

Our  
game  
plan



adidas hat ein klares Ziel vor Augen – „die weltweit führende Sportartikelmarke zu werden“. Um diese Mission zu erfüllen, umfasst adidas zwei Divisionen, die für zwei unterschiedliche Marktsegmente stehen: Sport Performance und Sport Style. Die Produkt- und Marketinginitiativen von adidas konzentrieren sich weltweit vorrangig auf fünf Prioritäten: Fußball, Running, Training, Basketball und Originals.



Reebok ist eine globale Marke, inspiriert von ihrer Tradition im Sport und im Bereich Women's Fitness. Durch ihr Engagement für innovative Produktentwicklung wird die Marke Reebok Women's Fitness dominieren, in der Kategorie Men's Sport angreifen und die Kategorie Classics wieder beleben. Das Segment Reebok umfasst zudem die Marken Reebok-CCM Hockey und Rockport.



TaylorMade-adidas Golf, ein führendes Unternehmen in der Golfbranche und die Nummer eins bei Metallhölzern, konzentriert sich auf Konsumenten, die die innovativste und leistungsstärkste Golfausstattung auf dem Markt suchen. Dazu gehören technologisch überlegene Schläger, Bälle, Schuhe und Bekleidung. TaylorMade-adidas Golf vertreibt Produkte unter den Markennamen TaylorMade, adidas Golf und Ashworth.

adidas

	2008	2007	Veränderung
Umsatzerlöse in Mio. €	7.821	7.113	10%
Bruttoergebnis in Mio. €	3.802	3.370	13%
Bruttomarge	48,6%	47,4%	1,2 PP
Betriebsergebnis in Mio. €	1.098	920	19%
Operative Marge	14,0%	12,9%	1,1 PP
Anzahl der Mitarbeiter	23.202	18.678	24,2%

Reebok

	2008	2007	Veränderung
Umsatzerlöse in Mio. €	2.148	2.333	-8%
Bruttoergebnis in Mio. €	795	902	-12%
Bruttomarge	37,0%	38,7%	-1,7 PP
Betriebsergebnis in Mio. €	-7	109	-106%
Operative Marge	-0,3%	4,7%	-5,0 PP
Anzahl der Mitarbeiter	8.189	6.751	21,3%

TaylorMade-adidas Golf

	2008	2007	Veränderung
Umsatzerlöse in Mio. €	812	804	1%
Bruttoergebnis in Mio. €	359	360	-0%
Bruttomarge	44,3%	44,7%	-0,5 PP
Betriebsergebnis in Mio. €	78	65	20%
Operative Marge	9,6%	8,1%	1,5 PP
Anzahl der Mitarbeiter	1.852	1.393	33,0%

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

## Finanz-Highlights (IFRS)

	2008	2007	Veränderung
<b>Operative Highlights (in Mio. €)</b>			
Umsatzerlöse	10.799	10.299	4,9 %
EBITDA	1.277	1.165	9,7 %
Betriebsergebnis	1.070	949	12,7 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn	642	551	16,4 %
<b>Wichtige Kennzahlen (%)</b>			
Bruttomarge	48,7 %	47,4 %	1,3 PP
Sonstige operative Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	40,5 %	40,0 %	0,6 PP
Operative Marge	9,9 %	9,2 %	0,7 PP
Steuerquote	28,8 %	31,8 %	-3,0 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse	5,9 %	5,4 %	0,6 PP
Operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	24,5 %	25,2 %	-0,7 PP
Eigenkapitalquote	35,5 %	36,3 %	-0,8 PP
Verschuldungsgrad	64,6 %	58,4 %	6,2 PP
Eigenkapitalrendite	18,9 %	18,2 %	0,7 PP
<b>Bilanz- und Cashflow-Daten (in Mio. €)</b>			
Bilanzsumme	9.533	8.325	14,5 %
Vorräte	1.995	1.629	22,5 %
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	2.523	2.048	23,2 %
Kurzfristiges Betriebskapital	1.290	1.522	-15,3 %
Nettofinanzverbindlichkeiten	2.189	1.766	24,0 %
Eigenkapital	3.386	3.023	12,0 %
Investitionen	380	289	31,6 %
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	497	780	-36,3 %
<b>Kennzahlen je Aktie (in €)</b>			
Unverwässertes Ergebnis	3,25	2,71	19,9 %
Verwässertes Ergebnis	3,07	2,57	19,6 %
Operativer Cashflow	2,52	3,83	-34,3 %
Dividende	0,50 <sup>3)</sup>	0,50	0,0 %
Aktienkurs am Jahresende	27,14	51,26	-47,1 %
<b>Sonstiges (am Jahresende)</b>			
Anzahl der Mitarbeiter	38.982	31.344	24,4 %
Anzahl der Aktien	193.515.512	203.628.960	-5,0 %
Durchschnittliche Anzahl der Aktien	197.562.346	203.594.975	-3,0 %

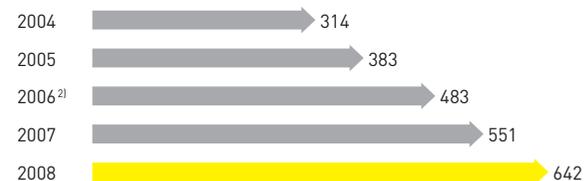
## Umsatzerlöse

in Mio. €



## Auf Anteilseigner entfallender Gewinn

in Mio. €



Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

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

2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006. Beinhaltet Greg Norman Bekleidung vom 1. Februar bis 30. November 2006.

3) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

## Ziele 2008

Währungsbereinigte Umsatzsteigerung im hohen einstelligen Bereich

Einführung neuer und innovativer Konzepte sowie technologischer Weiterentwicklungen

Währungsbereinigte Umsatzsteigerung bei allen Marken und in allen Regionen, mit Ausnahme von Nordamerika

Bruttomarge zwischen 47,5% und 48,0%

Operative Marge bei mindestens 9,5%

Weitere Reduzierung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals im Verhältnis zum Umsatz

Investitionsniveau zwischen 300 Mio. € und 400 Mio. €

Unveränderte bzw. geringere Nettofinanzverbindlichkeiten trotz des Aktienrückkaufprogramms

Gewinnsteigerung um mindestens 15%

Weiterer Ausbau des Shareholder Values

## Ergebnisse 2008

Konzernumsatz 10,8 Mrd. €;  
währungsbereinigter Anstieg um 9%

Wichtige Produkteinführungen 2008:  
— adidas F50 TUNIT™ Fußballschuh, neue Technologien für die Laufschuh-Produktgruppe adiSTAR® und adiZero™, TECHFIT PowerWEB für Männer, miCoach Training System  
— Reebok Premier Verona KFS und Premier SmoothFit™ Cushion Laufschuhe, Freestyle Cities Kollektion  
— Rockport Rockport Signature Serie  
— TaylorMade-adidas Golf Tour Burner® TP Driver, r7® CGB MAX Limited Driver, my TP Ball, TOUR360 LTD Schuh

Umsatz steigt währungsbereinigt um 14% bei adidas und um 7% bei TaylorMade-adidas Golf, fällt aber um 2% bei Reebok; währungsbereinigte Umsatzsteigerung in allen Regionen außer Nordamerika

Bruttomarge: 48,7%

Operative Marge: 9,9%

Operatives kurzfristiges Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz auf 24,5% weiter reduziert

Investitionen: 380 Mio. €

Nettofinanzverbindlichkeiten auf 2,189 Mrd. € gestiegen; Verschuldungsgrad zum Jahresende: 64,6%

Auf Anteilseigner entfallender Gewinn erreicht mit 642 Mio. € Rekordniveau (+16%)

Aktienrückkaufprogramm über 409 Mio. € im Oktober abgeschlossen; stabile Dividende von 0,50 € pro Aktie; Kurs der adidas AG Aktie sinkt um 47%

## 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

Rückgang der operativen Marge

Reduzierung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals im Verhältnis zum Umsatz

Investitionsniveau zwischen 300 Mio. € und 400 Mio. €

Reduzierung der Nettofinanzverbindlichkeiten

Gewinnrückgang

Weiterer Ausbau des Shareholder Values

Wir leben Sport wie kein anderes Unternehmen. Und wollen der weltweit führende Anbieter der Sportartikelindustrie sein. Das ist unser Ziel. Wir kennen unsere Stärken. Wir wissen, wo wir angreifen müssen. Wir haben ein dynamisches Team. Gemeinsame Werte – Leistung, Leidenschaft, Integrität und Vielfalt. Und viel Energie. Unsere Spielzüge sind geplant. Unsere Taktik steht. Wir sind bereit für die nächste Runde. Und wir haben eine Strategie:



# Our game plan

# Wachstum

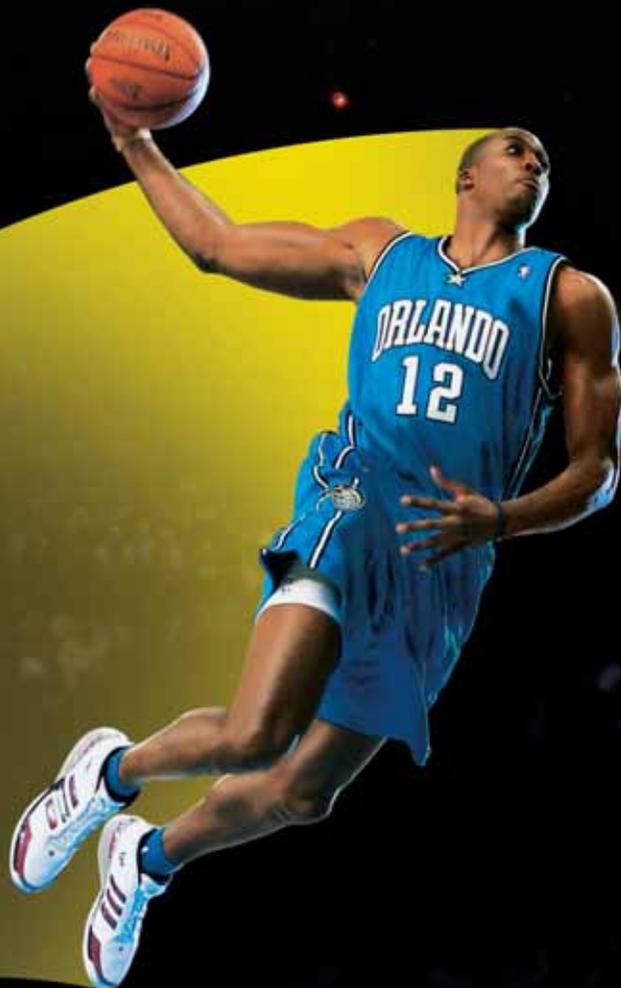
adidas Group

Ein Signal für die Stärke unserer Marken. Neue Perspektiven erarbeiten ohne die Wurzeln zu vergessen. Sport kennt keine Grenzen.

## > 35%

Schwellenländer > 35% der Umsatzerlöse Zentraler Bestandteil unserer Wachstumsstrategie ist die verstärkte Präsenz in den Wachstumsmärkten der Schwellenländer. Unsere Branche ist wahrhaft global. Sport und ein sportlicher Lebensstil sind für viele Teil des Alltags. Mit einem unvergleichlichen Produktportfolio und Führungspositionen bei Innovation und Design wollen wir die Konsumenten auf der ganzen Welt ansprechen. Mit dieser Strategie werden wir in den Schwellenländern einen Umsatzanteil von über 35% erreichen: Das ist unser Game Plan.

# 16



Dwight Howard

adidas

Sich Ziele setzen und sie erreichen – genau das macht Dwight Howard, seitdem er mit dem Basketball angefangen hat. Mit 22 war er der jüngste Spieler in der US-Basketballnationalmannschaft, die bei den Olympischen Spielen in Peking Gold holte. Auch für 2009 hat er ein klares Ziel: 16 Siege in den Playoffs und zusammen mit seinem Team den ultimativen Sieg erringen – den NBA-Meistertitel. „Wir werden dieses Ziel durch harte Arbeit und starken Teamgeist erreichen. Das ist der Game Plan.“



Lewis Hamilton

Reebok

Lewis Hamilton ist ein Ausnahmefahrer und 2008 war sein Jahr. Er wurde der jüngste Formel-1-Weltmeister. Seine Leistung ist überragend und sein Ziel ganz klar: Die Nr. 1 bleiben und seinen Weltmeistertitel nicht nur in 2009 verteidigen. Seine Strategie steht schon: „Diszipliniert trainieren, mich auf meine Fitness konzentrieren und souverän mit Druck umgehen – so sieht mein Game Plan aus.“

Die Nr.  
bleiben

1

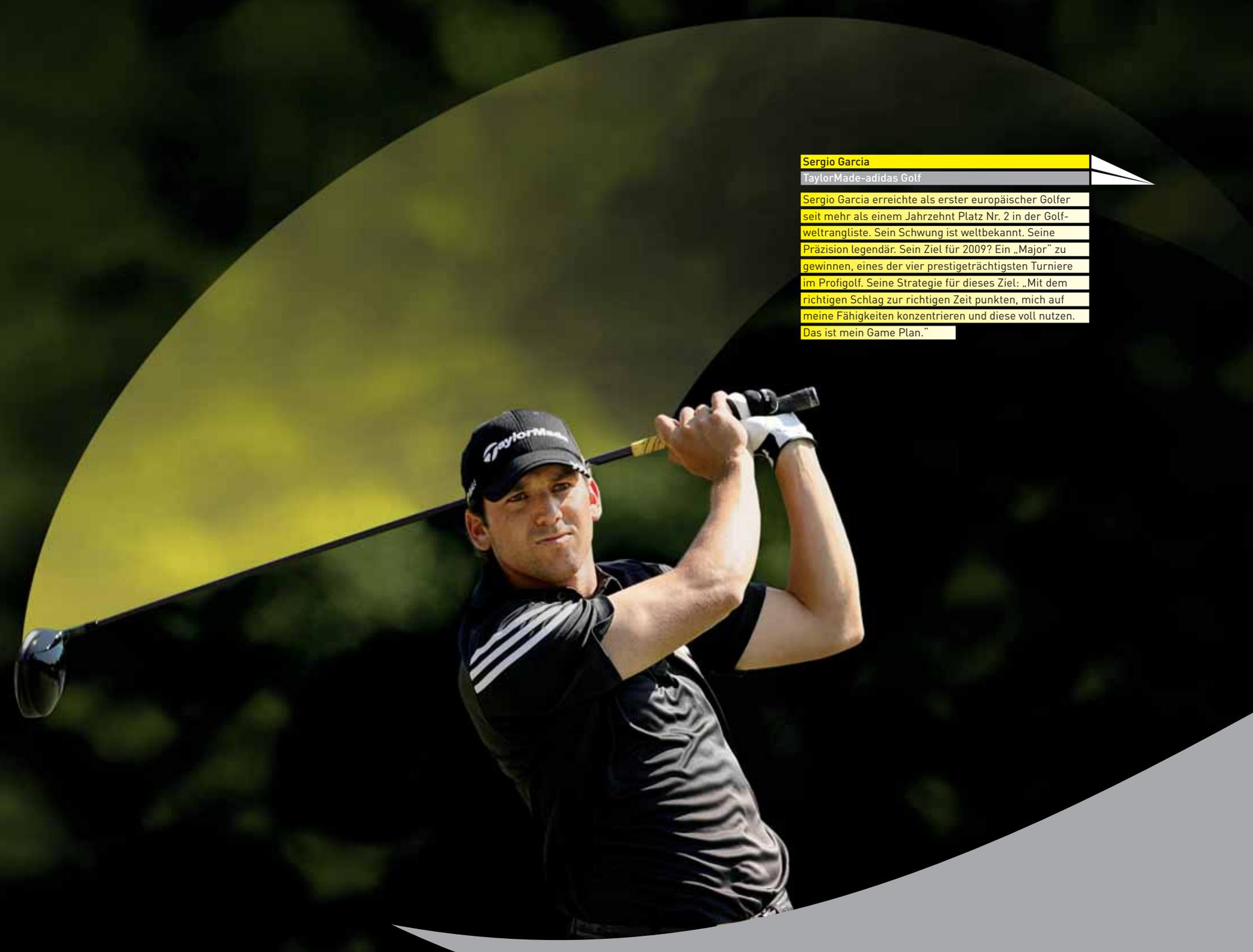
## Vertrieb

adidas Group

Das ist der Moment der Wahrheit. Hier können wir unser Markenversprechen einlösen. Mit dem richtigen Produkt zur richtigen Zeit im richtigen Laden. Ganz nah am Konsumenten.

> 35%

**Selbst kontrollierte Verkaufsflächen > 35% der Umsatzerlöse**  
Selbst kontrollierte Verkaufsflächen gewinnen als Geschäftsmodell immer mehr an Dynamik. Dazu zählen eigene Einzelhandelsgeschäfte, E-Commerce und eigene Flächen im Handel, wie z. B. Shop-in-Shops. Die weitere Expansion dieser Initiativen ist ein wichtiger Teil unseres Bestrebens, unseren Einzelhandelspartnern den bestmöglichen Service zu bieten und die Bindung zum Konsumenten zu verstärken. Wir wollen mindestens 35% unseres Umsatzes mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen erzielen. Und unsere Strategie wird uns bei der Erreichung dieses Ziels helfen: So sieht unser Game Plan aus.

A professional golfer, Sergio Garcia, is captured in the middle of a golf swing. He is wearing a black TaylorMade cap, a black polo shirt with white stripes on the sleeve, and white golf gloves. The background is a blurred green field, suggesting a golf course. The image is framed by a large, semi-transparent yellow and black graphic element that resembles a stylized 'S' or a large letter 'G'.

## Sergio Garcia

TaylorMade-adidas Golf

Sergio Garcia erreichte als erster europäischer Golfer seit mehr als einem Jahrzehnt Platz Nr. 2 in der Golfweltrangliste. Sein Schwung ist weltbekannt. Seine Präzision legendär. Sein Ziel für 2009? Ein „Major“ zu gewinnen, eines der vier prestigeträchtigsten Turniere im Profigolf. Seine Strategie für dieses Ziel: „Mit dem richtigen Schlag zur richtigen Zeit punkten, mich auf meine Fähigkeiten konzentrieren und diese voll nutzen. Das ist mein Game Plan.“

Ein  
**Major**  
gewinnen

## Profitabilität

adidas Group

Das Maß aller Dinge für den Unternehmenserfolg. Qualität statt

Quantität. Die richtigen Chancen nutzen. Komplexität verringern.

Ein Team sein.

> **11** %

**Operative Marge > 11 %** Die Verbesserung unserer operativen Marge ist einer der Grundpfeiler zur Steigerung des Shareholder Values. Diese signifikante Chance für unseren Konzern steht im Zentrum unserer strategischen Planungen. Wir verfolgen die Wachstumschancen, die am meisten zur Wertsteigerung beitragen. Gleichzeitig betreiben wir umfangreiche Programme für eine schlankere und effizientere Organisation. Mit dieser Strategie werden wir eine operative Marge von mindestens 11 % erreichen: Das ist unser Game Plan.

# Finanzstärke

adidas Group

Die Ressourcen zur Realisierung unserer Vision. Effizient und vielseitig.

So überstehen wir auch Turbulenzen. Unsere Triebkraft zum Erfolg.

# < 50 %

**Verschuldungsgrad < 50 %** Nur durch eine starke Bilanz können wir unser Geschäft für die Zukunft rüsten und unser Potenzial voll ausschöpfen. Wir streben kontinuierlich danach, die Effizienz unseres Geschäftszyklus zu steigern. Unsere Investitionen richten wir auf die Prioritäten unserer Strategie aus. Wir diversifizieren unsere Kapitalstruktur, um unseren Aktionären erstklassige Renditen zu sichern. Mit unserer Strategie werden wir unseren Verschuldungsgrad auf unter 50 % reduzieren: So sieht unser Game Plan aus.

Wieder  
die Nr. **1**  
werden

Ana Ivanovic

adidas

Ana Ivanovic hat schon immer große Träume gehabt. Die 21-jährige TennisspielerIn gewann 2008 den Roland-Garros-Titel. Sie sieht den Schlüssel zur Verwirklichung ihrer Träume in einer Kombination aus Wollen, Einstellung und harter Arbeit. Ihre zwei größten Ziele für die nahe Zukunft: ein weiterer Grand Slam Sieg und wieder die Nr. 1 der Weltrangliste zu werden. „Ich möchte mich darauf konzentrieren, mein Spiel und meine Kondition jeden Tag zu verbessern. So sieht mein Game Plan aus.“



Leidenschaft für den Sport treibt uns an. Seit mehr als 60 Jahren. Begeisterung, Ehrgeiz und Ausdauer prägen unser Unternehmen. Wie jeder Sportler setzen wir uns ambitionierte Ziele und tun alles, um diese zu erreichen – das haben wir verinnerlicht. Starke Marken, innovative Produkte, zeitlose Designs, wegweisende Technologien – sie sind das Fundament unseres Erfolgs. Unsere Strategie steht:

# Our game plan

Konzernlagebericht – Unser Konzern	
<b>Struktur und Strategie</b>	<b>044</b>
Corporate Mission Statement	044
Marken und Divisionen des Konzerns	045
Konzernstrategie	046
adidas Strategie	048
Reebok Strategie	052
TaylorMade-adidas Golf Strategie	056
Internes Konzern-Managementsystem	058
Wichtige Standorte und Promotion-Partnerschaften	062
<b>Konzernbereiche</b>	<b>064</b>
Global Operations	064
Nachhaltigkeit	067
Mitarbeiter	070
Forschung und Entwicklung	074

An unsere Aktionäre	
Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden	012
Vorstand	018
Bericht des Aufsichtsrats	020
Aufsichtsrat	025
Corporate Governance Bericht	026
Vergütungsbericht	030
Operative und Sport-Highlights 2008	034
Unsere Aktie	038

Konzernlagebericht – Unser Finanzjahr	
<b>Geschäftsentwicklung des Konzerns</b>	<b>080</b>
Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche	080
Gewinn- und Verlustrechnung	082
Bilanz und Kapitalflussrechnung	090
Treasury	093
Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB und erläuternder Bericht	096
<b>Geschäftsentwicklung der Markensegmente</b>	<b>099</b>
adidas Geschäftsentwicklung	099
Reebok Geschäftsentwicklung	102
TaylorMade-adidas Golf Geschäftsentwicklung	105
Risiko- und Chancenbericht	107
Nachtrag und Ausblick	120

Konzernabschluss	
Versicherung der gesetzlichen Vertreter	150
Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	151
Konzernbilanz	152
Konzerngewinn- und Verlustrechnung	153
Konzernkapitalflussrechnung	154
Konzernaufstellung der erfassten Erträge und Aufwendungen	156
Konzernanhang	157
Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte und Finanzanlagen	196
Anteilsbesitz	198
<b>Segmentinformationen</b>	<b>204</b>
<b>Zehn-Jahresübersicht</b>	<b>206</b>
Glossar	208
Index	214
Finanzkalender 2009	215

Produkte und Kampagnen	
adidas	128
Produkte und Kampagnen	
Reebok	138
Produkte und Kampagnen	
TaylorMade-adidas Golf	146
Produkte und Kampagnen	

1

2

3

4

5

## Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden

Der adidas Konzern erzielte im Geschäftsjahr 2008 starke Finanzergebnisse. Die positive Entwicklung der Segmente adidas und TaylorMade-adidas Golf verhalf dem Konzern zu einer währungsbereinigten Umsatzsteigerung von 9%. Das Ergebnis je Aktie verbesserte sich um 20%. Das Jahr 2009 wird allerdings nicht einfach werden. Dennoch hält der Konzern an seiner langfristigen Strategie, d. h. seinem „Game Plan“, fest. Dank starker Marktpositionen weltweit und einer ganzen Reihe interessanter, neuer Markeninitiativen ist der Konzern gut gerüstet, um die Chancen zu nutzen, die sich auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten bieten.



