die Beziehung zwischen den Sicherungsinstrumenten und den abgesicherten Positionen 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 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 zu Grunde liegenden Wechselkurses, beeinflusst.

Flüssige Mittel

Die flüssigen Mittel beinhalten Kasse und kurzfristige Bankeinlagen mit Restlaufzeiten von nicht mehr als drei Monaten gerechnet vom Erwerbszeitpunkt.

Forderungen und sonstige Vermögenswerte

Forderungen und sonstige Vermögenswerte werden mit ihrem beizulegenden Zeitwert erfasst, der als Barwert der künftigen Zahlungsströme diskontiert mit dem Marktzins am Bilanzstichtag berechnet wird. Die Folgebewertung erfolgt unter Anwendung der Effektivzinsmethode zu fortgeführten Anschaffungskosten. Gegebenenfalls notwendige Wertberichtigungen werden basierend auf individueller Risikoeinschätzung sowie aufgrund von Erfahrungswerten ermittelt.

Vorräte

Fertige Erzeugnisse und Waren werden mit dem niedrigeren Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert, der den geschätzten, im normalen Geschäftsgang erzielbaren Verkaufserlös abzüglich der geschätzten Kosten bis zur Fertigstellung und der geschätzten notwendigen Vertriebskosten darstellt, angesetzt. 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 Wertberichtigungen auf den Nettoveräußerungswert werden konzerneinheitlich basierend auf dem Alter bzw. der voraussichtlichen Lagerdauer der einzelnen Artikel ermittelt.

Vermögenswerte/Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten

Vermögenswerte und Verbindlichkeiten (primär langfristig), von denen erwartet wird, dass sie überwiegend durch eine Veräußerung und nicht durch fortgesetzte Nutzung realisiert werden, sind als zur Veräußerung gehalten klassifiziert. Diese werden mit dem niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten angesetzt.

Sachanlagen

Die Sachanlagen werden zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten, die alle direkt zurechenbaren Kosten umfassen, 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 angesetzt. Abschreibungen auf Sachanlagen werden nach der linearen Methode vorgenommen, sofern nicht aufgrund der tatsächlichen Nutzung ein degressiver Abschreibungsverlauf geboten ist. Die wirtschaftlichen Nutzungsdauern sind wie folgt:

WIRTSCHAFTLICHE NUTZUNGSDAUER VON SACHANLAGEN		Nº 02	☰
		Jahre	
Bauten/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.

Wertminderungen

Ergeben sich aufgrund von Tatsachen oder Umständen Anhaltspunkte für eine Wertminderung von langfristigen Vermögenswerten (Finanzanlagen und Nicht-Finanzanlagen), wird der erzielbare Betrag ermittelt. Sofern der erzielbare Betrag unter dem Buchwert liegt, wird in der Gewinn- und Verlustrechnung ein Wertminderungsaufwand erfasst. Bei Vorliegen eines Wertminderungsaufwands in einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit müssen zuerst der Buchwert jeglichen Geschäfts- oder Firmenwerts, der der zahlungsmittelgenerierenden Einheit zugeordnet ist, vermindert werden und dann anteilig die anderen Vermögenswerte der Einheit auf Basis der Buchwerte jedes einzelnen Vermögenswerts der Einheit.

Unabhängig davon, ob ein Anhaltspunkt für eine Wertminderung vorliegt, werden immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer und bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbene Geschäfts- oder Firmenwerte jährlich auf Wertminderung überprüft.

Ein für Geschäfts- oder Firmenwerte erfasster Wertminderungsaufwand wird nicht aufgeholt. In Bezug auf weitere Vermögenswerte wird ein in früheren Berichtsperioden erfasster Wertminderungsaufwand nur aufgeholt, wenn sich eine Änderung in den Schätzungen ergeben hat, die bei der Bestimmung des erzielbaren Betrags herangezogen wurden. Ein Wertminderungsaufwand wird nur in dem Umfang aufgeholt, als der Buchwert eines Vermögenswerts nicht den Buchwert übersteigt, der bestimmt worden wäre (abzüglich der Abschreibungen oder Amortisationen), wenn kein Wertminderungsaufwand erfasst worden wäre.

Leasing

Bei Finanzierungsleasingverträgen, bei denen im Wesentlichen alle Risiken und Chancen im Zusammenhang mit einem Vermögenswert auf den Konzern übergehen, wird der jeweilige Vermögenswert abzüglich kumulierter Abschreibungen sowie eine entsprechende Verbindlichkeit in Höhe des beizulegenden Zeitwerts des Vermögenswerts beziehungsweise des niedrigeren Barwerts der Mindestleasingzahlungen angesetzt. Die Mindestleasingzahlungen werden in die Finanzierungskosten und den Tilgungsanteil der Restschuld aufgeteilt. Die Finanzierungskosten werden in jeder Berichtsperiode während der Laufzeit des Leasingverhältnisses so verteilt, dass eine konstante periodische Verzinsung der verbleibenden Restschuld erzielt wird.

Bei Operating-Leasingverträgen werden die Mietaufwendungen linear über die Mietdauer verteilt.

Identifizierbare immaterielle Vermögenswerte

Die immateriellen Vermögenswerte werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten, vermindert um kumulierte planmäßige Abschreibungen (außer bei Vermögenswerten mit unbegrenzter wirtschaftlicher Nutzungsdauer) und Wertminderungen, angesetzt. Die Abschreibungen werden nach der linearen Methode unter Berücksichtigung nachfolgender wirtschaftlicher Nutzungsdauern ermittelt:

WIRTSCHAFTLICHE NUTZUNGSDAUER VON IDENTIFIZIERBAREN IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTEN		Nº 02	☰
		Jahre	
Markenrechte		unbegrenzt	
Software		3 – 5	
Patente, Markenrechte und Lizenzen		5 – 15	

In den Geschäftsjahren 2009 und 2008 stellte der adidas Konzern fest, dass es bei den Markenrechten mit unbegrenzter wirtschaftlicher Nutzungsdauer keine Wertminderung gab.

Der erzielbare Betrag wird auf Basis 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 Lizenzentgelten nach Steuern und zuzüglich eines Steuervorteils ermittelt, der sich aus der Abschreibung des erworbenen Vermögenswertes ergibt („Relief-from-royalty method“). 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. Ersparte Lizenzentgelte über diesen Zeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von 1,7 % (2008: 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 der „Fünf-Jahres-Durchschnitts“-Fremd-/Eigenkapitalstruktur und auf den Finanzierungskosten unter Einbeziehung der wichtigsten Wettbewerber. Der angewandte Diskontierungssatz ist ein Nachsteuersatz und spiegelt das spezifische Eigenkapital- und Länderrisiko wider. Der angewandte Diskontierungssatz beträgt 9,3 % (2008: 8,3 %).

Sofern die Aktivierungsvoraussetzungen erfüllt sind, werden Aufwendungen für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte zum Zeitpunkt der Entstehung nicht als Aufwand erfasst.

Geschäfts- oder Firmenwerte

Geschäfts- oder Firmenwerte ergeben sich aus den Unterschieden zwischen den Anschaffungskosten und den beizulegenden Zeitwerten der erworbenen identifizierbaren Vermögenswerte und Schulden. Die Geschäfts- oder Firmenwerte, die im Zusammenhang mit dem Erwerb eines ausländischen Unternehmens stehen, und alle Anpassungen an den beizulegenden Zeitwert der übernommenen Vermögenswerte und Schulden werden als Vermögenswerte bzw. Schulden der berichtenden Gesellschaft 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, vermindert um kumulierte Wertminderungen, angesetzt. Ab dem 1. Januar 2005 wurden planmäßige Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte aufgrund von Änderungen der IFRS nicht mehr vorgenommen. Stattdessen werden Geschäfts- oder Firmenwerte einmal jährlich, sowie zusätzlich bei Anzeichen einer potenziellen Wertminderung, auf Wertberichtigungsbedarf überprüft.

Infolge der Reorganisation des Konzerns in der zweiten Jahreshälfte 2009 wurden die Geschäfts- oder Firmenwerte, die ehemals auf die zwei zahlungsmittelgenerierenden Einheiten adidas und Reebok entfielen, neuen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet. Die Neuordnung erfolgte auf Basis von relativen Wertansätzen.

Neben der bereits vorhandenen und unveränderten zahlungsmittelgenerierenden Einheit TaylorMade-adidas Golf wurde der Geschäfts- oder Firmenwert auf folgende Einheiten verteilt: Rockport, Reebok-CCM Hockey, sowie 17 regionale Märkte, die für den gemeinsamen Vertrieb von adidas und Reebok verantwortlich sind.

Die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (bzw. Gruppen von Einheiten) entsprechen der niedrigsten Ebene innerhalb des Unternehmens auf der die Geschäfts- oder Firmenwerte für interne Managementzwecke nach der Reorganisation des Konzerns überwacht werden.

Der Werthaltigkeitstest für Geschäfts- oder Firmenwerte wurde sowohl auf den ursprünglichen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten adidas und Reebok als auch auf Basis der neu zugeordneten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (bzw. Gruppen von Einheiten) durchgeführt.

In beiden Fällen ergab sich für die Geschäfts- oder Firmenwerte keine Wertminderung.

Der erzielbare Betrag einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit wird auf Basis des Nutzungswerts ermittelt. Bei dieser Berechnung wird die Cashflow-Prognose basierend auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt fünf Jahren herangezogen. Die Planung reflektiert ein voraussichtliches prozentuales Umsatzwachstum im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich für den Großteil der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (bzw. Gruppen von Einheiten). In einigen Schwellenländern gehen wir von einem leicht höheren Umsatzwachstum 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 Zeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von durchschnittlich 1,7 % (2008: 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 der „Fünf-Jahres-Durchschnitts“-Fremd-/Eigenkapitalstruktur und auf den Finanzierungskosten 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.

Die der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheit (bzw. Gruppe von Einheiten) zugeordneten Buchwerte der Geschäfts- oder Firmenwerte sowie der immateriellen Vermögenswerte und die jeweiligen auf die Cashflow-Prognosen angewendeten Diskontierungssätze sind wie folgt:

ZUORDNUNG DER GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE			Nº
IN MIO. €			02
	Geschäfts- oder Firmenwerte (in Mio. €)	Immaterielle Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer (in Mio. €)	Diskontierungssatz
TaylorMade-adidas Golf	283	25	8,9 %
China	210	213	10,2 %
Andere Asiatische Märkte	159	164	9,9 – 13,9 %
Westeuropa	513	404	8,2 – 10,5 %
Sonstige zahlungsmittelgenerierende Einheiten	313	536	
Gesamt	1.478	1.342	

Die in der Tabelle unter Andere Asiatische Märkte, Westeuropa und Sonstige dargestellten Geschäfts- oder Firmenwerte sind eine Zusammenfassung mehrerer zahlungsmittelgenerierender Einheiten (bzw. Gruppen von Einheiten), da der Geschäfts- oder Firmenwert jeder einzelnen zahlungsmittelgenerierenden Einheit (bzw. Gruppe von Einheiten) im Vergleich zum

Gesamtbuchwert der Geschäfts- oder Firmenwerte nicht signifikant ist. Die Ermittlung der erzielbaren Beträge der zusammengefassten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (bzw. Gruppen von Einheiten) Andere Asiatische Märkte und Westeuropa beruht jeweils auf denselben wesentlichen Annahmen.

Die Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte stellt sich wie folgt dar:

ENTWICKLUNG DER GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE								Nº
IN MIO. €								02
	adidas	Reebok	TaylorMade-adidas Golf	China	Andere Asiatische Märkte	Westeuropa	Sonstige	Gesamt
1. Januar 2009	790	425	284	—	—	—	—	1.499
Zugänge	5	1	—	—	—	—	—	6
Währungseffekte (1. Januar 2009 – 30. September 2009)	-23	-16	-1	—	—	—	—	-40
Neuzuordnung	-772	-410	—	208	157	508	309	0
Währungseffekte (1. Oktober 2009 – 31. Dezember 2009)	—	—	—	2	2	5	4	13
31. Dezember 2009	0	0	283	210	159	513	313	1.478

Forschung und Entwicklung

Forschungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Entwicklungskosten werden ebenfalls zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst, sofern sie die Ansatzkriterien nicht erfüllen.

Die Aufwendungen für Produktforschung und Entwicklung des Konzerns beliefen sich auf 86 Mio. € bzw. 81 Mio. € für die Geschäftsjahre 2009 und 2008.

Finanzanlagen

Alle Ankäufe und Veräußerungen von Finanzanlagen werden zum Handelstag erfasst. Die Anschaffungskosten beinhalten die Transaktionskosten. Wenn der beizulegende Zeitwert von Finanzanlagen, die zur Veräußerung verfügbar sind (dies sind nicht-derivative finanzielle Vermögenswerte, die keiner anderen Kategorie des IAS 39 zugeordnet werden können), zuverlässig ermittelt werden kann, werden diese Finanzanlagen nachfolgend zu ihrem beizulegenden Zeitwert ausgewiesen. Die realisierten und unrealisierten Gewinne und Verluste aus den Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts der Finanzanlagen werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen, mit Ausnahme der zur Veräußerung verfügbaren Finanzanlagen, bei denen die unrealisierten Gewinne und Verluste, sofern keine Wertminderungen vorliegen, im Eigenkapital erfasst werden.

Finanzverbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten

Finanzverbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten werden mit dem beizulegenden Zeitwert unter Anwendung der „Effektivzinsmethode“ abzüglich der Transaktionskosten erfasst. In den Folgeperioden werden langfristige Finanzverbindlichkeiten mit den fortgeführten Anschaffungskosten nach der „Effektivzinsmethode“ bewertet. Jede Differenz zwischen dem Nettodarlehensbetrag und dem Tilgungswert wird verteilt über die Laufzeit der Finanzverbindlichkeiten in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

Der beizulegende Zeitwert der Fremdkapitalkomponente der Wandelanleihe wurde auf der Basis des Marktzinssatzes einer vergleichbaren Festzinsanleihe zum Emissionszeitpunkt ermittelt. Dieser Betrag wurde zum 31. Dezember 2008 unter dem Posten kurzfristige Finanzverbindlichkeiten bis zur Wandlung bzw. Fälligkeit der Anleihe zu fortgeführten Anschaffungskosten ausgewiesen. Der verbleibende Teil ist im Eigenkapital ausgewiesen und wurde in den Folgeperioden nicht verändert. Nach der Wandlung erfolgte eine Umgliederung der Fremdkapitalkomponente in das Eigenkapital.

Abgegrenzte Schulden und sonstige Rückstellungen

Eine sonstige Rückstellung wird gebildet, wenn eine gegenwärtige – rechtliche oder faktische – Verpflichtung gegenüber Dritten entstanden ist, die zu einem wahrscheinlichen Abfluss von Ressourcen führt, wobei der Zeitpunkt oder die Höhe noch ungewiss ist. Langfristige sonstige Rückstellungen werden dann abgezinst, wenn die Auswirkung der Abzinsung wesentlich ist.

Bei abgegrenzten Schulden sind der Zeitpunkt und die Höhe des wahrscheinlichen Abflusses von Ressourcen nicht mehr ungewiss.

Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen beinhalten die Rückstellungsverpflichtungen des Konzerns für leistungsorientierte Pläne sowie für 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 Leistungen werden zur Bestimmung des Barwerts abgezinst und die beizulegenden Zeitwerte für jedes Planvermögen werden abgezogen. Der Abzinsungssatz entspricht der Rendite für erstrangige, festverzinsliche Industrieanleihen am Bilanzstichtag. Die Berechnungen werden von qualifizierten Versicherungsmathematikern nach der Methode der laufenden Einmalprämien („Projected Unit Credit method“) in Übereinstimmung mit IAS 19 durchgeführt. Verpflichtungen für Beiträge zu beitragsorientierten Plänen werden bei ihrer Fälligkeit als Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Aufgrund der Anwendung der im Dezember 2004 veröffentlichten Ergänzung zu IAS 19 „Leistungen an Arbeitnehmer“ erfasst der Konzern mit Wirkung zum 1. Januar 2005 versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste aus leistungsorientierten Plänen sofort außerhalb der Gewinn- und Verlustrechnung in dem Posten „Sonstige Rücklagen“ innerhalb des Eigenkapitals, wie in der Konzerngesamtergebnisrechnung angegeben.

Berücksichtigung von Erträgen

Erträge aus dem Verkauf von Gütern (Umsatzerlöse) werden zum Zeitpunkt der Übertragung der maßgeblichen Risiken und Chancen, die mit dem Eigentum der verkauften Waren und Erzeugnisse verbunden sind, auf den Käufer und wenn es hinreichend wahrscheinlich ist, dass dem Konzern der wirtschaftliche Nutzen aus dem Verkauf zufließen wird, basierend auf den beizulegenden Zeitwerten der erhaltenen oder zu beanspruchenden Gegenleistung unter Berücksichtigung von Rücklieferungen, Skonti und Boni, erfasst.

Lizenz- und Provisionserträge werden gemäß den Vertragsbedingungen periodengerecht erfasst.

Werbe- und Promotionaufwendungen

Die Produktionskosten für Medienkampagnen werden bis zum Erhalt der Dienstleistung als Abgrenzungsposten unter den sonstigen kurz- und langfristigen Vermögenswerten ausgewiesen und dann vollständig aufwandswirksam behandelt. Wesentliche Aufwendungen für TV-Medienkampagnen werden über die vorgesehene Dauer der Ausstrahlung als Aufwand ausgewiesen.

Promotionaufwendungen, die mit Zahlungen einhergehen, einschließlich der bei Unterzeichnung zu zahlenden einmaligen Prämien für Promotionverträge, werden planmäßig über die Laufzeit des Vertrags als Aufwand verteilt.

Zinsen

Zinsen werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Ertrag bzw. Aufwand gebucht (unter Berücksichtigung der „Effektivzinsmethode“) mit Ausnahme der Zinsen, die direkt dem Erwerb, dem Bau oder der Herstellung eines qualifizierten Vermögenswerts zugeordnet werden können. Diese werden als Teil der Anschaffungs- oder Herstellungskosten dieses Vermögenswerts aktiviert.

Ertragsteuern

Ertragsteuern werden gemäß den steuerrechtlichen Bestimmungen der Länder, in denen der Konzern tätig ist, ermittelt.

Der Konzern ermittelt latente Steuern für sämtliche temporären Differenzen zwischen den Buchwerten und den steuerlichen Wertansätzen der Vermögenswerte und Schulden sowie für steuerliche Verlustvorträge. Da es nicht zulässig ist, eine latente Steuerschuld für Geschäfts- oder Firmenwerte zu erfassen, berechnet der Konzern keine latenten Steuern auf diese.

Aktive latente Steuern aus abzugsfähigen temporären Unterschieden und steuerlichen Verlustvorträgen, die zu versteuernde temporäre Unterschiede übersteigen, werden nur in dem Umfang ausgewiesen, in dem mit hinreichender Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann, dass das jeweilige Unternehmen ausreichend steuerpflichtiges Einkommen zur Realisierung des entsprechenden Vorteils erzielen wird.

Ertragsteuern werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, mit Ausnahme von denen, die sich auf Sachverhalte beziehen, die direkt im Eigenkapital verrechnet worden sind.

Kapitalbeteiligungspläne

Im Rahmen des Aktienoptionsplans (MSOP) der adidas AG wurden Bezugsrechte an Mitglieder des Vorstands, an Mitglieder der Geschäftsleitungsorgane verbundener Unternehmen sowie an weitere Führungskräfte des Konzerns gewährt [☛ siehe auch Erläuterung 38](#). Zur Bedienung einer eventuell entstehenden Verpflichtung hat die Gesellschaft die Wahl zwischen der Ausgabe neuer Aktien und einem Barausgleich. Wenn die Bezugsrechte ausgeübt werden und die Gesellschaft sich zur Ausgabe neuer Aktien entschließt, wird der Mittelzufluss abzüglich der Transaktionskosten im Grundkapital und in der Kapitalrücklage erfasst. Die Gesellschaft hat sich bisher für die Ausgabe neuer Aktien entschieden.

Gemäß IFRS 2 wird ein Aufwand und eine entsprechende Buchung im Eigenkapital für Aktienoptionen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und ein Aufwand und eine Verbindlichkeit für Aktienoptionen mit Barausgleich erfasst.

Der Konzern hat IFRS 2 rückwirkend angewandt und nutzt die Übergangsvorschriften von IFRS 2 in Bezug auf die eigenkapitalbasierten Vergütungspläne. Infolgedessen wendet der Konzern IFRS 2 nur auf die nach dem 7. November 2002 gewährten eigenkapitalbasierten Rechte an, die bis einschließlich 1. Januar 2005 noch nicht ausübbar waren [Tranche V (2003)].

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 Stichtag bestehende wesentliche Quellen von Schätzungsunsicherheiten, aufgrund derer ein beträchtliches Risiko besteht, dass innerhalb des nächsten Geschäftsjahres eine wesentliche Anpassung der Buchwerte von Vermögenswerten und Schulden erforderlich sein wird, werden in der entsprechenden Erläuterung aufgeführt. Hierunter fallen insbesondere Geschäfts- oder Firmenwerte [☛ siehe Erläuterung 12](#), Markenrechte [☛ siehe Erläuterung 13](#), sonstige Rückstellungen [☛ siehe Erläuterung 19](#), Pensionen [☛ siehe Erläuterung 23](#), Derivate [☛ siehe Erläuterung 28](#) sowie latente Steuern [☛ siehe Erläuterung 33](#).

Ermessensentscheidungen sind z. B. im Zusammenhang mit der Einordnung von Leasingvereinbarungen sowie bei der Auswahl von Bewertungsmethoden immaterieller Vermögenswerte zum Tragen gekommen.

Vermögenswerte/Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten

03

Ein Teil der Vermögenswerte der GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG und der adidas AG sowie Vermögenswerte der Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base GmbH & Co. KG werden infolge einer in 2009 geschlossenen Absichtserklärung als Veräußerungsgruppen als zur Veräußerung gehalten gezeitigt (Grundstücke und Bauten/Einbauten). Verkaufsverhandlungen haben begonnen, Alternativen werden zurzeit beurteilt und die endgültige Entscheidung wird im Juni 2010 erwartet. Zum 31. Dezember 2009 umfassen die Veräußerungsgruppen Vermögenswerte in Höhe von 53 Mio. € (2008: 12 Mio. €). Des Weiteren umfasst die Absichtserklärung Vermögenswerte in den USA in Höhe von 51 Mio. € und ein Lagerhaus in den Niederlanden in Höhe von 20 Mio. €.

Weiterhin wird das ehemalige Lagerhaus von Reebok in Großbritannien aufgrund der Veräußerungsabsicht in 2010 und dem Vorliegen von Kaufangeboten als Vermögenswert als zur Veräußerung gehalten klassifiziert (31. Dezember 2009: 2 Mio. €; 31. Dezember 2008: 2 Mio. €). Im ersten Quartal 2009 wurden weitere Vermögenswerte in Höhe von 2 Mio. € als zur Veräußerung gehalten klassifiziert. Zudem sind in 2009 Wertminderungsaufwendungen in Höhe von 2 Mio. € erfasst worden, welche in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten sind.

Das ehemalige Lagerhaus von adidas in Großbritannien wurde aufgrund veränderter Rahmenbedingungen wieder in die Sachanlagen umgegliedert. Für die Geschäftsjahre 2009 und 2008 wurden Abschreibungen in Höhe von 0 Mio. € für den in die Sachanlagen umgegliederten Vermögenswert nachgeholt.

Zum 31. Dezember 2008 wurde zudem ein Lagerhaus von Rockport in den USA aufgrund der Verkaufsabsicht und dem Vorliegen eines Kaufangebots als zur Veräußerung gehalten klassifiziert (4 Mio. €). Das Lagerhaus ist im dritten Quartal 2009 veräußert worden.

Die im Rahmen des Erwerbs der Ashworth, Inc. [siehe Erläuterung 4](#) erworbene Gekko Brands, LLC wurde aufgrund der Verkaufsabsicht und dem Vorliegen mehrerer Absichtserklärungen als Veräußerungsgruppe als zur Veräußerung gehalten gezeigt. Zum 31. Dezember 2008 umfasste diese Veräußerungsgruppe Vermögenswerte von 10 Mio. € abzüglich Verbindlichkeiten von 6 Mio. €. Die Gekko Brands, LLC ist im ersten Quartal 2009 veräußert worden.

VERMÖGENSWERTE KLASSIFIZIERT ALS ZUR VERÄUßERUNG GEHALTEN IN MIO. €	Nº 03	
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	18	14
Vorräte	—	4
Sachanlagen	108	10
Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte	—	3
Gesamt	126	31

VERBINDLICHKEITEN KLASSIFIZIERT ALS ZUR VERÄUßERUNG GEHALTEN IN MIO. €	Nº 03	
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	—	2
Sonstige Rückstellungen	—	1
Latente Steuerschulden	—	3
Gesamt	—	6

Akquisitionen/Abgänge von Tochtergesellschaften sowie Vermögenswerten und Schulden

04

Die adidas International B.V. erwarb mit Wirkung zum 1. Januar 2009 für einen Betrag von 12 Mio. € die ausstehenden 25 % der Anteile an der Reebok Tochtergesellschaft in Spanien, Reebok Spain S.A., Alicante. Der aus dieser Transaktion entstandene Geschäfts- oder Firmenwert belief sich auf 1 Mio. €.


Mit Wirkung zum 1. Januar 2009 erwarb adidas International B.V. für einen Kaufpreis in Höhe von 25,6 Mio. ILS 51 % der Anteile an Life Sport Ltd., einem Unternehmen mit Sitz in Holon (Israel), das adidas Produkte in Israel vermarktet.

Die Übernahme hatte die folgenden Auswirkungen auf die Vermögenswerte und Schulden des Konzerns:

NETTOVERMÖGEN VON LIFE SPORT LTD. AM ZUGANGSDATUM IN MIO. €	Nº 04		
	Buchwerte vor dem Erwerb	Zeitwertanpassungen	Zum Erwerb angesetzte Beträge
Flüssige Mittel	0	—	0
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5	—	5
Vorräte	7	—	7
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	2	—	2
Sachanlagen	6	—	6
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	0	1	1
Langfristige Finanzanlagen	0	—	0
Latente Steueransprüche	0	—	0
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	-9	—	-9
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-7	—	-7
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	-3	—	-3
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	-1	—	-1
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	-0	—	-0
Nettovermögen	0	1	1
Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Unternehmenserwerb			4
Kaufpreis in bar			5
Erworbene flüssige Mittel			0
Zahlungsmittelabfluss aufgrund des Unternehmenserwerbs			5

Die Buchwerte vor dem Erwerb basierten auf den anzuwendenden IFRS.

Der Geschäfts- oder Firmenwert ergab sich aus dem Überschuss des gezahlten Kaufpreises über den Saldo der beizulegenden Zeitwerte der erworbenen Vermögenswerte und Schulden. 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 adidas im Erwerbszeitpunkt zugeordnet worden und wurde im Rahmen der Reorganisation des Konzerns in der zweiten Jahreshälfte 2009 neu zugeordnet. Der Geschäfts- oder Firmenwert wird in der lokalen funktionalen Währung geführt  siehe auch Erläuterung 2.

Für den Zeitraum von Januar bis Dezember 2009 erzielte die erworbene Tochtergesellschaft einen Verlust für den Konzern in Höhe von 0 Mio. €.