Herbert Hainer  
Vorstandsvorsitzender

Im folgenden Interview blickt Herbert Hainer, Vorstandsvorsitzender des adidas Konzerns, auf das Jahr 2008 zurück und geht auf die strategischen und finanziellen Aussichten für die Zukunft ein.

Herr Hainer, der adidas Konzern erzielte im Jahr 2008 eine beachtliche Gewinnsteigerung. Was waren für Sie die wichtigsten operativen und finanziellen Highlights des Jahres?

Wenn ich auf ein Jahr zurückblicke, gibt es für mich zwei wichtige Faktoren, an denen ich die Performance unseres Konzerns messe: Haben wir unsere Chancen genutzt und sind wir für die Zukunft gut aufgestellt? Ich bin stolz sagen zu können, dass der adidas Konzern im Jahr 2008 in dieser Hinsicht gute Arbeit geleistet und zudem bei den Finanzergebnissen neue Rekorde erzielt hat.

Wir haben keine Gelegenheit ungenutzt gelassen, um das Image unserer Marken zu stärken und ihre Performance-Orientierung zu unterstreichen. Unser überzeugender Auftritt bei sportlichen Großereignissen ist dafür der beste Beweis. Wir haben in unserer gesamten Organisation, von der Konzeptentwicklung über das Marketing bis hin zur Beschaffungskette, neue Maßstäbe gesetzt. Darüber hinaus haben wir weiter zukunftsorientiert investiert. So haben wir fast 400 Millionen Euro in den Ausbau der von uns selbst kontrollierten Verkaufsflächen, in die Konsolidierung unserer Lagerhaltung und in die Modernisierung unserer IT-Infrastruktur investiert. Außerdem haben wir talentierte neue Mitarbeiter an Bord geholt, um unsere personellen Ressourcen zu stärken. Diese Maßnahmen unterstreichen unseren kontinuierlichen Einsatz zur Erreichung unserer strategischen Ziele.

Unsere Finanzergebnisse sprechen für sich. Der währungsbereinigte Umsatz des Konzerns stieg um 9%. Unser starkes Produktangebot verhalf unserer Bruttomarge zu einem neuen Allzeithoch von 48,7%. Dadurch haben wir eine beachtliche Verbesserung unserer operativen Marge auf 9,9% erreicht. Mit einem Wachstum von 16% stieg der Gewinn bereits im achten Jahr in Folge im zweistelligen Bereich. Und aufgrund unseres Aktienrückkaufprogramms kletterte das Ergebnis je Aktie sogar um 20%. Diese Rekordleistungen zeugen ganz klar von der grundsätzlichen Stärke unseres Geschäftsmodells: Wir sind ein globales, vielseitiges und kundenorientiertes Unternehmen.

Die sportlichen Großereignisse des vergangenen Jahres wurden von Milliarden von Zuschauern auf der ganzen Welt verfolgt. Ihre Erwartungen waren hoch – haben Sie Ihre Ziele erreicht?

Bei unseren Vorbereitungen auf große Wettkämpfe verfolgen wir die gleichen Ziele wie die teilnehmenden Sportler – gib dein Bestes und wachse über dich hinaus. Genau das haben wir im Jahr 2008 getan. Wir haben die größten Sportereignisse der Welt ganz klar dominiert – sowohl die UEFA EURO 2008™ als auch die Olympischen Spiele 2008 in Peking.

Die Fußball-Europameisterschaft hat uns die ideale Plattform geboten, um unsere Position als führendes Unternehmen in der Kategorie Fußball zu untermauern. Und was kann es Schöneres geben als ein reines adidas Finale zwischen Spanien und Deutschland? Dank unserer aufsehenerregenden Marketingmaßnahmen außerhalb der Stadien konnten Fans und Fußballer aller Klassen hautnah erfahren, dass wir Fußball leben. Mit adiPure haben wir eine vollkommen neue Schuh- und Bekleidungskollektion erfolgreich auf den Markt gebracht. Schon im ersten Jahr verzeichnete die Kollektion mit mehr als einer halben Million verkaufter Paar Schuhe große Erfolge. Durch die gezielte Nutzung solcher Veranstaltungen und dank unserer einzigartigen Innovationskraft ist es uns gelungen, das Fußballgeschäft von adidas in nur vier Jahren um mehr als 50% zu steigern. Und eines kann ich Ihnen versichern: Mit der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™ steht uns das Beste noch bevor!

Bei den Olympischen Spielen konnten wir die Menschen davon überzeugen, dass adidas eine wahrhaft olympische Marke ist. Unsere preisgekrönte Kampagne „Together in 2008 – Impossible is Nothing“ fing den Geist der Olympischen Spiele ein und vereinte das chinesische Volk, das großartige Ereignis und unsere Marke. Im Lauf der Spiele profitierten mehr als 3.000 Sportler in 27 der 28 olympischen Sportarten von unserem erstklassigen Service und unseren herausragenden Produkten. Damit war adidas die dominierende Marke bei Olympia. So hat sich eine sehr enge Verbindung zu den chinesischen Konsumenten entwickelt. Ich bin mir sicher, dass dies eine langfristige, positive Auswirkung auf das Image unserer Marke auf dem chinesischen Markt haben wird und dazu beiträgt, unsere Marktführerschaft in einem der wirtschaftlich attraktivsten Länder der Erde zu sichern.

In Bezug auf die Markenentwicklung von adidas haben Sie bereits die sportlichen Großereignisse erwähnt. Aber das allein kann es nicht gewesen sein. Was hat sonst noch zur Leistung der Marke adidas in 2008 beigetragen?

Wir setzen uns jedes Jahr ehrgeizige Ziele für die Marke adidas und Großveranstaltungen sind nur ein Teil davon. Im Jahr 2008 hat die Marke einen Gang zugelegt und unsere Ergebnisse zeugen von breit gefächelter Stärke in all unseren Kategorien. Der währungsbereinigte Umsatz stieg um 14%, während die Bruttomarge von adidas ein Allzeithoch von 48,6% und die operative Marge einen



Rekordwert von 14,0% erreichten. Bei adidas geht es um Leistung. Und es geht darum, Konsumenten dabei zu helfen, ihre eigenen „unmöglichen“ Ziele zu erreichen – Impossible is Nothing. Wir realisieren dies tagtäglich, indem wir wichtige Produktinnovationen wie die neue Generation des Laufschuhs adiZero™ oder unsere Hightech-Bekleidung TECHFIT™ auf den Markt bringen.

Das Ergebnis ist eindeutig. Neben Fußball haben die anderen wichtigen Performance-Kategorien von adidas – Running, Training und Basketball – im Jahr 2008 Umsatzwachstumsraten im zweistelligen Bereich verzeichnet. Auch unsere Sport Style Division hat auf währungsbereinigter Basis um 10% zugelegt, weil unsere Produkte auf dem von Sport inspirierten Lifestyle-Markt nach wie vor ausgezeichnet ankommen.

adidas hat in den letzten Jahren gute Fortschritte erzielt. Worauf wird sich die Marke jetzt konzentrieren, um diese Dynamik aufrechtzuerhalten?

In den letzten vier Jahren ist der Umsatz von adidas auf währungsbereinigter Basis um durchschnittlich 13% gestiegen. Diese Zahl allein unterstreicht die Attraktivität der Marke und die Nähe, die wir zu Konsumenten auf der ganzen Welt aufgebaut haben. Obwohl adidas im Jahr 2009 sein 60-jähriges Jubiläum feiert, kann ich Ihnen versichern, dass diese tolle Marke keinesfalls das Rentenalter erreicht hat. Wir durchleben momentan eine Phase großer Veränderungen in unserer Branche. Im Zeitalter der Personalisierung wird sich die Rolle eines Konsumgüterunternehmens völlig neu definieren. Wir werden uns noch stärker auf den Konsumenten einstellen, weil es in der Welt von heute 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. Programme wie miCoach, mi Performance, miTeam und mi Originals oder Kollektionen wie das adidas SLVR Label und adidas Style Essentials verleihen uns in diesem Bereich bereits eine klare Führungsrolle. Deshalb bin ich fest davon überzeugt, dass unsere Konsumenten und Einzelhandelspartner adidas wie keiner anderen Marke weiterhin die Treue halten werden. Wir haben das richtige Rezept, um der Marke auch für die nächsten 60 Jahre zu nachhaltigem Erfolg zu verhelfen.

Reebok hat Ihre ursprünglichen Erwartungen für das Jahr 2008 nicht erfüllt. Sie prognostizieren aber für das Jahr 2009 eine stabile Umsatzentwicklung. Welche Veränderungen in den letzten zwölf Monaten stimmen Sie so zuversichtlich?

2008 war für Reebok ein schwieriges Jahr und ich bin enttäuscht, dass wir Ihnen nicht die Verbesserung der Finanzergebnisse präsentieren können, die wir zu Beginn des Jahres erwartet hatten. Wir haben mit dem Ausbau der Marke in internationalen Märkten weitere Fortschritte erzielt, allerdings führten Rückgänge, insbesondere in den USA, Großbritannien und Japan, zu einem währungsbereinigten Umsatzrückgang von 2%. Wenn auch die schwierigen Bedingungen in diesen Märkten die Performance von Reebok beeinträchtigt haben, so müssen wir doch zugeben, dass die Räumung alter Lagerbestände länger gedauert hat als ursprünglich angenommen. Aber die Marke Reebok bewegt sich in die richtige Richtung.

Nach mehreren Jahren harter Arbeit, in denen wir unser Geschäft in Europa und Lateinamerika gestrafft haben, sind wir mit der Implementierung von gemeinsamen operativen Strukturen für adidas und Reebok in diesen Märkten auf dem richtigen Weg in die Zukunft. Diese Organisationsstruktur hat sich in Asien und Russland bereits als erfolgreich erwiesen und wird sicherstellen, dass wir die Stärken des Konzerns im Kundenservice und in den Back-Office-Funktionen nutzen können. Wir haben außerdem die Prioritäten von Reebok weltweit weiter präzisiert. Wie ich Ihnen letztes Jahr bereits erklärt habe, besteht unsere größte Aufgabe darin, der Marke Reebok mehr Relevanz für den Konsumenten zu verleihen. Hierzu hat Reebok eine klare Zukunftsstrategie für seine wichtigsten Geschäftsbereiche aufgestellt: Women's Fitness dominieren, im Men's Sport

angreifen und Classics wieder beleben. Und ich bin davon überzeugt, dass wir so den Konsumenten richtig verdeutlichen können, wofür Reebok eigentlich steht. Nehmen Sie zum Beispiel unsere neue Partnerschaft mit Cirque du Soleil. Mit „JUKARI Fit to Fly™“ haben wir vor kurzem gemeinsam eine wirklich wegweisende Initiative auf den Weg gebracht, die für die Fitnessbranche eine neue Ära einläuten wird. „JUKARI Fit to Fly™“ ist ein ganz neues Workout-Konzept, inspiriert von den fantasievollen, künstlerisch und körperlich anspruchsvollen Bewegungen der Cirque du Soleil Akrobaten. Auch auf der Produktseite können wir bedeutende Verbesserungen unserer Kollektionen für 2009 ankündigen. Wie Sie wissen, sind Innovation und Design von essenzieller Wichtigkeit, wenn es darum geht, die Aufmerksamkeit der Konsumenten auf sich zu ziehen. Produkte müssen sich von der Masse abheben. Innovation muss daher etwas Greifbares, Einzigartiges und leicht Verständliches sein. Produkte wie der EasyTone™ und der SelectRide™ erfüllen diesen Anspruch.

Alles in allem kann es meiner Ansicht nach für das Reebok Geschäft im Jahr 2009 qualitativ nur aufwärts gehen. Aber machen wir uns nichts vor: Wir haben kein leichtes Jahr vor uns. Wir müssen noch einige Herausforderungen meistern und uns vor allem weiterhin diszipliniert um die Optimierung des Vertriebs für die Marke kümmern. Ich bin jedoch überzeugt, dass uns unser Engagement und unsere Leidenschaft im Jahr 2009 einen weiteren Schritt nach vorne bringen werden.

TaylorMade-adidas Golf hat sich in einem schwierigen Golfmarkt gut behauptet. Werden Sie diese Leistung auch 2009 fortsetzen können?

Im Rückblick auf das Jahr 2008 ist der volle Umfang des Erfolgs von TaylorMade-adidas Golf unübersehbar. Der Umsatz ist währungsbereinigt um 7% gewachsen, während die meisten wichtigen Wettbewerber Rückgänge hinnehmen mussten. Diese positive Entwicklung von TaylorMade-adidas Golf beweist, dass es selbst in schwierigen Zeiten immer auch Wachstumsmöglichkeiten gibt. Im Jahresverlauf haben wir unsere Marktführerschaft in der wichtigen Kategorie Metallhölzer in jedem unserer wichtigsten Märkte weiter ausgebaut. In Nordamerika liegen wir inzwischen beim Marktanteil um mehr als zehn Prozentpunkte vor unserem nächsten Wettbewerber, was dem fabelhaften Erfolg der neu eingeführten Driver Burner® und Tour Burner® zu verdanken ist. Außerdem haben wir 2008 solide Fortschritte bei Golfbällen und Puttern verzeichnet, unter anderem durch die höchst erfolgreiche Einführung unseres TP Tour Golfballs und der Spider Putterfamilie, die in diesen Kategorien zu einem sprunghaften Anstieg der Bruttomarge geführt haben.

Die Golfbranche hat im Jahr 2009 meiner Meinung nach einen steinigen Weg vor sich. Dennoch bieten sich viele Chancen, Marktanteile und Aufmerksamkeit der Konsumenten zu gewinnen. TaylorMade wird 2009 auf dem enormen Erfolg der Burner® Golfschlägerserie aufbauen und neue Burner® Eisen auf den Markt bringen. Unser neuer revolutionärer R9™ Driver ist in nur wenigen Wochen zum meistgespielten Driver auf der European Tour geworden. Mit der Akquisition von Ashworth haben wir unser bestehendes adidas Golf Angebot an leistungsorientierter Hightech-Bekleidung um eine authentische Golf-Lifestyle-Marke ergänzt. Damit sind wir unbestritten der weltweite Marktführer für Golfbekleidung. Genauso freuen mich die Neuzugänge in unserer ohnehin schon eindrucksvollen Liste von PGA Tour Staff Professionals. Für 2009 haben wir 17 neue Spieler unter Vertrag genommen. Diese Zahl ist der beste Beweis für die Qualität unserer Produkte. Mit all diesen starken Initiativen und der vollen Unterstützung des adidas Konzerns befindet sich TaylorMade-adidas Golf auf dem besten Weg, das führende Golfunternehmen der Welt zu werden.

Gibt es irgendwelche besonderen Maßnahmen, die Sie ergreifen werden, um die gegenwärtigen gesamtwirtschaftlichen Schwierigkeiten anzugehen?

In dieser schwierigen Zeit ist es am wichtigsten, wettbewerbsfähig zu bleiben. Und es ist auch eine Zeit, in der wir im Interesse all unserer Stakeholder Verantwortungsbewusstsein zeigen müssen. Wir können die Fehler der Finanzmärkte nicht alleine ausbügeln, das ist auch nicht unser Ziel. Aber dieser Abschwung erinnert uns auch wieder daran, dass wir in jeder Lage – sei sie gut oder schlecht – stets nach Wegen suchen sollten, unser Geschäft stärker zu machen.

In einem Konzern unserer Größe ist es enorm wichtig, schneller, schlanker und effizienter zu werden, und wir suchen kontinuierlich nach neuen Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung. Damit sind wir in diesen Krisenzeiten bereits einen Schritt voraus. Wie schon erwähnt haben wir in Europa und Lateinamerika ein gemeinsames operatives Geschäftsmodell für adidas und Reebok eingeführt. Außerdem haben wir bei adidas vor einem Jahr ein umfangreiches Programm zur Reduzierung der Komplexität und Steigerung der Effizienz innerhalb der Marketingorganisation gestartet. Konzernweit haben wir umgehend einige einschneidende Maßnahmen zur Verbesserung unserer Kostenstruktur ergriffen. Dazu gehört die Senkung der Reisekosten sowie der Kosten für externe Berater. Darüber hinaus haben wir einen Einstellungsstopp veranlasst. Zu Beginn dieses Jahres haben wir unsere Mitarbeiterzahl bei Reebok und TaylorMade in den USA reduziert und eine Umstrukturierung des Geschäfts von Reebok in Großbritannien angekündigt.

Kostensenkungen sind jedoch für uns nicht das Allheilmittel in dieser Krise. Ich bin der Überzeugung, dass die wahren Gewinner der Krise diejenigen sein werden, die an ihren langfristigen Strategien festhalten und nicht in blinden Aktionismus verfallen. Wir werden im Jahr 2009 einen dualen Ansatz verfolgen: Wir werden einerseits alle Kosten, die nicht direkt zu unserem Geschäftserfolg beitragen, strikt reduzieren und andererseits in unseren künftigen Erfolg investieren. Der eigene Einzelhandel und die Erweiterung der selbst kontrollierten Verkaufsflächen stehen dabei ganz oben auf der Liste. Wir werden auch in neue langfristige Promotion-Partnerschaften sowie in die Infrastrukturprojekte des Konzerns investieren, um künftige Synergiepotenziale zu schaffen. Mit diesen Investitionen und einer strikten Kostenkontrolle wird unsere Ausgangssituation für die Zeit nach der Konjunkturkrise noch stärker sein.

Wie sehen Sie das Jahr 2009 aus finanzieller Sicht für den Konzern insgesamt?

Zu Beginn des Jahres 2009 ist die Marktlage eindeutig schwierig. Die Verflechtungen zwischen den Volkswirtschaften sind heutzutage so eng, dass die Auswirkungen nicht wie in der Vergangenheit nur in isolierten Regionen sondern flächendeckend zu spüren sind. Es ist daher aus heutiger Sicht noch schwer abzuschätzen, wie sich dieser Abschwung auf die Konsumenten und unsere Einzelhandelspartner auswirken wird. Keiner kann voraussagen, wie stark steigende Arbeitslosenzahlen und niedrigeres Verbrauchervertrauen den Privatkonsum bremsen werden. Aber eins steht schon fest: Die Konsumenten werden 2009 weniger Geld ausgeben.

Angesichts dieser Faktoren gehen wir von einem währungsbereinigten Rückgang des Konzernumsatzes für das Gesamtjahr im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich aus. Ein wettbewerbsintensives Einzelhandelsumfeld in reifen Märkten sowie erwartete höhere Beschaffungskosten werden die Bruttomarge vor allem in der ersten Jahreshälfte unter Druck setzen. Obwohl wir besonderes Augenmerk auf die Kontrolle unserer operativen Kostenbasis legen werden, wird das Ergebnis je Aktie in diesem Jahr zurückgehen. Das Ausmaß des Rückgangs wird größtenteils davon abhängen, wie sich die Währungen über das Jahr gesehen entwickeln. Währungen wie der russische Rubel und das britische Pfund sowie mehrere Währungen in Lateinamerika haben gegenüber dem Euro beträchtlich an Wert verloren. Ich persönlich sehe darin unser größtes Risiko für 2009.

Dennoch bin ich überzeugt, dass unser Konzern stärker als je zuvor in diese wirtschaftlich schwierige Zeit geht. Wir ergreifen die richtigen Maßnahmen, um sicherzustellen, dass unser Konzern auch langfristig auf seinem Wachstumspfad bleibt. Wir verfügen über die nötigen Ressourcen und die Energie, um die vor uns liegenden Herausforderungen in Angriff zu nehmen. Und wir dürfen auch nicht vergessen, dass die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™ näher kommt. Dieses Ereignis hebt die Stärken unseres Unternehmens hervor und wird bereits in diesem Jahr erste positive Auswirkungen auf unser Geschäft haben.

Sie haben in der Vergangenheit gesagt, dass die Sportartikelbranche widerstandsfähiger gegenüber gesamtwirtschaftlichen Abschwüngen ist als andere Segmente der Konsumgüterindustrie. Was sind die Gründe dafür, und wie sehen Sie hier die Lage des adidas Konzerns?

Ich bin der festen Überzeugung, dass unsere Branche und insbesondere unser Konzern in der Lage sein werden, sich zumindest von einigen dieser negativen gesamtwirtschaftlichen Trends abzukoppeln. Sport ist tief in unserer Gesellschaft



verwurzelt – vom professionellen Athleten bis hin zum Freizeitsportler. Gesundheit und Fitness werden für Bevölkerung und Politik immer wichtiger. Insbesondere in den Schwellenländern wird die Anzahl der Menschen, die Sport treiben, im Zuge des steigenden Wohlstands weiter wachsen. Außerdem sprechen wir junge Konsumenten an – eine Zielgruppe, die für Konjunkturabschwünge weniger anfällig ist, da sie zum Beispiel nicht durch Hypotheken oder Auto-Leasing-Verträge finanziell eingeschränkt ist. Und Sie dürfen nicht vergessen, dass wir hier auch im Vergleich zu anderen Konsumgütern von relativ erschwinglichen Artikeln sprechen.

Mit einem ausgewogenen und umfangreichen Produktangebot, das den Bogen von Performance bis Lifestyle spannt, genießen wir eine führende Position in unserer Branche. Heute ist der adidas Konzern der unumstrittene Spitzenreiter unserer Branche in Sachen Innovation, Design und Service – ganz egal in welcher Disziplin. Wir sind in allen wichtigen Sportkategorien präsent. Unser Portfolio an Partnerschaften sucht seinesgleichen. Und wir verfolgen eine Strategie der kontrollierten Verkaufsflächen, die uns immer einen Platz im Blickfeld des Konsumenten sichert. Auch wenn wir keinen Einfluss auf das gesamtwirtschaftliche Umfeld oder die Wechselkurse haben, so können wir doch unser Geschäft direkt beeinflussen. Und deswegen werden wir auch weiterhin an unserer Strategie – unserem „Game Plan“ – festhalten: zum Nutzen aller unserer Stakeholder ein Unternehmen aufzubauen, das von langfristigem Wachstum geprägt ist.

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 AG<sup>1)</sup>. Er ist verheiratet, hat eine Tochter und lebt in Herzogenaurach.

■ Dritte Position von links

#### 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

### 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.

■ Erste Position von links

### 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 AG<sup>1)</sup>. 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.