Die adidas AG erwarb mit Wirkung zum 23. Januar 2009 für einen Betrag von 1 Mio. € die restlichen 5 % der Anteile an der Tochtergesellschaft in Griechenland, adidas Hellas A.E., Thessaloniki.

Am 16. Februar 2009 hat adidas International, Inc. für einen Kaufpreis in Höhe von 5 Mio. USD Vermögenswerte von Bones in Motion, Inc., einem Unternehmen mit Sitz in Austin/Texas (USA), das sport- und fitnessspezifische, positionserkennende („location-aware“) Softwareanwendungen und webbasierte Dienstleistungen entwickelt, produziert und vertreibt, im Rahmen eines Asset Deals erworben.

Die Übernahme hatte die folgenden Auswirkungen auf die Vermögenswerte und Schulden des Konzerns:

NETTOVERMÖGEN VON BONES IN MOTION, INC. AM ZUGANGSDATUM		N ^o 04 	
IN MIO. €			
	Buchwerte vor dem Erwerb	Zeitwertanpassungen	Zum Erwerb angesetzte Beträge
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	—	0
Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte	—	3	3
Nettovermögen	—	3	3
Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Unternehmenserwerb			1
Kaufpreis in bar			4
Erworbene flüssige Mittel			—
Zahlungsmittelabfluss aufgrund des Unternehmenserwerbs			4


Die Buchwerte vor dem Erwerb basierten auf den anzuwendenden IFRS.

Folgende Bewertungsmethoden wurden für die erworbenen Vermögenswerte angewandt:

— **Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte:** Bei der Bewertung der Patente 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.


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 adidas im Erwerbszeitpunkt zugeordnet worden und wurde im Rahmen der Reorganisation des Konzerns in der zweiten Jahreshälfte 2009 neu zugeordnet. Der Geschäfts- oder Firmenwert wird in der lokalen funktionalen Währung geführt  siehe auch Erläuterung 2.

Hätte diese Übernahme zum 1. Januar 2009 stattgefunden, hätte für 2009 der gesamte Konzernumsatz 10,4 Mrd. € und der Gewinn 245 Mio. € betragen.

Mit Wirkung zum 3. Januar 2008 erwarb adidas Kanada für einen Kaufpreis in Höhe von 4,6 Mio. CAD 100 % der Anteile an Saxon Athletic Manufacturing, Inc., einem Unternehmen mit Sitz in Brantford /Ontario (Kanada), das Mannschaftsbekleidung für Profis und Amateure in ganz Nordamerika entwirft, entwickelt, vermarktet und herstellt.

Die Übernahme hatte die folgenden Auswirkungen auf die Vermögenswerte und Schulden des Konzerns:

NETTOVERMÖGEN VON SAXON ATHLETIC MANUFACTURING, INC. AM ZUGANGSDATUM		N ^o 04 	
IN MIO. €			
	Buchwerte vor dem Erwerb	Zeitwertanpassungen	Zum Erwerb angesetzte Beträge
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1	—	1
Vorräte	1	—	1
Finanzverbindlichkeiten	—1	—	—1
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	—1	—	—1
Nettovermögen	0	—	0
Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Unternehmenserwerb			2
Kaufpreis in bar			2
Erworbene flüssige Mittel			—
Zahlungsmittelabfluss aufgrund des Unternehmenserwerbs			2

Die Buchwerte vor dem Erwerb basierten auf den anzuwendenden IFRS.

Für den Zeitraum von Februar bis Dezember 2008 erzielte die erworbene Tochtergesellschaft einen Gewinn für den Konzern in Höhe von 0 Mio. €.

Der adidas Konzern übernahm für einen Betrag von 6 Mio. € durch den Erwerb von weiteren 22,5 % der Anteile mit Wirkung zum 10. Januar 2008 die Kontrolle über 95 % der Anteile an der Tochtergesellschaft für die Marke adidas in Griechenland, adidas Hellas A.E., Thessaloniki (Griechenland).

Mit Wirkung zum 1. April 2008 erwarb adidas International B.V. für einen Kaufpreis in Höhe von 6 Mio. BRL 99,99 % der Anteile an Reebok Productos Esportivos Brasil Ltda. (vormals Comercial Vulcabras Ltda.), einem Unternehmen mit Sitz in Jundiai (Brasilien), das Reebok-Produkte in Brasilien vermarktet.

Die Übernahme hatte die folgenden Auswirkungen auf die Vermögenswerte und Schulden des Konzerns:

NETTOVERMÖGEN VON REEBOK PRODUCTOS ESPORTIVOS BRASIL LTDA. AM ZUGANGSDATUM IN MIO. €		Nº 04	
	Buchwerte vor dem Erwerb	Zeitwert- anpassungen	Zum Erwerb angesetzte Beträge
Vorräte	2	—	2
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	0	—	0
Nettovermögen	2	—	2
Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Unternehmenserwerb	—	—	—
Kaufpreis in bar	—	—	2
Erworbene flüssige Mittel	—	—	—
Zahlungsmittelabfluss aufgrund des Unternehmenserwerbs	—	—	2

Die Buchwerte vor dem Erwerb basierten auf den anzuwendenden IFRS. Hätte diese Übernahme zum 1. Januar 2008 stattgefunden, hätte für 2008 der gesamte Konzernumsatz 10,8 Mrd. € und der Gewinn 641 Mio. € betragen. Für den Zeitraum von April bis Dezember 2008 erzielte die erworbene Tochtergesellschaft einen Gewinn für den Konzern in Höhe von 6 Mio. €.

Mit Wirkung zum 5. September 2008 erwarb adidas International, Inc. für einen Kaufpreis in Höhe von 35 Mio. USD 100 % der Anteile an Textronics, Inc., mit Sitz in Wilmington /Delaware (USA), einem führenden Unternehmen in der Entwicklung von tragbaren Sensoren für den Einsatz im Fitnessbereich.

Die Übernahme hatte die folgenden Auswirkungen auf die Vermögenswerte und Schulden des Konzerns:

NETTOVERMÖGEN VON TEXTRONICS, INC. AM ZUGANGSDATUM IN MIO. €		Nº 04	
	Buchwerte vor dem Erwerb	Zeitwert- anpassungen	Zum Erwerb angesetzte Beträge
Flüssige Mittel	0	—	0
Vorräte	0	—	0
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	0	—	0
Sachanlagen	0	—	0
Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte	—	9	9
Latente Steueransprüche	—	3	3
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-0	—	-0
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	-0	—	-0
Latente Steuerschulden	—	-3	-3
Nettovermögen	0	9	9
Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Unternehmenserwerb	—	—	16
Kaufpreis in bar	—	—	25
Erworbene flüssige Mittel	—	—	0
Zahlungsmittelabfluss aufgrund des Unternehmenserwerbs	—	—	25

Die Buchwerte vor dem Erwerb basierten auf den anzuwendenden IFRS.

Folgende Bewertungsmethoden wurden für die erworbenen Vermögenswerte angewandt:

— **Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte:** Die Bewertung der Markenrechte/Markennamen erfolgte nach der Methode der Lizenzpreisanalogie („Relief-from-royalty method“). Dabei wurde der jeweilige beizulegende Zeitwert durch die Diskontierung von ersparten Lizenzentgelten nach Steuern und zuzüglich eines Steuervorteils ermittelt, der sich aus der Abschreibung des erworbenen Vermögenswertes ergibt. Bei der Bewertung der Technologie 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. Die Bewertung des vertraglichen Wettbewerbsverbots erfolgte nach dem „income approach“, bei dem die geschätzten zukünftigen Zahlungsströme für beide Szenarien mit und ohne Vorliegen eines vertraglichen Wettbewerbsverbots verglichen werden. Der Wert des vertraglichen Wettbewerbsverbots ergibt sich als Differenz dieser Zahlungsströme, welche unter Zuhilfenahme eines angemessenen Zinssatzes auf den Barwert diskontiert werden.

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 der zahlungsmittelgenerierenden Einheit adidas im Erwerbszeitpunkt zugeordnet worden und wurde im Rahmen der Reorganisation des Konzerns in der zweiten Jahreshälfte 2009 neu zugeordnet. Der Geschäfts- oder Firmenwert wird in der lokalen funktionalen Währung geführt [siehe auch Erläuterung 2](#).

Hätte diese Übernahme zum 1. Januar 2008 stattgefunden, hätte für 2008 der gesamte Konzernumsatz 10,8 Mrd. € und der Gewinn 640 Mio. € betragen.

Für den Zeitraum von September bis Dezember 2008 erzielte die erworbene Tochtergesellschaft einen Verlust für den Konzern in Höhe von 1 Mio. €.

Im Rahmen eines Übernahmeangebots erwarb Taylor Made Golf Co., Inc. mit Wirkung zum 20. November 2008 für einen Kaufpreis in Höhe von 30 Mio. USD 100 % der Anteile an Ashworth, Inc., mit Sitz in Carlsbad/Kalifornien (USA), mit allen direkten und indirekten Beteiligungen. Ashworth ist eine etablierte Lifestyle-Golfbekleidungs-marke.

Die Übernahme hatte die folgenden Auswirkungen auf die Vermögenswerte und Schulden des Konzerns:

NETTOVERMÖGEN VON ASHWORTH, INC. AM ZUGANGSDATUM		Nº	
IN MIO. €		04	☰
	Buchwerte vor dem Erwerb	Zeitwert-anpassungen	Zum Erwerb angesetzte Beträge
Flüssige Mittel	2	—	2
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	20	—	20
Vorräte	27	3	30
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	2	—	2
Sachanlagen	21	2	23
Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte	3	34	37
Latente Steueransprüche	1	4	5
Finanzverbindlichkeiten	-37	—	-37
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-15	—	-15
Rückstellungen für Ertragsteuern	-0	—	-0
Abgegrenzte Schulden und sonstige Rückstellungen	-6	-1	-7
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	-2	—	-2
Latente Steuerschulden	0	-14	-14
Nettovermögen	16	28	44
Negativer Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Unternehmenserwerb (ergebniswirksam erfasst)			21
Kaufpreis in bar			23
Erworbene flüssige Mittel			2
Zahlungsmittelabfluss aufgrund des Unternehmenserwerbs			21

Die Buchwerte vor dem Erwerb basierten auf den anzuwendenden IFRS.

Folgende Bewertungsmethoden wurden für die erworbenen Vermögenswerte angewandt:

- **Vorräte:** Der beizulegende Zeitwert der erworbenen Vorräte wurde wie folgt ermittelt. Zu den Buchwerten wurden die erzielbaren Margen hinzugerechnet. Anschließend wurden noch anfallende Vertriebs-, Werbe- und Verwaltungskosten bis zur Veräußerung sowie ein differenzierter Gewinnabschlag abgezogen („pro rata basis valuation“).
- **Sachanlagen:** Für die Bewertung von Sachanlagen wurde die indirekte Kostenmethode („indirect cost method“) herangezogen. Die Vergleichsmethode („comparison method“) wurde speziell zur Bewertung von Stickmaschinen genutzt. Bei der indirekten Kostenmethode werden die Kosten für die neuartige Reproduktion eines Vermögenswerts oder einer Gruppe von Vermögenswerten durch eine Indexierung der originären aktivierten Kosten bestimmt. Falls notwendig, wurden

Wertberichtigungen für nutzungsbedingte Abschreibungen und funktionalen als auch wirtschaftlichen Wertverlust einbezogen. Die Vergleichsmethode („comparison method“) wurde angewandt, indem Preise für in Alter, Ausführung und Modell vergleichbare Stickmaschinen geschätzt wurden. Geschätzte indirekte Kosten für beispielsweise Fracht, Installation und Einrichtung wurden ebenfalls in die Bewertung miteinbezogen.

— **Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte:** Die Bewertung der Markenrechte/Markennamen erfolgte nach der Methode der Lizenzpreisanalogie („Relief-from-royalty method“). Dabei wurde der jeweilige beizulegende Zeitwert durch die Diskontierung von ersparten Lizenzentgelten nach Steuern und zuzüglich eines Steuervorteils ermittelt, der sich aus der Abschreibung des erworbenen Vermögenswertes ergibt. Bei der Bewertung des Kundenstammes 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. Die Kostenmethode („cost approach“) wurde für die Bewertung von Bekleidungsdesign herangezogen. Diese wurden mit den Kosten zur erneuten Erstellung des aktuellen Designs zuzüglich der Opportunitätskosten in Form des Cashflow-Effekts aus vorher existierenden Designs und den wieder zu erstellenden Designs und der Berücksichtigung eines Steuervorteils bewertet. Die Bewertung des vertraglichen Wettbewerbsverbots erfolgte nach der „Discounted cashflow method“, bei der die geschätzten zukünftigen Zahlungsströme für beide Szenarien mit und ohne Vorliegen eines vertraglichen Wettbewerbsverbots verglichen werden. Der Wert des vertraglichen Wettbewerbsverbots ergibt sich als Differenz dieser Zahlungsströme, welche unter Zuhilfenahme eines angemessenen Zinssatzes auf den Barwert diskontiert werden. Für die Bewertung der Auftragsbestände wurde der „income approach“ herangezogen. Die korrespondierenden Zahlungsströme basierten auf dem geschätzten Abbau der Auftragsbestände und wurden mit einem angemessenen Zinssatz diskontiert. Kalkulatorische Kosten für die Nutzung dafür benötigter Vermögenswerte und ein abschreibungsbedingter Steuervorteil wurden ebenfalls in die Berechnung einbezogen.

Der negative Geschäfts- oder Firmenwert ergab sich aus dem Überschuss des Saldos der beizulegenden Zeitwerte der erworbenen Vermögenswerte und Schulden unter Berücksichtigung der entsprechenden latenten Steuern über den gezahlten Kaufpreis infolge eines starken Verfalls des Aktienkurses der erworbenen Gesellschaft.

Hätte diese Übernahme zum 1. Januar 2008 stattgefunden, hätte für 2008 der gesamte Konzernumsatz 10,9 Mrd. € und der Gewinn 611 Mio. € betragen.

Im Geschäftsjahr 2008 hatte die erworbene Tochtergesellschaft, hauptsächlich bedingt durch Umstrukturierungskosten und sonstige Einmalaufwendungen, ein negatives Betriebsergebnis in Höhe von 13 Mio. €. Der Beitrag zum Gewinn 2008 konnte aufgrund der Integration der Finanzierungs- und Steueraktivitäten nicht angegeben werden.

Erläuterungen zur Konzernbilanz

Flüssige Mittel

05

Die flüssigen Mittel setzen sich aus Bankguthaben und Kassenbeständen sowie kurzfristigen Bankeinlagen 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.

Kurzfristige Finanzanlagen

06

Die kurzfristigen Finanzanlagen werden als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte („at fair value through profit or loss“) klassifiziert. Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen. Die kurzfristigen Finanzanlagen beinhalten im Wesentlichen Geldmarktfonds und strukturierte Anlagen.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

07

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bestehen vor allem in den Währungen US Dollar, Euro und japanischer Yen und setzen sich wie folgt zusammen:

FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN IN MIO. €	Nº 07	
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	1.553	1.743
abzüglich: Wertberichtigungen auf Forderungen	124	119
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	1.429	1.624

ENTWICKLUNG DER WERTBERICHTIGUNGEN AUF FORDERUNGEN

ENTWICKLUNG DER WERTBERICHTIGUNGEN AUF FORDERUNGEN IN MIO. €	Nº 07	
	2009	2008
Wertberichtigungen am 1. Januar	119	111
Zuführungen	68	49
Zuführungen – Erwerb Ashworth, Inc.	–	4
Auflösungen	–29	–22
Ausbuchung von Forderungen	–34	–21
Währungsumrechnungseffekte	0	–2
Sonstige Veränderungen	0	0
Wertberichtigungen am 31. Dezember	124	119

FORDERUNGEN, DIE ÜBERFÄLLIG, ABER NICHT WERTGEMINDERT SIND

Nº 07

FORDERUNGEN, DIE ÜBERFÄLLIG, ABER NICHT WERTGEMINDERT SIND IN MIO. €	Nº 07				
	überfällig 1–30 Tage	überfällig 31–60 Tage	überfällig 61–90 Tage	überfällig 91–180 Tage	überfällig mehr als 180 Tage
31. Dez. 2009	115	57	10	6	5
31. Dez. 2008	163	77	20	10	10

Bezüglich der Forderungen, die 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.

Ferner sind keine Hinweise auf Zahlungsverzug bei Forderungen, die weder überfällig noch wertgemindert sind, erkennbar.

Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte

08

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE IN MIO. €	Nº 08	
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
Zinsderivate	0	1
Währungsoptionen	22	22
Devisentermingeschäfte	20	156
Kautionen	60	66
Übrige finanzielle Vermögenswerte	58	42
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	160	287

Für Informationen zu Devisentermingeschäften sowie Zinsderivaten und Währungsoptionen

➔ siehe Erläuterung 28.

Vorräte

09

Die Vorräte gliedern sich in folgende Hauptgruppen:

VORRÄTE IN MIO. €	31. Dez. 2009			31. Dez. 2008		
	Bruttowert	Abzüglich Wert- berichtigungen	Nettowert	Bruttowert	Abzüglich Wert- berichtigungen	Nettowert
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	1.197	73	1.124	1.463	82	1.381
Unterwegs befindliche Ware	317	—	317	566	—	566
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	26	2	24	40	2	38
Unfertige Erzeugnisse	6	—	6	10	—	10
Vorräte	1.546	75	1.471	2.079	84	1.995

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 355 Mio. € zum 31. Dezember 2009 bzw. 407 Mio. € zum 31. Dezember 2008 [siehe auch Erläuterung 2](#).

Sonstige kurzfristige Vermögenswerte

10

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE IN MIO. €	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
	Abgrenzungsposten	208
Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern	84	82
Sonstige	72	130
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, brutto	364	504
abzüglich: Wertberichtigungen	4	2
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, netto	360	502

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für Promotion- und Dienstleistungsverträge sowie Mieten.

Sachanlagen

11

Die Sachanlagen setzen sich wie folgt zusammen:

SACHANLAGEN IN MIO. €	31. Dez. 2009		31. Dez. 2008	
	Bruttowert	abzüglich: kumulierte Abschreibungen	Bruttowert	abzüglich: kumulierte Abschreibungen
Grundstücke und Bauten/Einbauten	380	—	489	—
Technische Anlagen und Maschinen	156	—	140	—
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	876	—	847	—
	1.412		1.476	
abzüglich: kumulierte Abschreibungen	757	—	656	—
	655		820	
In Erstellung befindliche Vermögenswerte, netto	68	—	66	—
Sachanlagen, netto	723		886	

Die planmäßigen Abschreibungen für die Geschäftsjahre 2009 und 2008 betragen 198 Mio. € bzw. 165 Mio. € [siehe auch Erläuterung 30](#). Die Wertminderungen, die in den Abschreibungen, welche im Posten sonstige betriebliche Aufwendungen ausgewiesen werden, enthalten sind [siehe auch Erläuterung 30](#), betragen für die Geschäftsjahre 2009 und 2008 16 Mio. € bzw. 6 Mio. € und betreffen 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.

In 2009 sind im Zusammenhang mit der nicht realisierten Veräußerung von Vermögenswerten [siehe Erläuterung 3](#) Vermögenswerte in Höhe von 2 Mio. € bzw. 0 Mio. € aus den „Vermögenswerten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten“ in „Grundstücke und Bauten“ bzw. „Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung“ innerhalb der Sachanlagen umgegliedert worden.

Die zurückgegliederten Abschreibungen setzen sich zusammen aus nachgeholter Abschreibung [siehe Erläuterung 3](#) und der zum damaligen Zeitpunkt ausgegliederten Abschreibung. Die vertraglichen Verpflichtungen für den Erwerb von Sachanlagen betreffen größtenteils Bauvorhaben in Herzogenaurach in Höhe von 68 Mio. €.

Siehe auch Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte [Anlage I](#) dieses Anhangs.

Geschäfts- oder Firmenwerte

12

Die Geschäfts- oder Firmenwerte beruhen hauptsächlich auf dem Erwerb des Geschäfts von Reebok und TaylorMade sowie von aktuellen und früheren Erwerben von Tochtergesellschaften, hauptsächlich in den USA, Australien/Neuseeland, den Niederlanden/Belgien und Italien.

GESCHÄFTS- ODER FIRMIENWERTE IN MIO. €	N° 12	
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
Geschäfts- oder Firmenwerte, brutto	1.478	1.499
abzüglich: Wertminderungen	—	—
Geschäfts- oder Firmenwerte, netto	1.478	1.499

Der größte Teil dieses Geschäfts- oder Firmenwertes, 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 2009 und 2008 – 27 Mio. € bzw. 45 Mio. €.

Der Konzern überprüft mindestens einmal jährlich, ob der Geschäfts- oder Firmenwert wertgemindert ist. Dies erfordert eine Schätzung des Nutzungswerts der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen der Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet ist. Zur Schätzung des Nutzungswerts muss der Konzern die voraussichtlichen künftigen Cashflows aus der zahlungsmittelgenerierenden Einheit schätzen und darüber hinaus einen angemessenen Abzinsungssatz wählen, um den Barwert dieser Cashflows zu ermitteln. Für die Geschäftsjahre 2009 und 2008 entstand kein Wertminderungsaufwand.

Künftige Veränderungen der erwarteten Zahlungsströme und Diskontierungssätze können in der Zukunft zu Wertminderungen der ausgewiesenen Geschäfts- oder Firmenwerte führen.

Siehe auch Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte [Anlage I dieses Anhangs](#).

Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte

13

Die Markenrechte und sonstigen immateriellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

MARKENRECHTE UND SONSTIGE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE IN MIO. €	N° 13	
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
Reebok	1.075	1.113
Rockport	152	157
Reebok-CCM Hockey	90	93
TaylorMade-adidas Golf	25	27
Markenrechte, brutto	1.342	1.390
abzüglich: kumulierte Abschreibungen	0	0
Markenrechte, netto	1.342	1.390
Software, Patente und Lizenzen, brutto	538	517
abzüglich: kumulierte Abschreibungen	378	313
Sonstige immaterielle Vermögenswerte, netto	160	204
Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte, netto	1.502	1.594

Zum 31. Dezember 2009 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 ist eine Folge des hohen Grads der anhaltenden Markenwiedererkennung.

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. Zur Schätzung des beizulegenden Zeitwerts abzüglich der Veräußerungskosten muss der Konzern die voraussichtlichen künftigen Markenumsätze und Lizenzraten zu Marktbedingungen schätzen und darüber hinaus einen angemessenen Abzinsungssatz wählen, um den Barwert zu ermitteln. Für die Geschäftsjahre 2009 und 2008 entstand kein Wertminderungsaufwand.

Künftige Veränderungen der erwarteten Zahlungsströme und Diskontierungssätze können in der Zukunft zu Wertminderungen der ausgewiesenen Markenrechte führen.

Die planmäßigen Abschreibungen für die Geschäftsjahre 2009 und 2008 betragen 66 Mio. € bzw. 61 Mio. € [siehe auch Erläuterung 30](#). Die Wertminderungen, die in den Abschreibungen, welche im Posten sonstige betriebliche Aufwendungen ausgewiesen werden, enthalten sind [siehe auch Erläuterung 30](#), betragen für die Geschäftsjahre 2009 und 2008 19 Mio. € bzw. 0 Mio. € und betreffen Distributionsrechte, bei denen kein künftiger wirtschaftlicher Nutzen mehr vorliegt.

Siehe auch Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte [Anlage I dieses Anhangs](#).

Langfristige Finanzanlagen

14

Die langfristigen Finanzanlagen enthalten eine 10%ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG in Höhe von 79 Mio. € (2008: 77 Mio. €). Diese Kapitalbeteiligung ist als „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet“ klassifiziert und wird zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen. Diese Finanzanlage verfügt über keinen auf einem aktiven Markt notierten Marktpreis, somit wurden bestehende vertragliche Regelungen zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zum 31. Dezember 2009 berücksichtigt. Anstatt einer regulären Verzinsung werden von der FC Bayern München AG Dividenden ausgeschüttet.

Des Weiteren enthalten die langfristigen Finanzanlagen Wertpapiere, die zum größten Teil in Versicherungsprodukte investiert und zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen sind, sowie sonstige Finanzanlagen.

LANGFRISTIGE FINANZANLAGEN		IN MIO. €		Nº	
		31. Dez. 2009	31. Dez. 2008	14	
Kapitalbeteiligung FC Bayern München AG		79	77		
Wertpapiere		12	12		
Sonstige Finanzanlagen		0	7		
Langfristige Finanzanlagen		91	96		

Wertminderungen auf den beizulegenden Zeitwert wurden in Höhe von 5 Mio. € (2008: 0 Mio. €) vorgenommen. Dabei handelt es sich um Wertberichtigungen auf sonstige Finanzanlagen zur Abdeckung des drohenden Ausfallrisikos [siehe auch Erläuterung 32](#).

Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte

15

Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE		IN MIO. €		Nº	
		31. Dez. 2009	31. Dez. 2008	15	
Zinsderivate		4	8		
Währungsoptionen		19	19		
Devisentermingeschäfte		2	7		
Kautionen		21	23		
Übrige finanzielle Vermögenswerte		12	3		
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte		58	60		

Für Informationen zu Devisentermingeschäften sowie Zinsderivaten und Währungsoptionen [siehe Erläuterung 28](#).

Sonstige langfristige Vermögenswerte

16

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE		IN MIO. €		Nº	
		31. Dez. 2009	31. Dez. 2008	16	
Abgrenzungsposten		117	108		
Sonstige		9	12		
Sonstige langfristige Vermögenswerte		126	120		

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für langfristige Promotion- und Dienstleistungsverträge [siehe auch Erläuterung 37 bzw. Erläuterung 27](#).

Finanzverbindlichkeiten und Kreditlinien

17

Mit Wirkung zum 8. Oktober 2003 hatte der adidas Konzern über die hundertprozentige niederländische Tochtergesellschaft, adidas International Finance B.V., eine durch die adidas AG gesicherte Wandelanleihe in Höhe von 400 Mio. € begeben. Die Anleihe wurde mit einer Stückelung zu je 50.000 € und einer Laufzeit von bis zu 15 Jahren emittiert. Die Anleihe war mit einem Wandlungsrecht in Stückaktien der adidas AG ausgestattet, das nach Ermessen des jeweiligen Inhabers ab dem 18. November 2003 bis zum 20. September 2018 unter bestimmten Bedingungen zu einem bei Ausgabe festgelegten Wandlungskurs von 25,50 € ausgeübt werden konnte. Der Zinskupon betrug 2,5% und war jährlich, erstmals am 8. Oktober 2004, fällig. Die Anleihe war wandelbar in ca. 16 Millionen Stückaktien.

Die Wandelanleihe konnte von der Emittentin bis zum Oktober 2009 nicht gekündigt werden. Zwischen Oktober 2009 und Oktober 2012 konnte die Wandelanleihe nur bei Aktienkursen oberhalb von 130% des Wandlungspreises von der Emittentin gekündigt werden. Nach dem Vorliegen der vorgenannten Voraussetzung kündigte der Konzern im Oktober 2009 die vorzeitige Rückzahlung seiner Wandelanleihe mit einem Volumen von 400 Mio. € an. Nach der Ankündigung wurde die Anleihe durch die Anleihehaber vollständig in Stückaktien der adidas AG gewandelt. Die Investoren hatten das Recht, die Anleihe im Oktober 2009, Oktober 2012 und Oktober 2015 zum Nennwert anzudienen.