■ Zweite Position von links

### Erich Stamminger

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

■ Vierte Position von links

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

## Bericht des Aufsichtsrats

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, das Geschäftsjahr 2008 war für den adidas Konzern erneut ein sehr bedeutendes Jahr. Große Sportereignisse wie die Fußball-Europameisterschaft und die Olympischen Spiele haben der Marke adidas zu wiederholt ausgezeichneten Ergebnissen verholfen. TaylorMade-adidas Golf konnte seinen Umsatz im schwierigen Golfmarkt erneut steigern. Bei Reebok wurden wichtige Maßnahmen zur Revitalisierung der Marke ergriffen. 2008 war aber auch ein Jahr großer Herausforderungen, insbesondere angesichts der internationalen Wirtschafts- und Finanzkrise. In diesem schwierigen Umfeld hat der adidas Konzern ein sehr gutes Ergebnis erzielt. Es bestätigt die erfolgreiche Umsetzung der strategischen Konzernplanung.



Dr. Hans Friderichs

Vorsitzender des Aufsichtsrats

## Überwachung und Beratung im Dialog mit dem Vorstand

Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir die Geschäftsführung des Vorstands sorgfältig und regelmäßig überwacht und in diesem Rahmen die strategische Weiterentwicklung des Konzerns sowie wesentliche Einzelmaßnahmen begleitet.

Hierzu hat uns der Vorstand in den Aufsichtsratssitzungen und durch zusätzliche 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 frühzeitig eingebunden und haben, soweit erforderlich und aus unserer Sicht im Unternehmensinteresse, nach umfassender Beratung und Prüfung unsere Zustimmung erteilt. Bei den Mitgliedern des Aufsichtsrats lagen auch in diesem Berichtsjahr keine Interessenkonflikte vor.

Im Berichtsjahr 2008 sind wir zu fünf Sitzungen zusammengetreten. Zusätzlich haben wir bei eilbedürftigen Vorgängen Beschlüsse außerhalb von Sitzungen herbeigeführt. Alle Mitglieder des Aufsichtsrats waren in mehr als der Hälfte der Aufsichtsratssitzungen vertreten. Der externe Abschlussprüfer, die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (vormals: KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft), Frankfurt am Main (KPMG), hat an vier von fünf Sitzungen teilgenommen. Darüber hinaus hat Herr Dr. Friderichs, Vorsitzender des Aufsichtsrats, auch zwischen den Sitzungsterminen im kontinuierlichen Austausch mit dem Vorstand, insbesondere mit dem Vorstandsvorsitzenden, die Strategie erörtert und sich über den Gang der Geschäfte sowie wichtige Ereignisse informiert.

## Schwerpunkte der Beratungen und Prüfungen im Aufsichtsratsplenum

Die Umsatz- und Ergebnisentwicklung, die Finanzlage des Konzerns sowie die Geschäftsentwicklung der einzelnen Marktsegmente wurden uns vom Vorstand in allen Sitzungen detailliert erläutert und von uns anschließend jeweils gemeinsam diskutiert. 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 und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung des Vorstands.

In der am 29. Januar 2008 im Wege einer Telefonkonferenz abgehaltenen Sitzung wurde die Durchführung eines Aktienrückkaufprogramms, basierend auf der von der ordentlichen Hauptversammlung am 10. Mai 2007 erteilten Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien von insgesamt bis zu 5% des Grundkapitals, beraten und beschlossen.

Wesentliche Themen der Bilanzsitzung am 4. März 2008 waren der von der KPMG bestätigte Konzernabschluss und der bestätigte Jahresabschluss der adidas AG mit den entsprechenden Lageberichten zum 31. Dezember 2007 sowie der Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands. Auf der Grundlage der Vorprüfungen und Beratungen des Prüfungsausschusses haben wir mit dem Vorstand und der KPMG wesentliche Aspekte des Konzern- und Jahresabschlusses 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 2008 zu unterbreitenden Beschlussvorschläge beraten. Der Empfehlung des Prüfungsausschusses folgend haben wir beschlossen, der Hauptversammlung die Wahl der KPMG als Konzern- und Jahresabschlussprüfer sowie als Prüfer für eine etwaige prüferische Durchsicht des Halbjahresfinanzberichts für das Geschäftsjahr 2008 vorzuschlagen. Auch die übrigen Beschlussvorschläge für die ordentliche Hauptversammlung wurden von uns verabschiedet. Schließlich berichtete uns der Vorstand in dieser Sitzung über die Geschäftsentwicklung des Konzerns im Hinblick auf den noch andauernden Revitalisierungsprozess des Reebok Segments sowie über den aktuellen Status des von uns im Januar genehmigten Aktienrückkaufprogramms. Weiterhin informierten wir uns über wesentliche Aspekte der Personalentwicklung und -förderung sowie des leistungsorientierten Vergütungskonzepts im adidas Konzern.

Im Mittelpunkt der Sitzung am 7. Mai 2008 stand der vom Vorstand vorgestellte Abschluss des ersten Quartals 2008 sowie die wirtschaftliche Entwicklung des Reebok Segments, einschließlich der zur besseren Marktdurchdringung geplanten Maßnahmen. Darüber hinaus befassten wir uns detailliert mit den Ergebnissen der im Zeitraum von Dezember 2007 bis Februar 2008 durchgeführten Effizienzprüfung unserer Aufsichtsratsstätigkeit. Unsere Geschäftsordnung haben wir in dieser Sitzung hinsichtlich der Bildung und Aufgaben eines Nominierungsausschusses angepasst und sogleich die Mitglieder dieses Ausschusses gewählt.

Themenschwerpunkte der Aufsichtsratsitzung am 4. August 2008 waren der Halbjahresfinanzbericht und der für das Jahr 2008 zu erwartende Geschäftsverlauf sowie die vom Prüfungsausschuss mit der KPMG vereinbarten Prüfungsansätze und -schwerpunkte für die Prüfungen des Konzern- und Jahresabschlusses 2008. Außerdem berieten wir über etwaige Maßnahmen zur Erweiterung des Markenportfolios des Konzerns und bildeten ad hoc den Ausschuss „Strategic Equity Investment Committee“. Ein weiterer Bestandteil der Sitzung war die Erweiterung der Aufgaben des Prüfungsausschusses durch das zu erwartende Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz und aufgrund der im Deutschen Corporate Governance Kodex vorgesehenen Regelungen. Dazu verabschiedeten wir die entsprechende Anpassung der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats und eine Geschäftsordnung für den Prüfungsausschuss.

In der Aufsichtsratsitzung am 5. November 2008 standen die Behandlung des Neunmonatsberichts des Vorstands und der Ausblick auf die verbleibenden Monate des Geschäftsjahres 2008 im Mittelpunkt. Neben einer konzerninternen gesellschaftsrechtlichen Umstrukturierung im Rahmen der Reebok Integration diskutierten wir überdies intensiv mit dem Vorstand die Budget- und Investitionsplanung für den Konzern, die verschiedene Szenarien für das Geschäftsjahr 2009 berücksichtigte. Wir nahmen den Budget- und Investitionsplan im Grundsatz zustimmend zur Kenntnis. Da noch Klärungsbedarf hinsichtlich einiger in der Sitzung aufgeworfener Fragen bestand, übertrugen wir die finale Zustimmungsbefugnis zum Budget auf das Präsidium, wie im Folgenden unter „Bericht aus den Ausschüssen“ erläutert. Ferner befassten wir uns mit den Neuregelungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und beschlossen, dass der Gesamtaufichtsrat künftig das vom Präsidialausschuss erarbeitete Vergütungssystem für den Vorstand und die wesentlichen Vertragselemente prüfen und beschließen wird.

Von wesentlicher Bedeutung sind die außerhalb von Sitzungen gefassten Beschlüsse über die Abgabe der Entsprechenserklärung zu den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex am 11. Februar 2008 und die Durchführung der Aktienanziehung mit anschließender Kapitalherabsetzung im Zusammenhang mit dem im Januar 2008 beschlossenen Aktienrückkaufprogramm.

## Bericht aus den Ausschüssen

Zur effizienten Wahrnehmung seiner Aufgaben hat der Aufsichtsrat neben dem projektbezogenen ad hoc gebildeten Ausschuss „Strategic Equity Investment Committee“ insgesamt fünf ständige Aufsichtsratsausschüsse eingerichtet – siehe Aufsichtsrat, S. 025. Sie bereiten bestimmte Themenkreise zur Diskussion im Plenum und Beschlüsse des Aufsichtsrats vor; hinsichtlich einzelner Themen sind auch Entscheidungsbefugnisse auf diese Ausschüsse delegiert. Die Ausschussvorsitzenden haben in den Aufsichtsratssitzungen jeweils 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 zweimal. Im Oktober 2008 stimmte das Präsidium dem Erwerb von Ashworth, Inc., zu. Damit wird TaylorMade-adidas Golf zum führenden Golfbekleidungsunternehmen weltweit. Im November 2008 erteilte das Präsidium nach ausführlicher Diskussion potenzieller Auswirkungen der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise auf das Budget 2009 die endgültige Zustimmung für den Budget- und Investitionsplan 2009.

— Der Präsidialausschuss trat im Jahr 2008 zu drei Sitzungen zusammen. Wesentliche Themen waren das Vergütungssystem und die Höhe der Vergütung des Vorstands sowie die Erarbeitung neuer Strukturen für Vorstandsverträge.

— Der Prüfungsausschuss hielt im Jahr 2008 fünf Sitzungen ab. Er befasste sich in Gegenwart des Abschlussprüfers und des Finanzvorstands schwerpunktmäßig mit dem Konzern- und Jahresabschluss 2007, den Prüfungsberichten des Abschlussprüfers sowie mit dem Halbjahresfinanzbericht und den Quartalsfinanzberichten für das Geschäftsjahr 2008. Der Abschlussprüfer berichtete den Ausschussmitgliedern ausführlich über die Prüfungstätigkeit und -ergebnisse. Des Weiteren befasste sich der Prüfungsausschuss mit der Vorbereitung des Wahlvorschlags des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung für die Bestellung des Abschlussprüfers für das Geschäftsjahr 2008 und holte dessen Unabhängigkeitserklärung ein. Ferner legte er gemeinsam mit dem Abschlussprüfer

Prüfungsschwerpunkte für die Prüfung des Konzern- und Jahresabschlusses 2008 fest und beschloss die Erteilung des Prüfungsauftrags einschließlich der Vergütung des Abschlussprüfers. Darüber hinaus bereitete der Prüfungsausschuss die Entscheidungen des Aufsichtsrats zu Corporate Governance Themen vor, insbesondere die Entscheidung des Aufsichtsrats über die Erklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex gemäß § 161 Aktiengesetz (AktG). Zusammen mit dem Finanzvorstand diskutierte er ausführlich die Budget- und Investitionsplanung 2009 unter Berücksichtigung der Wirtschafts- und Finanzkrise. Überdies befasste sich der Ausschuss eingehend mit den Strukturen des Compliance Managements sowie dem internen Kontroll- und dem Risikomanagementsystem und der Wirksamkeit dieser Systeme. Das Gremium befasste sich außerdem mit dem Bericht der Internen Revision über deren konzerninterne Prüfungstätigkeit und Methodik in 2008 und die Planungen für 2009. Über die Ergebnisse aller Sitzungen berichtete der Prüfungsausschussvorsitzende dem Aufsichtsrat in der jeweils darauf folgenden Sitzung.

— Der im Mai 2008 gebildete Nominierungsausschuss tagte erstmals im November. Er befasste sich – neben den organisatorischen Aspekten zur künftigen Zusammenarbeit – mit der derzeitigen Zusammensetzung des Aufsichtsrats und definierte Anforderungen an die zukünftige Zusammensetzung der Anteilseignerseite im Hinblick auf die erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen. Der Ausschuss bereitete Anfang 2009 die Neuwahl der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat für die Hauptversammlung der adidas AG am 7. Mai 2009 vor.

— Der Vermittlungsausschuss musste auch im Jahr 2008 nicht einberufen werden.

— Der ad hoc gebildete Ausschuss „Strategic Equity Investment Committee“ stimmte im August 2008 dem Erwerb von Textronics, Inc., zwecks Weiterentwicklung der Produktpalette des Konzerns zu.

### Entsprechenserklärung und effektive Corporate Governance

Das Thema Corporate Governance besitzt für den Aufsichtsrat einen hohen Stellenwert. Die Umsetzung der Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 6. Juni 2008 wurde zusammen mit dem Vorstand sowohl im Aufsichtsrat als auch im Prüfungsausschuss erörtert. Auch beschloss der Aufsichtsrat die Aktualisierung der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats sowie eine Geschäftsordnung für den Prüfungsausschuss. Ferner haben wir entschieden nicht nur zu den Empfehlungen, sondern auch auf freiwilliger Basis zu den Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex Stellung zu nehmen. Über die Corporate Governance bei adidas berichten wir gemeinsam mit dem Vorstand im ■■ siehe Corporate Governance Bericht, S. 026. Am 11. Februar 2009 haben wir mit dem Vorstand eine aktualisierte Entsprechenserklärung nach § 161 AktG zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben, die wir auf der Internetseite unter ■■ [www.adidas-Group.de/corporate\\_governance](http://www.adidas-Group.de/corporate_governance) am gleichen Tag dauerhaft zugänglich gemacht haben.

### Intensive Beratung und Prüfung des Konzernabschlusses und des Jahresabschlusses der adidas AG 2008

Die KPMG hat den gemäß § 315a HGB nach IFRS aufgestellten und um einen Konzernlagebericht ergänzten Konzernabschluss geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Dies gilt auch für den nach den Vorschriften des HGB aufgestellten Jahresabschluss 2008 der adidas AG und den Lagebericht.

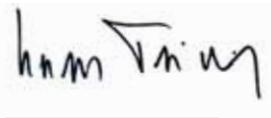
Die Abschlussunterlagen und der Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands sowie die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers haben dem Prüfungsausschuss und dem Aufsichtsrat rechtzeitig vorgelegen. Sie wurden zunächst am 27. Februar 2009 vom Prüfungsausschuss und dann in unserer Bilanzsitzung am 3. März 2009 vom Aufsichtsratsplenum eingehend geprüft und im Beisein des Abschlussprüfers erörtert. Der Abschlussprüfer berichtete uns über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung der Abschlüsse mit den vom Prüfungsausschuss für das Jahr 2008 vereinbarten Prüfungsschwerpunkten, darunter insbesondere die Ordnungsmäßigkeit der in den Konzernabschluss einbezogenen Jahresabschlüsse, die Wertminderungstests des Goodwills und der immateriellen Vermögenswerte sowie die Vollständigkeit der vorzunehmenden Anhangangaben zu den Finanzinstrumenten nach IFRS 7. Er stand uns für Fragen sowie weitere ergänzende Auskünfte zur Verfügung. Nach eigener Überprüfung des Konzernabschlusses mit dem Konzern-

lagebericht sowie des Jahresabschlusses der adidas AG mit dem Lagebericht 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 war damit festgestellt. Wir haben mit dem Vorstand die Dividendenpolitik erörtert und dem Gewinnverwendungsvorschlag in Anbetracht der Finanzlage des Unternehmens sowie der Erwartungen der Aktionäre und des Kapitalmarkts zugestimmt.

### Dank

Zum Ende unserer fünfjährigen Amtszeit, die mit Beendigung der Hauptversammlung am 7. Mai 2009 ausläuft, sprechen wir dem Vorstand, den Unternehmensleitungen der Konzerngesellschaften, dem Betriebsrat sowie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Dank und Anerkennung für ihren hohen persönlichen Einsatz, ihre Leistungen und das fortwährende Engagement aus.

Für den Aufsichtsrat



Dr. Hans Friderichs  
Vorsitzender des Aufsichtsrats

März 2009

## Aufsichtsrat



**Dr. Hans Friderichs**

Vorsitzender  
Bundesminister a. D., Mainz  
— Vorsitzender des Aufsichtsrats,  
allit AG Kunststofftechnik,  
Bad Kreuznach



**Fritz Kammerer<sup>1)</sup>**

Stellvertretender Vorsitzender  
— Vorsitzender des Gesamt-  
betriebsrats, adidas AG



**Igor Landau**

Stellvertretender Vorsitzender  
Ehemaliger Vorstandsvorsitzender  
der Aventis S. A., Paris, Frankreich  
— Mitglied des Aufsichtsrats,  
Allianz SE, München  
— Mitglied des Verwaltungsrats,  
Sanofi-Aventis S. A., Paris,  
Frankreich  
— Mitglied des Verwaltungsrats,  
HSBC France S. A., Paris,  
Frankreich



**Sabine Bauer<sup>1)</sup>**

Qualitätsreferentin, Global  
Operations, adidas AG



**Dr. iur. Manfred Gentz**

Vorsitzender des Verwaltungsrats,  
Zürich Financial Services S. A.,  
Zürich, Schweiz  
— Vorsitzender<sup>2)</sup> des Aufsichts-  
rats, Deutsche Börse AG,  
Frankfurt am Main  
— Mitglied des Aufsichtsrats,  
DWS Investment GmbH,  
Frankfurt am Main  
— Vorsitzender des Verwaltungsrats,  
Zürich Financial Services  
S. A., Zürich, Schweiz



**Dr. Stefan Jentsch**

Mitglied des Vorstands, Dresdner  
Bank AG, Frankfurt am Main<sup>3)</sup>  
— Mitglied des Aufsichtsrats,  
Premiere AG, Unterföhring



**Roland Nosko<sup>1)</sup>**

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



**Hans Ruprecht<sup>1)</sup>**

Vertriebsdirektor Customer  
Service, Area Central West,  
adidas AG



**Willi Schwerdtle**

Geschäftsführer, Procter & Gamble  
GmbH, Schwalbach am Taunus



**Heidi Thaler-Veh<sup>1)</sup>**

Mitglied des Gesamtbetriebsrats,  
adidas AG



**Christian Tourres**

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



**Klaus Weiß<sup>1)</sup>**

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

## Ständige Ausschüsse

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

## Sonstige Ausschüsse

„Strategic Equity Investment Committee“ Dr. Hans Friderichs (Vorsitzender), Igor Landau, Sabine Bauer, Roland  
Nosko

1) Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.

2) Seit 9. Dezember 2008, zuvor Mitglied des Aufsichtsrats.

3) Bis 12. Januar 2009, danach Geschäftsführer der SB Asset Management GmbH, Kronberg.

## Corporate Governance Bericht

Unser Handeln wird seit jeher von den Grundsätzen einer verantwortungsvollen Unternehmensführung und -kontrolle bestimmt. Gute und transparente Corporate Governance gewährleistet eine verantwortliche, auf Wertschöpfung ausgerichtete Leitung und Überwachung des Unternehmens. Sie ist eine wichtige Voraussetzung, um bei unseren Aktionären, den Finanzmärkten, den Geschäftspartnern und Mitarbeitern sowie der Öffentlichkeit das Vertrauen in die adidas AG zu bewahren und zu stärken. Schwerpunkte unserer Corporate Governance Aktivitäten lagen im Jahr 2008 auf der Weiterentwicklung der guten Beziehung zu unseren Aktionären, einer effektiven Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat, dem verantwortungsbewussten Umgang mit Risiken und Chancen sowie gesetzlichen und konzerninternen Regelungen. Wir verstehen Corporate Governance als fortlaufenden Prozess und werden zukünftige Entwicklungen weiterhin aufmerksam verfolgen.

### 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.

### Geschäftsführung durch den Vorstand

Unserem Vorstand gehören vier Mitglieder an ■■■ siehe Vorstand, S.018. Er 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. Seine Geschäftsordnung bestimmt die nähere Ausgestaltung der Arbeit im Gremium, insbesondere die Ressortzuständigkeiten der Vorstandsmitglieder, dem Gesamtvorstand vorbehaltene Angelegenheiten und die Beschlussmodalitäten. Die Geschäftsordnung des Vorstands kann im Internet unter ■■■ [www.adidas-Group.de](http://www.adidas-Group.de) eingesehen werden.

### Überwachung und Beratung durch den Aufsichtsrat

Unser Aufsichtsrat setzt sich in Übereinstimmung mit dem deutschen Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) aus jeweils sechs Vertretern der Anteilseigner und Arbeitnehmer zusammen ■■■ siehe Aufsichtsrat, S. 025. Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand bei der Geschäftsführung; grundlegende geschäftspolitische Entscheidungen benötigen seine Zustimmung. In besonders eilbedürftigen Angelegenheiten hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit, einen Beschluss auch im Wege des schriftlichen Umlaufverfahrens zu fassen. Ferner bestellt er die Mitglieder des Vorstands.

Die Amtszeit der derzeitigen Mitglieder des Aufsichtsrats läuft mit Beendigung der Hauptversammlung am 7. Mai 2009, die über die Entlastung des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2008 beschließen wird, aus. Die Neuwahl der Arbeitnehmervertreter findet nach den Regelungen des MitbestG bereits im März 2009 statt, die der Anteilseignervertreter als Einzelwahl in der ordentlichen Hauptversammlung 2009.

### 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](http://www.adidas-Group.de), deren Vorsitzende regelmäßig an den Gesamtaufichtsrat berichten:

— 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 Beschlüsse des Aufsichtsratsplenums über die Bestellung von Vorstandsmitgliedern vor. Seit November 2008 ist der Gesamtaufichtsrat dafür zuständig, auf Vorschlag des Präsidialausschusses das Vergütungssystem für den Vorstand einschließlich der wesentlichen Vertragselemente zu beschließen und regelmäßig zu überprüfen.

— Der Prüfungsausschuss, der ebenfalls paritätisch mit vier Mitgliedern besetzt ist, behandelt insbesondere Fragen der Rechnungslegung sowie des Risikomanagements und der Compliance. Er diskutiert die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems und lässt sich regelmäßig über die Arbeit der Internen Revision berichten. Darüber hinaus bewertet und überwacht er die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und bestimmt Prüfungsschwerpunkte. Der Prüfungsausschuss prüft den Konzernabschluss und den Jahresabschluss der adidas AG einschließlich der Lageberichte und bereitet für das Aufsichtsratsplenum die entsprechenden Beschlüsse vor, ebenso wie die Vereinbarung mit dem Abschlussprüfer. Ferner behandelt er die Quartals- und Halbjahresfinanzberichte. Die konkrete Ausgestaltung der Arbeit des Prüfungsausschusses ist durch eine Geschäftsordnung festgelegt, die vom Gesamtaufichtsrat im Berichtsjahr beschlossen wurde.

— Der vier Mitglieder umfassende paritätisch besetzte Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 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.

— Der im Geschäftsjahr 2008 neu eingerichtete Nominierungsausschuss mit drei Mitgliedern ist als einziger Aufsichtsratsausschuss ausschließlich mit Vertretern der Anteilseigner besetzt. Er unterbreitet dem Aufsichtsrat Empfehlungen für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung. Bei den Vorschlägen zur Wahl der Aufsichtsratsmitglieder wird darauf geachtet, dass die auf internationaler Ebene ausgesuchten Kandidaten über die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen.

Ferner wurde im Jahr 2008 ad hoc der paritätisch mit vier Mitgliedern besetzte Ausschuss „Strategic Equity Investment Committee“ gebildet, der im Zusammenhang mit der Prüfung zweier Unternehmenszukäufe tätig wurde ■■■ siehe Bericht des Aufsichtsrats, S. 020.

Die Tätigkeiten des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse im Geschäftsjahr 2008 werden ausführlich im Bericht des Aufsichtsrats beschrieben ■■■ siehe Bericht des Aufsichtsrats, S. 020. Für eine Übersicht über die Mitglieder des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse ■■■ siehe Aufsichtsrat, S. 025.