Die beizulegenden Zeitwerte der Fremdkapitalkomponente und der Eigenkapitalkomponente wurden zum Emissionstag der Anleihe ermittelt. Der beizulegende Zeitwert der Fremdkapitalkomponente, die in den langfristigen Finanzverbindlichkeiten enthalten war, wurde auf der Basis eines Marktzinssatzes von ca. 4,6% für eine entsprechende Festzinsanleihe ohne Wandlungsrecht ermittelt. Durch die retrospektive Anwendung der Änderung von IAS 39 und IAS 32 ergab sich zum 31. Dezember 2005 eine Neuaufteilung der Wandelanleihe in Fremd- und Eigenkapital. In der Folge erhöhte sich die Fremdkapitalkomponente zum Emissionszeitpunkt bei gleichlautender Verringerung des Eigenkapitals um 71,1 Mio. €. Der Betrag der Eigenkapitalkomponente, die im Eigenkapital in der Kapitalrücklage enthalten ist, beträgt 44,1 Mio. € (abzüglich der Transaktionskosten in Höhe von 0,9 Mio. €). Die Fremdkapitalkomponente erhöhte sich nach Maßgabe der „Effektivzinsmethode“.

Der Kurs der adidas AG Aktie lag an mehr als 20 Handelstagen innerhalb der letzten 30 Handelstage des vierten Quartals 2004 oberhalb von 110 % (28,05 €) des Wandlungspreises von 25,50 €. Damit hatten Anleihehaber das Recht, ab dem 1. Januar 2005 ihre Wandelanleihen in Eigenkapital umzuwandeln.

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten verringerten sich im Geschäftsjahr 2009 um 806 Mio. €. Im Geschäftsjahr 2008 stiegen sie um 427 Mio. €.

Im Juni 2009 wurde ein deutsches Schuldscheindarlehen mit einem Volumen von 200 Mio. € bestehend aus einer dreijährigen und einer fünfjährigen Tranche emittiert. Darüber hinaus begab die adidas International Finance B.V., eine hundertprozentige und garantierte Tochtergesellschaft der adidas AG, im Juli 2009 einen Eurobond mit einem Volumen von 500 Mio. €.

Der Konzern hat entsprechend seiner operativen Tätigkeit Kredite in einer Vielzahl von Währungen aufgenommen. Zum 31. Dezember 2009 lauteten die effektiven Bruttofinanzverbindlichkeiten (vor Liquiditätsswaps zu Zwecken des Cash-Managements) im Wesentlichen auf Euro (2009: 61 %; 2008: 57 %) und US Dollar (2009: 33 %; 2008: 39 %).

Im gewichteten Mittel blieb der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Jahr 2009 mit 5,2 % stabil (2008: 5,2 %).

Zum 31. Dezember 2009 verfügte der Konzern über Kreditlinien und sonstige langfristige Finanzierungsvereinbarungen von insgesamt 5,9 Mrd. € (2008: 6,5 Mrd. €). Die ungenutzten Kreditlinien beliefen sich auf 4,1 Mrd. € (2008: 4,0 Mrd. €). Des Weiteren hatte der Konzern separate Kreditlinien für die Ausstellung von Akkreditiven und Avalen in Höhe von etwa 0,4 Mrd. € (2008: 0,3 Mrd. €).

Die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns sind unbesichert und gegebenenfalls 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 2009 und 31. Dezember 2008 lag das Eigenkapital des Konzerns deutlich über der vereinbarten Mindestkapitalisierung. Gleichmaßen lag das maßgebliche Nettoergebnis deutlich über den Nettoverlustklauseln.

Bei den langfristigen Finanzverbindlichkeiten handelt es sich um Kreditaufnahmen unter den folgenden Vereinbarungen mit Fälligkeiten wie folgt:

BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN ZUM 31. DEZEMBER 2009					Nº
IN MIO. €					17
	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Über 5 Jahre	Gesamt
Bankverbindlichkeiten inkl. Commercial Paper	—	103	—	—	103
Schuldscheindarlehen	198	458	324	186	1.166
Eurobond	—	—	498	—	498
Wandelanleihe	—	—	—	—	—
Gesamt	198	561	822	186	1.767

Die den langfristigen Finanzverbindlichkeiten zugeordneten Bankverbindlichkeiten bzw. Commercial Paper enthalten auch kurzfristig rückzahlbare Beträge, die einen revolvingierenden Bestand im Rahmen des fest zugesagten langfristigen Konsortialkredits bzw. der dauerhaft verfolgten Finanzierungsstrategie darstellen.

BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN ZUM 31. DEZEMBER 2008					Nº
IN MIO. €					17
	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Über 5 Jahre	Gesamt
Bankverbindlichkeiten inkl. Commercial Paper	—	—	748	—	748
Schuldscheindarlehen	404	462	332	234	1.432
Wandelanleihe	393	—	—	—	393
Gesamt	797	462	1.080	234	2.573

Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten

18

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN			Nº
IN MIO. €			18
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008	
Zinsderivate	2	—	
Währungsoptionen	10	15	
Devisentermingeschäfte	69	42	
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	20	22	
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	101	79	

Für Informationen zu Devisentermingeschäften sowie Zinsderivaten und Währungsoptionen

➔ siehe Erläuterung 28.

Sonstige Rückstellungen

19

Die sonstigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN								Nº 19	
IN MIO. €									
	1. Jan. 2009	Währungs- umrechnungs- effekte	Verbrauch	Auflösungen	Veränderung Konsoli- dierungskreis	Zuführungen	Umbuchungen	31. Dez. 2009	davon langfristig
Marketing	54	—	24	1	—	16	—	45	—
Personal	42	-1	20	1	—	35	—	55	11
Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen	114	-1	70	1	—	63	—	105	2
Sonstige Steuern	13	—	5	—	—	4	—	12	—
Übrige	129	-1	21	4	—	29	—	132	16
Sonstige Rückstellungen	352	-3	140	7	—	147	—	349	29

Rückstellungen für Marketing setzen sich hauptsächlich aus Rückstellungen für Promotion-Verträge zusammen.

Rückstellungen für Personal setzen sich hauptsächlich aus Rückstellungen für Gewinnbeteiligungspläne zusammen. Bezüglich der Rückstellungen für Altersteilzeit werden unter den sonstigen langfristigen Vermögenswerten Erstattungsansprüche in Höhe von 3 Mio. € (31. Dezember 2008: 2 Mio. €) ausgewiesen.

Die übrigen Rückstellungen enthalten hauptsächlich nicht unter anderen Positionen auszuweisende Beträge 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.

Abgegrenzte Schulden

20

Die abgegrenzten Schulden setzen sich wie folgt zusammen:

ABGEGRENZTE SCHULDEN								Nº 20	
IN MIO. €									
	1. Jan. 2009	Währungs- umrechnungs- effekte	Verbrauch	Auflösungen	Veränderung Konsoli- dierungskreis	Zuführungen	Umbuchungen	31. Dez. 2009	davon langfristig
Ausstehende Rechnungen	321	-5	245	5	—	186	—	252	1
Marketing	155	3	107	6	—	109	—	154	1
Personal	157	-1	87	14	—	107	—	162	16
Übrige	88	—	48	1	—	40	—	79	4
Abgegrenzte Schulden	721	-3	487	26	—	442	—	647	22

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 hauptsächlich nicht unter anderen Positionen auszuweisende Beträge sowie abgegrenzte Schulden für Zinsen.

Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

21

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN IN MIO. €	Nº 21	
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	1	2
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	31	30
Sonstige Steuerverbindlichkeiten ohne Ertragsteuern	108	80
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	13	10
Abgrenzungsposten	27	18
Sonstige	52	76
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	232	216

Für Informationen zu Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing → siehe Erläuterung 27.

Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten

22

Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN IN MIO. €	Nº 22	
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
Zinsderivate	10	9
Währungsoptionen	10	13
Devisentermingeschäfte	5	1
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	—	—
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	25	23

Für Informationen zu Verpflichtungen aus Devisentermingeschäften sowie Zinsderivaten und Währungsoptionen → siehe Erläuterung 28.

Verbindlichkeiten mit Fälligkeiten von mehr als fünf Jahren beliefen sich auf 1 Mio. € bzw. 2 Mio. € zum 31. Dezember 2009 und 2008.

Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

23

Der Konzern hat Verpflichtungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, die sich aus leistungsorientierten Plänen ergeben, bilanziert. Die Leistungen werden gemäß den gesetzlichen, finanziellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes gewährt.

PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN IN MIO. €	Nº 23	
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
Nettoschulden	148	119
davon leistungsorientierte Schuld	150	124
davon leistungsorientierter Vermögenswert	-2	-5
davon adidas AG:		
Leistungsorientierte Schuld	123	102
Leistungsorientierter Vermögenswert	-2	-5
Ähnliche Verpflichtungen	7	8
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	155	127
davon leistungsorientierte Schuld	157	132
davon leistungsorientierter Vermögenswert	-2	-5

Beitragsorientierte Pläne

Der Gesamtaufwand für beitragsorientierte Pläne belief sich im Geschäftsjahr 2009 auf 35 Mio. € (2008: 33 Mio. €).


Leistungsorientierte Pläne

Im Konzern existieren in diversen Konzerngesellschaften unterschiedliche leistungsorientierte Pläne, die verschiedenste Regelungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses umfassen. Die leistungsorientierten Pläne leisten im Allgemeinen Zahlungen im Todesfall, bei Erwerbsunfähigkeit oder im Ruhestand an ehemalige Mitarbeiter bzw. deren Hinterbliebene. Die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Plänen sind teilweise durch Planvermögen gedeckt.

VERSICHERUNGSMATHEMATISCHE ANNAHMEN IN %	Nº 23	
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
Diskontierungssatz	5,0	5,9
Gehaltssteigerungen	3,3	4,3
Rentenerhöhungen	2,0	2,0
Erwarteter Ertrag aus dem Planvermögen	5,4	5,0

Die versicherungsmathematischen Annahmen zum Bilanzstichtag werden verwendet, um die leistungsorientierte Schuld zu diesem Zeitpunkt sowie die Pensionsaufwendungen für das kommende Jahr zu ermitteln.

Die versicherungsmathematischen Annahmen in Bezug auf Austrittswahrscheinlichkeit und Sterbewahrscheinlichkeit basieren auf in den jeweiligen Ländern verfügbaren statistischen Informationen, letztere für Deutschland auf den Heubeck 2005 G Sterbetafeln.

Der Konzern erfasst versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste aus leistungsorientierten Plänen sofort außerhalb der Gewinn- und Verlustrechnung in der Konzerngesamtergebnisrechnung. Die in dieser Aufstellung für 2009 erfassten Verluste beliefen sich auf 16 Mio. € (2008: + 3 Mio. €). Die kumulierten erfassten Verluste betragen 25 Mio. € (2008: 9 Mio. €)  siehe auch Erläuterung 26.

Der erwartete Ertrag aus Planvermögen wird für jeden leistungsorientierten Plan separat festgelegt. Dabei wird i.d.R. der erwartete Ertrag pro Anlageklasse auf Basis von Kapitalmarktuntersuchungen und Renditeprognosen bestimmt. Der erwartete Ertrag aus dem Planvermögen des fondsfinanzierten Planes in Deutschland basiert auf der gesamten Überschussbeteiligung der zugrunde liegenden Versicherungsverträge.

PENSIONS-AUFWENDUNGEN FÜR LEISTUNGSORIENTIERTE PLÄNE		Nº 23	
IN MIO. €			
	1. Jan. bis 31. Dez. 2009	1. Jan. bis 31. Dez. 2008	
Laufender Dienstzeitaufwand	11	12	
Zinsaufwand	10	9	
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	-3	-4	
Pensionsaufwand	18	17	

Von dem Gesamtpensionsaufwand entfällt ein Betrag in Höhe von 13 Mio. € (2008: 12 Mio. €) auf Arbeitnehmer in Deutschland. Die Pensionsaufwendungen wurden unter den sonstigen betrieblichen Aufwendungen bzw., soweit produktionsbezogen, in den Umsatzkosten ausgewiesen.

VERPFLICHTUNGEN FÜR LEISTUNGSORIENTIERTE PLÄNE		Nº 23	
IN MIO. €			
	2009	2008	
Verpflichtungen für leistungsorientierte Pläne zum 1. Januar	172	171	
Währungseffekt	3	-4	
Laufender Dienstzeitaufwand	11	12	
Zinsaufwand	10	9	
Beiträge der Teilnehmer des Plans	0	1	
Pensionszahlungen	-8	-6	
Versicherungsmathematischer Verlust/Gewinn	19	-11	
Verpflichtungen für leistungsorientierte Pläne zum 31. Dezember	207	172	

STATUS DER FONDSFINANZIERTEN UND NICHT FONDSFINANZIERTEN LEISTUNGSORIENTIERTEN PLÄNE		Nº 23	
IN MIO. €			
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008	
Verpflichtung für nicht fondsfinanzierte leistungsorientierte Pläne	144	120	
Verpflichtung für fondsfinanzierte leistungsorientierte Pläne	63	52	
Verpflichtung für leistungsorientierte Pläne	207	172	
Beizulegender Wert des Planvermögens	-61	-53	
Effekt aus Vermögenswertlimitierung	2	-	
Nettoverbindlichkeit für leistungsorientierte Pläne	148	119	
davon leistungsorientierte Schuld	150	124	
davon leistungsorientierter Vermögenswert	-2	-5	

Der Effekt aus Vermögenswertlimitierung ergibt sich aus dem deutschen fondsfinanzierten leistungsorientierten Plan und wird in der Konzerngesamtergebnisrechnung reflektiert.

Die Berechnungen der bilanzierten Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in Bezug auf die leistungsorientierten Pensionspläne basieren auf versicherungsmathematischen Berechnungen. Dabei ist insbesondere der Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen abhängig von finanziellen Variablen (wie Diskontierungssatz oder zukünftige Leistungssteigerungen) und demographischen Variablen (wie Sterbewahrscheinlichkeit und Austrittswahrscheinlichkeit). Die versicherungsmathematischen Annahmen können substanzial von den tatsächlichen Ergebnissen abweichen, d. h. der Barwert der tatsächlichen zukünftigen Leistungen kann von dem ausgewiesenen Barwert abweichen.

VERÄNDERUNG DES PLANVERMÖGENS		Nº 23	
IN MIO. €			
	2009	2008	
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 1. Januar	53	60	
Währungseffekt	2	-5	
Pensionszahlungen	-3	-2	
Gezahlte Beiträge des Arbeitgebers	3	3	
Gezahlte Beiträge der Teilnehmer des Plans	0	1	
Versicherungsmathematischer Gewinn/Verlust	3	-8	
Erwarteter Ertrag aus dem Planvermögen	3	4	
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember	61	53	

Für das Jahr 2010 werden Einzahlungen in Höhe von 9 Mio. € erwartet. Davon entfallen 7 Mio. € auf Leistungen, die direkt von der Gesellschaft gezahlt werden, sowie Beitragszahlungen durch die Gesellschaft in das Planvermögen in Höhe von 2 Mio. €. Im Jahr 2009 betrug der tatsächliche Ertrag aus dem Planvermögen 6 Mio. € (2008: -4 Mio. €).

ZUSAMMENSETZUNG DES PLANVERMÖGENS		Nº 23	
IN MIO. €		31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
Eigenkapitalinstrumente		19	15
Anleihen		13	11
Immobilien		1	1
Rückdeckungsversicherung		19	16
Andere Vermögenswerte		9	10
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens		61	53

HISTORISCHE ENTWICKLUNG		Nº 23				
IN MIO. €		31. Dez. 2009	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007	31. Dez. 2006	31. Dez. 2005
Barwert der Verpflichtung für leistungsorientierte Pläne		207	172	171	170	131
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens		61	53	60	46	—
Davon: Leistungsorientiertes Vermögen		-2	-5	-4	-2	—
Fehlbetrag des Plans		148	124	115	126	131
Erfahrungsbedingte Berichtigungen der Schulden des Plans		-3	2	-1	4	1
Erfahrungsbedingte Berichtigungen der Vermögenswerte des Plans		3	-8	4	—	—

Sonstige langfristige Verbindlichkeiten

24

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN		Nº 24	
IN MIO. €		31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing		2	2
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern		7	10
Abgrenzungsposten		17	17
Sonstige		2	—
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten		28	29

Für Informationen zu Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing siehe Erläuterung 27.

Verbindlichkeiten mit Fälligkeiten von mehr als fünf Jahren beliefen sich auf 10 Mio. € bzw. 15 Mio. € zum 31. Dezember 2009 und 2008.

Ausgleichsposten für Anteile anderer Gesellschafter

25

Dieser Posten innerhalb des Eigenkapitals enthält Anteile von Dritten am Eigenkapital bei einer Reihe von Konzerngesellschaften. Die Ergebnisanteile anderer Gesellschafter sind zum 31. Dezember 2009 sieben und zum 31. Dezember 2008 sechs Tochtergesellschaften zuzuordnen
 ➔ siehe auch Aufstellung des Anteilsbesitzes /Anlage II dieses Anhangs.

Diese Tochtergesellschaften wurden teilweise im Rahmen der Akquisition von Reebok und teilweise in den letzten beiden Jahren erworben bzw. gegründet.

Entsprechend des IAS 32 werden Ergebnisanteile anderer Gesellschafter der GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG (Deutschland), weil diese Gesellschaft eine Kommanditgesellschaft ist, sowie in 2008 der adidas Hellas A.E. (Griechenland), da eine Put-Option existiert, nicht in dem Posten „Ausgleichsposten für Anteile anderer Gesellschafter“ berichtet. Der beizulegende Zeitwert der Anteile dieser anderen Gesellschafter wird in den sonstigen Verbindlichkeiten ausgewiesen. Die Ergebnisanteile dieser anderen Gesellschafter werden in den Finanzaufwendungen berichtet.

Eigenkapital

26

Das Grundkapital der adidas AG („die Gesellschaft“) belief sich am 31. Dezember 2008 auf 193.515.512 €, eingeteilt in 193.515.512 auf den Inhaber lautende nennwertlose Stückaktien („Aktien“), und war voll eingezahlt.

Das Grundkapital wurde aufgrund der Ausübung von insgesamt 4.100 Bezugsrechten im August 2009 durch die Ausgabe von 16.400 neuen Aktien im Rahmen des Aktienoptionsprogramms der Gesellschaft (MSOP) am 5. Oktober 2009 auf insgesamt 193.531.912 €, eingeteilt in 193.531.912 Aktien, erhöht.

Ferner wurde das Grundkapital aufgrund der Ausübung sämtlicher ausstehender 7.999 Teilschuldverschreibungen mit Wandlungsrechten, die von der adidas International Finance B.V. (ehemals adidas-Salomon International Finance B.V.) 2003 begeben und von der adidas AG (ehemals adidas-Salomon AG) garantiert worden waren, durch die Ausgabe von 15.684.274 neuen Aktien am 9. November 2009 auf insgesamt 209.216.186 €, eingeteilt in 209.216.186 Aktien, erhöht.

Das Grundkapital der Gesellschaft belief sich zum Bilanzstichtag auf insgesamt 209.216.186 €, eingeteilt in 209.216.186 Aktien. Es ist vollständig eingezahlt.

Die aus den vorgenannten Vorgängen bis zum 31. Dezember 2009 resultierenden Änderungen der Grundkapitalziffer sind am 28. Januar 2010 zur deklaratorischen Eintragung in das Handelsregister angemeldet worden.

Eine weitere Änderung des Grundkapitals erfolgte nicht. Am 19. Februar 2010 beträgt danach das Grundkapital der adidas AG 209.216.186 €, eingeteilt in 209.216.186 Aktien.

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 § 71 b Aktiengesetz (AktG) nicht dividendenberechtigt. Am 19. Februar 2010 hält die Gesellschaft keine eigenen Aktien.

Die Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien stellt sich im Einzelnen wie folgt dar:

ENTWICKLUNG DER IM UMLAUF BEFINDLICHEN AKTIEN		N ^o 26	
	Veränderung der Aktienanzahl +/-	Aktienanzahl	
Anzahl der ausgegebenen Stückaktien am 1. Jan. 2009		193.515.512	
Kapitalerhöhung und Ausgabe von Stückaktien am 5. Oktober 2009 aufgrund MSOP-Ausübungen im August 2009	+ 16.400	193.531.912	
Kapitalerhöhung und Ausgabe von Stückaktien am 9. November 2009 aufgrund Ausübungen der aus 7.999 Teilschuldverschreibungen resultierenden Wandlungsrechte	+ 15.684.274	209.216.186	
Anzahl der ausgegebenen Stückaktien am 31. Dez. 2009		209.216.186	

Genehmigtes Kapital

Von den bestehenden genehmigten Kapitalia von insgesamt bis zu 95.000.000 €, hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2009 und über den Bilanzstichtag hinaus bis zum 19. Februar 2010 keinen Gebrauch gemacht. Die folgende Darstellung des bestehenden genehmigten Kapitals beinhaltet nicht die von der Hauptversammlung am 7. Mai 2009 beschlossene Aufhebung der Genehmigten Kapitalia 2005/I und 2008, von denen bis zum 7. Mai 2009 ebenfalls kein Gebrauch gemacht wurde.

Das genehmigte Kapital der Gesellschaft, das zum Bilanzstichtag in § 4 Abs. 2, 3 und 4 der Satzung geregelt ist, ermächtigt den Vorstand, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital

bis zum 21. Juni 2014

— durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 50.000.000 € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen (Genehmigtes Kapital 2009/I);

bis zum 21. Juni 2012

— durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sacheinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 25.000.000 € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen (Genehmigtes Kapital 2009/II);

bis zum 28. Mai 2011

— durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 20.000.000 € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen sowie das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen, wenn die neuen Aktien zu einem Ausgabebetrag ausgegeben werden, der den Börsenpreis von Aktien gleicher Ausstattung nicht wesentlich unterschreitet (Genehmigtes Kapital 2006). Von der Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gemäß des vorhergehenden Satzes kann jedoch nur soweit 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 11. Mai 2006 unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG auf der

Grundlage eines genehmigten Kapitals oder nach Rückerwerb ausgegeben worden sind oder auf die seit dem 11. Mai 2006 unter Ausschluss des Bezugsrechts entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ein Umtausch- oder Bezugsrecht durch Wandel- oder Optionsanleihen eingeräumt worden ist, zehn von 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 der bedingten Kapitalia bezieht sich auf § 4 Abs. 5, 6 und 7 der Satzung der Gesellschaft und die zugrunde liegenden Hauptversammlungsbeschlüsse. Sonstiges bedingtes Kapital besteht nicht.

Bedingtes Kapital 1999/I

Das Bedingte Kapital 1999/I diente der Erfüllung von Bezugsrechten im Rahmen des Aktienoptionsprogramms der Gesellschaft (MSOP) an Mitglieder des Vorstands der adidas AG, Mitglieder der Geschäftsleitungsorgane verbundener Unternehmen sowie an weitere Führungskräfte der adidas AG und verbundener Unternehmen.

Aufgrund der Ausgabe von 16.400 Aktien infolge der Ausübung von 4.100 Bezugsrechten im Rahmen der im Oktober 2009 abgelaufenen Ausübungsperiode für die Tranche V (2003) des Aktienoptionsprogramms der Gesellschaft (MSOP) belief sich der Nennbetrag des Bedingten Kapitals 1999/I seit dem 5. Oktober 2009 und zum Bilanzstichtag auf 1.278.348 €, eingeteilt in 1.278.348 Aktien.

Die Änderung des Nennbetrages des Bedingten Kapitals 1999/I ist am 28. Januar 2010 zur deklaratorischen Eintragung in das Handelsregister angemeldet worden und wird nach der Eintragung in der Satzung angepasst.

Sämtliche aus dem Aktienoptionsprogramm der Gesellschaft (MSOP) resultierenden Bezugsrechte sind entweder ausgeübt oder verfallen. Eine weitere Inanspruchnahme des Bedingten Kapitals 1999/I erfolgt nicht.

Am 19. Februar 2010 beträgt daher der Nennbetrag des Bedingten Kapitals 1999/I 1.278.348 €, eingeteilt in 1.278.348 Aktien.

Bedingtes Kapital 2003/II

Das Bedingte Kapital 2003/II diente der Erfüllung von Wandlungsrechten aus den von der adidas International Finance B.V. 2003 begebenen und von der adidas AG garantierten Teilschuldverschreibungen.

Nach Ausgabe von 15.684.274 neuen Aktien aufgrund der Ausübung der Wandlungsrechte aus sämtlichen ausstehenden 7.999 Teilschuldverschreibungen besteht das Bedingte Kapital 2003/II zum Bilanzstichtag nur noch in Höhe von 20.313.766 €, eingeteilt in bis zu 20.313.766 Aktien (Stand 31. Dezember 2008: 35.998.040). Es stehen keine Bezugs- oder Wandlungsrechte mehr aus.

Die aufgrund des genannten Vorgangs bis zum 31. Dezember 2009 eingetretene Änderung des Nennbetrags des Bedingten Kapitals 2003/II ist am 28. Januar 2010 zur deklaratorischen Eintragung in das Handelsregister angemeldet worden und wird nach der Eintragung in der Satzung angepasst.

Eine weitere Inanspruchnahme des Bedingten Kapitals 2003/II erfolgt nicht.


Am 19. Februar 2010 beträgt daher der Nennbetrag des Bedingten Kapitals 2003/II 20.313.766 €, eingeteilt in 20.313.766 Aktien.

Bedingtes Kapital 2006

Das Grundkapital ist zum Bilanzstichtag um weitere bis zu 20.000.000 €, eingeteilt in bis zu 20.000.000 Aktien, bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2006). Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber von Options- oder Wandlungsrechten bzw. die zur Optionsausübung/Wandlung Verpflichteten aus Options- oder Wandelanleihen, die von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft aufgrund der Ermächtigung des Vorstands durch Hauptversammlungsbeschluss vom 11. Mai 2006 ausgegeben bzw. garantiert werden, von ihren Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch machen oder, soweit sie zur Optionsausübung/Wandlung verpflichtet sind, ihre Verpflichtung zur Wandlung/Optionsausübung erfüllen. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre bei der Ausgabe von Options- und/oder Wandelanleihen vollständig auszuschließen, wenn die Ausgabe der Options- und/oder Wandelanleihen zu einem Kurs erfolgt, der den Marktwert dieser Anleihen nicht wesentlich unterschreitet. Die in § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG i.V.m. § 221 Abs. 4 Satz 2 AktG geregelte Grenze für Bezugsrechtsausschlüsse von 10% des Grundkapitals ist einzuhalten.

Aus dem Bedingten Kapital 2006 hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2009 und über den Bilanzstichtag hinaus bis zum 19. Februar 2010 weder Options- oder Wandlungsrechte noch Aktien ausgegeben.

Rückerwerb eigener Aktien

Die Aktionäre der Gesellschaft haben die am 8. Mai 2008 beschlossene Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien, von der im Geschäftsjahr 2008 teilweise, im Berichtsjahr jedoch kein Gebrauch gemacht wurde, in der Hauptversammlung am 7. Mai 2009 aufgehoben. Zugleich hat die Hauptversammlung eine neue Ermächtigung des Vorstands beschlossen, eigene Aktien von bis zu 10% des Grundkapitals bis zum 6. November 2010 zu erwerben. Die Ermächtigung kann durch die Gesellschaft, aber auch durch ihre Konzernunternehmen oder für ihre oder deren Rechnung durch Dritte ausgenutzt werden. Einzelheiten dazu bei  Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB, S. 129.