#### **Verantwortungsvolle Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat**

Unser Vorstand und Aufsichtsrat praktizieren gute Corporate Governance durch eine verantwortungsbewusste und transparente Führung sowie Kontrolle des Konzerns mit dem gemeinsamen Ziel, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat kontinuierlich, zeitnah und umfassend über Strategie, Planung, Geschäftsentwicklung und Risikomanagement des Konzerns sowie über maßgebliche Fragen der Compliance. Unser Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzender stehen auch außerhalb von Sitzungen in regelmäßigem Kontakt. 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.

#### **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. Mit dem Code of Conduct und unserem Global Policy Manual haben wir Richtlinien aufgestellt, die dazu beitragen, dieses Ziel zu erreichen. Sie werden regelmäßig weiterentwickelt und enthalten insbesondere Regelungen zum gesetzeskonformen Umgang mit Geschäftspartnern und Dritten, zur Vermeidung von Interessenkonflikten, zum Umgang mit Daten und Informationen sowie zum Thema Umweltschutz und Sicherheit. In diesem Zusammenhang prüft die Interne Revision des adidas Konzerns nach einem mit dem Vorstand abgestimmten Prüfungsplan die internen Kontrollen der Gesellschaften des Konzerns. Über die Aktivitäten der Internen Revision wird regelmäßig an den Aufsichtsrat berichtet. Ferner überprüft das Insiderkomitee, dem Vertreter verschiedener Fachbereiche angehören, bestimmte Sachverhalte auf ihre Ad-hoc-Relevanz und gewährleistet somit unternehmensintern einen gesetzeskonformen Umgang mit möglichen Insiderinformationen. Sämtliche Personen, die für das Unternehmen tätig sind und bestimmungsgemäß Zugang zu Insiderinformationen haben, werden nach Belehrung über die sich aus dem Insiderrecht ergebenden Pflichten in ein Insiderverzeichnis aufgenommen. Daneben regelt unser Code of Conduct den Umgang mit Beschwerden und Hinweisen auf mögliche Compliance-Verstöße, die über eine Whistleblower-Hotline sowie lokale Compliance Officer gemeldet werden können.

#### **Transparenz schafft Vertrauen**

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 stets aktuelle Veröffentlichungsplattform hauptsächlich unsere Internetseite ■■■ [www.adidas-Group.de](http://www.adidas-Group.de), auf der wir sämtliche Presse- und Ad-hoc-Mitteilungen, unsere Finanzberichte, Informationen zu unseren Analysten- und Bilanzpressekonferenzen sowie zu unserer Hauptversammlung und unseren Finanzkalender publizieren. Darüber hinaus veröffentlichen wir europaweit unter anderem Informationen zu Directors' Dealings und Stimmrechtsmitteilungen sowie alle publizitätspflichtigen gesellschaftsrechtlichen Informationen. Außerdem stehen wir mit unserer aktiven Investor Relations Tätigkeit in enger Verbindung mit unseren Aktionären ■■■ siehe Unsere Aktie, S. 038.

## Hauptversammlung und Service für Aktionäre

Die Hauptversammlung ist für unsere Aktionäre eine Plattform zum Dialog mit Vorstand und Aufsichtsrat sowie zur Stimmrechtsausübung. Sämtliche Aktionäre werden von uns vor und während der Hauptversammlung zügig, umfassend und effektiv informiert. Auf unserer Internetseite [www.adidas-Group.de](http://www.adidas-Group.de) veröffentlichen wir alle Dokumente und Informationen zu unserer Hauptversammlung, wie z. B. den aktuellen Geschäftsbericht und die Tagesordnung. Wir erleichtern unseren Aktionären die Ausübung ihrer Stimmrechte, indem sie einen Bevollmächtigten ihrer Wahl oder einen weisungsgebundenen Stimmrechtsvertreter der Gesellschaft bevollmächtigen können. Weisungen zur Stimmrechtsausübung an die Stimmrechtsvertreter können vor und während der Hauptversammlung bis zum Ende der Generaldebatte auch über elektronische Medien erteilt werden (8,7% des Grundkapitals stimmten bei der Hauptversammlung 2008 über das Internet ab). Die im Vorfeld der Hauptversammlung erneut durchgeführte Proxy Solicitation sowie unser Internetservice haben zu einem weiteren deutlichen Anstieg der Präsenz geführt. So waren in 2008 53% des stimmberechtigten Kapitals bei der Hauptversammlung vertreten, was einem Anstieg von 9 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr entspricht.

Alle Aktionäre haben die Möglichkeit, die Hauptversammlung live und in vollem Umfang im Internet zu verfolgen, wie es die Anregung im Deutschen Corporate Governance Kodex vorsieht. Außerdem stehen wir unseren Aktionären für Fragen per Telefon oder auf elektronischem Wege zur Verfügung. Bei unserer nächsten Hauptversammlung, die am 7. Mai 2009 in Fürth (Bayern) stattfinden wird, werden wir unseren Aktionären erneut den bestmöglichen Service bieten.

## Directors' Dealings im Geschäftsjahr 2008

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 2008 haben wir sechs Mitteilungen über derartige Transaktionen mit Aktien der adidas AG (ISIN DE0005003404) erhalten und unter [www.adidas-Group.de/directors\\_dealings](http://www.adidas-Group.de/directors_dealings) veröffentlicht.

## Directors' Dealings im Geschäftsjahr 2008

Frankfurt am Main, Datum	Name	Funktion	Geschäftsart	Stückzahl	Kurs in €	Gesamt- volumen in €
7. März	Herbert Hainer	Vorstand	Kauf	2.500	40,00	100.000,00
8. Mai	Christian Tourres	Aufsichtsrat	Verkauf	100.000	44,08611	4.408.611,00
25. August	Fritz Kammerer	Aufsichtsrat	Kauf	256	38,97	9.976,32
10. November	Robin J. Stalker	Vorstand	Kauf	3.600	28,43	102.348,00
13. November	Herbert Hainer	Vorstand	Kauf	4.000	24,92	99.680,00
23. Dezember	Fritz Kammerer	Aufsichtsrat	Kauf	190	26,18	4.974,20

## Aktienbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat

Unser Vorstand und Aufsichtsrat haben beschlossen, erstmals den direkten oder indirekten Gesamtbesitz aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder an Aktien der adidas AG anzugeben. Damit entsprechen wir einer weiteren Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex.

Der Gesamtbesitz aller Vorstandsmitglieder an Aktien der adidas AG betrug am Ende des Geschäftsjahres 2008 weniger als 1% der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats hielten zum selben Zeitpunkt insgesamt 2,38% der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien.

## Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Der jährliche Konzernabschluss und die Zwischenberichte des adidas Konzerns werden vom Vorstand nach den Grundsätzen der International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellt. Der gesetzlich vorgeschriebene und für die Dividendenzahlung maßgebliche Einzelabschluss der adidas AG wird nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) erstellt. Die Abschlüsse werden vom Aufsichtsrat geprüft und gebilligt.

Als Abschlussprüfer für den Konzernabschluss und den Jahresabschluss der adidas AG 2008 wurde die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (vormals: KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft), Frankfurt am Main, von der Hauptversammlung gewählt, nachdem sich der Aufsichtsrat von der Unabhängigkeit des Prüfers überzeugt hatte.

## Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex weitgehend erfüllt

Im Berichtsjahr 2008 haben sich Vorstand und Aufsichtsrat regelmäßig durch unseren Corporate Governance Officer über die neuesten Entwicklungen der Corporate Governance informiert und sich intensiv mit der Erfüllung der Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex (Kodex) befasst, insbesondere mit den neuen Bestimmungen vom 6. Juni 2008. Als Ergebnis der Beratungen haben Vorstand und Aufsichtsrat am 11. Februar 2009 eine aktualisierte Entsprechenserklärung gemäß § 161 Aktiengesetz (AktG) abgegeben, deren exakter Wortlaut zusammen mit allen früheren Entsprechenserklärungen unter [www.adidas-Group.de/corporate\\_governance](http://www.adidas-Group.de/corporate_governance) veröffentlicht und als Download verfügbar ist.

Die Erklärung bezieht sich bis zum 8. August 2008 auf den Kodex in der Fassung vom 14. Juni 2007 und für den Zeitraum danach auf den derzeit gültigen Kodex. Den Empfehlungen des Kodex wurde und wird weitgehend entsprochen, wir weichen lediglich in wenigen Punkten von den Empfehlungen ab:

— Ziffer 3.8 des Kodex empfiehlt, dass die von der Gesellschaft für Vorstand und Aufsichtsrat abgeschlossene D&O-Versicherung einen angemessenen Selbstbehalt beinhaltet. Die D&O-Versicherung für unsere Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder sieht keinen Selbstbehalt vor, da dies außerhalb Deutschlands unüblich ist. Zudem handelt es sich um eine Gruppenversicherung für eine Vielzahl von Führungskräften im In- und Ausland, bei der eine Differenzierung nach Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern und sonstigen Führungskräften nicht sachgerecht erscheint.

— Nach Ziffer 4.2.3 des Kodex soll bei Abschluss von Vorstandsverträgen ein Abfindungs-Cap für den Fall einer vorzeitigen Beendigung der Tätigkeit ohne wichtigen Grund vereinbart werden. Die derzeit neu abzuschließenden Verträge sehen angesichts der dreijährigen Vertragslaufzeit kein förmliches Abfindungs-Cap vor. Wir sind der Auffassung, dass bereits die vereinbarte Vertragsdauer ausreichenden Schutz vor unangemessenen Abfindungszahlungen bietet.

— In Ziffer 5.4.1 des Kodex wird empfohlen, eine Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder festzulegen. 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.

— Nach Ziffer 5.4.6 des Kodex sollen die Mitglieder des Aufsichtsrats neben einer festen eine erfolgsorientierte Vergütung erhalten. Die Mitglieder unseres Aufsichtsrats erhalten keine erfolgsorientierte Vergütung, um die erforderliche unabhängige Kontrollfunktion des Aufsichtsrats zu gewährleisten.

Unser Vorstand und Aufsichtsrat haben beschlossen, nicht nur zu den Abweichungen von den Empfehlungen des Kodex Stellung zu nehmen, sondern darüber hinaus erstmals auch die Abweichungen von den unverbindlichen Anregungen zu erläutern. Die adidas AG entspricht derzeit den 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 nicht standardmäßig, sondern nur nach Bedarf zusammen.

## Mehr Informationen über Corporate Governance

Sämtliche Dokumente zum Thema Corporate Governance bei der adidas AG sind unter [www.adidas-Group.de/corporate\\_governance](http://www.adidas-Group.de/corporate_governance) verfügbar.

## Vergütungsbericht<sup>1)</sup>

In unserem Vergütungsbericht fassen wir die Grundsätze zusammen, die für die Festlegung der Vergütung unseres Vorstands maßgeblich sind, und erläutern die Struktur und Höhe der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung. Darüber hinaus enthält dieser Bericht Angaben zu Leistungen, die unseren Vorständen für den Fall der Beendigung ihrer Tätigkeit bzw. den Fall des Eintritts in den Ruhestand zugesagt worden sind.

### Vergütung des Vorstands

Die Struktur des Vergütungssystems unseres Vorstands sowie die Höhe der jeweiligen Vorstandsvergütung wurden vom paritätisch besetzten Präsidialausschuss des Aufsichtsrats beraten und festgelegt. Seit November 2008 liegt jedoch die Zuständigkeit, das vom Präsidialausschuss vorgeschlagene Vergütungssystem für den Vorstand einschließlich der wesentlichen Vertragselemente zu beschließen und regelmäßig zu überprüfen, beim Aufsichtsratsplenum

■ siehe Bericht des Aufsichtsrats, S. 020.

### Vorstandsvergütung leistungsbezogen ausgestaltet

Die leistungsbezogene Vergütung unseres Vorstands, die fixe und 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 (Fixum) besteht aus einem in zwölf monatlichen Raten ausgezahlten Jahresfestgehalt. Ferner werden Nebenleistungen gewährt, wie die Privatnutzung des Dienstwagens, die Übernahme von Versicherungsprämien und, in Ausnahmefällen, ein Steuerausgleich aufgrund unterschiedlicher Besteuerungsregeln in Deutschland und den USA.

— Die erfolgsbezogene Vergütungskomponente wird als variabler Performance Bonus gewährt. Seine Höhe orientiert sich unter Bezug auf das Jahresfestgehalt an der individuellen Leistung des jeweiligen Vorstandsmitglieds sowie am Erfolg des Unternehmens im Hinblick auf die Gewinnentwicklung unter Berücksichtigung des Budgets. Der Performance Bonus wird nach Ablauf des jeweiligen Geschäftsjahres nach Feststellung der Zielerreichung ausgezahlt.

— Als Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter beziehen unsere Vorstandsmitglieder eine Vergütung aus dem Long-Term Incentive Plan 2006/2008 (LTIP-Bonus). Die Auszahlung des LTIP-Bonus erfolgt nach Billigung des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2008. Die Höhe der Auszahlung bemisst sich an der kumulativen Steigerung des Gewinns vor Steuern im Dreijahreszeitraum von 2006 bis 2008 gegenüber dem für das Geschäftsjahr 2005 ausgewiesenen Gewinn vor Steuern. Liegt die kumulierte erreichte Gewinnsteigerung im Dreijahreszeitraum unterhalb eines definierten Zielkorridors entfällt die Auszahlung des LTIP-Bonus vollständig. Liegt die erreichte Gewinnsteigerung innerhalb des Zielkorridors, sieht der Plan die Auszahlung von 90 % bis maximal 150 % eines individuell für jedes Vorstandsmitglied festgesetzten Basisbetrags vor. Die Auszahlung ist damit nach oben begrenzt (Cap). Auch ist die Auszahlung von 135 % bis 150 % des Basisbetrags zusätzlich an die Erzielung einer bestimmten prozentualen Steigerung des Gewinns vor Steuern im Geschäftsjahr 2008 gegenüber dem Geschäftsjahr 2007 gebunden. Es ist vorgesehen, einen neuen Long-Term Incentive Plan mit im Wesentlichen vergleichbaren Komponenten im Geschäftsjahr 2009 aufzulegen.

Eine aus einem Aktienoptionsprogramm resultierende Vergütungskomponente besteht nicht. Unsere Vorstandsmitglieder haben ihre restlichen aus dem Management Share Option Plan (MSOP) resultierenden Bezugsrechte vollständig im Geschäftsjahr 2007 ausgeübt. Ein neues Aktienoptionsprogramm wurde weder von unserer Hauptversammlung im Geschäftsjahr 2008 beschlossen noch ist eine entsprechende Beschlussfassung für die Hauptversammlung im Mai 2009 geplant.

1) Dieser Vergütungsbericht ist integraler Bestandteil des geprüften Konzernlageberichts bzw. Anhangs und bildet zugleich einen Teil des Corporate Governance Berichts.

## Gesamtvergütung des Vorstands im Geschäftsjahr 2008

in Tsd. €

	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 <sup>1)</sup>	408	13	612	240	1.273
Robin J. Stalker	500	11	680	240	1.431
Erich Stamminger	700	106 <sup>2)</sup>	1.230	240	2.276
<b>Gesamt</b>	<b>2.858</b>	<b>156</b>	<b>4.202</b>	<b>1.200</b>	<b>8.416</b>

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.

## Gesamtvergütung des Vorstands im Geschäftsjahr 2007

in Tsd. €

	Erfolgsunabhängige Vergütungskomponenten		Erfolgsbezogene Vergütungskomponente	Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung	Gesamt
	Jahresfestgehalt	Nebenleistungen	Performance Bonus	LTIP-Bonus 2006/2008 <sup>1)</sup>	
Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender)	1.120	23	1.680	1.360	4.183 <sup>2)</sup>
Glenn Bennett <sup>3)</sup>	438	238 <sup>4)</sup>	657	680	2.013
Robin J. Stalker	500	11	680	680	1.871
Erich Stamminger	600	35	1.230	680	2.545
<b>Gesamt</b>	<b>2.658</b>	<b>307</b>	<b>4.247</b>	<b>3.400</b>	<b>10.612<sup>2)</sup></b>

1) Die Auszahlung erfolgt bei Erreichen der LTIP-Ziele nach der Billigung des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2008.

2) Aufgrund der Erstanwendung von DRS17 enthalten die Zahlen nicht die aus der Ausübung von Aktienoptionen aus dem MSOP resultierende Vergütung in Höhe von € 515.000.

3) Die folgenden Bestandteile der Vergütung von Glenn Bennett wurden vertragsgemäß in US Dollar gewährt: Jahresfestgehalt \$ 600.000, Nebenleistungen \$ 326.595, Performance Bonus \$ 900.000. Es wurde ein Kurs von 1,3709 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2007) zugrunde gelegt.

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

## Angemessene Vorstandsvergütung

Die Gesamtvergütung unseres Vorstands im Geschäftsjahr 2008 belief sich auf 8,416 Mio. € (2007: 10,612 Mio. €). Die variablen Vergütungskomponenten sind nach Auffassung des Aufsichtsrats so strukturiert, dass sie für unsere Vorstandsmitglieder einen deutlichen Anreiz darstellen und somit eine nachhaltig wertorientierte Unternehmensführung unterstützen. Sämtliche Vergütungsbestandteile sind für sich und insgesamt angemessen. 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.

## Pensionszusagen

Die Mitglieder unseres Vorstands haben einzelvertraglich Pensionszusagen erhalten. Die jeweilige Pensionszusage sieht ab dem Erreichen der Altersgrenze von 65 Jahren eine Altersrente bzw. im Falle des Ausscheidens wegen Berufs- oder Erwerbsunfähigkeit ab dem Zeitpunkt des Ausscheidens aus der aktiven Tätigkeit eine Invalidenrente vor. Ferner wird bei Tod eines ehemaligen Vorstandsmitglieds eine Witwenrente gezahlt.

— Altersrente: Die Pension eines Vorstandsmitglieds bestimmt sich nach einem prozentualen Anteil der rentenfähigen Bezüge, die derzeit dem Jahresfestgehalt entsprechen. 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 AG<sup>2)</sup> 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 Pensionsansparungen nach den gesetzlichen Bestimmungen. Die Dynamisierung der laufenden Renten erfolgt nach den gesetzlichen Regelungen.

— Invalidenrente: Sie beträgt 100 % des erreichten Pensionsanspruchs.

— Witwenrente: Die hinterbliebene Ehefrau erhält eine Witwenrente in Höhe von 50 % der Pensionsansprüche.

2) 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 beläuft sich sein Grundbetrag auf 20 % der rentenfähigen Bezüge.

### Pensionsfonds und Unterstützungskasse decken Pensionsansprüche ab

Im Jahr 2008 wurden für die aktiven Vorstandsmitglieder insgesamt 545.219 € in eine externe Unterstützungskasse eingezahlt. Für die zukünftigen Pensionsansprüche unserer Vorstände hat die adidas AG Pensionsrückstellungen gebildet. In der nach IFRS erstellten Konzernbilanz wird das aus der Einzahlung in den Pensionsfonds bzw. die Unterstützungskasse entstandene Planvermögen gegen die Pensionsrückstellung saldiert ausgewiesen.

### Zusagen für den Fall der Tätigkeitsbeendigung

Aufgrund einzelvertraglicher Vereinbarungen erhalten unsere Vorstandsmitglieder Leistungen für den Fall zugesagt, dass die adidas AG nach Ablauf der Bestelldauer den Anstellungsvertrag nicht verlängert, obwohl das Vorstandsmitglied seine Bereitschaft zur Fortsetzung seiner Vorstandstätigkeit zu den bestehenden Konditionen erklärt hat. Die einzelvertraglich vereinbarte Abfindung beläuft sich auf 100 %<sup>3)</sup> des Jahresfestgehalts. Es wurden keine Abfindungszahlungen an Vorstandsmitglieder für den Fall einer vorzeitigen Beendigung des Anstellungsverhältnisses während der Bestelldauer vereinbart. Sollte ein Mitglied des Vorstands während seiner Bestelldauer versterben, erhält die Ehefrau des Verstorbenen eine einmalige Zahlung in Höhe von 25 % des Jahresfestgehalts.

Mit dem Vorstandsmitglied Glenn Bennett ist ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot für die Dauer von sechs Monaten vereinbart worden, für dessen Durchsetzung die adidas AG eine Entschädigung in Höhe von 100 % des Jahresfestgehalts zahlen muss.

### Keine Darlehen an Vorstandsmitglieder

Im Geschäftsjahr 2008 hat die adidas AG wie in den Vorjahren den Mitgliedern unseres Vorstands keine Darlehen oder Vorschusszahlungen auf zukünftige Vergütungsbestandteile 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 Vermögenshaftpflicht-Gruppenversicherung für Organmitglieder des adidas Konzerns abgedeckt. Ein Selbstbehalt besteht nicht ■■ siehe Corporate Governance Bericht, S. 026.

### Pensionszahlungen an ehemalige Vorstandsmitglieder

Die Pensionszahlungen an ehemalige Vorstandsmitglieder beliefen sich im Geschäftsjahr 2008 auf 1,735 Mio. € (2007: 1,727 Mio. €). Für Pensionsansprüche dieses Personenkreises bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von insgesamt 36,422 Mio. € (2007: 37,576 Mio. €).

### Zahlung in die Unterstützungskasse

in Tsd. €

	2008	2007
Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender)	240	240
Glenn Bennett	82	82
Robin J. Stalker	120	120
Erich Stamminger	103	103
<b>Gesamt</b>	<b>545</b>	<b>545</b>

### Aufwand für erdiente Versorgungsansprüche des Vorstands<sup>1)</sup>

in Tsd. €

	2008	2007
Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender)	173	215
Glenn Bennett	52	68
Robin J. Stalker	126	161
Erich Stamminger	77	96
<b>Gesamt</b>	<b>428</b>	<b>540</b>

1) Beinhaltet den im Zusammenhang mit der Zuführung zur Pensionsrückstellung in der Gewinn- und Verlustrechnung des IFRS Konzernabschlusses enthaltenen Dienstzeitaufwand.

3) Abweichende Regelung für Robin J. Stalker: 50 % des Jahresfestgehalts.

**Vergütung ab dem Geschäftsjahr 2008 neu geregelt**

Mit Wirkung ab dem Geschäftsjahr 2008 ist die Vergütung unserer Aufsichtsratsmitglieder neu geregelt. Sie orientiert sich an der Unternehmensgröße sowie an der gestiegenen Verantwortung und der intensiver gewordenen Überwachungstätigkeit. Ferner wird nunmehr die Mitgliedschaft in bestimmten Ausschüssen und der Vorsitz in diesen Ausschüssen gesondert vergütet. Aufgrund dieser Neuregelungen ist die Gesamtvergütung des Aufsichtsrats auf 860.000 € (2007: 294.000 €) gestiegen.