Von der Ermächtigung ist im Berichtsjahr und bis zum 19. Februar 2010 kein Gebrauch gemacht worden.

Wandelschuldverschreibung

Die von der adidas International Finance B.V. am 8. Oktober 2003 begebene 2,5% Wandelschuldverschreibung mit Wandlungsrecht in Aktien der adidas AG, unbedingt und unwiderruflich garantiert durch die adidas AG, im Gesamtnennbetrag von 400.000.000 € mit einer Laufzeit bis zum 8. Oktober 2018, wurde am 8. Oktober 2009 mit Wirkung zum 23. November 2009 vorzeitig gekündigt. Bis zum 9. November 2009 wurden alle Wandlungsrechte aus den 7.999 noch ausstehenden Teilschuldverschreibungen ausgeübt. Nach Abschluss des Wandlungsverfahrens sind 15.684.274 neue Aktien auf Basis des Bedingten Kapitals 2003/II der Gesellschaft ausgegeben worden. Die neuen Aktien sind vom Beginn des Geschäftsjahrs 2009 an gewinnanteilsberechtig.

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.

Die Capital Research and Management Company, Los Angeles, USA, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 5. Januar 2009 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der adidas AG am 19. Dezember 2008 die Schwelle von 5% überschritten hat und zu diesem Tag 5,01% der Stimmrechte (9.695.127 Aktien) beträgt. Alle Stimmrechte sind gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG der Capital Research and Management Company zuzurechnen.

Die Euro Pacific Growth Fund, Los Angeles, USA, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 19. Januar 2009 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der adidas AG am 13. Januar 2009 die Schwelle von 3% überschritten hat und zu diesem Tag 3,11% der Stimmrechte (6.021.253 Aktien) beträgt.

Die Bank of New York Mellon Corporation, New York, USA, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 3. Februar 2009 gemäß § 21 Abs. 1 Satz 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der adidas AG am 14. Januar 2009 die Schwelle von 3% überschritten hat und zu diesem Tag 3,05% der Stimmrechte (5.901.424 Aktien) beträgt. Alle Stimmrechte sind gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 in Verbindung mit § 22 Abs. 1 Satz 2 WpHG der Bank of New York Mellon Corporation zuzurechnen.

Die UBS AG, Zürich, Schweiz, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 3. März 2009 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der adidas AG am 25. Februar 2009 die Schwelle von 3% überschritten hat und zu diesem Tag 3,37% der Stimmrechte (6.525.021 Aktien) beträgt. Davon sind 0,23% der Stimmrechte (442.894 Aktien) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG der UBS AG zuzurechnen.

Die UBS AG, Zürich, Schweiz, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 4. März 2009 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der adidas AG am 26. Februar 2009 die Schwelle von 3% unterschritten hat und zu diesem Tag 1,04% der Stimmrechte (2.010.607 Aktien) beträgt. Davon sind 0,23% der Stimmrechte (442.832 Aktien) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG der UBS AG zuzurechnen.

Die Fidelity International, Tadworth, Großbritannien, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 4. März 2009 im Namen von FMR LLC, Boston, USA, gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass der Stimmrechtsanteil von FMR LLC an der adidas AG am 26. Februar 2009 die Schwelle von 3% unterschritten hat und zu diesem Tag 2,95% der Stimmrechte (5.700.013 Aktien) beträgt. Alle Stimmrechte sind gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 in Verbindung mit § 22 Abs. 1 Satz 2 WpHG der FMR LLC zuzurechnen.

Die Invesco Ltd, Hamilton, Bermuda, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 27. März 2009 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der adidas AG am 30. September 2008 die Schwelle von 3% unterschritten hat und zu diesem Tag 2,97% der Stimmrechte (5.894.813 Aktien) beträgt. Alle Stimmrechte sind gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 in Verbindung mit § 22 Abs. 1 Satz 2 WpHG der Invesco Ltd zuzurechnen.

Die Invesco Holdings Company Limited, London, Großbritannien, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 27. März 2009 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der adidas AG am 30. September 2008 die Schwelle von 3% unterschritten hat und zu diesem Tag 2,97% der Stimmrechte (5.894.813 Aktien) beträgt. Alle Stimmrechte sind gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 in Verbindung mit § 22 Abs. 1 Satz 2 WpHG der Invesco Holdings Company Limited zuzurechnen.

Die IVZ Callco Inc., Halifax, Kanada, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 27. März 2009 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der adidas AG am 30. September 2008 die Schwelle von 3 % unterschritten hat und zu diesem Tag 2,97 % der Stimmrechte (5.894.813 Aktien) beträgt. Alle Stimmrechte sind gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 in Verbindung mit § 22 Abs. 1 Satz 2 WpHG der IVZ Callco Inc. zuzurechnen.

Die Invesco Inc., Toronto, Kanada, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 27. März 2009 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der adidas AG am 30. September 2008 die Schwelle von 3 % unterschritten hat und zu diesem Tag 2,97 % der Stimmrechte (5.894.813 Aktien) beträgt. Alle Stimmrechte sind gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 in Verbindung mit § 22 Abs. 1 Satz 2 WpHG der Invesco Inc. zuzurechnen.

Die Invesco Canada Holdings Inc. (ehemals AIM Canada Holdings Inc.), Toronto, Kanada, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 27. März 2009 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der adidas AG am 30. September 2008 die Schwelle von 3 % unterschritten hat und zu diesem Tag 2,97 % der Stimmrechte (5.894.813 Aktien) beträgt. Alle Stimmrechte sind gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 in Verbindung mit § 22 Abs. 1 Satz 2 WpHG der Invesco Canada Holdings Inc. zuzurechnen.

Die Invesco Trimark Ltd (ehemals AIM Funds Management Inc.), Toronto, Kanada, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 27. März 2009 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der adidas AG am 30. September 2008 die Schwelle von 3 % unterschritten hat und zu diesem Tag 2,97 % der Stimmrechte (5.894.813 Aktien) beträgt. Alle Stimmrechte sind gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG der Invesco Trimark Ltd zuzurechnen.

Die vorstehenden Meldungen vom 27. März 2009 erfolgten zwecks Korrektur der Stimmrechtsmitteilungen vom 2. Oktober 2008, hinsichtlich derer es von der BaFin formelle Beanstandungen gab.

Die UBS AG, Zürich, Schweiz, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 21. April 2009 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der adidas AG am 15. April 2009 die Schwelle von 3 % überschritten hat und zu diesem Tag 3,23 % der Stimmrechte (6.248.659 Aktien) beträgt. Davon sind 0,39 % der Stimmrechte (749.197 Aktien) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG der UBS AG zuzurechnen.

Die UBS AG, Zürich, Schweiz, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 23. April 2009 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der adidas AG am 20. April 2009 die Schwelle von 3 % unterschritten hat und zu diesem Tag 0,82 % der Stimmrechte (1.580.086 Aktien) beträgt. Davon sind 0,39 % der Stimmrechte (758.034 Aktien) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG der UBS AG zuzurechnen.

Die Euro Pacific Growth Fund, Los Angeles, USA, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 11. Juni 2009 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der adidas AG am 8. Juni 2009 die Schwelle von 5 % überschritten hat und zu diesem Tag 5,01 % der Stimmrechte (9.696.414 Aktien) beträgt.

Die BlackRock Investment Management (UK) Limited, London, United Kingdom, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 7. Dezember 2009 gemäß § 21 Abs. 1 und § 24 WpHG mitgeteilt, dass:

1) der Stimmrechtsanteil der BlackRock Financial Management, Inc., New York, USA an der adidas AG am 1. Dezember 2009 die Schwelle von 3 % überschritten hat und zu diesem Tag 4,74 % der Stimmrechte (9.921.962 Aktien) beträgt. Alle Stimmrechte sind gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 in Verbindung mit § 22 Abs. 1 Satz 2 WpHG der BlackRock Financial Management, Inc. zuzurechnen.

2) der Stimmrechtsanteil der BlackRock Holdco 2, Inc., New York, USA, an der adidas AG am 1. Dezember 2009 die Schwelle von 3 % überschritten hat und zu diesem Tag 4,74 % der Stimmrechte (9.921.962 Aktien) beträgt. Alle Stimmrechte sind gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 in Verbindung mit § 22 Abs. 1 Satz 2 WpHG der BlackRock Holdco 2, Inc. zuzurechnen.

3) der Stimmrechtsanteil der BlackRock, Inc., New York, USA, an der adidas AG am 1. Dezember 2009 die Schwelle von 3 % überschritten hat und zu diesem Tag 4,93 % der Stimmrechte (10.308.916 Aktien) beträgt. Alle Stimmrechte sind gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 in Verbindung mit § 22 Abs. 1 Satz 2 WpHG der BlackRock, Inc. zuzurechnen.

Die BlackRock, Inc., New York, USA, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 5. Januar 2010 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der adidas AG am 9. Dezember 2009 die Schwelle von 5 % überschritten hat und zu diesem Tag 5,03 % der Stimmrechte (10.521.736 Aktien) beträgt. Alle Stimmrechte sind gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 in Verbindung mit § 22 Abs. 1 Satz 2 WpHG der BlackRock, Inc. zuzurechnen.

Die BlackRock, Inc., New York, USA, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 28. Januar 2010 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der adidas AG am 25. Januar 2010 die Schwelle von 5 % unterschritten hat und zu diesem Tag 4,99 % der Stimmrechte (10.458.560 Aktien) beträgt. Alle Stimmrechte sind gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 in Verbindung mit § 22 Abs. 1 Satz 2 WpHG der BlackRock, Inc. zuzurechnen.

Die Bank of New York Mellon Corporation, New York, USA, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 5. Februar 2010 gemäß § 21 Abs. 1 Satz 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der adidas AG am 3. Februar 2010 die Schwelle von 3 % unterschritten hat und zu diesem Tag 2,99 % der Stimmrechte (6.260.660 Aktien) beträgt. Alle Stimmrechte sind gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 in Verbindung mit § 22 Abs. 1 Satz 2 WpHG der Bank of New York Mellon Corporation zuzurechnen.

Die Bank of New York Mellon Corporation, New York, USA, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 12. Februar 2010 gemäß § 21 Abs. 1 Satz 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der adidas AG am 9. Februar 2010 die Schwelle von 3 % überschritten hat und zu diesem Tag 3,004 % der Stimmrechte (6.284.824 Aktien) beträgt. Alle Stimmrechte sind gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 in Verbindung mit § 22 Abs. 1 Satz 2 WpHG der Bank of New York Mellon Corporation zuzurechnen.

Kapitalmanagement

Die Zielsetzung des Konzerns liegt in der Beibehaltung einer starken Eigenkapitalbasis, um das Vertrauen der Investoren, der Kreditgeber und des Markts zu erhalten und um die zukünftige Geschäftsentwicklung zu stärken.

Der Konzern strebt eine Ausgewogenheit zwischen einer höheren Eigenkapitalrendite, die aufgrund eines höheren Fremdfinanzierungsniveaus möglich wäre, und den Vorteilen sowie der Sicherheit, die eine solide Eigenkapitalposition bietet, an. Nach dem Erreichen des mittelfristigen Ziels eines Verschuldungsgrads von unter 50 % Nettoverschuldung im Verhältnis zum Eigenkapital im Jahr 2009 beabsichtigt der Konzern nun ein Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA von unter 2 beizubehalten. Der Verschuldungsgrad ergibt sich aus der Division der Nettofinanzverbindlichkeiten (kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten abzüglich flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen) in Höhe von 917 Mio. € durch das Eigenkapital in Höhe von 3.771 Mio. €. Das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) beträgt für das Geschäftsjahr 2009 780 Mio. €. Das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA beträgt im Geschäftsjahr 2009 1,2.

Rücklagen

Rücklagen im Eigenkapital sind wie folgt:

- **Kapitalrücklage:** beinhaltet das im Rahmen von Aktienemissionen gezahlte Agio.
- **Kumulierte Währungsumrechnung:** Diese Rücklage beinhaltet alle Fremdwährungsunterschiede, die aus der Umrechnung der Abschlüsse ausländischer Geschäftsbetriebe entstehen.
- **Hedging Rücklage:** beinhaltet den effektiven Anteil der kumulierten Nettoveränderungen im beizulegenden Zeitwert der Absicherung von Cashflows in Bezug auf abgesicherte Transaktionen, die noch nicht eingetreten sind, sowie der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländischen Tochtergesellschaften.
- **Übrige Rücklagen:** beinhalten die kumulierten Nettoveränderungen von versicherungsmathematischen Gewinnen und den Effekt aus Vermögenswertlimitierung im Rahmen von leistungsorientierten Pensionszusagen, Aufwendungen für Aktienoptionspläne sowie beizulegenden Zeitwerten von zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten.
- **Gewinnrücklagen:** beinhalten die kumulierten Gewinnvorräte abzüglich der ausgezahlten Dividenden.

Ausschüttungsfähige Gewinne und Dividenden

Die ausschüttungsfähigen Beträge beziehen sich auf den Bilanzgewinn der adidas AG, der gemäß deutschem Handelsrecht ermittelt wird.

Für das Jahr 2008 wurde eine Dividende von 0,50 € je Aktie (Gesamtbetrag: 97 Mio. €) nach der Zustimmung durch die Hauptversammlung 2009 ausgeschüttet. Der Vorstand der adidas AG schlägt den Aktionären vor, aus dem zum 31. Dezember 2009 ausgewiesenen Bilanzgewinn in Höhe von 285 Mio. € eine Ausschüttung einer Dividende von 0,35 € pro für das Geschäftsjahr 2009 dividendenberechtigter Aktie vorzunehmen und den Restbetrag auf neue Rechnung vorzutragen.

Zum 31. Dezember 2009 bestehen 209.216.186 dividendenberechtigte Aktien. Dies würde zu einer Dividendenzahlung in Höhe von 73 Mio. € führen.

Leasing- und Dienstleistungsverträge

27

Operating-Leasing

Der Konzern mietet, pachtet und least vor allem Einzelhandelsgeschäfte sowie Büros, Lager- räume und Einrichtungen. Die Verträge haben Restlaufzeiten zwischen einem und fünfzehn Jahren und beinhalten teilweise Verlängerungsoptionen und Preisanpassungsklauseln. Die Gesamtaufwendungen aus diesen Verträgen, welche zum Teil umsatzabhängig sind, beliefen sich auf 480 Mio. € bzw. 422 Mio. € für die Geschäftsjahre 2009 und 2008.

Die Mindestverpflichtungen für die Mindestmietzeiten stellen sich wie folgt dar:

MINDESTVERPFLICHTUNGEN AUS OPERATING-LEASING IN MIO. €	Nº 27	
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
Innerhalb eines Jahres	360	213
Zwischen einem und fünf Jahren	619	516
Über fünf Jahre	320	340
Gesamt	1.299	1.069

Finanzierungsleasing

Des Weiteren mietet, pachtet und least der Konzern verschiedene Objekte für Verwaltung, Lager, Forschung und Entwicklung sowie Produktion, die als Finanzierungsleasing behandelt werden.

Der Nettobuchwert dieser Vermögenswerte in Höhe von 3 Mio. € bzw. 5 Mio. € wird in den Sachanlagen zum 31. Dezember 2009 und 2008 ausgewiesen. Der Zinsaufwand und die Abschreibungen für das Geschäftsjahr 2009 beliefen sich auf 1 Mio. € (2008: 2 Mio. €) bzw. 1 Mio. € (2008: 1 Mio. €).

Die Mindestleasingzahlungen für die Restlaufzeiten dieser Verträge, die bis zum Jahr 2016 laufen, sowie deren Barwerte stellen sich wie folgt dar:

MINDESTVERPFLICHTUNGEN AUS FINANZIERUNGSLEASING IN MIO. €	Nº 27	
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
Leasingzahlungen fällig:		
Innerhalb eines Jahres	1	2
Zwischen einem und fünf Jahren	1	2
Über fünf Jahre	1	1
Leasingzahlungen gesamt	3	5
abzüglich: erwartete zukünftige Zinszahlungen	0	0
Verpflichtungen unter Finanzierungsleasing	3	5
davon:		
Innerhalb eines Jahres	1	2
Zwischen einem und fünf Jahren	1	2
Über fünf Jahre	1	1

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. €	Nº 27	
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
Innerhalb eines Jahres	42	49
Zwischen einem und fünf Jahren	59	48
Über fünf Jahre	–	–
Gesamt	101	97

Ergänzende Angaben zu Finanzinstrumenten

BUCHWERTE DER FINANZINSTRUMENTE ZUM 31. DEZEMBER 2009 GEMÄSS DEN KATEGORIEN DES IAS 39 UND IHRE BEIZULEGENDEN ZEITWERTE							N ^o 28	☰
IN MIO. €								
	Kategorie gemäß IAS 39	Buchwert 31. Dez. 2009	Bewertung gemäß IAS 39			Bewertung gemäß IAS 17	Beizulegen- der Zeitwert 31. Dez. 2009	
			Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Beizulegender Zeitwert ergebnisneutral	Beizulegender Zeitwert ergebniswirksam			
Finanzielle Vermögenswerte								
Flüssige Mittel	n.a.	775	775				775	
Kurzfristige Finanzanlagen	FAHfT	75			75		75	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	1.429	1.429				1.429	
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte								
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	17		17	0		17	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	25			25		25	
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	118	118				118	
Langfristige Finanzanlagen								
Sonstige Kapitalanlage	FAHfT	79			79		79	
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	AfS	12		12			12	
Kredite	LaR	0	0				0	
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte								
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	11		7	4		11	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	14			14		14	
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	33	33				33	
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	LaR	—	—				—	
Finanzielle Verbindlichkeiten								
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten								
Schuldscheindarlehen	FLAC	198	198				199	
Wandelanleihe	FLAC	—	—				—	
Eurobond	FLAC	—	—				—	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	1.166	1.166				1.166	
Abgegrenzte Schulden	FLAC	282	282				282	
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten								
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	72		72			72	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHfT	9			9		9	
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	20	20				20	
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n.a.	1				1	1	

BUCHWERTE DER FINANZINSTRUMENTE ZUM 31. DEZEMBER 2009 GEMÄSS DEN KATEGORIEN DES IAS 39 UND IHRE BEIZULEGENDEN ZEITWERTE

IN MIO. €

 N°
28


	Kategorie gemäß IAS 39	Buchwert 31. Dez. 2009	Bewertung gemäß IAS 39			Bewertung gemäß IAS 17	Beizulegen- der Zeitwert 31. Dez. 2009
			Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Beizulegender Zeitwert ergebnisneutral	Beizulegender Zeitwert ergebniswirksam		
Langfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten inkl. Commercial Paper	FLAC	103	103			103	
Schuldscheindarlehen	FLAC	968	968			1.010	
Wandelanleihe	FLAC	—	—			—	
Eurobond	FLAC	498	498			518	
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	13		13	—	13	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHfT	12			12	12	
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	—	—			—	
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n.a.	2			2	2	
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	FLAC	—	—			—	
Davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IAS 39							
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte		193					
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)		—					
davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHfT)		193					
Kredite und Forderungen (Loans and Receivables – LaR)		1.580					
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available-for-Sale Financial Assets – AfS)		12					
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (Financial Liabilities Measured at Amortised Cost – FLAC)		3.235					
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken (Financial Liabilities Held for Trading – FLHfT)		21					

BUCHWERTE DER FINANZINSTRUMENTE ZUM 31. DEZEMBER 2008 GEMÄSS DEN KATEGORIEN DES IAS 39 UND IHRE BEIZULEGENDEN ZEITWERTE

 N°
28


IN MIO. €

	Kategorie gemäß IAS 39	Buchwert 31. Dez. 2008	Bewertung gemäß IAS 39			Bewertung gemäß IAS 17	Beizulegen- der Zeitwert 31. Dez. 2008
			Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Beizulegender Zeitwert ergebnisneutral	Beizulegender Zeitwert ergebniswirksam		
Finanzielle Vermögenswerte							
Flüssige Mittel	n.a.	244	244				244
Kurzfristige Finanzanlagen	FAHfT	141			141		141
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	1.624	1.624				1.624
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	147		146	1		147
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	32			32		32
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	108	108				108
Langfristige Finanzanlagen							
Sonstige Kapitalanlage	FAHfT	77			77		77
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	AfS	12		12			12
Kredite	LaR	7	7				7
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	24		16	8		24
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	10			10		10
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	26	26				26
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	LaR	2	2				2
Finanzielle Verbindlichkeiten							
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten							
Schuldscheindarlehen	FLAC	404	404				407
Wandelanleihe	FLAC	393	393				484
Eurobond	FLAC	—	—				—
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	1.218	1.218				1.218
Abgegrenzte Schulden	FLAC	364	364				364
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	36		36			36
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHfT	21			21		21
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	22	22				22
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n.a.	2				2	2

BUCHWERTE DER FINANZINSTRUMENTE ZUM 31. DEZEMBER 2008 GEMÄSS DEN KATEGORIEN DES IAS 39 UND IHRE BEIZULEGENDEN ZEITWERTE

IN MIO. €

 N°
28


	Kategorie gemäß IAS 39	Bewertung gemäß IAS 39					Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2008
		Buchwert 31. Dez. 2008	Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Beizulegender Zeitwert ergebnisneutral	Beizulegender Zeitwert ergebniswirksam	Bewertung gemäß IAS 17	
Langfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten inkl. Commercial Paper	FLAC	748	748				748
Schuldscheindarlehen	FLAC	1.028	1.028				1.047
Wandelanleihe	FLAC	—	—				—
Eurobond	FLAC	—	—				—
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	9		7	2		9
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHfT	14			14		14
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	—	—				—
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n.a.	3				3	3
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	FLAC	2	2				2
Davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IAS 39							
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte		260					
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)		—					
davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHfT)		260					
Kredite und Forderungen (Loans and Receivables – LaR)		1.767					
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available-for-Sale Financial Assets – AfS)		12					
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (Financial Liabilities Measured at Amortised Cost – FLAC)		4.179					
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken (Financial Liabilities Held for Trading – FLHfT)		35					

HIERARCHISCHE EINSTUFUNG DER BEIZULEGENDEN ZEITWERTE VON FINANZ-INSTRUMENTEN GEMÄSS IFRS 7 ZUM 31. DEZEMBER 2009 IN MIO. €

 №
28

Hierarchische Einstufung der beizulegenden Zeitwerte, aggregiert nach Kategorien	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2009	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte				
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)	—			
davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHfT)	193		114	79 ¹⁾
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available-for-Sale financial assets – AfS)	12		12	
Sonstige finanzielle Vermögenswerte				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	28		28	
Finanzielle Vermögenswerte	233		154	79
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken (Financial Liabilities Held for Trading – FLHfT)	21		21	
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	85		85	
Finanzielle Verbindlichkeiten	106		106	

	Beizulegender Zeitwert 1. Jan. 2009	Gewinne	Verluste	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2009
1) Diese Kategorie enthält eine 10%ige Kapitalanlage an der FC Bayern München AG in Höhe von 79 Mio. €. Anstatt einer regulären Verzinsung werden von der FC Bayern München AG Dividenden ausgeschüttet.	77	2	—	79

Stufe 1 basiert auf quotierten Preisen auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte und Verbindlichkeiten.
 Stufe 2 basiert auf Inputfaktoren, die direkte (d. h. Preise) oder indirekte (d. h. hergeleitete Preise) beobachtbare Marktdaten für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten darstellen und nicht quotierte Preise aus Stufe 1 sind.
 Stufe 3 basiert auf Inputfaktoren für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten die nicht an einem Markt beobachtbar sind (unbeobachtbare Inputfaktoren).

Aufgrund der kurzen Laufzeiten der flüssigen Mittel, kurzfristigen Finanzanlagen, Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie der übrigen kurzfristigen 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 adidas 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 zu Grunde liegenden Wechselkurses, beeinflusst.

NETTOGEWINNE ODER -VERLUSTE AUS FINANZINSTRUMENTEN, DIE ERGEBNISWIRKSAM ERFASST WURDEN IN MIO. €


 №
28

	1. Jan. bis 31. Dez. 2009	1. Jan. bis 31. Dez. 2008
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte oder finanzielle Verbindlichkeiten	4	–6
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft	—	—
davon: zu Handelszwecken gehalten	4	–6
Kredite und Forderungen	–44	–27
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	—	—
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	5	11

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 7 und dem Konzernlagebericht zu entnehmen  siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 140.


Finanzinstrumente zur Absicherung des Währungsrisikos

Der adidas Konzern nutzt Möglichkeiten zum natürlichen Ausgleich von Währungsrisiken sowie Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungsswaps. Zum 31. Dezember 2009 hatte der Konzern ausstehende Währungsoptionskontrakte mit gezahlten Optionsprämien in einem Gesamtbetrag von 6 Mio. € (31. Dezember 2008: 5 Mio. €) abgeschlossen. Marktwertveränderungen des effektiven Teils von Währungssicherungsgeschäften werden ergebnisneutral in die Hedging Rücklage bzw. bei den Anschaffungskosten gesicherter Vorräte gebucht und zum gleichen Zeitpunkt wie die zugrunde liegenden gesicherten Transaktionen ergebniswirksam erfasst. Ein Betrag von 4 Mio. € (2008: 9 Mio. €) für Währungsoptionen und ein Betrag von –41 Mio. € (2008: 85 Mio. €) für Devisentermingeschäfte wurden ergebnisneutral in der Hedging Rücklage erfasst. Währungsoptionsprämien wirkten sich 2009 in Höhe von 4 Mio. € ergebniswirksam aus (2008: 6 Mio. €).

Die gesamten Zeitwerte der Fremdwährungsoptionen, die nicht Teil einer Absicherung waren, in Höhe von 3 Mio. € (2008: –2 Mio. €) wurden in 2009 ergebniswirksam erfasst.


Insgesamt wurde für die Produktbeschaffung in den Geschäftsjahren 2009 und 2008 ein Nettobetrag von 3,7 Mrd. US Dollar bzw. 3,6 Mrd. US Dollar gegen andere Währungen gekauft.

Die Nominalbeträge aller offenen Kurssicherungsgeschäfte, die sich im Wesentlichen auf Cash-flow-Hedges beziehen, lassen sich wie folgt zusammenfassen:


NOMINALBETRÄGE ALLER AUSSTEHENDEN KURSSICHERUNGSGESCHÄFTE IN MIO. €	N° 28 	
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
Devisentermingeschäfte	3.118	2.904
Währungsoptionen	532	487
Gesamt	3.650	3.391

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. €	N° 28 	
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
Devisentermingeschäfte	2.252	1.732
Währungsoptionen	532	457
Gesamt	2.784	2.189

Der beizulegende Zeitwert sämtlicher ausstehender Kurssicherungsinstrumente stellt sich wie folgt dar:

BEIZULEGENDE ZEITWERTE IN MIO. €	N° 28 			
	31. Dez. 2009		31. Dez. 2008	
	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert
Devisentermingeschäfte	22	– 74	163	– 43
Währungsoptionen	28	– 18	40	– 24
Gesamt	50	– 92	203	– 67

Vom saldierten beizulegenden Zeitwert für Devisentermingeschäfte entfallen –57 Mio. € (2008: 111 Mio. €) auf Hedging-Instrumente, die für die Bilanzierung nach Hedge Accounting gemäß IAS 39 geeignet sind und in der Hedging Rücklage erfasst wurden. Der verbleibende saldierte beizulegende Zeitwert von 5 Mio. € (2008: 9 Mio. €) entfällt mehrheitlich auf Währungsswaps zu Zwecken des Liquiditätsmanagements und Devisentermingeschäfte zur Absicherung von konzern-internen Dividendenforderungen und wurde ergebniswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Der gesamte beizulegende Zeitwert der offenen Währungsoptionen in Höhe von 10 Mio. € (2008: 16 Mio. €) entfällt auf Cashflow-Hedges.

Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts aus offenen Cashflow-Hedges, die der Absicherung künftiger Verkaufstransaktionen dienen, werden zu dem Zeitpunkt, an dem das geplante Warengeschäft stattfindet, ergebniswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung berücksichtigt. Diese Geschäfte sind zum größten Teil für 2010 geplant. Zum Bilanzstichtag wurden 4 Mio. € in den Vorräten erfasst, die in 2010 ergebniswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung berücksichtigt werden.

Für die Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländischen Tochtergesellschaften wird eine negative Hedging Rücklage in Höhe von 3 Mio. € (2008: 3 Mio. €) ausgewiesen. Diese bleibt solange bestehen bis die ausländische Tochtergesellschaft endkonsolidiert wird.

Der adidas Konzern setzt anerkannte, finanzmathematische Berechnungsmodelle basierend auf den herrschenden Marktbedingungen zum Bilanzstichtag ein, um die beizulegenden Zeitwerte der nicht börsengehandelten derivativen Finanzinstrumente festzustellen.

Für die Berechnung der beizulegenden Zeitwerte der Derivate wurde die „Zero-Methode“ herangezogen. Die „Zero-Methode“ ist ein theoretisches Modell, das Forward-Kurse auf der Basis von Einlagen- und Swap-Zinssätzen kalkuliert. Eine alternative Methode ist die „Par-Methode“, die auf tatsächlich im Markt gehandelte Forward-Kurse abstellt. Ein Vergleich der Bewertungsergebnisse auf Basis der alternativen Methoden ergab keine materiellen Abweichungen.

Finanzinstrumente zur Absicherung des Zinsrisikos

Die Fälligkeiten der offenen Zinssicherungsgeschäfte zum 31. Dezember 2009 und 2008 stellen sich wie folgt dar:

FÄLLIGKEITEN VON ZINSSICHERUNGSGESCHÄFTEN IN MIO. €	Nº 28	
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
Innerhalb eines Jahres	139	23
Zwischen einem und drei Jahren	150	184
Zwischen drei und fünf Jahren	—	105
Über fünf Jahre	81	83
Gesamt	370	395

Die oben dargestellte Zusammenfassung für das Geschäftsjahr 2009 enthält als Fair Value-Hedge gemäß den Vorschriften des IAS 39 designierte Zins- und Zinswährungsswaps mit einem Nominalvolumen in Höhe von 79 Mio. € (2008: 105 Mio. €). Ein zum 31. Dezember 2009 als Fair Value-Hedge designierter Zinswährungsswap dient der Generierung einer Euro-Finanzierung bei gleichzeitigem Erhalt der Finanzierungsart. Daneben wurde ein US Dollar-Zinsswap mit dem Sicherungsziel, für ein Schuldscheindarlehen in US Dollar eine variabel verzinsliche Finanzierung zu erhalten, als Fair Value-Hedge designiert. Der ergebniswirksam gebuchte gesamte positive beizulegende Zeitwert in Höhe von 4 Mio. € (2008: 7 Mio. €) wurde kompensiert von einer gesamten negativen Veränderung des beizulegenden Zeitwerts der gesicherten Schuldscheindarlehen in Höhe von 4 Mio. € (2008: 7 Mio. €).

Daneben enthält die oben dargestellte Zusammenfassung als Cashflow-Hedge gemäß den Vorschriften des IAS 39 designierte Zinsswaps mit einem Nominalvolumen in Höhe von 279 Mio. € (2008: 279 Mio. €). Der Einsatz der Zinsswaps dient der Absicherung zukünftiger Zahlungsströme aus variabel verzinslichen Schuldscheindarlehen durch Generierung einer synthetischen festverzinslichen Finanzierung. Auf die als Cash Flow-Hedge designierten Zinsswaps entfallen positive beizulegende Zeitwerte in Höhe von 0 Mio. € (2008: 1 Mio. €) und negative beizulegende Zeitwerte in Höhe von 10 Mio. € (2008: -6 Mio. €). Im Geschäftsjahr 2009 wurde für die als Cash Flow-Hedges designierten Zinsswaps eine negative Wertänderung von 2 Mio. € (2008: -5 Mio. €) ergebnisneutral in der Hedging Rücklage im Eigenkapital erfasst. Von den als Cash Flow-Hedge designierten Zinsswaps entfällt ein Nominalvolumen in Höhe von 129 Mio. € auf gesicherte Schuldscheindarlehen mit einer Fälligkeit in 2010. Die restlichen als Cash Flow-Hedge designierten Zinsswaps im Nominalvolumen von 45 Mio. € bzw. 105 Mio. € sichern variable Zinszahlungen aus Schuldscheindarlehen ab, welche in 2011 bzw. 2012 fällig werden.

Erläuterungen zur Konzerngewinn- und Verlustrechnung

Sonstige betriebliche Erträge

29

Die sonstigen betrieblichen Erträge setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE		N ^o 29	
IN MIO. €			
	1. Jan. bis 31. Dez. 2009	1. Jan. bis 31. Dez. 2008	
Einzahlungen auf ausgebuchte Forderungen	2	2	
Erträge aus der Auflösung von abgegrenzten Schulden und Rückstellungen	31	28	
Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	3	10	
Erträge aus der ergebniswirksamen Erfassung eines negativen Geschäfts- oder Firmenwerts (siehe Erläuterung 4)	—	21	
Erträge aus sonstigen Erlösen	64	42	
Gesamt	100	103	

Sonstige betriebliche Aufwendungen

30

Die betrieblichen Aufwendungen umfassen die Aufwendungen für Vertrieb, Marketing, Forschung und Entwicklung sowie Logistik- und zentrale Finanz- und Verwaltungsaufwendungen. Des Weiteren werden darin die Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte ausgewiesen mit Ausnahme der in den Umsatzkosten enthaltenen Abschreibungen.

Das Marketing Working Budget stellt den wesentlichen Teil der sonstigen betrieblichen Aufwendungen dar. Es enthält die Aufwendungen für Promotion und Kommunikation, wie z. B. Promotionverträge, Werbung, Veranstaltungen und sonstige Kommunikationsaktivitäten, jedoch nicht die Personal- und Verwaltungskosten im Marketingbereich. Im Jahr 2009 entfielen etwa 23 % (2008: 26 %) der gesamten sonstigen betrieblichen Aufwendungen auf das Marketing Working Budget.

Die Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (ohne Geschäfts- oder Firmenwerte) beliefen sich auf 299 Mio. € bzw. 234 Mio. € in den Geschäftsjahren 2009 und 2008. Davon wurden 5 Mio. € bzw. 6 Mio. € in den Umsatzkosten ausgewiesen, weil diese Beträge direkt in die Herstellungskosten der verkauften Waren eingehen.

SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN

N^o 30

IN MIO. €

	1. Jan. bis 31. Dez. 2009	1. Jan. bis 31. Dez. 2008
Marketing Working Budget	1.028	1.132
Sales Working Budget	241	297
Marketing-Gemeinkosten ¹⁾	348	376
Vertriebsorganisation ¹⁾	1.296	1.179
Logistik ¹⁾	582	565
Forschung und Entwicklung ¹⁾	86	81
Zentrale Aufwendungen des Finanz- und Verwaltungsbereichs ¹⁾	809	748
Gesamt	4.390	4.378
davon:		
Abschreibungen	294	228

1) Enthält Personal- und Verwaltungsaufwand.

Kostenarten

31

In der Gewinn- und Verlustrechnung werden die Aufwendungen nach Funktionen dargestellt. Zusätzliche Informationen über die Herkunft dieser Aufwendungen nach Kostenarten werden im Folgenden gegeben.

Materialaufwand

Der Materialaufwand für die Geschäftsjahre 2009 und 2008, der dem Betrag der Vorräte, die als Aufwand in der Berichtsperiode erfasst worden sind, entspricht, belief sich auf 5.546 Mio. € bzw. 5.486 Mio. €.

Personalaufwand

Der Personalaufwand setzt sich wie folgt zusammen:

PERSONALAUFWAND		N ^o 31	
IN MIO. €			
	1. Jan. bis 31. Dez. 2009	1. Jan. bis 31. Dez. 2008	
Löhne und Gehälter	1.185	1.123	
Sozialabgaben	114	110	
Pensionsaufwand	53	50	
Personalaufwand	1.352	1.283	

Personalaufwand, der den Herstellungskosten direkt zugeordnet werden kann, ist in den Umsatzkosten enthalten.

Finanzerträge/Finanzaufwendungen

32

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

FINANZERTRÄGE IN MIO. €	Nº 32	
	1. Jan. bis 31. Dez. 2009	1. Jan. bis 31. Dez. 2008
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	11	30
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	5	7
Zinserträge aus nicht-finanziellen Vermögenswerten	—	—
Wechselkursgewinne, netto	—	—
Kursgewinne aus zur Veräußerung verfügbaren Wertpapieren	—	—
Sonstige	3	0
Finanzerträge	19	37

FINANZAUFWENDUNGEN IN MIO. €	Nº 32	
	1. Jan. bis 31. Dez. 2009	1. Jan. bis 31. Dez. 2008
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	138	178
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	—	—
Zinsaufwendungen aus Rückstellungen und nicht-finanziellen Verbindlichkeiten	—	—
Wechselkursverluste, netto	25	25
Sonstige	6	—
Finanzaufwendungen	169	203

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 Rückstellungen und nicht-finanziellen Verbindlichkeiten beinhalten vor allem die Effekte aus der Bewertung zum Barwert bei Rückstellungen und Zinsen auf nicht-finanzielle Verbindlichkeiten wie zum Beispiel Steuerschulden.

Die sonstigen Finanzaufwendungen enthalten Wertberichtigungen auf sonstige Finanzanlagen in Höhe von 5 Mio. € für das Geschäftsjahr 2009.

In den sonstigen Finanzaufwendungen sind auch Ergebnisanteile anderer Gesellschafter am Gewinn, die nach IAS 32 kein Eigenkapital darstellen, enthalten.

Für Informationen bezüglich zur Veräußerung verfügbarer Wertpapiere, Finanzverbindlichkeiten und Finanzinstrumenten ► siehe auch Erläuterungen 6, 14, 17 und 28.

Ertragsteuern

33

Die adidas AG und ihre deutschen Tochtergesellschaften unterliegen der inländischen Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer. Der für das Geschäftsjahr 2009 und 2008 anzuwendende Körperschaftsteuersatz beträgt 15%. Zusätzlich wird ein Solidaritätszuschlag von 5,5% erhoben. Die Gewerbeertragsteuer beträgt ca. 11,6% des steuerpflichtigen Einkommens.

Bei den ausländischen Gesellschaften 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 die gleiche Steuerbehörde beziehen. Dementsprechend werden sie in der Bilanz wie folgt ausgewiesen:

LATENTE STEUERANSPRÜCHE/-SCHULDEN IN MIO. €	Nº 33	
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
Latente Steueransprüche	412	344
Latente Steuerschulden	-433	-463
Latente Steueransprüche, netto	-21	-119

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

ENTWICKLUNG DER LATENTEN STEUERANSPRÜCHE		Nº 33	
IN MIO. €			
	2009	2008	
Latente Steueransprüche, netto zum 1. Januar	-119	-135	
Latente Steuererträge	43	71	
Veränderung Konsolidierungskreis (☑ siehe Erläuterung 4) ¹⁾	—	-9	
Veränderung der latenten Steuern auf als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte (☑ siehe Erläuterung 3) ²⁾	-3	3	
Veränderung der latenten Steuern, die sich auf die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts von Sicherungsinstrumenten beziehen, gebucht im Eigenkapital (☑ siehe Erläuterung 28)	46	-41	
Währungseffekte	6	-5	
Veränderung der latenten Steuern aufgrund von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten, gebucht im Eigenkapital (☑ siehe Erläuterung 23)	6	-3	
Latente Steueransprüche, netto zum 31. Dezember	-21	-119	

1) Betrifft für das Geschäftsjahr 2008 die Erstkonsolidierung der Ashworth, Inc. und Textronics, Inc.
2) Betrifft für das Geschäftsjahr 2008 die als zur Veräußerung gehaltene Veräußerungsgruppe Gekko Brands, LLC, die im März 2009 veräußert worden ist.

Die latenten Bruttosteueransprüche und -steuerschulden des Konzerns vor Wertberichtigung und vor entsprechender Verrechnung beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

LATENTE STEUERN		Nº 33	
IN MIO. €			
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008	
Langfristige Vermögenswerte	129	88	
Kurzfristige Vermögenswerte	87	100	
Sonstige Rückstellungen	132	140	
Kumulierte steuerliche Verlustvorträge	78	91	
Latente Steueransprüche	426	419	
Langfristige Vermögenswerte	420	444	
Kurzfristige Vermögenswerte	25	45	
Sonstige Rückstellungen	2	49	
Latente Steuerschulden	447	538	
Latente Steueransprüche, netto	-21	-119	

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 2009 währungsbereinigt und unter Berücksichtigung von Verhandlungsergebnissen aus Steuerverständigungen mit ausländischen Finanzbehörden von 212 Mio. € auf 297 Mio. € angestiegen. Sie entfallen zu einem großen Teil auf steuerliche Verlustvorträge und ungenutzte Steuergutschriften für ausländische Steuern der Steuergruppe USA. Die verbleibenden nicht aktivierten latenten Steueransprüche betreffen Gesellschaften 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		Nº 33	
IN MIO. €			
	1. Jan. bis 31. Dez. 2009	1. Jan. bis 31. Dez. 2008	
Laufender Steueraufwand	156	331	
Latente Steuererträge	-43	-71	
Ertragsteueraufwand	113	260	

Der effektive Steuersatz des Konzerns weicht von einem erwarteten Steuersatz in Höhe von 30 % für das Geschäftsjahr 2009 wie folgt ab:

ÜBERLEITUNG DES STEUERSATZES		Nº 33		
	1. Jan. bis 31. Dez. 2009		1. Jan. bis 31. Dez. 2008	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
Erwarteter Ertragsteueraufwand	108	30,0	271	30,0
Steuersatzunterschiede	-94	-26,1	-72	-7,9
Nicht abzugsfähige Aufwendungen	-36	-10,1	45	4,9
Verluste, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen	119	33,2	2	0,2
Änderung von Steuersätzen	4	1,1	1	0,1
Sonstige, netto	1	0,3	1	0,1
	102	28,3	248	27,4
Quellensteueraufwand	11	3,1	12	1,4
Ertragsteueraufwand	113	31,5	260	28,8

Die Zeile „Nicht abzugsfähige Aufwendungen“ enthält im Geschäftsjahr 2009 einen Steuerertrag in Höhe von insgesamt 57 Mio. €. Hierbei handelt es sich um für den Konzern positive Verhandlungsergebnisse aus Steuerverständigungen für Vorjahre mit ausländischen Finanzbehörden.

Die Zeile „Verluste, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen“ beinhaltet im Wesentlichen Veränderungen der Wertberichtigungen der Steuergruppe USA.

Ergebnis je Aktie

34

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie wird durch Division des auf die Aktionäre entfallenden Gewinns durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im entsprechenden Geschäftsjahr ermittelt.

Aufgrund des Aktienoptionsplans der adidas AG, der 1999 eingeführt wurde, sind verwässernde potenzielle Aktien entstanden. Da die vorgegebenen Erfolgsziele für die Ausübung der Bezugsrechte in sämtlichen Tranchen des Aktienoptionsplans (MSOP) erfüllt wurden, wirken sich verwässernde potenzielle Aktien auf die Ermittlung des verwässerten Ergebnisses je Aktie aus

➔ siehe Erläuterung 38.

Es ist auch erforderlichlich verwässernde potenzielle Aktien aufgrund der Ausgabe der Wandelanleihe im Oktober 2003 bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie des Geschäftsjahres 2009 (bis zur Wandlung) und 2008 zu berücksichtigen, da am Bilanzstichtag 2008 die vorgegebenen Bedingungen für die Wandlung erfüllt waren ➔ siehe Erläuterung 17. Auf Grund dessen wird angenommen, dass die Wandelanleihe in Aktien gewandelt und der Jahresüberschuss zur Eliminierung des Zinsaufwands abzüglich des Steuereffekts angepasst wurde.

ERGEBNIS JE AKTIE	№ 34	
	1. Jan. bis 31. Dez. 2009	1. Jan. bis 31. Dez. 2008
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	245	642
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien	196.220.166	197.562.346
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	1,25	3,25
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	245	642
Zinsaufwand auf Wandelanleihe, abzüglich Steuern (in Mio. €)	10	13
Gewinn zur Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie (in Mio. €)	255	655
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien	196.220.166	197.562.346
Gewichtete Aktienoptionen	34.369	86.542
Gewichtete angenommene Wandlung der Wandelanleihe	12.983.564	15.684.315
Gewichtete Anzahl der Aktien für verwässertes Ergebnis je Aktie	209.238.099	213.333.203
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	1,22	3,07

Sonstige Erläuterungen

Segmentberichterstattung

35

Der Konzern ist primär in einem Wirtschaftszweig tätig, und zwar in der Entwicklung sowie dem Vertrieb und der Vermarktung von Sport- und Freizeitartikeln. Die Berichterstattungsstruktur des Konzerns für Managementzwecke hat sich durch die Reorganisation im Konzern in 2009 geändert. Gemäß der Definition des IFRS 8 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 ersten zwei separat gemeldet, während die anderen vier aus Wesentlichkeitsgründen unter Andere Geschäftssegmente zusammengefasst werden. Die berichtspflichtigen Segmente Großhandel und Einzelhandel entsprechen der Darstellung im internen Berichtswesen.

Die Marken adidas und Reebok werden in den Segmenten Großhandel, Einzelhandel und Andere zentral geführte Marken berichtet. Das Geschäftssegment TaylorMade-adidas Golf beinhaltet die Marken TaylorMade, adidas Golf und Ashworth. Rockport und Reebok-CCM Hockey waren früher im Reebok-Segment enthalten.

Bestimmte zentralisierte Funktionen des Konzerns erfüllen nicht die Definition von IFRS 8 zu berichtspflichtigen Segmenten. Dies gilt vor allem für die Funktionen des zentralen Treasury und der weltweiten Beschaffung sowie für andere Abteilungen der Konzernzentrale. Vermögenswerte, Schulden, Erträge und Aufwendungen, die auf diese Zentralfunktionen entfallen, werden zusammen mit anderen nicht zuzuordnenden Positionen und den Eliminierungen zwischen den Segmenten in den Überleitungsrechnungen ausgewiesen.

Informationen zu den nach der internen Berichterstattung des Managements gegliederten Segmenten werden auf der folgenden Seite dargestellt.

Zwischen den berichtspflichtigen Geschäftssegmenten fallen keine Umsätze an. Transaktionen zwischen den einzelnen Segmenten werden nach dem Prinzip des Fremdvergleichs durchgeführt. Die in den Segmentinformationen angewendeten Bilanzierungsregeln stimmen mit denen für den adidas Konzern, wie in Erläuterung 2 beschrieben, überein.

Das Ergebnis der berichtspflichtigen Segmente wird in der Position „Segmentbetriebsergebnis“ berichtet.

Der Hauptentscheidungsträger des adidas Konzerns ist definiert als der gemeinsame Vorstand der adidas AG.

Die Segmentvermögenswerte enthalten Forderungen und Vorräte. Nur diese Positionen werden regelmäßig dem Hauptentscheidungsträger gemeldet. Planmäßige Abschreibungen sowie Investitionen in langfristige Vermögenswerte sind Teil der Segmentberichterstattung, obwohl Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte nicht Bestandteil der Segmentvermögenswerte sind.

Segment Schulden enthalten Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aus dem operativen Geschäft. Es werden keine weiteren Verbindlichkeitspositionen regelmäßig dem Hauptentscheidungsträger zur Verfügung gestellt.

Zinserträge und Zinsaufwendungen sowie Ertragsteuern sind nicht den berichtspflichtigen Segmenten zugeordnet. In 2009 und 2008 sind keine Unternehmen nach der Equity-Methode bilanziert worden.

BERICHTSPFLICHTIGE SEGMENTINFORMATION

IN MIO. €

 N°
35


	Großhandel		Einzelhandel		Andere Geschäftssegmente		Gesamt berichtspflichtige Segmente	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
	Nettoumsatzerlöse (mit Dritten)	7.174	7.758	1.906	1.738	1.283	1.285	10.363
Segmentbetriebsergebnis	2.346	2.692	267	326	281	337	2.894	3.355
Segmentvermögenswerte	1.943	2.401	429	427	415	578	2.787	3.406
Segmentsschulden	470	492	37	30	74	64	581	586
Investitionen	24	26	71	137	14	18	109	181
Planmäßige Abschreibungen	24	26	88	66	6	5	118	97
Wertminderungen	0	2	14	3	0	0	14	5

Überleitungsrechnungen
NETTOUMSATZERLÖSE

IN MIO. €

 N°
35


	1. Jan. bis 31. Dez. 2009	1. Jan. bis 31. Dez. 2008
Gesamte Nettoumsatzerlöse (mit Dritten) der berichtspflichtigen Segmente	10.363	10.781
Zentralbereiche	2	18
Konsolidierung	16	0
Umsatzerlöse	10.381	10.799

INVESTITIONEN

IN MIO. €

 N°
35


	1. Jan. bis 31. Dez. 2009	1. Jan. bis 31. Dez. 2008
Investitionen der berichtspflichtigen Segmente	109	181
Zentralbereiche/Konsolidierung	131	199
Investitionen	240	380

SEGMENTBETRIEBSERGEBNIS

IN MIO. €

 N°
35


	1. Jan. bis 31. Dez. 2009	1. Jan. bis 31. Dez. 2008
Segmentbetriebsergebnis der berichtspflichtigen Segmente	2.894	3.355
Segmentbetriebsergebnis in Zentralbereichen/Konsolidierung	41	177
Marketing Working Budget	1.028	1.132
Sonstige betriebliche Aufwendungen	1.485	1.419
Lizenzträge	86	89
Betriebsergebnis	508	1.070
Finanzerträge	19	37
Finanzaufwendungen	169	203
Gewinn vor Steuern	358	904

PLANMÄßIGE ABSCHREIBUNGEN

IN MIO. €

 N°
35


	1. Jan. bis 31. Dez. 2009	1. Jan. bis 31. Dez. 2008
Planmäßige Abschreibungen der berichtspflichtigen Segmente	118	97
Zentralbereiche/Konsolidierung	141	125
Planmäßige Abschreibungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte	259	222

WERTMINDERUNGEN

IN MIO. €

 N°
35


	1. Jan. bis 31. Dez. 2009	1. Jan. bis 31. Dez. 2008
Wertminderungen der berichtspflichtigen Segmente	14	5
Zentralbereiche/Konsolidierung	21	1
Wertminderungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	35	6

SEGMENTVERMÖGENSWERTE		Nº 35	
IN MIO. €			
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008	
Segmentvermögenswerte	2.787	3.406	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte, die keinem Segment zugeordnet sind	113	213	
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	1.010	672	
Sonstige kurzfristige Aktiva	575	643	
Langfristige Aktiva	4.390	4.599	
Aktiva	8.875	9.533	

SEGMENTSCHULDEN		Nº 35	
IN MIO. €			
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008	
Segmentsschulden	581	586	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, die keinem Segment zugeordnet sind	585	632	
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	299	876	
Sonstige kurzfristige Passiva	1.371	1.551	
Langfristige Passiva	2.263	2.488	
Gesamte Schulden	5.099	6.133	

Informationen über Produkte


NETTOUMSATZERLÖSE (MIT DRITTEN)		Nº 35	
IN MIO. €			
	1. Jan. bis 31. Dez. 2009	1. Jan. bis 31. Dez. 2008	
Sportschuhe	4.642	4.919	
Sportbekleidung	4.663	4.775	
Sportzubehör	1.076	1.105	
Gesamt	10.381	10.799	


Geografische Informationen

Die Umsatzerlöse mit Dritten werden in dem geografischen Markt ausgewiesen, in dem die Umsatzerlöse realisiert werden. Langfristige Vermögenswerte werden 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		Nº 35		
IN MIO. €				
	Nettoumsatzerlöse (mit Dritten)		Langfristige Vermögenswerte	
	1. Jan. bis 31. Dez. 2009	1. Jan. bis 31. Dez. 2008	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
Westeuropa	3.262	3.527	1.505	1.563
Europäische Schwellenländer	1.122	1.179	437	469
Nordamerika	2.360	2.520	666	813
China	967	1.077	474	485
Andere Asiatische Märkte	1.647	1.585	521	546
Lateinamerika	1.006	893	225	222
Zentralbereiche/Konsolidierung	17	18	0	0
Gesamt	10.381	10.799	3.828	4.098

Westeuropa enthält für Deutschland Nettoumsatzerlöse in Höhe von 587 Mio. € bzw. 601 Mio. € sowie langfristige Vermögenswerte in Höhe von 281 Mio. € bzw. 295 Mio. € für die Geschäftsjahre 2009 und 2008. Auf die USA entfallen in Nordamerika Nettoumsatzerlöse in Höhe von 2.068 Mio. € bzw. 2.209 Mio. € sowie langfristige Vermögenswerte in Höhe von 547 Mio. € bzw. 692 Mio. € für die Geschäftsjahre 2009 und 2008.


Die Zeile „Erwerb von Tochtergesellschaften und sonstigen Geschäftseinheiten abzüglich erworbener flüssiger Mittel“ der Konzernkapitalflussrechnung beinhaltet im Jahr 2009 den Erwerb von Life Sport Ltd. und Bones in Motion, Inc.  siehe Erläuterung 4.

Im Jahr 2008 beinhaltet diese Zeile den Erwerb von Saxon Athletic Manufacturing, Inc., Reebok Productos Esportivos Brasil Ltda. (vormals Comercial Vulcabras Ltda.), Textronics, Inc. und Ashworth, Inc.  siehe Erläuterung 4.

Kurzfristige revolvingierende Finanzierungstransaktionen werden innerhalb der Finanzierungstätigkeit saldiert dargestellt.

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. €	N ^o 37 	
	31. Dez. 2009	31. Dez. 2008
Innerhalb eines Jahres	554	386
Zwischen einem und fünf Jahren	1.403	1.082
Über fünf Jahre	594	611
Gesamt	2.551	2.079

Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen mit Laufzeiten über fünf Jahre haben zum 31. Dezember 2009 Restlaufzeiten von bis zu 13 Jahren.

Zu den Verpflichtungen im Zusammenhang mit Leasing- und Dienstleistungsverträgen

 siehe Erläuterung 27.

Prozessrisiken

Der Konzern ist gegenwärtig in verschiedene Rechtsstreitigkeiten verwickelt, die sich aus der normalen Geschäftstätigkeit, hauptsächlich im Zusammenhang mit Lizenznehmer- und Distributionsverträgen sowie Wettbewerbsstreitigkeiten ergeben. Sofern die Höhe der Verpflichtung zuverlässig geschätzt werden kann, sind die Risiken aus diesen Rechtsstreitigkeiten in den sonstigen Rückstellungen berücksichtigt  siehe Erläuterung 19. Das Management vertritt die Ansicht, dass eventuelle Verpflichtungen aus diesen Rechtsstreitigkeiten keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögenslage des Konzerns haben werden.