Die jährliche Festvergütung jedes einzelnen Aufsichtsratsmitglieds beträgt 40.000 €. Der Aufsichtsratsvorsitzende erhält das Dreifache und die beiden Stellvertreter jeweils das Doppelte. Zusätzlich wird die Mitgliedschaft in bestimmten Aufsichtsratsausschüssen (z. B. Präsidialausschuss und Prüfungsausschuss) vergütet. 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 weiteren Ausschussmitglieder erhalten einen Zuschlag in Höhe von 20.000 € (bzw. in Höhe von 40.000 € für die Mitglieder des Prüfungsausschusses). Die Mitglieder des Präsidiums, des Vermittlungsausschusses, des Nominierungsausschusses und der ad hoc gebildeten Ausschüsse erhalten keine zusätzliche Vergütung. Gehört ein Aufsichtsratsmitglied mehreren Aufsichtsratsausschüssen an, so wird nur die Tätigkeit in dem Aufsichtsratsausschuss 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.

**Keine Darlehen an Aufsichtsratsmitglieder**

Im Geschäftsjahr 2008 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 Vermögenshaftpflicht-Gruppenversicherung für Organmitglieder des adidas Konzerns abgedeckt. Ein Selbstbehalt besteht nicht.

in €

	2008	2007
Dr. Hans Friderichs (Vorsitzender des Aufsichtsrats, Vorsitzender des Präsidialausschusses, Mitglied des Prüfungsausschusses)	160.000	33.046
Igor Landau (Stellvertretender Vorsitzender, Mitglied des Präsidialausschusses)	100.000	22.546
Fritz Kammerer (Stellvertretender Vorsitzender, Mitglied des Präsidialausschusses)	100.000	31.500
Sabine Bauer	40.000	21.000
Dr. Manfred Gentz (Vorsitzender des Prüfungsausschusses)	100.000	21.000
Dr. Stefan Jentzsch	40.000	3.092 <sup>1)</sup>
Roland Nosko	40.000	21.000
Hans Ruprecht (Mitglied des Prüfungsausschusses)	80.000	21.000
Willi Schwerdtle	40.000	21.000
Heidi Thaler-Veh	40.000	21.000
Christian Tourres	40.000	21.000
Klaus Weiß (Mitglied des Präsidialausschusses, Mitglied des Prüfungsausschusses)	80.000	21.000
<b>Gesamt</b>	<b>860.000</b>	<b>294.000<sup>2)</sup></b>

1) Seit 7. November 2007 Mitglied des Aufsichtsrats

2) Beinhaltet auch die Vergütung des am 7. November 2007 ausgeschiedenen Mitglieds Henri Filho.



01



04



05



02



03

### Erstes Quartal

**14.01.** Bild 01 adidas und der AC Mailand geben die Verlängerung ihrer Sponsoringvereinbarung bis Ende 2017 bekannt. Damit setzen adidas und der AC Mailand die seit 1998 bestehende, starke Partnerschaft fort. **27.01.** Der von adidas gesponserte Novak Djokovic gewinnt die Australian Open. **30.01.** Bild 02 adidas und Diesel präsentieren ihre wegweisende Kooperation „adidas Originals Denim by Diesel“ und starten damit eine mehrjährige Zusammenarbeit. **03.02.** Bild 03 Nur ein Jahr nach seinem Bruder Peyton Manning gewinnt der von Reebok gesponserte New York Giants Quarterback Eli Manning die Trophäe als wertvollster Spieler des Super Bowl. **06.02.** adidas eröffnet den ersten Y-3 Flagship-Store in New York. **11.02.** adidas und zahlreiche internationale Fußballstars enthüllen in Barcelona, Spanien, den F50 TUNIT™. Dieser außergewöhnliche Fußballschuh ist die dritte Generation des erfolgreichen F50 Konzepts. **15.02.** adidas sponsert das NBA All-Star-Wochenende 2008 in New Orleans.

**21.02.** Reebok präsentiert die Freestyle World Tour Collection und feiert damit humorvolle, ehrgeizige und authentische Frauen auf der ganzen Welt. **04.03.** Bild 04 TaylorMade-adidas Golf stellt den Tour Burner® Driver vor. **06.03.** Bild 05 adidas und Samsung präsentieren miCoach, ein revolutionäres Trainingssystem, das die persönlichen Daten von Läufern sammelt und daraus individuelle Trainingspläne erstellt. **18.03.** Reebok und Dick's Sporting Goods geben eine neue Partnerschaft für den Bereich Bekleidung bekannt. Die Produkte werden in neuen Shop-in-Shops in allen Dick's Sporting Goods Läden in den USA verkauft. **25.03.** Reebok präsentiert die globale Marketingkampagne „Your Move“. Sie betont die Positionierung von Reebok als die Marke, die Individualität feiert. **30.03.** adidas sponsert drei der Top vier gesetzten Teams für das Halbfinale der NCAA March Madness, einschließlich des späteren Siegers: das Team der University of Kansas Jayhawks.



07



06

## Zweites Quartal

**02.04.** adidas und der Fußballklub Ajax Amsterdam geben die Verlängerung ihres Sponsoringvertrags bis 2019 bekannt. **18.04.** adidas eröffnet ein Performance Centre und einen Originals Shop in Roppongi Hills, Tokio. Am selben Tag eröffnet TaylorMade-adidas Golf im gleichen Gebäudekomplex ebenfalls einen neuen Shop. **19.04.** Bild 06 TaylorMade-adidas Golf präsentiert seine neue Tour Burner® Kampagne und zeigt darin die wichtigsten Eigenschaften dieses Spitzen-Metallholzes. **22.04.** adidas startet die Fußballkampagne „Dream Big“, in der die größten Fußballstars der Welt auf die kleinsten Fußballteams der Welt treffen. **25.04.** Reebok stellt die neue www.reebok.com Webseite vor. **17.05.** Reebok sponsert den 25. „Avon Running“-Lauf für Frauen in Berlin mit über 13.000 Teilnehmerinnen. **20.05.** Bild 07 Der Reebok Laufsuh „Premier SmoothFit™ Cushion“ gewinnt das Plus X-Siegel für Innovation beim Plus X Award, dem größten Technologie-Wettbewerb Europas. **28.05.** Reebok gibt bekannt, dass drei künftige NFL-Spieler, Joe Flacco, Kenny Phillips und Dan Connor, mehrjährige Sponsoringverträge unterzeichnet haben.



08



09

**28.05.** adidas führt das Konzept „mi Originals“ ein. Hier können Konsumenten ihr eigenes, individuelles Lifestyle-Produkt entwerfen. **07.06.** In Basel startet die Fußball-Europameisterschaft. Mit Deutschland, Frankreich, Spanien, Rumänien und Griechenland sponsert adidas insgesamt fünf Mannschaften bei der UEFA EURO 2008™. **07.06.** Die adidas Tennisspielerin Ana Ivanovic gewinnt die French Open. **10.06.** Fast 40 Analysten und Investoren begleiten Finanzvorstand Robin J. Stalker und das Investor Relations Team auf einem Investor Field Trip nach China. Durch Shop- und Fabrikbesuche sowie umfassende Präsentationen wird den Teilnehmern ein Einblick in die Konzernstrategie in Asien gewährt. **17.06.** Bild 08 Die Boston Celtics mit adidas Superstar Kevin Garnett gewinnen die NBA-Finals. **29.06.** Bild 09 Mit Spanien und Deutschland steht das EM-Finale ganz im Zeichen der 3-Streifen. Spanien geht als Sieger hervor.



10



11



13



14



12



15

### Drittes Quartal

**01.07.** TaylorMade-adidas Golf Ausrüstung trägt erneut wesentlich zu Siegen bei wichtigen Golfturnieren bei. Die Gewinner der Buick Open, der Commerce Bank Championship und der US Women's Open vertrauen allesamt auf TaylorMade-adidas Golf. **01.07.** [Bild 10](#) Reebok und Rennfahrer-Ass Lewis Hamilton kündigen eine mehrjährige Partnerschaft an und präsentieren gleichzeitig die neue Trainings- und Bekleidungskollektion SmoothFit™. **05.07.** [Bild 11](#) In Peking öffnet der weltgrößte adidas Shop. Dieser Shop setzt neue Maßstäbe für Einkaufserlebnisse. **06.08.** [Bild 12](#) TaylorMade startet [www.myTPball.com](http://www.myTPball.com), ein Programm, mit dem Golfer ihre Golfbälle selbst entwerfen und bestellen können. **08.08.** [Bild 13](#) Die Olympischen Sommerspiele 2008 in Peking beginnen. Als Official Sportswear Partner feiert adidas seine Olympia-Tradition und unterstreicht seine führende Stellung in China, dem am schnellsten wachsenden Sportartikelmarkt der Welt. Insgesamt treten mehr als 3.000 Athleten in adidas Produkten an, und adidas liefert Produkte für 27 der 28 olympischen Disziplinen.

**17.08.** adidas Schwimmerin Britta Steffen holt ihre zweite Goldmedaille und stellt zudem erneut einen Olympiarekord auf. **29.08.** Reebok Hockey gibt eine Partnerschaft mit der National Hockey League (NHL) für die NHL Premiere Series 2008 in Europa bekannt und präsentiert seine Eishockey-Kollektion für 2009. **03.09.** Der Geschäftsbericht der adidas Gruppe „United by Sport“ wird vom manager magazin zum „Besten Geschäftsbericht 2008“ gekürt. **04.09.** Die neue Internetseite [www.adidas.com](http://www.adidas.com) stellt verschiedene Kampagnen und Produkte vor und bietet dabei einen individualisierbaren Auftritt für jedes Land. **08.09.** adidas und der Russische Fußballverband (RFU) geben eine langfristige Partnerschaft bis 2018 bekannt. Im Rahmen der Vereinbarung rüstet adidas sämtliche Nationalmannschaften der RFU aus. **20.09.** [Bild 14](#) adidas Originals, Y-3 und adidas by Stella McCartney präsentieren ihre Kollektionen für Frühjahr/Sommer 2009 während der Modewochen in Mailand, New York bzw. London. **28.09.** [Bild 15](#) adidas ist Sponsor des 35. Berlin Marathons, bei dem Haile Gebrselassie seinen eigenen Marathonweltrekord erneut bricht.



16



17



19



20



18



21

#### Viertes Quartal

**13.10.** TaylorMade-adidas Golf geht eine feste Vereinbarung zur Übernahme aller ausstehenden Aktien von Ashworth, Inc. ein. Das Übernahmeangebot wird am 18. November erfolgreich abgeschlossen. **22.10.** Bild 16 adidas stellt die globale Basketballkampagne „NBA Tested, Brotherhood Ready“ vor. Im Mittelpunkt der Kampagne stehen NBA All-Stars wie Gilbert Arenas, Dwight Howard, Tracy McGrady, Tim Duncan und Kevin Garnett. **31.10.** Bild 17 adidas startet in die Outdoor-Saison 2008/2009 mit neuen Produkten und Initiativen sowie der Unterstützung der Extremkletterer Alexander und Thomas Huber. **03.11.** In der Nähe der berühmten Londoner Tower Bridge enthüllt Reebok ein überlebensgroßes Porträt von Formel-1-Champion Lewis Hamilton und feiert damit sein fantastisches Sportjahr. **10.11.** Bild 18 TaylorMade-adidas Golf Tour Staff Professional Sergio Garcia gewinnt in Shanghai das HSBC Champions Event und rückt damit auf Platz 2 der offiziellen Golfweltrangliste vor. **12.11.** adidas Running genießt internationale Anerkennung und gewinnt in New York zwei Auszeichnungen von Runner's World, der weltweit führenden Fachzeitschrift.

**19.11.** Bild 19 Reebok eröffnet seinen allerersten Pop-up Store namens „Reebok Flash“ in New York. Rund 3.000m<sup>2</sup> erstklassige Galeriefäche bieten eine attraktive Retail-Präsentationskulisse, um ausgewählte Reebok Produkte ins Rampenlicht zu rücken. **24.11.** adidas und der Internationale Leichtathletikverband IAAF kündigen eine offizielle Partnerschaft an, die adidas für alle Veranstaltungen der IAAF World Athletics Series bis 2019 die weltweiten Sponsorenrechte gewährt. **25.11.** Bild 20 Zur Feier des 60. Jubiläums der berühmten Marke adidas präsentiert adidas die bisher größte weltweite Markenkampagne für adidas Originals: „60 Years of Soles and Stripes“. **28.11.** adidas und die New Zealand Rugby Union (NZRU) geben die Verlängerung ihres langfristigen Sponsoringvertrags bis 2019 bekannt. **08.12.** adidas und der britische Leichtathletikverband United Kingdom Athletics verlängern ihre Partnerschaft für weitere fünf Jahre. **16.12.** Reebok kündigt eine neue langfristige Partnerschaft mit dem russischen Fußballverein ZSKA Moskau an. **29.12.** Bild 21 Der von adidas gesponserte David Beckham wechselt für kurze Zeit nach Italien zum AC Mailand.

## Unsere Aktie

Im Jahr 2008 beeinträchtigten die Finanzkrise und deren Auswirkungen auf die Weltwirtschaft die Aktienmärkte weltweit und die Entwicklung der Aktie der adidas AG in erheblichem Maß. Deutliche Verluste im Finanzsektor, Rezessionsängste, Inflationsdruck, Höchststände bei Ölpreis und Wechselkursschwankungen trugen im Verlauf des Jahres zur hohen Volatilität der Finanzmärkte bei. Im Sog der negativen Trends an den internationalen Börsen verlor der Aktienkurs der adidas AG im Jahresverlauf 2008 47%. Angesichts der starken operativen Performance im Jahr 2008 und der Zuversicht unseres Managements hinsichtlich der starken Finanzlage und unserer langfristigen Strategie, beabsichtigen wir, unserer Hauptversammlung 2009 eine unveränderte Dividende je Aktie vorzuschlagen.

### Kursentwicklung der Aktie der adidas AG Spiegelbild schwacher Aktienmärkte weltweit

Im Jahr 2007 überflügelte die Aktie der adidas AG die Entwicklung des DAX und des MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index. Diese positive Dynamik konnte sie im Jahr 2008 jedoch nicht fortsetzen – sie gab analog zu den internationalen Aktienmärkten nach. Im Verlauf des Jahres verlor der Aktienkurs der adidas AG 47%. Damit blieb die Entwicklung unserer Aktie hinter dem DAX (–40%) und dem MSCI Index (–42%) zurück. Nachdem es bei einigen US Banken im Zusammenhang mit der Kreditkrise zu erheblichen Abschreibungen kam, gaben alle wichtigen internationalen Aktienindizes, darunter der DAX sowie der MSCI Index, zu Beginn des Jahres nach. Im zweiten Quartal führten hohe Inflationsraten in Europa und sich verschlechternde gesamtwirtschaftliche Aussichten in den USA zu verstärkten Rezessionsängsten und sorgten für trübe Stimmung an den Aktienmärkten weltweit. Diese Entwicklung wurde durch das niedrige Verbrauchervertrauen noch verschärft.

Ein Rekordölpreis von 147 US Dollar pro Barrel, Anzeichen eines rückläufigen Unternehmervertuens und vermehrte staatliche Interventionen im Finanzsektor führten im dritten Quartal zu einem deutlichen Abschwung aller Indizes weltweit. Nach Tiefständen im November verzeichneten die Märkte eine leichte Erholung infolge der positiven Impulse durch koordinierte Zinssenkungen und weitere staatliche Konjunkturpakete. Dennoch blieb die Marktstimmung volatil und litt nach wie vor unter der Unsicherheit seitens Investoren und Analysten.

### Solide operative Entwicklung kann sich nicht gegen gesamtwirtschaftliche Trends durchsetzen

Nach einem Allzeithoch Ende Dezember 2007 gab der Aktienkurs der adidas AG Anfang des Jahres nach. Turbulenzen an den Aktienmärkten weltweit im Zusammenhang mit der Finanzkrise und Angst vor einer Rezession in den USA belasteten unsere Kursentwicklung. Der Start des Aktienrückkaufprogramms der adidas AG und die Veröffentlichung der Konzernergebnisse für das Geschäftsjahr 2007 wurden positiv aufgenommen. Allerdings wirkten sich in der Folgezeit Bedenken hinsichtlich der Geschäftsaussichten für Reebok sowie der Situation auf dem nordamerikanischen Sportartikelmarkt negativ auf unsere Kursentwicklung aus. Die guten Ergebnisse für das erste Quartal, die die Erwartungen des Markts übertrafen und eine starke Performance in den Segmenten adidas und TaylorMade-adidas Golf zeigten, führten im Mai zu einem deutlichen Anstieg des Aktienkurses. Im restlichen Verlauf des zweiten Quartals sowie zu Beginn des dritten Quartals verschlechterte sich das Investorenvertrauen angesichts der beunruhigenden gesamtwirtschaftlichen Lage. Der Aktienkurs der adidas AG ging analog zu den deutlichen Verlusten in den Branchen für Schuhe und Luxusgüter sowie im Einzelhandelssektor zurück.

Die Veröffentlichung unserer Halbjahresergebnisse Anfang August stieß bei Investoren und Analysten aufgrund der erhöhten Prognosen für die Bruttomarge und die operative Marge für das Gesamtjahr auf positive Resonanz. Allerdings gab der Kurs in den Folgemonaten aufgrund des steilen Abwärtstrends an den internationalen Aktienmärkten weiter nach. Anfang November führte die Veröffentlichung unserer Neunmonatsergebnisse zu einem leichten Kursanstieg. Dennoch schloss die Aktie der adidas AG das Jahr 2008 bei 27,14 € und verlor damit im Lauf des Jahres 47%. Infolge dieser Entwicklung lag unsere Marktkapitalisierung am Jahresende 2008 mit 5,3 Mrd. € unter dem Vorjahresstand (2007: 10,4 Mrd. €).

## Die adidas AG Aktie

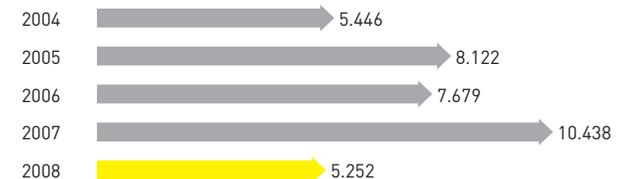
Anzahl Aktien	
Durchschnitt 2008 <sup>1)</sup>	197.562.346
zum 31. Dezember 2008 <sup>2)</sup>	193.515.512
Aktienart	Nennwertlose Stückaktien
Free Float	100 %
Börsengang	17. November 1995
Aktiensplitt	6. Juni 2006 (im Verhältnis 1:4)
Börsenplatz	Alle deutschen Börsen
Wertpapiercode	DE0005003404
Börsenkürzel	ADS, ADSG.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 Global Ethibel Index Excellence Europe ASPI Eurozone Index

1) Nach Abzug eigener Anteile.

2) Alle Aktien sind voll dividendenberechtigt.

## adidas AG Marktkapitalisierung zum Jahresende

in Mio. €



### Aktie der adidas AG in wichtigen Indizes vertreten

Die Aktie der adidas AG ist 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 2008 betrug unsere Gewichtung im DAX, die auf Basis der Marktkapitalisierung nach Streubesitz und des Handelsvolumens der letzten zwölf Monate berechnet wird, 1,19% (2007: 1,31%). Verantwortlich für die niedrigere Gewichtung im Vorjahresvergleich war hauptsächlich der Rückgang unserer Marktkapitalisierung und unseres Handelsvolumens. Das tägliche durchschnittliche Handelsvolumen der Aktie der adidas AG (ohne Bankumsätze) ging von 2,2 Millionen im Jahr 2007 auf 2,0 Millionen Aktien in 2008 zurück. Im DAX lagen wir zum Jahresende bei der Marktkapitalisierung auf Platz 19 (2007: 21) und beim Umsatz auf Platz 25 (2007: 22).

### Indexnotierungen unterstreichen gutes Nachhaltigkeitsmanagement

In Anerkennung unserer Leistungen im Sozial- und Umweltbereich ist die adidas AG Mitglied in mehreren Nachhaltigkeitsindizes. Zum neunten Mal in Folge wurde die adidas AG in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen. Diese Indizes analysieren und bewerten die Sozial-, Umwelt- und Finanzleistungen von mehr als 300 Unternehmen weltweit. Dabei wurde adidas zum sechsten Mal hintereinander als Branchenführer bei Nachhaltigkeit und sozialer Unternehmensverantwortung in der Kategorie „Bekleidung, Accessoires und Schuhe“ eingestuft. Außerdem wurde adidas als „Super Sector Leader“ 2008/2009 im Bereich „Personal & Household Goods“ ausgezeichnet und gehört damit zur Spitze der nachhaltigen 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 die Ethibel Excellence Sustainability Indizes (Europe und Global) 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. Darüber hinaus wurde der Konzern zum vierten Mal in Folge in die Liste der „Global 100 Most Sustainable Corporations in the World“ (100 nachhaltigste Unternehmen der Welt) aufgenommen. Dieses Projekt wurde von Corporate Knights Inc. zusammen mit Innovest Strategic Value Advisors Inc. initiiert, einem Forschungsunternehmen, das sich auf die Analyse nicht-finanzieller Stellhebel von Risiko 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.

### 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. Seit unserem Börsengang im November 1995 hat unsere Aktie 212% zugelegt. Sie hat damit sowohl den DAX als auch den MSCI Index, mit Zuwächsen von 118% bzw. 55% im gleichen Zeitraum, deutlich übertroffen.

### ADR entwickelt sich in etwa wie die Aktie

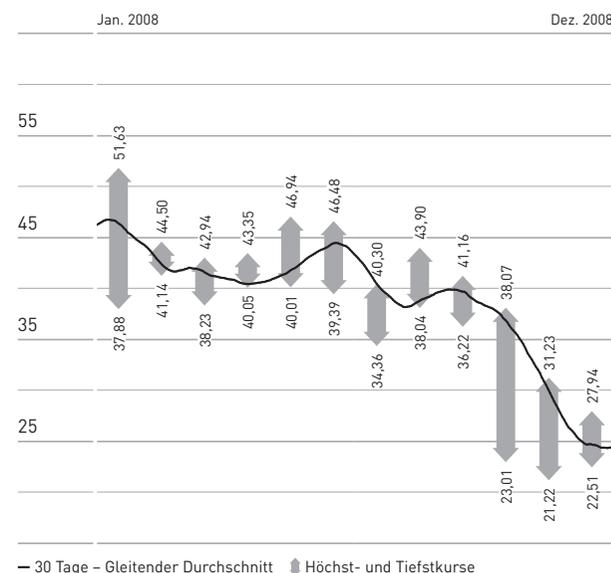
Seit der Einführung am 30. Dezember 2004 erfreut sich unser Level 1 American Depositary Receipt (ADR) Programm unter US-amerikanischen Anlegern großer Beliebtheit. Das Level 1 ADR schloss das Jahr bei 19,35 US Dollar. Dies bedeutet einen Rückgang um 48% gegenüber dem Vorjahr (2007: 37,20 US Dollar) und entspricht in etwa der Entwicklung unserer Aktie. Die Anzahl der ausstehenden Level 1 ADRs ging von 11,1 Millionen Ende 2007 auf 8,9 Millionen zum Jahresende 2008 zurück. Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen stieg jedoch im Vorjahresvergleich um 32%. Seit November 2007 wird das ADR der adidas AG am International OTCQX notiert. Dieses elektronische Handelsforum umfasst führende internationale Unternehmen mit einem entsprechend umfangreichen operativen Geschäft sowie glaubwürdigen Veröffentlichungsgrundsätzen.

### Performance der adidas AG Aktie

und wichtiger Indizes zum 31. Dezember 2008 (in %)

	1 Jahr	3 Jahre	5 Jahre	seit Börsengang
adidas AG	-47	-32	20	212
DAX-30	-40	-11	21	118
MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods	-42	-22	9	55

### Monatliche Höchst- und Tiefsturse<sup>1)</sup>



1) Basierend auf Intraday-Kursen.

Quelle: Bloomberg.

## Fünf-Jahres-Aktienkursentwicklung<sup>1)</sup>



1) Index: 31. Dezember 2003 = 100

## Wandelanleihe wird mit Prämie gehandelt

Die öffentlich handelbare Wandelanleihe schloss das Jahr bei 121,00 € und damit um 40% unter dem Stand zum Ende des Vorjahres (2007: 202,65 €). Dies entspricht einer Prämie von ca. 13,6% über dem Paritätswert der Aktie.

## Dividendenvorschlag auf dem Vorjahresniveau

Der Vorstand und der Aufsichtsrat der adidas AG werden der Hauptversammlung am 7. Mai 2009 für das Geschäftsjahr 2008 eine Dividende in Höhe von 0,50 € je Aktie vorschlagen (2007: 0,50 €). Sofern die Hauptversammlung ihre Zustimmung erteilt, wird die Dividende am 8. Mai 2009 ausgezahlt. Das Management hat sich angesichts des schwierigen Geschäftsklimas und unserer Absicht, die Nettofinanzverbindlichkeiten zu reduzieren, dazu entschieden, das Dividendenniveau beizubehalten. Die Gesamtausschüttung von 97 Mio. € (2007: 99 Mio. €) entspricht einem Rückgang unseres Ausschüttungssatzes auf 15% des Konzerngewinns (2007: 18%). Die vorgeschlagene Dividende entspricht unserer Dividendenpolitik, der zufolge der adidas Konzern beabsichtigt, zwischen 15% und 25% des Konzerngewinns als Dividende auszuschütten.

## Aktienrückkaufprogramm abgeschlossen

Die adidas AG beschloss am 29. Januar 2008 ein Aktienrückkaufprogramm. Der Aktienrückkauf wurde auf Basis der Ermächtigungen durchgeführt, die von den ordentlichen Hauptversammlungen am 10. Mai 2007 bzw. am 8. Mai 2008 erteilt wurden. Danach konnten Aktien der adidas AG von bis zu 5% des Grundkapitals (bis zu 10.182.248 Aktien) in einem Gesamtwert von bis zu 420 Mio. € (ohne Erwerbsnebenkosten) ausschließlich über die Börse zurückgekauft werden.

Am 27. Oktober 2008 gab die adidas AG den Abschluss des Programms bekannt. Im Zeitraum zwischen 30. Januar und 22. Oktober 2008 hat die adidas AG insgesamt 10.182.248 Aktien zu einem durchschnittlichen Kaufpreis von 40,21 € je Aktie zurückerworben. Dies entspricht 5% des Grundkapitals der adidas AG zum Zeitpunkt des Programmbeginns. Das Rückkaufvolumen belief sich auf insgesamt 409 Mio. €. Die zurückerworbenen Aktien wurden eingezogen. Damit erhöhte sich das Ergebnis je Aktie.

## Kennzahlen zur Aktie auf einen Blick

	2008	2007
Unverwässertes Ergebnis je Aktie	€ 3,25	2,71
Verwässertes Ergebnis je Aktie	€ 3,07	2,57
Operativer Cashflow je Aktie	€ 2,52	3,83
Jahresendkurs	€ 27,14	51,26
Jahreshoch	€ 51,63	51,26
Jahrestief	€ 21,22	34,50
Dividende	€ 0,50 <sup>1)</sup>	0,50
Dividendensumme	Mio. € 97 <sup>2)</sup>	99
Ausschüttungsquote	% 15 <sup>2)</sup>	18
Dividendenrendite	% 1,84	0,98
Eigenkapitel pro Aktie	€ 17,50	14,85
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende	8,8	19,9
Durchschnittliches Handelsvolumen je Handelstag	Aktien 1.966.669	2.231.485
Rang im DAX <sup>3)</sup> am Jahresende nach		
Marktkapitalisierung	19	21
Handelsvolumen	25	22

1) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

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

3) Wie von der Deutschen Börse veröffentlicht.

### Zunehmend internationale Investorenbasis

Entsprechend der Anzahl der Einladungen zur Hauptversammlung im Mai 2008 schätzen wir die Gesamtzahl der Aktionäre der adidas AG auf derzeit rund 70.000. Gemäß unserer letzten Aktienbesitzanalyse vom Dezember 2008 konnten wir 72 % unserer ausstehenden Aktien zuordnen. In Nordamerika ansässige Investoren halten 30 % unserer gesamten ausstehenden Aktien. Auf deutsche institutionelle Investoren entfallen 10 %. Der Anteilsbesitz von Investoren aus anderen europäischen Ländern ohne Deutschland beläuft sich auf 28 %. Institutionelle Investoren in anderen Regionen der Welt hatten 1 %. Das Management des adidas Konzerns, d. h. die derzeitigen Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat, hält insgesamt 3 % ■■ siehe Corporate Governance, S. 026. Der Anteil der Aktien, die sich im Besitz von uns nicht näher bekannten Investoren befinden, beträgt demnach 28 %. In dieser Gruppe sind auch Privatanleger enthalten.

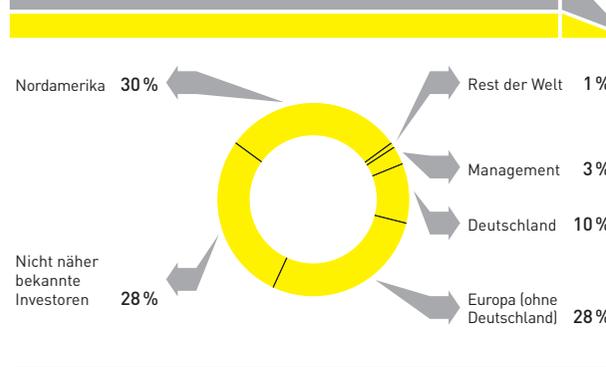
### Stimmrechtsmitteilungen erhalten

Alle Stimmrechtsmitteilungen, die die adidas AG im Jahr 2008 gemäß § 21 Abschnitt 1 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) erhielt, sind auf der Internetseite des Unternehmens ■■ [www.adidas-Group.de/shareholdings](http://www.adidas-Group.de/shareholdings) aufgeführt. Weitere Informationen sind zudem den Erläuterungen in diesem Bericht zu entnehmen ■■ siehe Erläuterung 21, S. 176.

### Starke Analystenunterstützung für den adidas Konzern

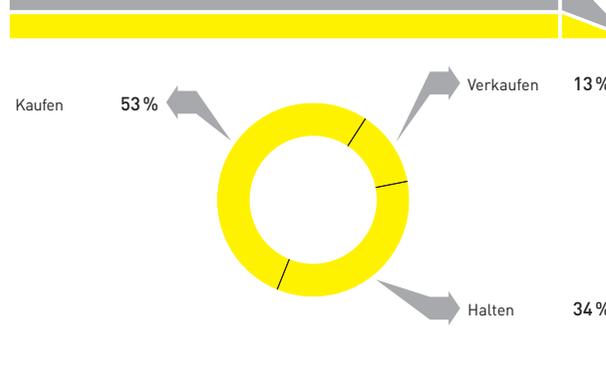
Die Unterstützung der Analysten für den adidas Konzern war im Jahr 2008 weiterhin stark. Rund 30 Analysten veröffentlichten regelmäßig Studien über die adidas AG. Die Commerzbank nahm adidas im Jahr 2008 in ihre Berichterstattung mit auf, und Merrill Lynch verlegte die Berichterstattung über die Aktie der adidas AG von Nordamerika nach Europa. Die Berichterstattung über unsere Aktie findet jetzt überwiegend in Europa statt. Die Mehrheit der Analysten ist im Bezug auf das mittel- und langfristige Potenzial unseres Konzerns zuversichtlich. Dies zeigt die Aufteilung der Analystenempfehlungen hinsichtlich unserer Aktie zum 31. Dezember 2008. 53% der Analysten sprachen in ihrem letzten Bericht im Zwölf-Monatszeitraum eine „Kauf“-Empfehlung für unsere Aktie aus (2007: 84 %). 34 % empfahlen das „Halten“ unserer Aktie (2007: 16 %). 13 % der Analysten stufte unsere Aktie zum „Verkauf“ ein (2007: 0 %).

### Aktionärsstruktur<sup>1)</sup>



1) Stand Dezember 2008.

### Empfehlungen der Analysten<sup>1)</sup>



1) Am Jahresende 2008.  
Quelle: Bloomberg.

### Preisgekrönte 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 2008 mehr als 30 Tage auf Roadshows und präsentierten auf zahlreichen nationalen und internationalen Konferenzen. Im Rahmen unserer Hauptversammlung im Mai 2008 führten wir eine Umfrage unter Privataktionären durch. Die Umfrageergebnisse zeigten ein hohes Maß an Zufriedenheit mit unserer Aktie als Anlage sowie mit unserem Investor Relations Service.

Fast 40 Analysten und Investoren begleiteten Finanzvorstand Robin J. Stalker und das Investor Relations Team im Juni bei einem Investor Field Trip nach China. Durch Shop-Besuche sowie umfassende Präsentationen wurde den Teilnehmern ein Einblick in die Konzernstrategie in Asien gewährt.

Die Printversion unseres Geschäftsberichts 2007 errang den ersten Platz unter den DAX-Unternehmen im manager magazin Ranking der besten Geschäftsberichte.

### Ausführliche Finanzinformationen online erhältlich

Unter ■■ [www.adidas-Group.de/investoren](http://www.adidas-Group.de/investoren) stellen wir ausführliche Informationen rund um unsere Aktie sowie die Strategie und Finanzergebnisse des Konzerns zur Verfügung. Unser Veranstaltungskalender zeigt alle Konferenzen, an denen wir teilnehmen und ermöglicht den Download aller Präsentationen. Zusätzlich zu den Live-Webcasts aller wichtigen Veranstaltungen, wie zum Beispiel unserer Analystenkonferenzen, der Hauptversammlung und unseres Investor Day, bieten wir auch Podcasts unserer Telefonkonferenzen zu den Quartalsergebnissen an. Im Januar 2008 richteten wir einen Erinnerungsservice für Veranstaltungen ein, um interessierte Aktionäre rechtzeitig und aktuell über bevorstehende Veranstaltungen und Berichterstattungstermine zu informieren.

Britta Steffen

adidas

Britta Steffen ist derzeit Deutschlands erfolgreichste Schwimmerin: In Peking trat sie als mehrfache Weltrekordlerin und Europameisterin an und errang zweimal Gold. Sie hat ein klares Ziel für 2009: die WM-Qualifikation.

Ihre Strategie? „Mein Game Plan: Ich werde mich auf bestimmte Distanzen konzentrieren, bewusst Auszeiten nehmen und an meine Stärke glauben.“



<b>Konzernlagebericht – Unser Konzern</b>	
<b>Struktur und Strategie</b>	<b>044</b>
Corporate Mission Statement	044
Marken und Divisionen des Konzerns	045
Konzernstrategie	046
adidas Strategie	048
Reebok Strategie	052
TaylorMade-adidas Golf Strategie	056
Internes Konzern-Managementsystem	058
Wichtige Standorte und Promotion-Partnerschaften	062
<b>Konzernbereiche</b>	<b>064</b>
Global Operations	064
Nachhaltigkeit	067
Mitarbeiter	070
Forschung und Entwicklung	074

# 2

## Corporate Mission Statement

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 sind voll und ganz darauf ausgerichtet**  
kontinuierlich hervorragende Finanzergebnisse zu erzielen.

**Wir sind führend in Innovation und Design**  
und streben danach, mit jedem Produkt, das wir auf den Markt bringen, Sportlern auf jedem Niveau zu Spitzenleistungen zu verhelfen.

**Wir orientieren uns an unseren Konsumenten**  
indem wir ständig die Qualität, das Design und das Image unserer Produkte sowie unsere organisatorischen Strukturen verbessern. Wir wollen den Erwartungen der Konsumenten gerecht werden, diese sogar übertreffen und dadurch höchsten Mehrwert schaffen.

**Wir sind der fortwährenden Stärkung**  
unserer Marken und Produkte verpflichtet, um unsere Wettbewerbsposition zu verbessern.

**Wir sind ein globales Unternehmen**  
das sozial und ökologisch verantwortungsbewusst handelt, kreativ ist und seinen Mitarbeitern und Aktionären finanzielle Attraktivität sichert.

# adidas®

## GROUP



adidas  
(72% des Konzernumsatzes)



Reebok  
(20% des Konzernumsatzes)



TaylorMade-adidas Golf  
(8% des Konzernumsatzes)



### Sport Performance (80% der adidas Umsatzerlöse)

Leitprinzip der adidas Sport Performance Division ist alle Sportler so auszurüsten, dass sie ihr „Impossible“ erreichen. adidas Sport Performance entwickelt mit Leidenschaft hervorragende Produkte für Sportler aller Sportarten, konzentriert sich global aber insbesondere auf vier Kernkategorien: Fußball, Running, Training und Basketball.



### Reebok (80% der Reebok Umsatzerlöse)

Reebok ist eine globale Marke inspiriert von ihrer Tradition im Sport und im Bereich Women's Fitness. 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 (70% der TaylorMade-adidas Golf Umsatzerlöse)

TaylorMade, eine führende Marke in der Golfbranche und die Nummer eins bei Metallhölzern, konzentriert sich auf Konsumenten, die die innovativste und leistungsstärkste Golfausstattung auf dem Markt suchen. Dazu gehören technologisch überlegene Driver, Fairwayhölzer, Eisen, Putter und Bälle.



### Sport Style (20% der adidas Umsatzerlöse)

Die Sport Style Division umfasst Originals, die Fashion Group und Style Essentials. Originals steht für authentische Sportswear. Die Marken der Fashion Group sind die Zukunft von Sportswear. Style Essentials ist das frische, sportinspirierte Label, das auch für trendbewusste Jugendliche erschwinglich ist. Inspiriert und geprägt von sportlichem Lifestyle deckt das Produktspektrum der Sport Style Division ganzheitlich den Bereich von urbaner Mode bis High-End-Fashion ab.



### Reebok-CCM Hockey (9% der Reebok Umsatzerlöse)

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.



### adidas Golf (30% der TaylorMade-adidas Golf Umsatzerlöse)

adidas Golf richtet sich an aktive Golfspieler, die ihren Sport ernst nehmen und wissen, dass die richtigen Technologien die Performance von Golfschuhen und -bekleidung erheblich verbessern können.



### Rockport (11% der Reebok Umsatzerlöse)

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 dynamische Technologie mit zeitgemäßem Style verbinden.



### Ashworth (erworben im November 2008)

Ashworth ist ein führender Designer von durch Golf inspirierter Lifestyle-Sportbekleidung für Männer und Frauen, die in Golf Pro Shops, Golfresorts, in anspruchsvollen Kaufhäusern und Fachgeschäften verkauft wird.

## Konzernstrategie

Unser Ziel als Konzern ist es, Marktführer in der Sportartikelbranche zu werden. Wir wollen dieses Ziel durch Marken erreichen, die auf Leidenschaft für den Sport sowie sportlichem Lifestyle basieren. Wir verfolgen eine klar definierte Strategie, um Konsumenteninteresse zu wecken und die Profitabilität unserer Marken zu erhöhen. In allen unseren Aktivitäten konzentrieren wir uns darauf, unsere Marken zu stärken und weiterzuentwickeln. So werden wir unseren Konzern operativ und finanzwirtschaftlich verbessern und damit Wert für unsere Aktionäre schaffen.

### Leistung als zentraler Wert des Konzerns

Die Ziele und Strategie unseres Konzerns sind verwurzelt in unserem Streben, Sportler optimal auszurüsten, so dass sie Höchstleistungen erzielen können. Diese Leistungsphilosophie geht auf die Gründer unserer Marken, Adi Dassler, J. W. Foster und Gary Adams, zurück. Ihre Leidenschaft für Sport inspirierte sie dazu, innovative Sportprodukte zu entwickeln und neue Sportkategorien ins Leben zu rufen. Unser Ziel ist es, so zu arbeiten, dass wir stets die Erwartungen unserer Stakeholder erfüllen oder sogar übertreffen.

Wir wollen näher an den Konsumenten sein als unsere Wettbewerber. Unser besonderes Gespür für Konsumenten hilft uns, ihre Sporterlebnisse zu intensivieren. Zu diesem Zweck versuchen wir fortlaufend unsere Vertriebsprozesse und den Kundenservice für den Einzelhandel zu optimieren. Darüber hinaus tun wir alles, um die persönlichen Ziele unserer Mitarbeiter mit unseren Konzern- und Markenzielen in Einklang zu bringen. In unserem Unternehmen werden gute Leistungen honoriert ■■■ siehe Mitarbeiter, S. 070. Unser Augenmerk liegt zudem auf dem Engagement für bestmögliche Sozial- und Umweltstandards ■■■ siehe Nachhaltigkeit, S. 067. Im Zentrum unserer Geschäftstätigkeit steht unser Bekenntnis zur Wertschaffung für unsere Aktionäre. Diese Leistungsphilosophie hebt uns vom Wettbewerb ab und vereint unser Team markenübergreifend.

### Konsequentes Ausschöpfen des Erfolgspotenzials aller Marken

Starke Marken sind für den Erfolg unseres Konzerns unabdingbar. In unserem Marken-Portfolio konzentrieren wir uns hauptsächlich auf zwei strategische Prioritäten:

- Marktpenetration, d. h. in allen Märkten, in denen wir vertreten sind, unseren Marktanteil vergrößern
- Marktentwicklung, d. h. neue Märkte erschließen und neue Kundensegmente ansprechen

Dank unserer Mehrmarkenstrategie können wir Marktchancen aus verschiedenen Blickwinkeln angehen. Wir haben die Möglichkeit, als Massen- oder Nischenanbieter eine große Palette genau abgestimmter Produkte für ein breites Konsumentenspektrum bereitzustellen. Auf diese Weise kann sich jede Marke auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Alle unsere Marken arbeiten stets daran, Markenbewusstsein und -bekanntheit bei den Konsumenten zu erhöhen, vor allem mit klaren, konsistenten Botschaften und durch die Förderung von Produktinitiativen am Point-of-Sale. Zudem hängt unser Geschäftserfolg davon ab, wie wir Skaleneffekte realisieren und im Konzern gemeinsam nach „Best Practice“-Methoden vorgehen. Unser besonderes Augenmerk gilt nach wie vor dem Ausbau und der weiteren Integration unserer Beschaffungskette bei allen Marken, um dadurch einen langfristigen Wettbewerbsvorteil für den Konzern zu schaffen ■■■ siehe Global Operations, S. 064.

### Führende Marktpositionen weltweit

Als globales Unternehmen ist es unser Ziel, in allen Märkten, in denen wir weltweit vertreten sind, führende Positionen einzunehmen. In Europa, wo wir Umsatzmarktführer sind, verfolgen wir eine Strategie mit zwei Schwerpunkten: Einerseits möchten wir unsere Position in den wichtigen westeuropäischen Märkten ausbauen. Dazu streben wir weiteres Wachstum unserer Marken in enger Zusammenarbeit mit unseren Key Account Partnern an. Andererseits beabsichtigen wir, die großen Wachstumsmöglichkeiten in den Schwellenländern der Region (in Osteuropa, im Nahen Osten und in Afrika) zu ergreifen.

In Nordamerika sehen wir für den Konzern deutliches Wachstumspotenzial. Obwohl wir Platz zwei beim Umsatz einnehmen, sind wir unseres Erachtens auf dem nordamerikanischen Sportartikelmarkt unterrepräsentiert und streben deshalb eine Ausweitung des Marktanteils an. Dabei setzen wir auf ein starkes, auf Konsumentenwünsche zugeschnittenes Produktangebot, eine breit gefächerte Vertriebsstrategie sowie ansprechende und überzeugende Kommunikationsinitiativen.

Unser Ziel für Asien ist es, unsere Position als Marktführer zu untermauern und auszubauen. In dieser Region sind wir beim Umsatz führend und nehmen die Spitzenposition in mehreren Märkten ein. Mittelfristig liegt unser Hauptaugenmerk auf den zwei wichtigsten Märkten der Region: China und Japan. Wir wollen aber auch weiterhin die Chancen nutzen, die sich uns in anderen asiatischen Schwellenländern bieten, z. B. in Indien.

In Lateinamerika, der seit einigen Jahren am schnellsten wachsenden Region in unserem Konzern, konzentrieren wir uns auf die rasche Expansion unseres Geschäfts in den vier wichtigsten Märkten: Brasilien, Argentinien, Mexiko und Chile. Es ist unser Ziel, bis zum Jahr 2010 in dieser Region Marktführer hinsichtlich Umsatz zu werden.

## Führend durch Innovation und Design

Wir versuchen, jeden Kunden individuell und auf besondere Art anzusprechen. Dazu bedienen wir uns der Produkte und Kommunikationsmaßnahmen, die sowohl im Handel als auch beim Konsumenten Interesse wecken. Wir sind davon überzeugt, dass technologische Innovationen und hochmoderne Designs Grundvoraussetzungen für eine langfristige Führungsposition in unserer Branche sind.

Innovation ist ein wichtiger Faktor, durch den sich unsere Produkte für den Konsumenten sichtbar von Produkten der Wettbewerber abheben. Wir setzen bei unseren Produkten in puncto Funktionalität und Leistungsfähigkeit immer wieder neue Maßstäbe, indem wir die Kompetenzen und Erfahrungen in Forschung und Entwicklung innerhalb des Konzerns optimal zum Einsatz bringen. Unser Ziel ist es, jedes Jahr mindestens eine bedeutende neue Technologie oder technische Weiterentwicklung auf den Markt zu bringen ■■■ siehe *Forschung und Entwicklung*, S. 074.

Mit Hilfe von Designpartnerschaften und Kooperationen mit Stella McCartney, Yohji Yamamoto, Porsche Design und Jean-Michel Basquiat erhöhen wir den Stellenwert unserer Designs im Markt weiter und schaffen für den Konsumenten interessante Produkte. Der fortlaufende Ausbau unserer Kompetenzen in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Design ermöglicht es uns, neue Produkte im Premium-Preissegment auf dem Markt einzuführen und so die Margen des Konzerns zu verbessern.

## Genau abgestimmter Vertrieb

Der zukünftige Erfolg unseres Konzerns wird davon abhängen, wie gut es uns gelingt, Konsumenten mit einzigartigen, interaktiven Produkten zu fesseln und ihnen eindrucksvolle Einkaufserlebnisse am Point-of-Sale zu bieten. All unsere Marken müssen dort wettbewerbsfähig sein, wo Konsumenten ihre finale Kaufentscheidung treffen. Diese hängt u. a. von Verfügbarkeit, Komfort und Vielfalt der Produkte ab. Wir verfeinern daher permanent unsere Vertriebsstrategie, wobei wir uns auf zwei Bereiche konzentrieren: Erweiterung der von uns selbst kontrollierten Verkaufsflächen und Verbesserung der Einzelhandelsbeziehungen.