Aktioptionsplan (MSOP) der adidas AG

Im Rahmen des von den Aktionären der adidas AG am 20. Mai 1999 beschlossenen und gemäß Hauptversammlungsbeschluss vom 8. Mai 2002 und vom 13. Mai 2004 geänderten Aktioptionsplans wurde der Vorstand ermächtigt, bis zum 27. August 2004 an Mitglieder des Vorstands der adidas AG, Mitglieder der Geschäftsleitungsorgane verbundener Unternehmen sowie an weitere Führungskräfte der adidas AG und verbundener Unternehmen nicht übertragbare Bezugsrechte für bis zu 1.373.350 auf den Inhaber lautende Stückaktien auszugeben. Die Ausgabe konnte in Tranchen je Geschäftsjahr von nicht mehr als 25 % des Gesamtvolumens erfolgen.

Für die Bezugsrechte gilt eine Wartezeit von zwei Jahren und eine Laufzeit von rund sieben Jahren nach ihrer jeweiligen Ausgabe.

AKTIENOPTIONSPLAN (MSOP)

N^o
38

	Aktienkurs in €	Tranche I (1999)		Tranche II (2000)		Tranche III (2001)		Tranche IV (2002)		Tranche V (2003)	
		Anzahl	Ausübungs- preis in €	Anzahl	Ausübungs- preis in €	Anzahl	Ausübungs- preis in €	Anzahl	Ausübungs- preis in €	Anzahl	Ausübungs- preis in €
Ursprünglich ausgegeben		266.550		335.100		342.850		340.850		88.000	
Ausstehend zum 1. Januar 2008		0	—	0	—	8.650	4,00	19.000	4,00	5.900	4,00
Verwirkte Optionen		0	—	0	—	600	4,00	850	5,20	0	—
Ausgeübte Optionen											
Mai 2008 ¹⁾	173,92	0	—	0	—	4.950	4,00	5.150	4,00	1.000	4,00
Aug. 2008 ¹⁾	154,44	0	—	0	—	0	—	1.800	6,40	300	4,00
Nov. 2008 ¹⁾	0,00	0	—	0	—	0	—	0	—	0	—
Verfallene Optionen		0	—	0	—	3.100	4,00	0	—	0	—
Ausstehend zum 31. Dezember 2008		0	—	0	—	0	—	11.200	6,40	4.600	4,00
Ausübbar zum 31. Dezember 2008		0	—	0	—	0	—	11.200	6,40	4.600	4,00
Ausstehend zum 1. Januar 2009		0	—	0	—	0	—	11.200	6,40	4.600	4,00
Verwirkte Optionen		0	—	0	—	0	—	300	0,00	500	82,60
Ausgeübte Optionen											
Mai 2009 ¹⁾	0,00	0	—	0	—	0	—	0	—	0	—
Aug. 2009 ¹⁾	136,48	0	—	0	—	0	—	0	—	4.100	82,60
Nov. 2009 ¹⁾	0,00	0	—	0	—	0	—	0	—	0	—
Verfallene Optionen		0	—	0	—	0	—	10.900	0,00	0	—
Ausstehend zum 31. Dezember 2009		0	—	0	—	0	—	0	—	0	—
Ausübbar zum 31. Dezember 2009		0	—	0	—	0	—	0	—	0	—

1) Aufgrund des im Mai 2006 wirksam gewordenen Aktiensplits gewährt eine Option das Recht auf den Bezug von vier Aktien. Dementsprechend beziehen sich die Angaben bezüglich des Aktienkurses auf jeweils vier Aktien.

Am Ende der Berichtsperiode 2009 existieren keine ausstehenden Optionen mehr.

Im Berichtsjahr wurden keine weiteren Bezugsrechte ausgegeben.

Die Bezugsrechte können nur ausgeübt werden, wenn mindestens eines der folgenden Erfolgsziele erreicht wird:

(1) Absolute Performance: In dem Zeitraum zwischen Ausgabe und Ausübung der Bezugsrechte muss der Börsenkurs der Aktie der adidas AG – errechnet auf der Grundlage des „Total Shareholder Return-Ansatzes“ – um jährlich durchschnittlich mindestens 8 % gestiegen sein.

(2) Relative Performance: Im selben Zeitraum muss sich der Börsenkurs der Aktie der adidas AG um jährlich durchschnittlich 1 % besser entwickelt haben als die Börsenkurse einer Auswahl von Wettbewerbern des adidas Konzerns weltweit und darf absolut gesehen nicht gefallen sein.

Die Bezugsrechte können nur gegen Zahlung des Ausübungspreises ausgeübt werden. Der Ausübungspreis entspricht dem durchschnittlichen Schlusskurs der Aktie der adidas AG an den letzten 20 Börsentagen des jeweiligen Ausübungszeitraums, abzüglich eines Abschlags, der sich danach bemisst, inwieweit der Aktienkurs bei Ausübung die zuvor beschriebenen absoluten und relativen Performance-Hürden überschritten hat. Der Ausübungspreis entspricht in jedem Fall mindestens dem geringsten Ausgabepreis gemäß § 9 Abs. 1 Aktiengesetz, derzeit 1,00 € (d. h. 4,00 € pro Option).

Die Ausübungsbedingungen sehen vor, dass die Bezugsrechte statt mit neuen Aktien aus dem bedingten Kapital mit bereits bestehenden Stückaktien bedient werden können oder anstelle von Stückaktien der Abschlag in bar geleistet wird.

Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahres, in dem die Ausgabe erfolgt ist, am Gewinn teil.

Mitarbeiter

Die Mitarbeiterzahlen stellen sich im Jahresdurchschnitt wie folgt dar:

MITARBEITER	N ^o 39	
	1. Jan. bis 31. Dez. 2009	1. Jan. bis 31. Dez. 2008
Eigener Einzelhandel	19.460	16.071
Vertrieb	3.905	4.133
Logistik	5.484	5.395
Marketing	3.375	3.308
Zentralbereiche und Verwaltung	3.075	3.160
Produktion	1.892	2.118
Forschung und Entwicklung	1.005	1.058
Informationstechnologie	875	886
Gesamt	39.071	36.129

Honorar für Dienstleistungen des Abschlussprüfers des Konzernabschlusses

Seit dem Zusammenschluss zur KPMG Europe LLP mit Stichtag 1. Oktober 2007 ist die KPMG LLP (UK) verbundenes Unternehmen der KPMG Deutschland i. S. d. § 271 Abs. 2 HGB. Die Angabepflicht für Prüfungs- und Beratungsleistungshonorare der KPMG LLP (UK) bezieht sich auf Leistungen, die nach dem 30. September 2007 erbracht worden sind.

Seit dem Beitritt zur KPMG Europe LLP mit Stichtag 1. Oktober 2008 sind die KPMG Schweiz und die KPMG Spanien verbundene Unternehmen der KPMG Deutschland i. S. d. § 271 Abs. 2 HGB. Die Angabepflicht für Prüfungs- und Beratungsleistungshonorare der KPMG Schweiz und der KPMG Spanien bezieht sich auf Leistungen, die nach dem 30. September 2008 erbracht worden sind.

Seit dem Beitritt zur KPMG Europe LLP mit Stichtag 1. April 2009 ist die KPMG Belgien verbundenes Unternehmen der KPMG Deutschland i. S. d. § 271 Abs. 2 HGB. Die Angabepflicht für Prüfungs- und Beratungsleistungshonorare der KPMG Belgien bezieht sich auf Leistungen, die nach dem 31. März 2009 erbracht worden sind.

Seit dem Beitritt zur KPMG Europe LLP mit Stichtag 1. Oktober 2009 sind die KPMG Niederlande und die KPMG Türkei verbundene Unternehmen der KPMG Deutschland i. S. d. § 271 Abs. 2 HGB. Die Angabepflicht für Prüfungs- und Beratungsleistungshonorare der KPMG Niederlande und der KPMG Türkei bezieht sich auf Leistungen, die nach dem 30. September 2009 erbracht worden sind.

Das als Aufwand erfasste Honorar für Abschlussprüfungen betrug im Geschäftsjahr 2009 1,8 Mio. € (2008: 1,2 Mio. €).

Für Steuerberatungsleistungen durch den Abschlussprüfer wurden 0,3 Mio. € (2008: 0,2 Mio. €), für sonstige Bestätigungs- oder Bewertungsleistungen des Abschlussprüfers wurden 0,1 Mio. € (2008: 0,0 Mio. €) und für sonstige Leistungen des Abschlussprüfers wurden 0,0 Mio. € (2008: 0,1 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. € (2008: 0,9 Mio. €).

Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten im Geschäftsjahr 2009 vom Unternehmen keine Kredite.

Vorstand

Die Gesamtbezüge der Mitglieder des Vorstands betragen im Geschäftsjahr 2009 10,5 Mio. € (2008: 8,4 Mio. €), davon entfielen auf kurzfristig fällige Leistungen 6,8 Mio. € (2008: 7,2 Mio. €) und auf langfristig fällige Leistungen 3,7 Mio. € (2008: 1,2 Mio. €). Der Aufwand für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Dienstzeitaufwand der Pensionszusage für Vorstandsmitglieder) betrug im Geschäftsjahr 2009 0,4 Mio. € (2008: 0,4 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2009 erhielten frühere Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene Pensionszahlungen in Höhe von insgesamt 2,2 Mio. € (2008: 1,7 Mio. €).

Für Pensionszusagen gegenüber früheren Vorstandsmitgliedern und deren Hinterbliebenen bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von insgesamt 39,5 Mio. € (2008: 36,4 Mio. €).

Mitglieder des Vorstands erhielten im Geschäftsjahr 2009 vom Unternehmen keine Kredite.

Ab dem Geschäftsjahr 2004 wurden Mitgliedern des Vorstands keine Aktienoptionen gewährt. In den Geschäftsjahren 2009 und 2008 übten Mitglieder des Vorstands keine Optionen aus. Für weitere Informationen zum Aktienoptionsplan [siehe auch Erläuterung 38](#).

Die weiteren Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen [siehe Vergütungsbericht, S. 38](#).

Informationen nach § 161 Aktiengesetz

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben eine aktualisierte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG am 11. Februar 2010 abgegeben und den Aktionären dauerhaft zugänglich gemacht. Der Wortlaut der Entsprechenserklärung ist auf der Internetseite des Konzerns einzusehen.

Konzernspezifische Ereignisse nach dem Bilanzstichtag**Absichtserklärung mit Pou Sheng International (Holdings) Limited unterschrieben**

adidas (China) Ltd. unterzeichnete im Januar 2010 für die Geschäftsaktivitäten der Marke Reebok in China eine Absichtserklärung mit dem chinesischen Sportartikeleinzelhändler Pou Sheng International (Holdings) Limited. Beide Parteien haben die Absicht, eine Vereinbarung einzugehen auf deren Basis Pou Sheng Schuhe und Bekleidung der Marke Reebok in China mitentwickeln und herstellen und als wichtigster Vertriebspartner agieren wird. Es wird damit gerechnet, dass die endgültige Vereinbarung im zweiten Quartal 2010 geschlossen werden wird.

Rechtsstreit beigelegt

Im Januar legte der adidas Konzern einen Rechtsstreit bei. Die Einigung wird sich im Geschäftsjahr 2010 in Höhe eines niedrigen zweistelligen Millionen-Euro-Betrags positiv auf die Geschäftsergebnisse des Konzerns auswirken.

Markenzeichen veräußert

Im Januar veräußerte der adidas Konzern ein Markenzeichen. Die Veräußerung wird sich im Geschäftsjahr 2010 in Höhe eines niedrigen zweistelligen Millionen-Euro-Betrags positiv auf die Geschäftsergebnisse des Konzerns auswirken.

Tag der Freigabe zur Veröffentlichung

Der Vorstand der adidas AG hat den Konzernabschluss am 19. Februar 2010 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 19. Februar 2010

Der Vorstand der adidas AG

ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE
ANLAGE
N^o
I


IN MIO.€

	Geschäfts- oder Firmenwerte	Markenrechte	Software, Patente und Lizenzen	Selbst geschaffene Software	Immaterielle Vermögens- werte	Grundstücke und Bauten/ Einbauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Ge- schäftsausstattung	In Erstellung befindliche Ver- mögenswerte	Sachanlage- vermögen
Anschaffungs- und Herstellungskosten										
1. Januar 2008	1.436	1.291	441	—	3.169	430	115	629	42	1.216
Effekt aus Währungsumrechnung	45	75	12	—	131	5	-4	2	3	7
Zugänge	0	0	59	1	60	21	17	183	94	316
Zugang Konsolidierungskreis	18	27	20	—	65	12	4	8	—	23
Zurück gegliedert aus Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	—	—	—	—	44	—	5	—	49
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	-3	-0	—	-4	-6	—	-1	—	-7
Abgang Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Umbuchungen	—	—	-10	—	-10	10	14	58	-72	10
Abgänge	—	0	-6	—	-6	-27	-6	-36	-2	-71
31. Dezember 2008/1. Januar 2009	1.499	1.390	516	1	3.406	489	140	847	66	1.542
Effekt aus Währungsumrechnung	-26	-48	-7	—	-81	-7	-1	-3	-1	-13
Zugänge	1	0	48	0	50	17	4	101	72	195
Zugang Konsolidierungskreis	4	—	0	—	4	—	0	6	—	6
Zurück gegliedert aus Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	—	—	—	—	4	2	1	—	7
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	—	—	—	—	-126	—	—	—	-126
Abgang Konsolidierungskreis	0	—	—	—	0	—	—	—	—	—
Umbuchungen	—	—	2	1	3	28	28	6	-65	-3
Abgänge	—	—	-24	-0	-25	-25	-19	-82	-2	-128
31. Dezember 2009	1.478	1.342	535	3	3.358	380	156	876	69	1.480
Kumulierte Abschreibungen										
1. Januar 2008	—	—	247	—	247	92	44	378	—	514
Effekt aus Währungsumrechnung	—	—	10	—	10	2	—	7	—	9
Zugänge	—	—	61	0	61	25	15	124	—	165
Wertminderungsaufwand	—	—	—	—	—	1	-0	5	—	6
Zuschreibungen	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Zugang Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Zurück gegliedert aus Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	—	—	—	—	3	—	2	—	5
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Abgang Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Umbuchungen	—	—	—	—	—	-1	-3	4	—	—
Abgänge	—	—	-4	—	-4	-8	-6	-29	—	-42
31. Dezember 2008/1. Januar 2009	—	—	313	0	313	116	50	490	—	656
Effekt aus Währungsumrechnung	—	—	-6	—	-6	-2	-1	-6	—	-9
Zugänge	—	0	65	1	66	32	20	147	—	198
Wertminderungsaufwand	—	—	19	—	19	6	0	10	—	16
Zuschreibungen	—	—	0	—	0	—	—	-0	—	-0
Zugang Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—	—	—	1	—	1
Zurück gegliedert aus Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	—	—	—	—	2	2	1	—	5
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	—	—	—	—	-20	—	—	—	-20
Abgang Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Umbuchungen	—	—	0	—	0	-1	-0	1	—	-0
Abgänge	—	—	-16	-0	-16	-9	-16	-65	—	-89
31. Dezember 2009	—	0	377	0	377	123	55	579	—	757
Nettowerte										
31. Dezember 2007	1.436	1.291	194	—	2.922	338	71	251	42	702
31. Dezember 2008	1.499	1.390	202	2	3.093	373	90	357	66	886
31. Dezember 2009	1.478	1.342	158	2	2.980	257	101	297	69	723

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH

ZUM 31. DEZEMBER 2009

ANLAGE
Nº
II

Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital (in Tsd. Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von ⁷⁾	in %
Deutschland				
1 GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	- 510	direkt 90
2 GEV Grundstücks-Beteiligungsgesellschaft Herzogenaurach mbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	35	direkt 100
3 adidas Insurance & Risk Consultants GmbH ¹²⁾ (ehemals: adidas Versicherungs-Vermittlungs GmbH)	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	26	direkt 100
4 adidas Beteiligungsgesellschaft mbH ¹²⁾	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	354.103	direkt 100
5 Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base Verwaltungs GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	31	direkt 100
6 Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base GmbH & Co. KG	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	2.119	direkt 100
7 World of Commerce Management GmbH ⁴⁾	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	–	direkt 100
8 World of Commerce GmbH & Co. KG ⁴⁾	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	–	direkt 100
9 Hotel Herzo-Base GmbH & Co. KG ⁴⁾	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	–	direkt 100
10 Herzo-Base Management GmbH ⁴⁾	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	–	direkt 100
11 Factory Outlet Herzo-Base GmbH & Co. KG ⁴⁾	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	–	direkt 100
12 Reebok-CCM Hockey GmbH	Kirchheim-Heimstetten (Deutschland)	EUR	3.731	105 100
Europa (inkl. Mittlerer Osten und Afrika)				
13 adidas sport GmbH	Cham (Schweiz)	CHF	10.738	direkt 100
14 Sarragan AG	Cham (Schweiz)	CHF	- 2.207	direkt 100
15 adidas Austria GmbH	Klagenfurt (Österreich)	EUR	9.745	direkt 95,89
				13 4,11
16 Reebok Austria GmbH	Bergheim (Österreich)	EUR	912	44 99
				39 1
17 ASL American Sports and Leisure Vertriebs GmbH	Bergheim (Österreich)	EUR	7.353	16 100
18 adidas Holding S.A.	Landersheim (Frankreich)	EUR	10.859	36 100
19 adidas France S.a.r.l.	Landersheim (Frankreich)	EUR	135.389	18 100
20 Reebok France S.A.	Voisins Le Bretonneux (Frankreich)	EUR	8.002	19 100
21 Reebok France Retail SARL	Voisins Le Bretonneux (Frankreich)	EUR	- 2.366	20 100
22 adidas International B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	5.768.350	direkt 93,97
				19 6,03
23 adidas International Trading B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	567.863	22 100
24 adidas International Marketing B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	342.878	22 100
25 adidas International Finance B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	8.465	22 100
26 adidas Benelux B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	8.691	direkt 100
27 Reebok International Finance B.V.	Amsterdam (Niederlande)	USD	562	119 100
28 Reebok Europe B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	15.843	44 100
29 Rockport (Europe) B.V.	Amsterdam (Niederlande)	USD	2.901	109 100

1) Teilkonzern adidas UK 2) Teilkonzern Reebok International Ltd. 3) Teilkonzern Indien 4) Teilkonzern Mexiko (adidas) 5) Teilkonzern Taylor Made UK 6) Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit

7) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft 8) Teilkonzern Onfield 9) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, Inc. 10) Teilkonzern Sports Holdings Corporation 11) Teilkonzern Reebok International Limited

12) Ergebnisabführungsvertrag 13) Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc. 14) Teilkonzern adidas Kanada 15) Teilkonzern adidas Brasilien

AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH

ZUM 31. DEZEMBER 2009

ANLAGE
N^o
II

Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital (in Tsd. Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von ⁷⁾	in %	
30 adidas (UK) Limited ¹⁾	Stockport (Großbritannien)	GBP	36.716	36	100
31 adidas (ILKLEY) Limited ^{1) 6)}	Stockport (Großbritannien)	GBP	—	30	100
32 LARA SPORT (UK) Limited ^{1) 6)}	Stockport (Großbritannien)	GBP	—	30	100
33 Sarragan (UK) Limited ^{1) 6)}	Stockport (Großbritannien)	GBP	—	30	100
34 adidas Trefoil Trading (U.K.) Limited ^{1) 6)}	Stockport (Großbritannien)	GBP	—	33	100
35 Three Stripes Limited ^{1) 6)}	Stockport (Großbritannien)	GBP	—	30	50
				31	50
36 Reebok International Limited ¹¹⁾	London (Großbritannien)	GBP	1.162.451	22	65,1
				119	34,9
37 Reebok Finance Limited ^{6) 11)}	London (Großbritannien)	GBP	—	119	100
38 RBK Holdings Limited ¹¹⁾	London (Großbritannien)	GBP	—	119	89
				108	11
39 Reebok Sports Limited	London (Großbritannien)	USD	1.937	36	100
40 J.W. Foster & Sons (Athletic Shoes) Limited ^{6) 11)}	London (Großbritannien)	GBP	—	36	100
41 The Rockport Company Limited ^{6) 11)}	London (Großbritannien)	GBP	—	36	100
42 Reebok Eastern Trading Limited ⁶⁾	London (Großbritannien)	USD	3.112	36	100
43 Reebok Pensions Management Limited ¹¹⁾	London (Großbritannien)	GBP	—	36	100
44 Reebok Europe Holdings	London (Großbritannien)	GBP	72.170	36	100
45 Taylor Made Golf Limited	Basingstoke (Großbritannien)	GBP	-9.834	22	100
46 Ashworth U.K. Ltd. ⁵⁾	Basingstoke (Großbritannien)	GBP	—	45	100
47 adidas (Ireland) Limited	Dublin (Irland)	EUR	-2.098	22	100
48 adidas International Re Limited	Dublin (Irland)	EUR	8.586	22	100
49 Reebok Ireland Limited	Dublin (Irland)	EUR	56	47	100
50 adidas Belgium N.V.	Brüssel (Belgien)	EUR	3.105	26	100
51 Reebok Belgium S.A.	Brüssel (Belgien)	EUR	251	44	100
52 adidas Espana S.A.	Sarragossa (Spanien)	EUR	31.848	4	100
53 Reebok Spain S.A.	Alicante (Spanien)	EUR	47.344	119	75
				22	25
54 adidas Italy S.p.A	Monza (Italien)	EUR	45.013	22	100
55 Reebok Italia Srl	Monza (Italien)	EUR	10.458	54	100
56 adidas Portugal – Artigos de Desporto, S.A.	Lissabon (Portugal)	EUR	27.759	22	100
57 adidas Business Services Lda.	Maia (Portugal)	EUR	-312	22	98
				direkt	2
58 adidas Norge AS	Lillestrom (Norwegen)	NOK	34.485	direkt	100
59 Reebok Jofa AS	Gressvik (Norwegen)	NOK	14.129	61	100

1) Teilkonzern adidas UK 2) Teilkonzern Reebok International Ltd. 3) Teilkonzern Indien 4) Teilkonzern Mexiko (adidas) 5) Teilkonzern Taylor Made UK 6) Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit

7) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft 8) Teilkonzern Onfield 9) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, Inc. 10) Teilkonzern Sports Holdings Corporation 11) Teilkonzern Reebok International Limited

12) Ergebnisabführungsvertrag 13) Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc. 14) Teilkonzern adidas Kanada 15) Teilkonzern adidas Brasilien

AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH

ZUM 31. DEZEMBER 2009

ANLAGE
**Nº
II**


Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital (in Tsd. Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von ⁷⁾	in %	
60 adidas Sverige AB	Stockholm (Schweden)	SEK	62.604	direkt	100
61 Nordic Hockey Company AB ¹⁰⁾	Malung (Schweden)	SEK	187.970	105	100
62 Reebok Jofa AB	Malung (Schweden)	SEK	98.962	61	100
63 adidas Suomi Oy	Helsinki (Finnland)	EUR	2.085	22	100
64 Reebok Finland Oy	Forssa (Finnland)	EUR	24.649	61	100
65 adidas Danmark A/S	Århus (Dänemark)	DKK	12.643	22	100
66 adidas CR s.r.o.	Prag (Tschechische Republik)	CZK	196.595	direkt	100
67 adidas Budapest Kft.	Budapest (Ungarn)	HUF	1.259.597	direkt	85
68 adidas Bulgaria EAD	Sofia (Bulgarien)	BGN	13.439	direkt	100
69 LLC adidas, Ltd.	Moskau (Russland)	USD	450.681	15	100
70 adidas Poland Sp.z.o.o.	Warschau (Polen)	PLN	64.007	direkt	100
71 Reebok Poland S.A.	Warschau (Polen)	PLN	84.387	119	100
72 adidas Romania S.R.L.	Bukarest (Rumänien)	RON	27.465	22	100
73 adidas Baltics SIA	Riga (Lettland)	EUR	746	22	100
74 adidas Slovakia s.r.o.	Bratislava (Slowakische Republik)	SKK	4.055	direkt	100
75 adidas Trgovina d.o.o.	Ljubljana (Slovenien)	EUR	612	direkt	100
76 SC adidas-Ukraine	Kiew (Ukraine)	USD	81.835	direkt	100
77 adidas LLP	Almaty (Republik Kasachstan)	USD	7.010	direkt	100
78 adidas Serbia d.o.o.	Neu-Belgrad (Serbien)	RSD	477.105	22	100
79 adidas Croatia d.o.o.	Zagreb (Kroatien)	HRK	19.709	22	100
80 adidas Hellas A.E.	Thessaloniki (Griechenland)	EUR	1.115	direkt	100
81 adidas (Cyprus) Limited	Nicosia (Zypern)	EUR	3.216	direkt	100
82 adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazartlama A.S.	Istanbul (Türkei)	TRY	200.534	22	100
83 a-RET Tekstil ve Deri Ürünleri Tic. A.S.	Istanbul (Türkei)	TRY	5.430	23	100
84 adidas Emerging Market L.L.C.	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	42.703	indirekt	51
				19	49
85 adidas Emerging Markets FZE	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	272	22	100
86 adidas Levant Limited	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	JOD	2.240	85	55
87 adidas Levant Limited – Jordan	Amman (Jordanien)	JOD	482	86	100
88 adidas Imports & Exports Ltd.	Kairo (Ägypten)	EGP	869	89	100
89 adidas Sporting Goods Ltd.	Kairo (Ägypten)	EGP	23.939	22	90
				23	10
90 adidas Egypt Ltd. ⁴⁾	Kairo (Ägypten)	USD	- 1.831	direkt	100
91 adidas Israel Ltd.	Tel Aviv (Israel)	ILS	8.508	direkt	100
92 Life Sport Ltd.	Holon (Israel)	ILS	30.910	22	51
93 adidas (South Africa) (Pty) Ltd.	Kapstadt (Südafrika)	ZAR	142.990	direkt	100

1) Teilkonzern adidas UK 2) Teilkonzern Reebok International Ltd. 3) Teilkonzern Indien 4) Teilkonzern Mexiko (adidas) 5) Teilkonzern Taylor Made UK 6) Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit

7) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft 8) Teilkonzern Onfield 9) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, Inc. 10) Teilkonzern Sports Holdings Corporation 11) Teilkonzern Reebok International Limited

12) Ergebnisabführungsvertrag 13) Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc. 14) Teilkonzern adidas Kanada 15) Teilkonzern adidas Brasilien

AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH

ZUM 31. DEZEMBER 2009

ANLAGE
N^o
II

Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital (in Tsd. Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von ⁷⁾	in %	
Nordamerika					
94 adidas North America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	4.527.457	22	100
95 adidas America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	- 94.218	94	100
96 adidas Promotional Retail Operations, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	- 280	94	100
97 adidas Sales, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	146.279	94	100
98 adidas Village Corporation	Portland, Oregon (USA)	USD	17.101	94	100
99 adidas International, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	43.197	94	100
100 adidas Team, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	- 155	94	100
101 Taylor Made Golf Co., Inc. ¹³⁾	Carlsbad, Kalifornien (USA)	USD	39.076	94	100
102 Ashworth, LLC. ¹³⁾	Carlsbad, Kalifornien (USA)	USD	-	101	100
103 The Reebok Worldwide Trading Company, LLC	Wilmington, Delaware (USA)	USD	11.549	119	100
104 Reebok-CCM Hockey, Inc. ⁹⁾	Wilmington, Delaware (USA)	USD	150.836	119	100
105 Sports Holdings Corp. ¹⁰⁾	Wilmington, Delaware (USA)	USD	- 18.339	104	100
106 Reebok Aviation, LLC ⁶⁾	Wilmington, Delaware (USA)	USD	13.183	119	100
107 RFC, Inc.	Wilmington, Delaware (USA)	USD	19	119	100
108 Reebok Securities Holdings LLC ²⁾	Wilmington, Delaware (USA)	USD	-	119	100
109 The Rockport Company, LLC	Wilmington, Delaware (USA)	USD	233.347	119	100
110 Textronics, Inc.	Wilmington, Delaware (USA)	USD	11.829	99	100
111 Ashworth Acquisition Corp. ¹³⁾	Wilmington, Delaware (USA)	USD	-	102	100
112 Ashworth Store I, Inc. ¹³⁾	Wilmington, Delaware (USA)	USD	-	102	100
113 Ashworth Store II, Inc. ¹³⁾	Wilmington, Delaware (USA)	USD	-	102	100
114 Ashworth EDC, LLC ¹³⁾	Wilmington, Delaware (USA)	USD	-	102	100
115 Sunice Holdings, Inc. ¹³⁾	Wilmington, Delaware (USA)	USD	-	102	100
116 SLM Trademark Acquisition Corp. ^{6) 9)}	Dover, Delaware (USA)	USD	-	104	100
117 Onfield Apparel Group, LLC ⁸⁾	Dover, Delaware (USA)	USD	-	119	99
				118	1
118 Reebok Onfield, LLC ⁸⁾	Dover, Delaware (USA)	USD	-	119	100
119 Reebok International Ltd. ²⁾	Canton, Massachusetts (USA)	USD	- 737.707	94	100
120 Reebok CHC, Inc. ^{2) 6)}	Stoughton, Massachusetts (USA)	USD	-	119	100
121 Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC	Boston, Massachusetts (USA)	USD	111.941	119	99
				108	1
122 RBK Thailand, Inc. ²⁾	Boston, Massachusetts (USA)	USD	369	119	100
123 Reebok-CCM Hockey U.S., Inc.	Montpelier, Vermont (USA)	USD	8.733	104	64
				105	36
124 adidas Canada Ltd. ¹⁴⁾	Concord, Ontario (Kanada)	CAD	60.261	direkt	100
125 adidas Style Retail Limited ¹⁴⁾	Concord, Ontario (Kanada)	CAD	-	124	100

1) Teilkonzern adidas UK 2) Teilkonzern Reebok International Ltd. 3) Teilkonzern Indien 4) Teilkonzern Mexiko (adidas) 5) Teilkonzern Taylor Made UK 6) Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit

7) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft 8) Teilkonzern Onfield 9) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, Inc. 10) Teilkonzern Sports Holdings Corporation 11) Teilkonzern Reebok International Limited

12) Ergebnisabführungsvertrag 13) Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc. 14) Teilkonzern adidas Kanada 15) Teilkonzern adidas Brasilien

AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH

ZUM 31. DEZEMBER 2009

ANLAGE
Nº
II

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tsd. Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von ⁷⁾	in %
126 R.C. Investments Ltd.	Montreal (Kanada)	CAD	2.209	119	100
127 Reebok Canada Inc.	Montreal (Kanada)	CAD	16.993	119	100
128 CCM Holdings (1983) Inc.	Montreal (Kanada)	CAD	6.317	130	100
129 Sport Maska Inc.	New Brunswick (Kanada)	CAD	52.504	104	100
130 SLM Trademark Acquisition Canada Corporation ⁶⁾⁹⁾	New Brunswick (Kanada)	CAD	—	116	100
Asien					
131 adidas Sourcing Ltd.	Hong Kong (China)	USD	183.458	23	100
132 adidas Services Limited	Hong Kong (China)	USD	4.487	22	100
133 adidas Hong Kong Ltd.	Hong Kong (China)	HKD	135.161	direkt	100
134 Smedley Industries (Hong Kong) Limited ⁶⁾⁹⁾	Hong Kong (China)	HKD	—	104	100
135 Reebok Trading (Far East) Ltd.	Hong Kong (China)	USD	32.072	119	100
136 Reebok (China) Services Limited	Hong Kong (China)	USD	7.550	135	100
137 RIL Indonesia Services Limited	Hong Kong (China)	USD	1.968	135	100
138 adidas (Suzhou) Co. Ltd.	Suzhou (China)	CNY	92.742	4	100
139 adidas Sports (China) Co. Ltd.	Suzhou (China)	CNY	2.848.955	4	100
140 adidas (China) Ltd.	Shanghai (China)	CNY	32.547	22	100
141 Zhuhai adidas Technical Services Ltd.	Zhuhai (China)	USD	1.080	131	100
142 adidas Japan K.K.	Tokio (Japan)	JPY	2.721.374	36	100
143 Taylor Made Golf Co., Ltd.	Tokio (Japan)	JPY	4.433.500	36	100
144 adidas Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW	78.416.485	direkt	100
145 Taylor Made Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW	17.412.773	direkt	100
146 adidas Korea Technical Services Ltd.	Pusan (Korea)	KRW	-5.803.705	131	100
147 adidas India Private Ltd. ³⁾	Neu Delhi (Indien)	INR	-380.918	direkt	99
				22	1
148 adidas India Marketing Pvt. Ltd. ³⁾	Neu Delhi (Indien)	INR	—	147	91,4
				22	8,6
149 adidas Technical Services Pvt. Ltd.	Neu Delhi (Indien)	USD	955	131	100
150 Reebok India Company Unlimited	Neu Delhi (Indien)	INR	1.207	161	93,15
151 P.T. adidas Indonesia Ltd.	Jakarta (Indonesien)	IDR	9.810.204	22	99
				direkt	1
152 adidas (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur (Malaysia)	MYR	26.688	direkt	60
				22	40

1) Teilkonzern adidas UK 2) Teilkonzern Reebok International Ltd. 3) Teilkonzern Indien 4) Teilkonzern Mexiko (adidas) 5) Teilkonzern Taylor Made UK 6) Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit

7) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft 8) Teilkonzern Onfield 9) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, Inc. 10) Teilkonzern Sports Holdings Corporation 11) Teilkonzern Reebok International Limited

12) Ergebnisabführungsvertrag 13) Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc. 14) Teilkonzern adidas Kanada 15) Teilkonzern adidas Brasilien

AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH

ZUM 31. DEZEMBER 2009

ANLAGE
N^o
II

Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital (in Tsd. Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von ⁷⁾	in %
153 adidas Philippines Inc.	Manila (Philippinen)	PHP	163.219	direkt 100
154 adidas Singapore Pte. Ltd.	Singapur (Singapur)	SGD	15.196	direkt 100
155 adidas Taiwan Limited	Taipei (Taiwan)	TWD	371.121	22 100
156 adidas Holding (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB	-23.488	indirekt 51
				direkt 49
157 adidas (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB	545.220	156 50,01
				direkt 49,99
158 adidas Australia Pty. Limited	Mulgrave (Australien)	AUD	21.311	22 100
159 adidas New Zealand Limited	Auckland (Neuseeland)	NZD	2.983	direkt 100
160 adidas Vietnam Company Limited	Ho Chi Minh City (Vietnam)	VND	-16.812.825	22 100
161 Reebok (Mauritius) Company Limited	Port Louis (Mauritius)	USD	2.194	119 99
				103 1
Lateinamerika				
162 adidas Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	133.679	22 95
				4 5
163 Reebok Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	-540	22 89,99
				23 10
164 adidas do Brasil Ltda. ¹⁵⁾	Sao Paulo (Brasilien)	BRL	318.370	4 100
165 ASPA do Brasil Ltda.	Sao Paulo (Brasilien)	BRL	-48.409	131 100
166 adidas Trading Paraná Ltda. ¹⁵⁾	Pinhais (Brasilien)	BRL	—	164 99,99
167 Reebok Productos Esportivos Brasil Ltda.	Jundiai (Brasilien)	BRL	25.985	22 99,99
168 adidas Chile Ltda.	Santiago de Chile (Chile)	CLP	33.091.785	direkt 99
				3 1
169 adidas Colombia Ltda.	Bogota (Kolumbien)	COP	51.050.713	direkt 100
170 adidas de Mexico S.A. de C.V. ⁴⁾	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	286.876	direkt 100
171 adidas Industrial S.A. de C.V. ⁴⁾	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	—	direkt 100
172 Reebok de Mexico, S.A. de C.V.	Neucaupan de Juarez (Mexiko)	MXN	-307.643	direkt 100
173 adidas Latin America, S.A.	Panama City (Panama)	USD	-23.978	direkt 100
174 Concept Sport, S.A.	Panama City (Panama)	USD	793	22 100
175 3 Stripes S.A. (adidas Uruguay) ⁶⁾	Montevideo (Uruguay)	UYU	-436	direkt 100
176 adidas Corporation de Venezuela, S.A. ⁴⁾	Caracas (Venezuela)	VEF	-17	direkt 100
177 adisport Corporation	San Juan (Puerto Rico)	USD	-1.786	22 100

1) Teilkonzern adidas UK 2) Teilkonzern Reebok International Ltd. 3) Teilkonzern Indien 4) Teilkonzern Mexiko (adidas) 5) Teilkonzern Taylor Made UK 6) Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit

7) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft 8) Teilkonzern Onfield 9) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, Inc. 10) Teilkonzern Sports Holdings Corporation 11) Teilkonzern Reebok International Limited

12) Ergebnisabführungsvertrag 13) Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc. 14) Teilkonzern adidas Kanada 15) Teilkonzern adidas Brasilien



TECHFIT™ PowerWEB™

20
09



Das TECHFIT™ PowerWEB™ bündelt die Muskelenergie gezielt. Durch optimale Kompression wird die Energieerzeugung in den Muskeln beschleunigt und somit die Muskelvibration reduziert. Das Ergebnis sind Verbesserungen in puncto Kraft (+5,3%), Sprunghöhe (+4,0%) und Geschwindigkeit (+1,1%). Im Endspiel sorgte die TECHFIT™ PowerWEB™ Technologie bei Nikola Karabatic für explosive Kraft, schnelle Bewegungen und Ausdauer in einem der anstrengendsten Spiele dieser Handball-WM. Karabatic trägt TECHFIT™ Kleidung nicht einfach nur, er schwört darauf.



NIKOLA
KARABATIC
FRANKREICH



ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Zehn-Jahresübersicht	220
Glossar	222
Index	227
Impressum/Kontakt	228
Finanzkalender 2010	229



→ ZAGREB, KROATIEN – 1. FEBRUAR 2009

Im Finale der Handball-Weltmeisterschaft der Herren stehen sich Frankreich und Gastgeber Kroatien gegenüber. Der von adidas gesponserte französische Nationalspieler Nikola Karabatic ist nicht zu bremsen. Er spornt seine Mannschaftskameraden an. Es ist die 53. Spielminute: Karabatic springt ab und wirft das 20:18. Der Zwei-Punkte-Vorsprung lässt die Anspannung vom französischen Team abfallen. Mit großem Selbstvertrauen dominieren sie die letzten Minuten des Spiels und gewinnen schließlich 24:19.

ZEHN-JAHRESÜBERSICHT

Nº
01

	2009	2008	2007	2006 ¹⁾	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Informationen zur Gewinn- und Verlustrechnung (in Mio. €)										
Umsatzerlöse ²⁾	10.381	10.799	10.299	10.084	6.636	5.860	6.267	6.523	6.112	5.835
Bruttoergebnis ²⁾	4.712	5.256	4.882	4.495	3.197	2.813	2.814	2.819	2.601	2.528
Lizenz- und Provisionserträge ²⁾	86	89	102	90	47	42	42	46	42	43
Sonstige betriebliche Erträge ²⁾	100	103	80	55	36	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Sonstige betriebliche Aufwendungen ²⁾	4.390	4.378	4.115	3.759	2.573	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Konzerngewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) ²⁾	780	1.280	1.165	1.078	806	716	652	622	620	578
Betriebsergebnis ^{2) 3)}	508	1.070	949	881	707	584	490	477	475	437
Finanzergebnis, netto ^{2) 4)}	-150	-166	-135	-158	-52	-59	-49	-87	-102	-94
Gewinn vor Steuern ^{2) 4)}	358	904	815	723	655	526	438	390	376	347
Ertragsteuern ²⁾	113	260	260	227	221	193	167	148	147	140
Ergebnisanteile anderer Gesellschafter ^{2) 4)}	0	-2	-4	-13	-8	-7	-11	-14	-21	-25
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn ⁵⁾	245	642	551	483	383	314	260	229	208	182
Kennzahlen zur Gewinn- und Verlustrechnung										
Bruttomarge ²⁾	45,4%	48,7%	47,4%	44,6%	48,2%	48,0%	44,9%	43,2%	42,6%	43,3%
Operative Marge ^{2) 3)}	4,9%	9,9%	9,2%	8,7%	10,7%	10,0%	7,8%	7,3%	7,8%	7,5%
Zinsdeckungsgrad ²⁾	3,9	7,4	6,8	5,9	18,4	10,2	8,4	6,4	4,9	4,6
Steuerquote ²⁾	31,5%	28,8%	31,8%	31,4%	33,7%	36,7%	38,0%	37,9%	39,0%	40,3%
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse ⁵⁾	2,4%	5,9%	5,4%	4,8%	5,8%	5,4%	4,2%	3,5%	3,4%	3,1%
Umsatz unserer Marken (in Mio. €)										
adidas	7.520	7.821	7.113	6.626	5.861	5.174	4.950	5.105	4.825	4.672
Reebok	1.603	1.717	1.831	1.979	—	—	—	—	—	—
TaylorMade-adidas Golf	831	812	804	856	709	633	637	707	545	441
Rockport	232	243	291	293	—	—	—	—	—	—
Reebok-CCM Hockey	177	188	210	202	—	—	—	—	—	—
Bilanzdaten (in Mio. €)										
Bilanzsumme ⁴⁾	8.875	9.533	8.325	8.379	5.750	4.434	4.188	4.261	4.183	4.018
Vorräte	1.471	1.995	1.629	1.607	1.230	1.155	1.164	1.190	1.273	1.294
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände	2.038	2.523	2.048	1.913	1.551	1.425	1.335	1.560	1.520	1.387
Kurzfristiges Betriebskapital ⁴⁾	1.649	1.290	1.522	1.733	2.644	1.336	1.433	1.445	1.485	1.417
Nettofinanzverbindlichkeiten	917	2.189	1.766	2.231	-551	665	1.018	1.498	1.679	1.791
Eigenkapital ⁴⁾	3.771	3.386	3.023	2.828	2.684	1.544	1.285	1.081	1.015	815

1) Beinhaltet Reebok, Rockport und Reebok-CCM Hockey ab 1. Februar 2006. 2) Die Zahlen für 2004 und 2005 spiegeln aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments das fortgeführte Geschäft wider.

3) Lizenz- und Provisionserträge sowie Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte sind vor 2004 nicht im Betriebsergebnis enthalten. 4) Die Zahlen für 2003 und 2004 wurden aufgrund der Anwendung von IAS 32/IAS 39 und der Änderung zu IAS 19 angepasst.

5) Enthält Gewinn aus fortgeführtem und nicht fortgeführtem Geschäft. 6) Angepasst aufgrund des am 6. Juni 2006 im Verhältnis 1:4 durchgeführten Aktiensplits. 7) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

ZEHN-JAHRESÜBERSICHT

N^o
01

	2009	2008	2007	2006 ¹⁾	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Bilanzkennzahlen										
Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA ²⁾	1,2	1,7	1,5	2,1	-0,7	0,9	1,6	2,4	2,7	3,1
Verschuldungsgrad ⁴⁾	24,3%	64,6%	58,4%	78,9%	-20,5%	43,1%	79,2%	138,5%	165,5%	219,6%
Eigenkapitalquote ⁴⁾	42,5%	35,5%	36,3%	33,8%	46,7%	34,8%	30,7%	25,4%	24,3%	20,3%
Anlagendeckungsgrad ⁴⁾	85,9%	73,6%	72,2%	63,5%	194,0%	110,4%	91,1%	75,4%	77,8%	66,2%
Vermögensdeckung I ⁴⁾	137,4%	127,7%	136,1%	138,7%	284,1%	194,1%	197,6%	196,9%	209,3%	207,7%
Vermögensdeckung II ⁴⁾	102,9%	89,1%	98,0%	102,0%	150,4%	106,3%	108,3%	107,6%	105,9%	101,3%
Anlagenintensität	49,5%	48,2%	50,3%	53,2%	24,1%	31,6%	33,7%	33,7%	31,2%	30,7%
Umlaufintensität	50,5%	51,8%	49,7%	46,8%	75,9%	68,4%	66,3%	66,3%	68,8%	69,3%
Liquidität ersten Grades ⁴⁾	30,0%	10,5%	14,5%	15,8%	92,0%	26,8%	20,8%	5,5%	6,1%	7,7%
Liquidität zweiten Grades ⁴⁾	80,4%	55,1%	70,3%	80,4%	148,0%	88,4%	100,8%	99,1%	96,0%	90,4%
Liquidität dritten Grades ⁴⁾	132,2%	109,8%	132,6%	153,7%	219,4%	156,4%	187,4%	185,3%	187,4%	185,0%
Umschlagshäufigkeit des kurzfristigen Betriebskapitals ⁴⁾	6,3	8,4	6,8	5,8	2,6	4,4	4,4	4,5	4,1	4,1
Eigenkapitalrendite ^{4) 5)}	6,5%	18,9%	18,2%	17,1%	14,3%	20,4%	20,2%	21,1%	20,5%	22,3%
Verzinsung des eingesetzten Kapitals ^{4) 5)}	11,3%	19,8%	20,2%	17,6%	49,3%	27,5%	22,1%	16,8%	16,7%	17,0%
Kennzahlen je Aktie⁴⁾										
Aktienkurs am Jahresende (in €)	37,77	27,14	51,26	37,73	40,00	29,69	22,58	20,58	21,08	16,50
Unverwässertes Ergebnis ⁵⁾ (in €)	1,25	3,25	2,71	2,37	2,05	1,72	1,43	1,26	1,15	1,00
Verwässertes Ergebnis ⁵⁾ (in €)	1,22	3,07	2,57	2,25	1,93	1,64	1,43	1,26	1,15	1,00
Kurs/Gewinn-Verhältnis am Jahresende	31,0	8,8	19,9	16,8	20,7	18,1	15,8	16,3	18,3	16,5
Marktkapitalisierung am Jahresende (in Mio. €)	7.902	5.252	10.438	7.679	8.122	5.446	4.104	3.738	3.823	2.993
Operativer Cashflow (in €)	6,11	2,52	3,83	3,74	1,88	3,17	3,58	2,94	2,12	-0,06
Dividende (in €)	0,35 ⁷⁾	0,50	0,50	0,42	0,33	0,33	0,25	0,25	0,23	0,23
Gewinnausschüttungsquote (in %)	29,8	15,1	18,0	17,7	17,2	18,9	17,5	19,8	20,0	22,9
Anzahl der Aktien am Jahresende (in Tausend)	209.216	193.516	203.629	203.537	203.047	183.436	181.816	181.692	181.396	181.396
Mitarbeiter										
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende ²⁾	39.596	38.982	31.344	26.376	15.935	14.254	15.686	14.716	13.941	13.362
Personalaufwand ²⁾ (in Mio. €)	1.352	1.283	1.186	1.087	706	637	709	758	695	630

1) Beinhaltet Reebok, Rockport und Reebok-CCM Hockey ab 1. Februar 2006. 2) Die Zahlen für 2004 und 2005 spiegeln aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments das fortgeführte Geschäft wider.
3) Lizenz- und Provisionserträge sowie Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte sind vor 2004 nicht im Betriebsergebnis enthalten. 4) Die Zahlen für 2003 und 2004 wurden aufgrund der Anwendung von IAS 32/IAS 39 und der Änderung zu IAS 19 angepasst.
5) Enthält Gewinn aus fortgeführtem und nicht fortgeführtem Geschäft. 6) Angepasst aufgrund des am 6. Juni 2006 im Verhältnis 1:4 durchgeführten Aktiensplits. 7) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

Glossar

AFIRM (Apparel and Footwear International Restricted Substances List Management Working Group)

Expertenarbeitsgruppe, deren Ziel es ist, die Verwendung und den Einfluss schädlicher Stoffe in der Beschaffungskette von Kleidung und Schuhe zu reduzieren.

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.


Anlagendeckung

Gibt den Prozentsatz an, zu dem das Anlagevermögen durch Eigenkapital finanziert ist. Anlagendeckung = $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$.

Beta Faktor

Maß für das relative Risiko einer einzelnen Aktie im Vergleich zum Gesamtmarkt. Ein Beta Faktor größer eins bedeutet, dass die Aktie risikobehafteter ist als der Gesamtmarkt. Für einen Beta Faktor kleiner eins gilt der umgekehrte Fall.

Better Cotton Initiative

Die "Better Cotton Initiative" wurde im Rahmen einer Zusammenarbeit zwischen dem WWF und einer Vielzahl von Anspruchsgruppen gegründet, die in die Beschaffung von Baumwolle involviert sind. Die Initiative zielt darauf ab, messbare Verbesserungen bei den sozialen- und Umweltauswirkungen der Baumwollanpflanzung und -beschaffung zu erzielen und diese umweltfreundlicher und sozial nachhaltiger zu gestalten  siehe auch www.bettercotton.org.

Betriebsergebnis

Ergebnis des operativen Geschäfts des Konzerns nach Umsatzkosten und operativen Aufwendungen.

Betriebsergebnis = Bruttoergebnis + Lizenz- und Provisionserträge + sonstige betriebliche Erträge – Sales Working Budget – Marketing Working Budget – Betriebsgemeinkosten.

Betriebsgemeinkosten

In Verbindung mit dem Geschäftsbetrieb anfallende Kosten, die nicht direkt auf die verkauften Produkte und Dienstleistungen umzulegen sind. Dies sind Kosten für Vertrieb, Marketing-Gemeinkosten, Logistik, Forschung und Entwicklung, sowie allgemeine Verwaltungskosten, nicht aber die Kosten für Promotion und Kommunikation.

Bruttoergebnis

Differenz zwischen Umsatz und Umsatzkosten. Bruttoergebnis = Umsatz – Umsatzkosten.

Bruttomarge

Bruttoergebnis im Verhältnis zum Umsatz. Bruttomarge = $\left(\frac{\text{Bruttoergebnis}}{\text{Umsatz}}\right) \times 100$.

Bruttoinlandsprodukt (BIP)

Die zu Marktpreisen bewertete Summe aller fertigen Erzeugnisse und Dienstleistungen, die in einem bestimmten Zeitraum in einem Land produziert wurden.

BIP = Konsumausgaben + Investitionen + Staatsausgaben + (Exporte – Importe)

China

Im Kontext dieses Berichts ist China als den geografischen Großraum China, inklusive Hong Kong und Taiwan, definiert.

Classics

Produkte inspiriert von der langen Tradition von Reebok. Die Modelinie richtet sich in erster Linie an stil- und modebewusste Konsumenten, die bei ihrer Kleidung zwar auf einen sportlichen Look und eine sportliche Aussage Wert legen, aber eine frische und anspruchsvolle Interpretation dieser Qualitäten wünschen.

Commercial Paper

Handelbare, unbesicherte Inhaberschuldverschreibungen, die zur kurzfristigen Fremdmittelaufnahme emittiert werden. Commercial Paper werden als Daueremission revolvingend mit einer Laufzeit von sieben Tagen bis zu zwölf Monaten oder länger ausgegeben.

Concession Corners

Von einer unserer Marken betriebener Verkaufsbereich. Der Bereich ist Teil eines größeren Verkaufsbereichs, der von einem Handelspartner betrieben wird.

Corporate Governance

Verteilung von Rechten und Pflichten unter den wichtigsten Anteilseignern im Unternehmen, insbesondere den Aktionären, dem Vorstand und dem Aufsichtsrat.

Credit Default Swap

Ein Credit Default Swap (CDS) ist ein derivativer Kontrakt, 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.

Credit Spread

Risikoprämie, die als Renditedifferenz zwischen risikolosen Staatsanleihen und Unternehmensanleihen gleicher Laufzeit berechnet wird. Für das höhere Ausfallrisiko einer Unternehmensanleihe fordert der Anleger eine zusätzliche Verzinsung in Form einer Risikoprämie.

Days of Sales Outstanding (DSO)

Durchschnittlicher Zeitraum der Forderungsbegleichung durch unsere Kunden.

Devisentermin-Geschäft

Vertrag über den Austausch zweier Währungen zu einem im Voraus festgelegten Wechselkurs und Zeitpunkt.

D&O-Versicherung

Directors-and-Officers-Versicherung, auch Organ- oder Manager-Haftpflichtversicherung. Vermögensschadenhaftpflichtversicherung, die ein Unternehmen für seine Organe und leitenden Angestellten zum Schutz vor Kosten aufgrund von Rechtsstreitigkeiten abschließt.

Durchverkauf

Zeitraum, in dem Produkte über den Einzelhandel an den Konsumenten weiterverkauft werden.

EBITDA

Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.

Eigene Einzelhandelsaktivitäten

Von einer Marke des adidas Konzerns selbst betriebene Einzelhandelsgeschäfte. Hierzu gehören Concept-Stores (z. B. adidas Sport Performance, Originals und Sport Style), Concession Corners und Factory Outlets sowie E-Commerce für die Marken adidas, Reebok und Rockport.

Eigenkapitalquote


Zeigt die Rolle des Eigenkapitals in der Finanzstruktur eines Unternehmens an. Eigenkapitalquote = $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$.

Eigenkapitalrendite (ROE)

Die Eigenkapitalrendite (Return On Equity – ROE) zeigt den Ertrag eines Unternehmens im Verhältnis zum Eigenkapital.
Eigenkapitalverzinsung = Jahresüberschuss / Eigenkapital × 100.

Enterprise Resource Planning (ERP)


Enterprise Resource Planning bezeichnet eine Systemlösung, die alle Aspekte des jeweiligen Geschäftsmodells berücksichtigt, inklusive der Planung, Herstellung, Verkauf und Marketing.

Ergebnis je Aktie  siehe Unverwässertes Ergebnis je Aktie und Verwässertes Ergebnis je Aktie.


Ergebnisanteile anderer Gesellschafter

Anteile am Jahresergebnis, die nicht dem Konzern, sondern Konzernfremden zuzurechnen sind, die Anteile an verbundenen Unternehmen halten.

Fair Factories Clearinghouse

Das Fair Factories Clearinghouse (FFC) wurde im Jahr 2004 zur Verbesserung von Sozial-, Umwelt- und Sicherheitsstandards gegründet und soll dabei helfen Arbeitsbedingungen für Arbeiter zu schaffen, die weltweit in der Konsumgüterindustrie beschäftigt sind. Mitglieder sind heute viele Unternehmen der Sportartikel- und Konsumgüterindustrie, sowie deren Zuliefererbetriebe  siehe www.fairfactories.com.

Fair Labor Association

Die Fair Labor Association (FLA) 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  siehe auch www.fairlabor.org.