Zu den von uns kontrollierten Verkaufsflächen zählen:

- unser eigenes Einzelhandelsgeschäft, einschließlich E-Commerce
- von Einzelhandelspartnern betriebene Mono-Branded Stores, d. h. Geschäfte, die nur eine Marke im Angebot haben
- Shop-in-Shop-Konzepte, die wir gemeinsam mit unseren Key Accounts aufbauen
- Joint Ventures mit Einzelhandelspartnern
- Co-Branded Stores mit Sportorganisationen oder anderen Marken, d. h. Geschäfte, die zusätzlich zu unserer Marke auch eine weitere im Angebot haben

Diese Formate bieten uns ein hohes Maß an Kontrolle über unsere Marken, da wir die Geschäfte entweder selbst führen (eigener Einzelhandel) oder eng mit unseren Partnern zusammenarbeiten (Mono-Branded Stores, Shop-In-Shops, Joint Ventures und Co-Branded Stores). Damit stellen wir sicher, dass am Point-of-Sale das passende Produktangebot adäquat präsentiert wird. Durch bessere Markenkontrolle können wir sowohl Umsatz- als auch Gewinnwachstum fördern und somit unsere Marktstellung verbessern. Es ist unser Ziel, in den kommenden Jahren mindestens 35% unseres Konzernumsatzes über selbst kontrollierte Verkaufsflächen zu erzielen.

Darüber hinaus werden wir unser Produktangebot weiter differenzieren und segmentieren. So können wir unser Produktangebot bei Einzelhändlern optimal auf die jeweilige Kundenbasis abstimmen. Zusätzlich werden wir in Zusammenarbeit mit unseren Einzelhandelspartnern den Umfang an Durchverkaufsinformationen, die wir von ihnen erhalten, vergrößern 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.

## Schaffen von Shareholder Value

Ein nachhaltiges Wachstum bei Umsatz und Betriebsergebnis ist für unseren Konzern Erfolg besonders wichtig. Im Mittelpunkt unseres unternehmerischen Entscheidungsprozesses steht das Schaffen von Wertzuwächsen für unsere Aktionäre durch das Erzielen eines starken Free Cashflows ■■■ siehe *Internes Konzern-Management System*, S. 058. Bei allen Marken treiben wir diejenigen Projekte voran, die am meisten zur Wertsteigerung beitragen. Dabei steht die stetige Verbesserung der Profitabilität im Zentrum unseres Interesses. Weitere Hauptprioritäten sind die strikte Kontrolle des kurzfristigen Betriebskapitals und die Optimierung unseres Verschuldungsgrads. Gleichzeitig setzen wir uns weiter voll und ganz dafür ein, den Ertrag für unsere Aktionäre durch eine in der Branche überdurchschnittliche Aktienkurs- und Dividendenentwicklung zu steigern.

## adidas Strategie

adidas möchte die weltweit führende Sportartikelmarke sein – ein ehrgeiziges, aber dennoch realistisches Ziel. 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 aus verschiedenen Richtungen angehen. Gleichzeitig ist adidas dadurch Einzelrisiken weniger ausgesetzt. Das Produktportfolio sowie die Leidenschaft von adidas für Höchstleistungen in allen relevanten Segmenten hebt die Marke vom Wettbewerb ab und sichert solides Wachstum im Markt. Dabei bleibt die Marke ihren Werten stets treu. adidas konzentriert sich gegenwärtig weltweit auf fünf Prioritäten: Fußball, Running, Training, Basketball und Originals.

### adidas bereitet sich auf die Zukunft vor

Wie jeder Weltklassensportler strebt adidas kontinuierlich danach, schneller, stärker und damit auch wettbewerbsfähiger zu werden. Um die Organisation effizienter zu gestalten, ist seit Anfang 2008 das umfassende Maßnahmenpaket „Streamlining Complexity“ in Kraft. Es soll dazu beitragen, adidas bei der Markteinführung von Konzepten effizienter zu machen, Verantwortlichkeiten klar zu definieren und optimale Ergebnisse im Markt zu sichern. Mit Hilfe dieser Maßnahmen kann adidas außerdem Kosten senken. Im Rahmen des Programms konnte die Marke im Jahr 2008 die Artikelanzahl deutlich reduzieren. Dies sollte zukünftig zu einer Steigerung des Umsatzes pro Artikel sowie einer Reduzierung des Arbeitsaufwands bei der Produktentwicklung führen, und so eine noch stärkere Konzentration auf wichtige Produktinitiativen ermöglichen. Das Programm „Streamlining Complexity“ wird im Jahr 2009 fortgeführt und stellt für adidas dabei einerseits eine Plattform zur Maximierung der künftigen Profitabilität dar, andererseits ermöglicht es der Marke, sich noch deutlicher auf ihre Stärken zu fokussieren.

### Innovationsführerschaft durch Personalisierung

Die Innovationsphilosophie der Marke adidas umfasst alle Facetten ihrer Geschäftstätigkeit – von Produktdesign und -entwicklung bis hin zu Marketing, Promotion-Partnerschaften und Vertrieb. Hierbei ist Personalisierung ein Schwerpunktthema. Personalisierte Produktkonzepte bei adidas sind z. B.:

- Konzepte für interaktive Produkte wie das neue individuelle Trainingssystem miCoach (Markteinführung 2008), die sich den Bedürfnissen der Konsumenten intuitiv anpassen lassen.
- Kundenspezifische Lösungen wie die mi Originals Plattform oder das Fußballschuhkonzept TUNIT™, die dem Konsumenten die Möglichkeit bieten, bestimmte Produktmerkmale selbst zu bestimmen.
- Eine breite Auswahl klar abgegrenzter Produktfamilien wie adiSTAR®, adiZero™ und Supernova™ sowie Technologien wie CLIMA, TECHFIT™, FORMOTION™ und BOUNCE™, aus denen die Konsumenten nach eigenen Bedürfnissen und Anforderungen auswählen können.

Für Marketing und Vertrieb bedeutet Personalisierung unter anderem individuelle, auf Konsumentenwünsche zugeschnittene Angebote – im Internet ebenso wie im Handel. Personalisierung wird das Kernthema in puncto Innovation und eine Triebkraft der weiteren Geschäftsentwicklung bei adidas sein. Alle Bestrebungen in Produktdesign und -entwicklung sowie (digitalem) Marketing und Vertrieb werden hiervon bestimmt. adidas hat sich zum Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2015 die Sportmarke mit dem individuellsten Angebot zu sein.

### Stärkung des Partnerschaftsnetzwerks

Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Promotion-Partnern wie Verbänden, Mannschaften, Ligen, Veranstaltern, Einzelpersonen und Designern ist ein wichtiger Bestandteil der adidas Strategie. Mit Hilfe dieser Partnerschaften kann adidas die Vorteile seiner Produkte im Leistungssport demonstrieren und die Marke auf den von Sport inspirierten Lifestyle-Markt ausweiten. Im Jahr 2008 baute die Sport Performance Division ihr Promotion-Partnerschaftsnetzwerk weiter aus. Im November gab adidas eine langfristige Partnerschaft mit der IAAF (International Association of Athletics Federations) bekannt. Im Rahmen dieser Vereinbarung tritt adidas als offizieller Sponsor und Lieferant von Lizenzprodukten der IAAF auf – die Partnerschaft umfasst alle Aspekte der Leichtathletik. Auch bei der IAAF Weltmeisterschaft 2009 in Berlin ist adidas als offizieller Sponsor vertreten. Darüber hinaus verlängerte die Marke den Vertrag mit zwei der renommiertesten Fußballklubs der Welt: AC Mailand und Ajax Amsterdam. Als neuer Partner kam der Russische Fußballverband hinzu – ein bedeutender Schritt für den zukünftigen Erfolg der Marke auf dem russischen Markt. Auch der Sponsorenvertrag mit dem neuseeländischen Rugby-Nationalteam („All Blacks“) wurde verlängert. In der Sport Style Division hat adidas eine neue Plattform geschaffen – Originals by Originals – um die Zusammenarbeit mit einigen der weltweit führenden Designer weiter auszubauen. Das Programm wird es adidas ermöglichen, seinen Konsumenten Saison für Saison topaktuelle Schuhe und Bekleidung zu bieten, die die Vielseitigkeit und Kreativität der Designer und Mode-Ikonen, die eng mit der Marke verbunden sind, widerspiegeln. Jeremy Scott, Alyasha und Kazuki haben je eine Minikollektion zur Einführung dieser Initiative im Frühjahr 2009 geschaffen.

### Verstärkte Zusammenarbeit mit Einzelhandelspartnern

Für den Erfolg in den Divisionen Sport Performance und Sport Style sind eine effektive Vertriebsstrategie und ein stabiles Netzwerk zuverlässiger Einzelhandelspartner unerlässlich. Die richtige Präsentation und ständige Verfügbarkeit von für den Konsumenten relevanten Produkten sind in diesem Zusammenhang ebenso entscheidend wie ein hervorragender Service am Point-of-Sale. adidas erwirtschaftet gegenwärtig rund 82% seines Umsatzes mit Einzelhandelspartnern. Zwei der wichtigsten strategischen Prioritäten, um das Geschäft mit Einzelhandelspartnern weiter voranzutreiben, sind:

— Eine konsumentenorientierte Segmentierung der Produktpalette. Diese ist die Grundlage für zielgerichtete Maßnahmen zur Aktivierung der Marke. Zu diesem Zweck arbeitet adidas sehr eng mit seinen wichtigsten Einzelhandelspartnern zusammen. Außerdem beabsichtigt adidas, die Erwartungen der Konsumenten in vollem Umfang zu erfüllen und einzigartige Verkaufsargumente entsprechend der Zielgruppe des jeweiligen Partners zu entwickeln. Ein Beispiel dafür ist die Kooperation mit der Intersport Gruppe rund um die UEFA EURO 2008™. Da das Produktangebot der Marke ständig wächst, will adidas sein Vertriebsnetz mit neuen Partnern erweitern, insbesondere aus dem Sport- und Modefachhandel.

— Das Management von Verkaufsflächen, z. B. Shop-in-Shops. Es entwickelt sich zum dynamischsten Geschäftsmodell für adidas und spielt eine wichtige Rolle beim Ausbau der selbst kontrollierten Verkaufsflächen. Dabei arbeitet die Marke entlang der gesamten Beschaffungskette bis zum Point-of-Sale eng mit den Einzelhändlern zusammen. Nachschubprogramme sorgen für eine ausgezeichnete Produktverfügbarkeit während der gesamten Saison und ermöglichen eine schnelle Anpassung an das Nachfrageverhalten der Konsumenten. Die stärkere Kontrolle über die Präsentation am Point-of-Sale gibt der Marke eine höhere Flexibilität dabei, Konsumenten mit regelmäßigen Markenstatements und Produkt-Updates auf die Marke aufmerksam zu machen.

Um diese Initiativen zu unterstützen, vergrößerte adidas im Jahr 2008 die Reichweite seiner innovativen Internetportaldienstleistungen und erweiterte seine CRM-Plattform (Customer Relationship Management – Kundenbeziehungsmanagement) in vielen Ländern der Welt um attraktive neue Funktionen. Um auch zukünftig bei Zusammenarbeit und Partnerschaft mit seinen Kunden weiterhin führend zu sein, ist adidas bereit, in neue Kooperationsformen mit dem Handel zu investieren.

### Eigener Einzelhandel und E-Commerce

Der Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten ist für das Wachstum der Marke adidas ein wichtiger strategischer Treiber. Die eigenen Einzelhandelsaktivitäten sind ein Instrument für den Ausbau des Vertriebs in Ländern mit unterentwickelter Einzelhandelsinfrastruktur (z. B. in vielen Schwellenländern). Gleichzeitig geben sie wertvolle Einblicke in Konsumententrends und Produktpositionierung in allen Märkten, in denen adidas eigene Geschäfte betreibt. Eine verbesserte Präsenz und optimierte Prozesse im eigenen Einzelhandel helfen auf lange Sicht auch bei anderen Initiativen hinsichtlich selbst kontrollierter Verkaufsflächen. „Best Practice“-Methoden aus dem eigenen Einzelhandel für die Präsentation des Markenimages können dabei auf diese Konzepte angewandt werden.

Die Eröffnung des ersten adidas Brand Center in Peking einen Monat vor den Olympischen Spielen 2008 war ein wichtiger Meilenstein in der Einzelhandelsgeschichte der Marke. Mit 3.170m<sup>2</sup> ist das Brand Center das weltweit größte eigene Einzelhandelsgeschäft von adidas. Das Angebot umfasst Produkte aus allen adidas Kategorien unter einem Dach. Weitere Einzelhandelsmaßnahmen, die 2008 umgesetzt wurden, waren die Weiterentwicklung der Bereiche Women und Kids sowie überarbeitete, konsumentenfreundlichere Schuhabteilungen in den adidas Sport Performance Stores. In der Sport Style Division wurden neue Konzepte für die Originals Stores vorgestellt: Atelier und Studio. Darüber hinaus wurde das Y-3 Store-Konzept überarbeitet – die Ergebnisse übertreffen schon jetzt die Erwartungen. Um das Potenzial der neuen Kollektion Style Essentials optimal zu nutzen, eröffnete adidas mit seinen chinesischen Franchisepartnern mehrere speziell dafür eingerichtete Stores.

Im Jahr 2008 lancierte adidas außerdem mit Erfolg seine E-Commerce-Plattform in vier großen europäischen Märkten (Deutschland, Niederlande, Frankreich und Großbritannien). Im Rahmen der mi adidas® Personalisierungsmaßnahmen erfolgt dann 2009 sowohl in den Vereinigten Staaten als auch in ausgewählten europäischen Ländern die Einführung von mi performance online.

### 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 den Olympischen Spielen 2008 in Peking – die weltbesten Athleten versammeln, sondern überall auf der Welt, wo Sport getrieben, gesehen, gelebt und gefeiert wird.

Überall bei adidas ist der Geist des Unternehmensgründers Adi Dassler zu spüren. Deshalb möchte adidas alle Sportler auf bestmögliche Weise inspirieren, unterstützen und ausrüsten, damit sie ihre persönliche Spitzenleistung erreichen. Aus diesem Grund steht die adidas Sport Performance Division weiterhin im Mittelpunkt der Produkt- und Markeninitiativen. Zukünftig wird adidas voraussichtlich weiterhin mindestens 70% des Segmentumsatzes in dieser Division erzielen. 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

Das Ziel von adidas ist es, in all diesen Kategorien die weltweit umsatzstärkste Marke zu sein. Zusätzlich plant adidas eine Intensivierung der Aktivitäten auf dem Outdoor-Markt  siehe adidas Produkte und Kampagnen, S. 128 und den weiteren Ausbau der starken weltweiten Marktposition in der Kategorie Tennis.

adidas ist bestrebt, das Markenmotto „Impossible is Nothing“ in einer gezielten und für den Konsumenten sichtbaren Art und Weise zu präsentieren. Die gleichnamige Markenkampagne ermutigt Konsumenten, ihr eigenes „unmögliches“ Ziel zu erreichen, egal wie dieses aussehen mag. Sie unterstreicht außerdem, dass adidas ihnen auf dem Weg dahin zur Seite stehen wird.

### **Sport Performance – 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 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 Promotion-Partnern erfolgen.

Das Portfolio umfasst im Fußball führende Dachverbände (z. B. FIFA, UEFA), nationale Verbände (z. B. Deutschland, Russland, Spanien, Rumänien, 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. Kaká, Lionel Messi, David Beckham, Michael Ballack).

Auch 2008 baute adidas seine Marktführerschaft in Fußballmärkten in aller Welt dank der starken Präsenz der Marke bei der UEFA EURO 2008™ weiter aus. Mit Blick auf die Zukunft wird sich die Kategorie Fußball auf die Vorbereitungen für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™ in Südafrika konzentrieren. Weitere wichtige Plattformen zur Präsentation neuer Produkte und Marketingkonzepte im Jahr 2009 sind der FIFA Confederations Cup in Südafrika und die UEFA Champions League.

### **Sport Performance – Running: Stärkung der Glaubwürdigkeit bei Leistungssportlern**

Running genießt bei adidas weiterhin eine hohe Priorität und spielt auch für den zukünftigen Markenerfolg eine entscheidende Rolle. Wegen der globalen Bedeutung der Kategorie wird ein wesentlicher Teil der gesamten Marketingausgaben in diesem Bereich eingesetzt.

adidas folgt der Philosophie, Läufer jeden Leistungsniveaus zu inspirieren und zu unterstützen. Dabei konzentriert sich die Marke zunächst auf die Erhöhung der Glaubwürdigkeit bei Hochleistungssportlern, denn diese bildet die Grundlage, auf der adidas letztendlich Freizeitläufer ansprechen möchte. Die Zielgruppe der Freizeitläufer bietet das insgesamt größere Absatzpotenzial in der Kategorie Running.

Die Schwerpunkte für die Kategorie Running liegen 2009 auf der Personalisierung sowie auf noch interessanteren und weiblicheren Produkten für Läuferinnen. Unter dem Marketingmotto „Because Every Runner Is Different“ (weil jeder Läufer verschieden ist) wird adidas Running die attraktive neue Produktfamilie Gazelle einführen, die aktuelle Angebote wie die Familien adiSTAR® und Supernova™ ergänzt. adidas bietet seinen Sportlern im Bereich Leichtathletik enorme Unterstützung. Dies wird auch beim weltweit größten Sportereignis 2009, der IAAF Leichtathletik-Weltmeisterschaft in Berlin, deutlich werden.

### **Sport Performance – Training: Führend in Innovation**

Bei adidas ist Training die größte Sportkategorie für Männer und Frauen gleichermaßen. Training unterstützt Leistungssportler bei ihren Vorbereitungen in allen Sportdisziplinen und ist die wichtigste Bekleidungskategorie der Branche. Innovation ist auch weiterhin ein wichtiger strategischer Schwerpunkt in dieser Kategorie. Im September 2008 erwarb adidas die Firma Textronics, Inc., einen Spezialisten für die Integration von Hightech-Technologien zur Messung von Puls, Feuchtigkeit und Blutdruck in Performance-Bekleidung. Mit dieser Akquisition festigt adidas seine Führungsposition in der Kategorie „Intelligente Produkte“. Darüber hinaus wird adidas seine Beziehung mit anderen wichtigen Partnern weiter ausbauen und Sportler auf der adidas miCoach Plattform mit Einblicken, Ratschlägen und Trainingsprogrammen versorgen.

Neben neuen Innovationen entwickelt die Kategorie Training ihre bestehenden branchenführenden Technologien weiter. Mit aktualisierten, geschlechtsspezifischen Body Mapping Funktionen bleibt CLIMA Spitzenreiter für optimale Lösungen in den Bereichen Feuchtigkeitsmanagement und Regulierung der Körpertemperatur. Die leistungsorientierte Kompressionsbekleidung TECHFIT™, insbesondere mit dem einzigartigen TECHFIT PowerWEB Angebot, wird weiter als kategorieübergreifende Technologie etabliert, die sich für Athleten in den verschiedensten Sportarten eignet – vom Fußball über Leichtathletik und Basketball bis hin zu Schwimmen, Rugby und Boxen ■■■ siehe adidas Produkte und Kampagnen, S. 128.

Einer der Bereiche mit dem größten Wachstumspotenzial und den wichtigsten langfristigen Chancen für die Marke ist unser Erachtens Women's Training. Im Jahr 2009 startet unter dem Motto „Me, Myself“ eine Kampagne mit Tennisspielerin Ana Ivanovic und Basketballstar Candace Parker. Im Mittelpunkt dieser Kampagne stehen die individuellen Bedürfnisse von Frauen, die im Sport und im Leben fit sein wollen.

### **Sport Performance – Basketball: Die Brotherhood wächst**

adidas ist eine der weltweit führenden Basketballmarken mit einer starken Präsenz außerhalb Nordamerikas. Die Ausweitung dieser Präsenz, vor allem im kritischen nordamerikanischen Markt, ist daher eine weitere Schlüsselkomponente der adidas Markenstrategie. Die Marke adidas betont ihre einzigartige Positionierung in dieser Kategorie. Der Blick ist dabei nicht nur auf die Leistungen des einzelnen Spielers, sondern auch auf die der Mannschaft gerichtet.

Die einmalige Partnerschaft mit der NBA war auch im letzten Jahr ein wichtiger Erfolgsfaktor für adidas Basketball. Die 2008 begonnene Brotherhood Kampagne wird 2009 fortgesetzt. Aufgrund der großen weltweiten Bekanntheit und Popularität der NBA bietet diese Partnerschaft adidas auch die Chance, das Basketballgeschäft in Asien und in Europa voranzutreiben. In China überholt Basketball gerade Fußball als beliebteste Sportart. adidas brachte 2008 die NBA nach Shanghai. Mit den Grassroots-Events NBA live und 5IVE sowie der Einführung von TECHFIT PowerWEB als offizielle Kompressionsbekleidung der NBA wird adidas Basketball die Konsumenten auch 2009 begeistern.

### **Sport Style: Die Division im Überblick**

Da der Markt für Streetwear und Lifestyle-Mode größer und fragmentierter ist als der für reine Sportprodukte, bietet er Sportartikelherstellern eine einzigartige Chance. Hinzu kommt, dass die Profitabilität im Sport-Lifestyle-Markt wegen niedrigerer Ausgaben für Forschung und Entwicklung 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 der Marke aus. Mittel- bis langfristig hat dieser Bereich das Potenzial, bis zu 30% zum Gesamtumsatz beizusteuern. 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, Porshe Design).

### **Sport Style – 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 vereint und berührt verschiedene Aspekte der weltweiten Popkultur und ist dadurch im Vergleich zum Wettbewerb einmalig aufgestellt. Größte Stärke und wichtigstes Unterscheidungsmerkmal ist das Dreiblatt mit seiner Kraft, eine wichtige Rolle im Leben der Menschen zu spielen – 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 ständigen Kollektion, die unverkennbar von adidas ist, auf die Steigerung des Umsatzvolumens ab. Kurz gesagt ist Core Grundlage und Stützpfiler von adidas Originals und umfasst alle Kollektionen, auf die Konsumenten nicht mehr verzichten wollen.

In Sachen Brand Marketing liegt der Schwerpunkt auf dem Core Konsumenten. So wurden die Marketingaktivitäten für adidas Originals 2008 mit der ersten weltumspannenden Kampagne erheblich ausgeweitet; sie läuft unter anderem auch im Fernsehen und im Kino. Die Kampagne „Originals House Party“ präsentiert Musikstars wie Missy Elliott und Katy Perry, aber auch Sportidole wie Ilie Nastase und David Beckham, die „60 Years of Soles and Stripes“ (60 Jahre Sohlen und Streifen) feiern.

Im Jahr 2009 wird adidas Originals mit der größten globalen Originals Markenkampagne aller Zeiten die komplette Umstellung vom Nischenmarketing zum Mainstream vollziehen. Zeitgleich feiert adidas das sechzigjährige Jubiläum der Marke.