Fair Value

Beizulegender Zeitwert. Betrag, zu dem Vermögenswerte zwischen Geschäftspartnern fairer Weise gehandelt würden. 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 regionale Nutzung eines Geschäftskonzeptes, von Warenzeichen, Warenmustern oder Geschmacksmustern gegen Entgelt zur Verfügung. In der Regel unterstützt der Franchisegeber den Franchisenehmer z. B. in organisatorischen Dingen und bei Werbeaktionen.


Free Cashflow

Finanzielle Mittel, die einem Unternehmen nach Abzug von Investitionen und anderen Auszahlungen wie beispielsweise Steuern und Zinsen vom Betriebsergebnis für zukünftige Aktivitäten zur Verfügung stehen.
Free Cashflow = Betriebsergebnis + Abschreibungen (inkl. Geschäfts- oder Firmenwerte) +/- Veränderungen im operativen kurzfristigen Betriebskapital – Investitionen +/- betriebsfremde Auszahlungen.

Geschäfts- oder Firmenwerte (Goodwill)

Immaterieller Vermögenswert, der den Betrag quantifiziert, der für das Image, das Know-how und die Marktposition eines übernommenen Unternehmens bezahlt wurde. Der Geschäfts- oder Firmenwert ergibt sich aus der Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem Zeitwert des erworbenen Nettovermögens zum Zeitpunkt der Übernahme.

Gewichteter Kapitalkostensatz (WACC)

Bestimmung der Kapitalkosten anhand der Berechnung des gewichteten Kapitalkostensatzes (WACC) basierend auf dem Verhältnis von Fremdkapital und Eigenkapital. Die Eigenkapitalkosten werden mit dem risikolosen Zinssatz, einer Risikoprämie für das Marktrisiko und dem Beta Faktor berechnet. Die Grundlage zur Bestimmung der Fremdkapitalkosten sind der risikolose Zinssatz, der Credit Spread und die durchschnittliche Steuerquote  siehe auch Beta Faktor und Marktrisiko-Prämie.


Go-to-Market

Alle Maßnahmen, Hilfsmittel sowie Kommunikations- und Vertriebskanäle, die dafür genutzt werden, mit dem Konsumenten in Verbindung zu treten und seine Wünsche bestmöglich zu erfüllen.

Halo-Effekt

Der Halo-Effekt bezeichnet einen Wahrnehmungseffekt, nach welchem Menschen von einzelnen Eigenschaften auf andere, nicht mit den ursprünglich bewerteten in Zusammenhang stehende Eigenschaften schließen, die sie dann entweder auch positiv (oder auch negativ) einschätzen.

Hedging

Hedging ist eine Strategie zur Absicherung von Zins-, Währungs- oder Kursrisiken durch derivative Finanzinstrumente (Optionen, Swaps, Termingeschäfte usw.)  siehe auch Natürliche Absicherungsmaßnahmen.

Hybrid

Golfschläger. Eine Mischung aus einem Wood und einem Eisen, die Eigenschaften beider Schlägertypen vereint. Wird auch als „Rescue“ bezeichnet.

In-House Bank

Zentrales Konzept zur Verwendung der flüssigen Mittel der einzelnen Niederlassungen des adidas Konzerns. Die Organisation und Durchführung erfolgt über die Treasury-Abteilung des Konzerns.

Initial Public Offering (IPO)

Erste Ausgabe von Aktien durch ein privates Unternehmen auf einem organisierten Markt.

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 Investitionen zu tätigen.

Interessenvertreter

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, Nicht-Regierungsorganisationen, Medien usw.

International Financial Reporting Standards (IFRS)

Die IFRS (vormals IAS) werden vom IASB mit dem Ziel herausgegeben, transparente und vergleichbare Rechnungslegungsprinzipien zu schaffen, die von Unternehmen und Organisationen weltweit zur Finanzberichterstattung angewendet werden.

International Labour Organization (ILO)

Die ILO, auch Internationale Arbeitsorganisation genannt, ist eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen, die sich für die Formulierung und Durchsetzung internationaler Sozial- und Arbeitsnormen einsetzt  siehe auch www.ilo.org.

ISO 14001

Der ISO 14001 Standard der Internationalen Organisation für Standardisation (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).

Investitionen

Gesamte finanzielle Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten verwendet werden, ausgenommen Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

Key Accounts

Groß- oder Einzelhändler, die als wichtige Kunden einen beträchtlichen Anteil des Umsatzes generieren.

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 (aktuellen oder zukünftigen) Gewinn je Aktie. Kennzahl zur Beurteilung der Ertragskraft und -entwicklung eines Unternehmens im Vergleich zu einem oder mehreren anderen. Je geringer das KGV einer Aktie im Vergleich zum KGV einer anderen Aktie oder dem Durchschnitt des Aktienmarkts, desto günstiger wird die Aktie vom Markt bewertet.

Kurzfristiges Betriebskapital

Kurzfristig verfügbares Kapital eines Unternehmens zur Finanzierung der laufenden Geschäftsaktivitäten → siehe auch Operatives kurzfristiges Betriebskapital.

Kurzfristiges Betriebskapital = Umlaufvermögen – kurzfristige Verbindlichkeiten.

Lagerräumungsverkäufe

Umsätze, die außerhalb der normalen Konditionen getätigt werden. Lagerräumungsverkäufe entstehen aus einer unternehmerischen Entscheidung des Managements heraus, Überbestände abzubauen. Im Normalfall geschieht dies über spezielle Vertriebskanäle mit erheblichem Rabatt.

Lifestyle-Markt

Markt für Sport-inspirierte modische Schuh- und Bekleidungskollektionen.

Lizenzbekleidung

Bekleidungsprodukte, welche unter einer Lizenzvereinbarung hergestellt und vermarktet werden. Der adidas Konzern hat Lizenzgeschäfte mit Sportverbänden (z. B. FIFA, UEFA, IOC), Sportligen (z. B. NFL, NBA), professionellen Sportteams (z. B. Real Madrid, AC Mailand) und Universitäten (z. B. UCLA, Notre Dame). Das jeweilige Markensymbol ist bei derartigen Produkten zweitrangig.

Liquidität I – III

Der Liquiditätsgrad gibt an, wie schnell ein Unternehmen Vermögenswerte liquidieren kann, um kurzfristige Verbindlichkeiten zu bedienen.

Liquidität I: $\frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Finanzanlagen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$.

Liquidität II: $\frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Finanzanlagen} + \text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$.

Liquidität III: $\frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Finanzanlagen} + \text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen} + \text{Vorräte}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$.

Lizenzgeschäft

Für bestimmte Produktkategorien wird es Dritten erlaubt, unter dem Markennamen eines Unternehmens Produkte zu produzieren und zu vertreiben. Im Konzern bestehen die Einnahmen aus dem Lizenzgeschäft vor allem aus Lizenzentgelten für Kosmetika, Uhren und Brillen bei adidas sowie für Fitness-Equipment bei Reebok.

Marketing Working Budget

Enthält die Aufwendungen für Promotion und Kommunikation, darunter Sponsoring-Verträge mit Teams und einzelnen Sportlern sowie Werbung, Veranstaltungen und andere Kommunikationsaktivitäten, jedoch ohne Personal- und Verwaltungskosten im Marketing.

Marktkapitalisierung

Der Gesamtmarktwert aller im Umlauf befindlichen Aktien einer Gesellschaft, berechnet durch Multiplikation der Anzahl der Aktien mit dem aktuellen Börsenkurs.

Metallhölzer

Golfschläger (Driver oder Fairwayhölzer), die aus Stahl- und /oder Titanlegierungen bestehen. Der Name ist eine Hommage an Persimmonholz, das ursprünglich zur Herstellung dieser Schläger verwendet wurde. Gemessen am Umsatz stellen Metallhölzer auch für TaylorMade-adidas Golf die größte Kategorie von Golfprodukten dar.

Mitbestimmungsgesetz (MitbestG)

Das Mitbestimmungsgesetz regelt die Form der Mitbestimmung von Arbeitnehmern bei Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Mitarbeitern. Es bestimmt unter anderem, dass der Aufsichtsrat einer solchen Gesellschaft zu gleichen Teilen aus Vertretern der Arbeitnehmer und Anteilseigner zu besetzen ist.

Mono-Branded Stores

adidas, Reebok oder Rockport Marken-Shops, die nicht im Besitz des adidas Konzerns sind, sondern von Franchise-Partnern betrieben werden. Der adidas Konzern nutzt dieses Konzept in erster Linie in Wachstumsländern wie China, um von der lokalen Marktexpertise des jeweiligen Partners zu profitieren → siehe auch Franchising.

Natürliche Absicherungsmaßnahmen

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.

NBA (National Basketball Association)

Führende nordamerikanische Basketball Liga, bestehend aus 30 Teams aus den USA und Kanada.

Nettofinanzverbindlichkeiten

Der Teil der Gesamtfinanzverbindlichkeiten, der nicht durch flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen abgedeckt ist. Im Fall von Netto-Liquidität ist diese Zahl negativ. Nettofinanzverbindlichkeiten = Kurzfristige Verbindlichkeiten + Langfristige Verbindlichkeiten – Flüssige Mittel – Kurzfristige Finanzanlagen.

NFL (National Football League)

US-amerikanische Profi-Liga im American Football, bestehend aus 32 Teams.

NHL (National Hockey League)

Führende nordamerikanische Eishockey Liga, bestehend aus 30 Teams aus den USA und Kanada.

OHSAS 18000

Das 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.


Operative Marge

Konzernbetriebsergebnis im Verhältnis zum Umsatz. Indikator für die Profitabilität des Unternehmens nach Umsatzkosten und operativen Aufwendungen. Sie stellt den besten Indikator für die Profitabilität der operativen Aktivitäten dar.
Operative Marge = (Betriebsergebnis / Umsatz) × 100.

Operative Marge des Segments

Setzt das Segmentbetriebsergebnis in Bezug zum Umsatz des Segments bzw. der Gruppe von Segmenten (Segmentbetriebsergebnis/Segmentumsatz).

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 flüssige Mittel, kurzfristige Finanzanlagen und Steuern  siehe auch Kurzfristiges Betriebskapital.
Operatives kurzfristiges Betriebskapital = Forderungen aus Lieferungen und Leistungen + Vorräte – Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

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).

Performance Markt

Markt für leistungsorientierte Schuh- und Bekleidungskollektionen, die primär beim Sport zum Einsatz kommen.

PGA-Tour

Turnierserie bestehend aus 49 Wettbewerben des US-amerikanischen Verbands für Profi Golfer.

Preispunkte

Psychologische Preisobergrenzen, wie z. B. 99,99 € anstelle von 100 €.

Privatanleger

Einzelperson, die am Kapitalmarkt eigenes Geld anlegt, im Gegensatz zu einem institutionellen Investor.

Produktlizenznehmer

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 zum Beispiel Kosmetika, Uhren und Brillen, bei Reebok Fitness-Equipment und bei TaylorMade-adidas Golf Taschen und Handschuhe.

Promotion-Aufwendungen

Aufwendungen für Promotion-Partnerschaften.

Promotion-Partnerschaften

Partnerschaften mit Sportveranstaltungen, Verbänden, Ligen, Vereinen und Sportlern, bei der diese für eine Marke und deren Produkte werben. Die Vergütung erfolgt in Form von Geldzahlungen und/oder Sachleistungen.


Regionen

Der adidas Konzern unterscheidet 17 Märkte, die in sechs geographischen Regionen zusammengefasst werden: Westeuropa, Europäische Schwellenländer, Nordamerika, China, Andere Asiatische Märkte sowie Lateinamerika.

Risikoloser Zins

Die Verzinsung, die ein Anleger von einem risikofreien Investment, beispielsweise einer Staatsanleihe, erwarten kann.

Royal and Ancient (R&A)

Die R&A ist eine Golforganisation, die die Regeln für Golf überall außerhalb der USA und Mexiko festlegt. In den zuletzt genannten Regionen obliegt dies der United States Golf Association (USGA)  siehe auch United States Golf Association (USGA).

Risikoprämie

Mehrertrag, den der Markt insgesamt oder eine bestimmte Aktie über den 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.

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.

Schuldscheindarlehen

Auch Privatplatzierung. Platzierung von anleiheähnlichen Großkrediten direkt bei institutionellen Investoren, wie Banken, Fonds, Versicherungsunternehmen, Pensionskassen und Stiftungen.

Schwellenländer

In der Entwicklung begriffene Volkswirtschaften mit großem Wachstumspotenzial in Bezug auf Wirtschaftskraft und privaten Wohlstand. Als Schwellenländer versteht der adidas Konzern die Länder Asiens (außer Japan, Südkorea und Singapur), Osteuropas, Lateinamerikas und Afrikas.

Segment

Auch Geschäftssegment. Einheiten innerhalb eines Unternehmens, die Gewinn- und Verlust-Verantwortung besitzen. Der adidas Konzern ist zur Zeit in sechs Geschäftssegmente unterteilt: Großhandel, Einzelhandel, TaylorMade-adidas Golf, Rockport, Reebok-CCM Hockey und Andere zentral geführte Marken.

Segmentbetriebsergebnis

Betriebsergebnis eines Segments oder einer Gruppe von Segmenten, definiert als Bruttoergebnis abzüglich dem Segment oder der Gruppe von Segmenten direkt zurechenbare Kosten, vor Marketing Working Budget Aufwendungen und nicht direkt zuordenbaren Betriebsgemeinkosten.

Selbst kontrollierte Verkaufsflächen

Beinhaltet den eigenen Einzelhandel, Mono-Branded 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 nach den Vorgaben der jeweiligen Marke.

Shareholder Value

Managementkonzept, das die strategischen und operativen Entscheidungsprozesse auf eine stetige Steigerung des Unternehmenswerts für die Aktionäre ausrichtet.

Shop-in-Shop

adidas, Reebok oder Rockport Verkaufsbereich 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 Käuferlebnis zu vermitteln, wie er es in einem unserer Marken-Shops haben würde.

Sonstige betriebliche Aufwendungen

Auch sonstige operative Aufwendungen. In Verbindung mit dem Geschäftsbetrieb anfallende Kosten, die nicht direkt auf die verkauften Produkte oder Dienstleistungen umzulegen sind. Dies sind Aufwendungen für Vertrieb und Marketing, Forschung und Entwicklung, allgemeine Verwaltungskosten sowie Abschreibungen auf Vermögenswerte, die nicht der Produktion dienen.

Sonstige betriebliche Erträge

Auch sonstige operative Erträge. Umfasst alle Erträge aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, soweit diese nicht bereits in anderen Ertragspositionen enthalten sind.

Sportzubehör

Der Begriff umfasst alle Arten von Sportzubehör, die nicht zur Kleidung des Sportlers gehören wie Taschen, Bälle, Fitnessgeräte oder Schläger.

Steuerquote

Die Steuerquote ist die Quote, die sich auf Basis des Verhältnisses von Steueraufwand zum Gewinn vor Steuern ergibt.

Swap

Derivat mit dem zwei Firmen vereinbaren, in der Zukunft Zahlungsströme (Cashflows) auszutauschen.

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.

Trägheitsmoment

Gibt die Trägheit eines Objekts gegenüber einer Änderung seiner Rotationsbewegung an. Wird als wichtige Maßeinheit im Golfschlägergeschäft verwendet.


Umsatzkosten

Kosten für Beschaffung und Herstellung von Produkten. Hierzu gehören Rohmaterial-, Herstellungs- und Lieferkosten sowie Zölle und Kosten für die Auslieferung an unsere Vertriebsgesellschaften.

Umschlagshäufigkeit des kurzfristigen Betriebskapitals

Gibt an, wie oft das kurzfristige Betriebskapital in der betrachteten Periode umgeschlagen wurde. Die Umschlagshäufigkeit zeigt die Bindungsdauer des kurzfristigen Betriebskapitals und lässt so Rückschlüsse auf die Höhe des Kapitalbedarfs zu. Je höher diese Kennzahl ist, desto positiver ist sie zu beurteilen. $\text{Umschlagshäufigkeit des kurzfristigen Betriebskapitals} = \text{Umsatz} / \text{kurzfristiges Betriebskapital}$.

United States Golf Association (USGA)

Die USGA ist der nationale Verband von Golfplätzen, -clubs und -anlagen in den USA und die Regelgebende Instanz für das Golfen in den USA und Mexiko  siehe auch Royal and Ancient.

Unverwässertes Ergebnis je Aktie

Leistungsindikator zur Beurteilung des Ergebnisses je Aktie basierend auf der Anzahl ausstehender Aktien (ohne Aktienoptionen, zugeteilte Aktienrechte und Wandelschuldverschreibungen). $\text{Unverwässertes Ergebnis je Aktie} = \text{Jahresüberschuss} / \text{Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im Geschäftsjahr}$.

Verschuldungsgrad

Zeigt den Anteil des Fremdkapitals innerhalb der Finanzstruktur eines Unternehmens. $\text{Verschuldungsgrad} = (\text{Nettofinanzverbindlichkeiten} / \text{Eigenkapital}) \times 100$.

Verwässertes Ergebnis je Aktie

Leistungsindikator zur Beurteilung des Ergebnisses je Aktie unter Annahme der Wandlung und Ausübung ausstehender Aktienoptionen, zugeteilter Aktienrechte und Wandelschuldverschreibungen, durch die sich die Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien erhöhen kann. $\text{Verwässertes Ergebnis je Aktie} = (\text{Jahresüberschuss} + \text{Zinsaufwand auf Wandelanleihe}) / (\text{Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im Geschäftsjahr} + \text{Gewichtete Aktienoptionen} + \text{Aktien aus angenommener Wandlung der Wandelanleihe})$.

Verzinsung des eingesetzten Kapitals (ROCE)

Im Englischen Return on Capital Employed (ROCE). Beschreibt, wie effektiv und profitabel ein Unternehmen mit seinem eingesetzten Kapital umgeht.

$\text{ROCE} = (\text{Gewinn vor Steuern} + \text{Finzergebnis} + \text{Außerordentliches Ergebnis}) / (\text{Jahresdurchschnitt des Eigenkapitals} + \text{Ergebnisanteile anderer Gesellschafter} + \text{Nettofinanzverbindlichkeiten})$.


VOC (Volatile Organic Compounds)

Flüchtige Verbindungen, die Atembeschwerden und andere Gesundheitsprobleme verursachen können. VOCs sind Nebenprodukte, die in der Schuhproduktion anfallen. Aufgrund der Gesundheitsbedenken hat der adidas Konzern klar definierte Ziele hinsichtlich der Reduktion dieser Chemikalien im Herstellungsprozess.


Währungsbereinigt/Währungsneutral

Finanzdaten werden zu Vorjahreswechselkursen angegeben. Dies bereinigt das Ergebnis um die Wechselkursveränderung und zeigt eine direkte, von Wechselkurseffekten unverfälschte Geschäftsentwicklung.


Währungsrisiko

Der adidas Konzern ist Währungsrisiken ausgesetzt, da Cashflows in vielen verschiedenen Währungen anfallen. Risiken entstehen insbesondere aus der Tatsache, dass Beschaffung und Verkauf unserer Produkte in unterschiedlichen Währungen in ungleicher Höhe erfolgen. Zur Minimierung des Risikos tätigt der adidas Konzern regelmäßig Währungsabsicherungsgeschäfte  siehe auch Hedging.

World Federation of the Sporting Goods Industry (WFSGI)

Die WFSGI ist ein unabhängiger, gemeinnütziger Verband, der von Unternehmen der Sportartikelbranche und deren Zulieferer und Herstellerunternehmen sowie Einzelhandelsunternehmen und anderen Geschäften der Sportbranche gegründet wurde. Als solcher wird der WFSGI vom Internationalen Olympischen Komitee als offizieller Verband der Sportbranche anerkannt  siehe auch www.wfsgi.org.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

Das WBCSD ist ein globaler Verband mit rund 200 Unternehmen, der sich ausschließlich mit nachhaltiger Wertschöpfung befasst  siehe auch www.wbcsd.org.

Wandelanleihe

Eine Unternehmensanleihe, die mit einem Wandlungsrecht für eine bestimmte Anzahl Stückaktien des Unternehmens ausgestattet ist und gewandelt werden kann. Wandelanleihen haben üblicherweise niedrigere Zinssätze als nichtwandelbare Anleihen, weil sie mit dem Kursanstieg der zugrunde liegenden Aktie an Wert gewinnen. Wandelanleihen kombinieren damit die Vorteile von Aktien und von Anleihen.

Zinsdeckungsgrad

Zeigt die Fähigkeit des Unternehmens, die Nettoszinsaufwendungen mit dem Ergebnis vor Steuern und Nettoszinsaufwendungen abzudecken.

$\text{Zinsdeckungsgrad} = \text{Ergebnis vor Steuern und Nettoszinsaufwendungen} / \text{Nettoszinsaufwendungen} \times 100$.

Index

- A**
Akquisition 108 ff., 118
Aktienkursentwicklung 42 ff.
Aktionsoptionsplan (MSOP) 126 f.
Aktionärsstruktur 44
American Depositary Receipts (ADRs) 44, 125
Anlagevermögen 118 ff., 199
Anleihen 42 f., 128 ff.
Anteilsbesitz 44, 125, 212
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn 42 f., 112, 120
Aufsichtsrat
– Bericht 28 ff.
– Ausschüsse 30
– Mitglieder 26
Auftragsbestände 111, 158
Ausblick 156 ff.
Außerbilanzielle Positionen 124
- B**
Beschaffungskette 52 ff., 88 ff., 140 ff.
Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers 165
Betriebliche Aufwendungen 108 f., 112 ff., 156
Betriebsergebnis 108 ff., 112, 119 f., 132 ff., 203
Bilanz 108 f., 122 f., 125 f., 149 ff.
Bilanzzeit 164
Bruttomarge 108 ff., 112 ff., 132 ff., 156 ff.
- C**
Cashflow 122 ff.
Chancenbericht 140 ff.
Corporate Governance Bericht 33 ff.
- D**
Derivate Finanzinstrumente 149
Dividende 42 ff., 53, 124, 161
- E**
Eigenkapital 108, 122 ff., 150 ff., 189
– Eigenkapitalentwicklung 168
Einzelhandelsaktivitäten 119 ff., 134, 146 f.
- Entsprechenserklärung 31
Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche 108 ff., 149
Ergebnis je Aktie 42 ff., 108 ff., 156
Erläuterungen 170 ff.
- F**
Finanzaufwendungen 109, 120, 128
Finanz-Highlights – Innenseite Umschlag vorne
Finanzierungsstruktur 130 f., 150
Finanzinstrumente 120 ff., 149 ff.
Finanzkalender 2010 – Innenseite Umschlag hinten
Finanzverbindlichkeiten 108 f., 122 ff., 150, 160 f.
Flüssige Mittel 108 ff., 122 ff., 140 ff.
Forschung und Entwicklung 92 ff.
Free Cashflow 108 ff., 161
- G**
Geschäftsentwicklung
– adidas Konzern 112
– Großhandel 132
– Einzelhandel 134
– Andere Geschäftssegmente 137
Gewinn vor Steuern 120
Gewinn- und Verlustrechnung 115 ff., 150 ff., 199 ff.
Global Operations 88 ff.
Glossar 222
Geschäfts- oder Firmenwerte (Goodwill) 120, 174
- H**
Hauptversammlung 28 ff., 42 ff., 125 ff., 161
Hedging 131, 150 ff., 159
- I**
Investitionen 108 ff., 124, 144 ff., 157 f.
Investor Relations 42 ff.
Internes Konzern-Managementsystem 108 ff.
Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden 18 ff.
- J**
Jahresüberschuss 120, 167 ff.
- K**
Kampagnen 58 ff., 143
Kapitalflussrechnung 122 ff.
Kapitalkosten (WACC) 108 ff.
Kontrollierte Verkaufsflächen 55, 108, 140 ff.
Konzernanhang 170 ff.
Konzernaufstellung der erfassten Erträge und Aufwendungen 168
Konzernlagebericht 47
- L**
Leasing 108 f., 124
Liquidität 128, 140 ff., 161
Lizenz- und Provisionserträge 118
- M**
Markenbaum 49
Marketing Working Budget 118 f., 160
Marktkapitalisierung 43 ff.
Mission Statement 48
Mitarbeiter 97 ff.
- N**
Nachhaltigkeit 102 ff.
Nachtrag 156 ff.
- O**
Operatives kurzfristiges Betriebskapital 108 ff., 147 ff., 160
Operative Marge 108 ff., 119 f., 132 ff., 160
Operative und Sport-Highlights 2009 14 ff.
- P**
Pensionen 39 ff., 99, 175, 188
Produkteinführungen 76, 86, 95, 158 f.
Promotion-Partnerschaften 50 f., 147 f.
- R**
Risikobericht 140 ff.
Rückstellungen 33 ff., 115 ff., 123 f., 175, 186
- S**
Sachanlagevermögen 109, 118 ff., 182
Segmentberichterstattung 30 f., 115, 202
Standorte 50 f., 93
Steuern 120, 123, 142
Strategie
– adidas Konzern 52
– Global Sales 54
– Global Brands 58
- T**
Treasury 128 ff.
- U**
Umsatzkosten 117, 146, 201 f.
- V**
Vergütung
– Bericht 38 ff.
– Vorstand 38 ff.
– Aufsichtsrat 41
Verschuldungsgrad 110, 130 f., 150
Versicherung der gesetzlichen Vertreter 164
Vorräte 109 f., 140, 173
Vorstand 24 f.
- W**
Währung 112 ff., 120 ff.
Wandelanleihe 42 ff., 121 ff., 150, 184
Wechselkurse 113, 120 ff., 150 ff., 160 f.
- Z**
Zehn-Jahresübersicht 220
Ziele – Innenseite Umschlag vorne
Zinssatz 112, 120 ff., 151 f.

Impressum

adidas AG

Adi-Dassler-Str. 1
91074 Herzogenaurach
Deutschland

Tel: + 49 (0) 91 32 84 - 0
Fax: + 49 (0) 91 32 84 - 22 41
www.adidas-Group.de

Investor Relations

Tel: + 49 (0) 91 32 84 - 21 87
Fax: + 49 (0) 91 32 84 - 31 27
E-Mail: investor.relations@adidas-Group.com
www.adidas-Group.de/investoren

Der adidas Konzern ist Mitglied im DAI (Deutsches Aktieninstitut), DIRK (Deutscher Investor Relations Kreis) und NIRI (National Investor Relations Institute, USA).

Dieser Bericht ist auch in englischer Sprache erhältlich.
Weitere Berichte des adidas Konzerns finden Sie auf der Website des Unternehmens.

Konzept und Design

HunterLebron, München

Finanzkalender 2010

20
09



Veröffentlichung der Jahresergebnisse 2009

Analysten- und Bilanzpressekonferenzen in Herzogenaurach
Pressemitteilung, Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast

➔ 3. März 2010

Veröffentlichung der Ergebnisse des ersten Quartals 2010

Pressemitteilung, Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast

➔ 4. Mai 2010

Hauptversammlung

Fürth, Bayern
Webcast

➔ 6. Mai 2010

Dividendenzahlung

(vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung)

➔ 7. Mai 2010

Veröffentlichung der Halbjahresergebnisse 2010

Pressemitteilung, Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast

➔ 4. August 2010

Veröffentlichung der Neunmonatsergebnisse 2010

Pressemitteilung, Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast

➔ 4. November 2010

adidas AG
Adi-Dassler-Str. 1
91074 Herzogenaurach
Deutschland

©2010 adidas AG. adidas, Reebok, TaylorMade, adidas Golf, Ashworth, Rockport und CCM sind eingetragene Markenzeichen des adidas Konzerns.