### **Sport Style – adidas macht Mode: Y-3 und das adidas SLVR Label**

Seit 2002 baut adidas mit der Y-3 Kollektion die Zusammenarbeit mit Yohji Yamamoto, einem der weltweit innovativsten und renommiertesten Modedesigner, rapide aus. Y-3 steht für die gelungene Verschmelzung von Mode und Sport – adidas wird damit zum Vorreiter auf dem Gebiet hochwertiger Premium-Mode mit sportlicher Inspiration. Als einzige Sportartikelmarke präsentiert sich adidas auf jeder New Yorker Modewoche in einer viel beachteten und mit Spannung erwarteten Show.

Die selbst kontrollierten Verkaufsflächen werden für Y-3 in den kommenden Jahren die höchste strategische Priorität einnehmen. Bis Ende 2010 plant adidas, 40 Y-3 Stores (inklusive Franchise- und eigenen Einzelhandels-Stores) in den beliebtesten Einkaufsmeilen der Welt zu haben. In den USA wurde zudem im Jahr 2008 ein Y-3 Internet-Store eröffnet. E-Commerce wird in Zukunft auch auf andere Märkte ausgeweitet.

Die größte Chance bzw. Neuheit entsteht jedoch durch die Nutzung der Grundlagen, die mit Y-3 und Originals geschaffen wurden. Das Angebot für Fashion und Lifestyle soll dadurch auf mehr und vor allem verschiedene Konsumenten ausgeweitet werden.

Im Jahr 2009 katapultiert adidas die Sport Style Division in eine neue Dimension: Das adidas SLVR Label spricht den modernen, weltoffenen Konsumenten an und bietet Kleidung, Schuhe und Accessoires, die den Anspruch „simply perfect“ erfüllen – einfach perfekt. Im Februar 2009 feierte das neue Label auf der New Yorker Modewoche Premiere. Die Eröffnung des weltweit ersten Stores wird zeitnah folgen.

### **Sport Style – größere Reichweite der Marke mit adidas Style Essentials**

Mit der Erweiterung der Sport Style Division machte adidas 2008 durch die Einführung von adidas Style Essentials einen großen Schritt nach vorn. adidas Style Essentials umfasst ein komplettes Angebot an Schuhen, Bekleidung und Accessoires. Das Design ist von der Vielfalt der gesamten Marke inspiriert, sowohl von Sport Performance als auch von Sport Style. Der Vertrieb erfolgt jedoch über unterschiedliche Kanäle und spricht den preisbewussteren Konsumenten an. Damit kann adidas schneller als bei herkömmlichen Sportartikeln auf aktuelle Trends reagieren und von ihnen profitieren. adidas Style Essentials wird in Asien hauptsächlich über so genannte Mono-Branded Stores und in Nordamerika und Europa durch Key Account Partner vertrieben.

## Reebok Strategie

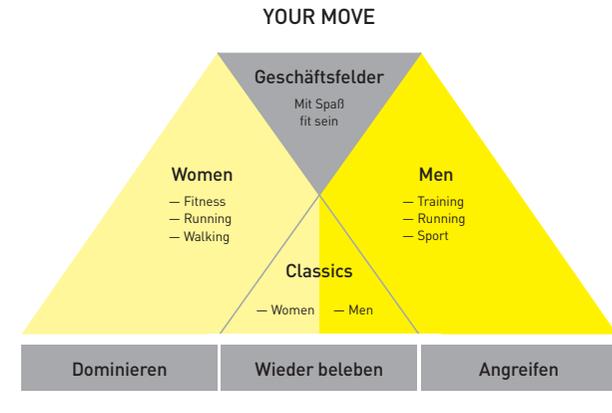
Das Reebok Geschäftssegment umfasst Reebok, Reebok-CCM Hockey und Rockport. Die Marke Reebok hat ihre Strategie 2008 weiter optimiert. Dabei flossen die Tradition der Marke, die Markenwerte, Feedback von Konsumenten und die Positionierung innerhalb des adidas Konzernportfolios in die strategischen Betrachtungen ein. Reebok hat seine Wurzeln im Sport und besonders in der Kategorie Women's Fitness. Davon ausgehend entwickelte die Marke eine klare Zukunftsstrategie für ihre wichtigsten Geschäftsfelder: die Kategorie Women's Fitness dominieren, in der Kategorie Men's 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.

## Wandlung zur „Marke, die zu mir passt“

Als konsumentenorientierte Marke verfolgt Reebok das Ziel, den Konsumenten Produkte anzubieten, die durch optimale Passform und höchsten Komfort überzeugen (siehe *Forschung und Entwicklung*, S. 074). Für Reebok bedeutet dies, Produkte zu entwerfen und zu entwickeln, deren Materialien, Ausführungen und Technologien die Passform und den Tragekomfort für den Konsumenten verbessern. Mit Technologien wie SmoothFit™, KineticFit und The Pump™ hat Reebok den Konsumenten bereits in der Vergangenheit Bekleidung und Schuhe mit innovativen Passformelementen geboten. Im Jahr 2008 hat Reebok seine SmoothFit™ Technologie auf alle Sportkategorien ausgeweitet. Durch die Eliminierung von Nähten im Inneren des Schuhs bietet diese Technologie eine hervorragende Passform. Im Jahr 2009 wird die Marke mit diesem Ansatz durch die Einführung der neuen, innovativen Schuhtechnologie SelectRide™, die die vielfältigsten Ansprüche moderner Sportler erfüllt, noch einen Schritt weiter gehen. Dank des justierbaren, luftgefüllten Dämpfungssystems unter dem Fuß besteht die SelectRide™ Technologie praktisch aus zwei Schuhen in einem: einem Running-Schuh und einem Training-Schuh. Initiativen wie diese unterstützen Reeboks Strategie zur Förderung von Passform und Innovation und werden in Zukunft den Arbeitsschwerpunkt des Reebok Innovationsteams bilden.

Um die „Marke, die zu mir passt“ zu werden, muss Reebok auf die Konsumenten persönlich eingehen und sie individuell ansprechen, damit sie sich mit der Marke besser identifizieren können. Reeboks weltweite Markenkampagne „Your Move“ (frei übersetzt: „Es ist deine Entscheidung“) regt die Menschen an, ihrer Persönlichkeit auf individuelle Weise Ausdruck zu verleihen – im Sport ebenso wie im „richtigen“ Leben. Die 2008 ins Leben gerufene Kampagne wird auch 2009 fortgesetzt und bleibt das übergreifende Thema in allen Kategorien.

## Reebok Strategie und Kerngeschäftsfelder



Der Ansatz der „passenden Marke“ ist jedoch nicht allein eine Produkt- oder Marketingphilosophie, sondern leitet alle Facetten des Reebok Geschäfts. Dies bedeutet, dass Reebok bestrebt ist, gleichzeitig die passende Marke für Konsumenten, Promotion-Partner, Einzelhändler und Mitarbeiter zu sein. Mithilfe einer „maßgeschneiderten“ Vertriebsstrategie beabsichtigt Reebok die passenden Produkte zu den richtigen Margen in den entsprechenden Absatzkanälen anzubieten. Darüber hinaus möchte Reebok seinen Mitarbeitern ein ideales Arbeitsumfeld bieten und gleichzeitig die Mitarbeiter einstellen, die sich mit den Markenwerten identifizieren.

### 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 in den 1980er-Jahren hat sie die Aerobic-Bewegung praktisch erfunden. Aufgrund dieser Tradition ist Reeboks Verbindung zu Frauen so eng wie bei keiner anderen Sportartikelmarke. Daher sieht Reebok in der Kategorie Women's Fitness den Grundpfeiler für das weitere Wachstum der Marke.

Im Herbst 2008 begann Reebok mit dem Start einer frauenorientierten „Your Move“-Kampagne damit, seine Ausrichtung auf Fitnessprodukte für Frauen zu definieren. Im Jahr 2009 wird die Marke ihre Programme für Frauen mit neuen Partnerschaften und Produkteinführungen noch stärker vorantreiben und ihr Engagement für die Gesundheit und Fitness von Frauen erneut unterstreichen – sei es im Fitnessstudio, außerhalb des Fitnessstudios oder für einen guten Zweck.

Im Fitnessstudio: Reebok ist eine revolutionäre Partnerschaft mit Cirque du Soleil eingegangen, um ein völlig neues Workout-Erlebnis zu präsentieren. In diesem Zusammenhang wird Reebok eine Produktkollektion ins Leben rufen, die zukunftsorientiert und feminin ist. Im Frühjahr 2009 startet Reebok gemeinsam mit Cirque du Soleil das einzigartige Workout-Erlebnis JUKARI Fit to Fly™, das vom fantasievollen, fesselnden und körperlich äußerst anspruchsvollen künstlerischen Schaffen des Cirque du Soleil beeinflusst ist ■■■ siehe **Reebok Produkte und Kampagnen**, S. 138. Es handelt sich hierbei um ein komplettes Cardio-, Core- und Kraft-Workout für den gesamten Körper, das die Reebok Philosophie, wonach Fitness Spaß machen soll, mit Leben erfüllt.

Das Besondere an JUKARI Fit to Fly™ ist das firmeneigene neuartige Equipment – das von Reebok entwickelte FlySet™, welches ein breites Spektrum an Übungen und Bewegungsabläufen ermöglicht. Mitreißende Musik, eine flüssige Choreografie und einzigartige Bewegungsabläufe machen JUKARI Fit to Fly™ anders als alles andere, was es derzeit in Fitnessstudios zu erleben gibt. Zu JUKARI Fit to Fly™ gibt es mit der Reebok Cirque du Soleil Kollektion eine umfassende Fitnesskollektion für Frauen, die die Performance-Anforderungen für das Workout mit der Kreativität und dem künstlerischen Anspruch des Cirque du Soleil vereint.

Darüber hinaus arbeitet Reebok mit einigen der weltbesten Fitnesstrainer für Frauen zusammen, die für ihren inspirierenden Fitnessansatz bekannt sind. Das Reebok Global Instructor Team umfasst Markenbotschafter, JUKARI Fit to Fly™ Trainer und Menschen mit hoher Inspirations- und Motivationskraft für Frauen weltweit. JUKARI Fit to Fly™ wird ab Anfang 2009 über eine Reihe ausgewählter Partner-Fitnessstudios rund um die Welt angeboten.

Darüber hinaus bringt Reebok die „On The Move“ Bekleidungs- und Schuhkollektion auf den Markt. Diese vielseitige Kollektion wurde speziell für den weiblichen Körper entworfen. Sie ist auf die Anforderungen viel beschäftigter Frauen abgestimmt und beinhaltet Produkte, die sich sowohl im Fitnessstudio als auch außerhalb sehr gut kombinieren lassen.

Außerhalb des Fitnessstudios: Viel beschäftigte Frauen finden nicht immer die Zeit für ihr tägliches Workout. Deswegen wird Reebok 2009 die Schuhkollektion EasyTone™ einführen und somit den Konsumenten „das Fitnessstudio für unterwegs“ bieten („Take the gym with you“) ■■■ siehe **Reebok Produkte und Kampagnen**, S. 138. Bei der EasyTone™ Technologie 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.

Für einen guten Zweck: Reebok engagiert sich schon seit vielen Jahren für den Kampf gegen Brustkrebs. In diesem Zusammenhang ist das Unternehmen offizieller globaler Sponsor von Schuhen und Bekleidung bei der Avon-Initiative „Frauen laufen gegen Brustkrebs“. Die Marke entwickelte für den Lauf eine spezielle „Pink Ribbon“-Kollektion aus Sport- und Lifestyle-Produkten mit dem bekannten rosa Bändchen („Pink Ribbon“). Darüber hinaus leistet Reebok Jahr für Jahr einen bedeutenden finanziellen Beitrag zur Krebsforschung, um Heilungsmöglichkeiten für diese tödliche Krankheit zu finden. Reebok möchte außerdem die neuen Reebok Global Instructors 2009 auf lokaler Ebene dazu einsetzen, die „Pink Ribbon“-Partnerschaft mit Avon zu unterstützen.

### In der Kategorie Men's Sport angreifen

Reebok ist eine anerkannte Sportmarke für Männer. Dies ist vor allem der langjährigen Partnerschaft mit einigen weltweit führenden Sportlern, Profi-Ligen und Teams zu verdanken. Reebok wird von vielen der bekanntesten Sportler der Welt unterstützt, darunter Eli Manning (Most Valuable Player beim Super Bowl 2008), Antonio Holmes (Most Valuable Player beim Super Bowl 2009), Alexander Owetschkin (Most Valuable Player der NHL 2008), Yao Ming (Flaggenträger für China bei den Olympischen Spielen) sowie die Fußballer Thierry Henry (Rekordtorschütze in Frankreichs Nationalmannschaft) und Iker Casillas (Torhüter und Kapitän der spanischen Nationalmannschaft).

Aufgrund der engen Zusammenarbeit mit Sportlern weiß Reebok ganz genau, welche Anforderungen Athleten an ihr Training stellen. Im Jahr 2009 wird sich Reebok auf die größten und weltweit wichtigsten Marktsegmente konzentrieren und durch die Verschmelzung der Kategorien Running und Training ein einzigartiges Unterscheidungsmerkmal schaffen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Entwicklung vielseitiger Produkte, die die Athleten bei der Vorbereitung auf ihren jeweiligen Sport unterstützen. Ein Beispiel hierfür ist SelectRide™. Mit SelectRide™ führt Reebok eine Dämpfungstechnologie im Unterfußbereich ein, die dem Sportler die Auswahl zwischen einem „Training“- und einem „Running“-Modus ermöglicht.

Zur Unterstützung dieser Running/Training-Initiative ging Reebok eine neue Partnerschaft mit dem britischen Rennfahrerstar Lewis Hamilton ein, dem jüngsten Formel-1-Weltmeister aller Zeiten. Die Marke hat diese Partnerschaft bereits 2008 im Rahmen der innovativen Kampagne „The Athlete within the Driver“ („Der Sportler, der im Fahrer steckt“) genutzt. Darauf wird sie auch 2009 weiter aufbauen.

Neben einem globalen Fokus auf die Kategorien Running und Training, konzentriert sich Reebok regional unterschiedlich auf weitere Sportkategorien, wie z. B. American Football, Eishockey, Baseball und Lacrosse in Nordamerika, Fußball in Europa und Lateinamerika und Cricket in Indien. Vor diesem Hintergrund hat die Marke unter anderem auch exklusive, langfristige Lizenzvereinbarungen mit der National Football League, National Hockey League und National Lacrosse League in Nordamerika. Durch diese hält Reebok Exklusivrechte zur Herstellung und Vermarktung von authentischen und Replika-Trikots sowie Bekleidung für den Spielfeldrand (d.h. die Ersatzbank oder Tribüne).

So hat z. B. in Nordamerika Reeboks erfolgreiche Partnerschaft mit der National Football League für eine hervorragende Präsenz der Marke gesorgt. Als offizieller Ausrüster der NFL stellt Reebok allen 32 NFL-Mannschaften nicht nur die Uniformen, die auf dem Spielfeld zum Einsatz kommen, sondern auch Bekleidung, die abseits des Spielfelds getragen wird. Damit ist Reebok bei allen Spielen der NFL so präsent wie keine andere Marke. Außerdem fördert die Partnerschaft das Lizenzgeschäft von Reebok und hat positive Nebeneffekte auf das Geschäft mit Stollen- und Nockenschuhen sowie Markenbekleidung. Einzelne Spieler wie Peyton und Eli Manning treten als Botschafter für die Marke Reebok auf und helfen ihr dabei, die Konsumentenbindung zu stärken.

### Die Kategorie Classics wieder beleben

Die meisten Marken der Sportartikelbranche definieren sich entweder als Sport- oder als Lifestyle-Marke. Reebok hat sich in der Branche seit langem einen Namen gemacht als Marke, deren Produkte die Grenze zwischen Sport und Lifestyle verwischen. Das Ansprechen von Konsumenten im Sport-Lifestyle-Markt ist weiterhin eine wichtige Säule in der Strategie von Reebok.

In der Vergangenheit stützte sich Reeboks Produktangebot im Lifestyle-Bereich zu sehr auf einige bestimmte Produkte, besonders bei Schuhen im Classics Segment. Um das Risiko einer Abhängigkeit von einzelnen Produkten zu begrenzen und das Lifestyle-Angebot für die Zukunft auf eine breitere Basis zu stellen, hat Reebok im Verlauf der letzten drei Jahre den Vertrieb von Classics Produkten eingeschränkt, damit sich der Markt vom Überangebot erholen kann.

Um die starke sportliche Tradition der Marke zukünftig bestmöglich zu nutzen, wird Reebok Classics mit einem optimierten und erweiterten Produktsortiment neu beleben. Wichtige strategische Grundpfeiler bei der Neuausrichtung dieses Bereichs sind die Vertriebskontrolle durch die Segmentierung des Produktangebots für die Einzelhändler sowie die Begrenzung der angebotenen Menge. Durch diese Maßnahmen soll eine neue Konsumentengeneration angesprochen werden. Innerhalb des Classics Bereichs wird es drei Kollektionen geben: Retro Sports Line, Always Classics und Heritage.

Die Authentizität im Bereich Fitness diente Reebok als Inspiration für die Neuaufgabe legendärer Modelle aus der Vergangenheit – Freestyle™, Ex-O-Fit™ und The Pump™, die in der Kollektion Frühjahr/Sommer 2009 als moderne Versionen auf den Markt kommen. Diese neuen Schuhe tragen das unverkennbare Branding von Reebok Classics, wurden jedoch mit einem modernen Look und zeitgemäßem Feeling „neu belebt“. Am 20. November 2009 feiert Reebok den 20. Geburtstag von The Pump™, der als eines der erfolgreichsten Schuhmodelle aller Zeiten die Sportschuhbranche revolutionierte. Im Rahmen einer Partnerschaft mit 20 ausgewählten Einzelhändlern aus aller Welt werden 2009 individuelle Kooperationsdesigns mit The Pump™ entwickelt, die dann in ausgewählten Geschäften in limitierter Auflage exklusiv vorgestellt werden ■■■ siehe Reebok Produkte und Kampagnen, S. 138.

### Wachstumschancen durch selbst kontrollierte Verkaufsf lächen und E-Commerce

Die Marke Reebok konzentriert sich in den reifen M ärkten immer stärker auf den Ausbau von Shop-in-Shops in Zusammenarbeit mit Partnern aus dem Einzelhandel. In Schwellenländern wiederum steht der Ausbau des eigenen Einzelhandels bzw. die Ausweitung des Netzwerks von Mono-Branded Stores im Mittelpunkt. So ging Reebok im Jahr 2008 eine neue Partnerschaft mit Dick's Sporting Goods für Sportbekleidung für Frauen und Männer ein. Im Zuge dessen eröffnete Reebok in US-amerikanischen Dick's Stores mehrere Hundert neue Reebok Shop-in-Shops. Außerdem hat Reebok begonnen, Shop-in-Shops mit wichtigen europäischen Einzelhandelspartnern zu eröffnen, um die neuen Konzepte für Frauen ganzheitlich zu präsentieren. Bis Ende 2009 plant Reebok mehr als 150 dieser Shop-in-Shops in Europa zu eröffnen.

Auch die digitale Welt spielt für Reebok eine wichtige Rolle bei der Vertriebssteuerung und beim Aufbau einer direkten Beziehung mit dem Endkonsumenten. Reebok führte im Jahr 2008 eine neue globale Internetseite ein mit E-Commerce-Plattformen in Nordamerika und in fünf europäischen Ländern (Großbritannien, Frankreich, Niederlande, Irland und Belgien). Reebok kann nun über diese globale Internetseite das komplette Produktangebot der Marke in seiner ganzen Breite und Tiefe präsentieren. Dadurch verbessert Reebok das Erlebnis für den Konsumenten und kurbelt den Online-Umsatz an.

Reebok wird seine Initiativen bei selbst kontrollierten Verkaufsf lächen auch 2009 weiter vorantreiben, und zwar mit der weiteren Umsetzung von Mono-Branded Stores und Shop-in-Shops sowie durch den Ausbau der E-Commerce-Plattform (z. B. in Deutschland und Österreich). Geplant ist, in den nächsten zwei Jahren über 1.000 neue Mono-Branded Stores (inklusive Franchise- und eigenen Einzelhandels-Stores) zu eröffnen. Reebok wird dabei ein neues Women's Fitness Einzelhandelsformat einführen.

### Erhöhung der durchschnittlichen Verkaufspreise

Reebok verfolgt das Ziel, sein Produktangebot im mittleren und höheren Preissegment wesentlich zu verbessern und auszuweiten sowie die durchschnittlichen Verkaufspreise deutlich zu erhöhen. Auf diesem Weg versucht Reebok, sich stärker als Premium-Marke in den Bereichen Sport und Lifestyle zu positionieren. Dieser Ansatz könnte kurzfristig die angestrebte Umsatzentwicklung verlangsamen, da Chancen im Niedrigpreissegment freiwillig aufgegeben werden. Wichtiger ist jedoch, dass Reebok damit langfristig eine Basis für nachhaltige Umsatz- und Rentabilitätsverbesserungen schaffen und zudem das Markenimage wahren kann.

### Reebok-CCM Hockey: Ausweitung der Innovationsführerschaft

Reebok-CCM Hockey ist exklusiver Lizenznehmer der National Hockey League, der American Hockey League, der Canadian Hockey League sowie einiger College- und Nationalmannschaften. Diese Partnerschaften verhelfen der Marke zu einer beachtlichen Präsenz im Eishockeysport. Mit den Marken Reebok Hockey und CCM Hockey behauptet sich Reebok-CCM Hockey weiterhin als Spitzenreiter bei den weltweiten Umsätzen in dieser Sportkategorie.

Reebok-CCM Hockey verfolgt die Strategie der Innovationsführerschaft. Daher sind die Design- und Produktentwicklungsaktivitäten von Reebok-CCM Hockey darauf ausgerichtet, leistungsfördernde Produkte mit der neuesten Technik zu entwickeln ■■ siehe Forschung und Entwicklung, S. 074. Beide Marken bieten das gesamte Spektrum an Eishockeysausrüstung und -bekleidung an. Die Marke CCM steht zusätzlich für erstklassige Schlittschuhe, während der Schwerpunkt von Reebok Hockey auf Eishockeyschlägern und -bekleidung liegt.

Die Reebok Hockey Pro Kollektion wird 2009 von Starathleten wie Sidney Crosby (Most Valuable Player der National Hockey League 2007) und Roberto Luongo (Spitzentorhüter beim NHL-Club Vancouver Canucks) unterstützt. Reebok wird erstmalig den Eishockeyschlittschuh PUMP™ einführen, der mit der einzigartigen PUMP™ Technologie von Reebok ausgestattet ist. Außerdem bringt das Unternehmen den mit nur 405 Gramm leichtesten Eishockeyschläger aller Zeiten auf den Markt.

Als führender Anbieter hoch technologischer Eishockeysausrüstung zielt Reebok-CCM Hockey primär auf höhere Preispunkte ab. Über die weitere Stärkung seiner Innovationsführerschaft beabsichtigt Reebok-CCM Hockey diese Strategie fortzuführen.

### Rockport: Expansion im Freizeit-/Lifestyle-Markt

Rockport ist eine führende globale Schuhmarke im Lifestyle-Bereich. Sie verbindet Tragekomfort auf einzigartige und sinnvolle Weise mit modernem Design und Technologien aus der Sportschuhindustrie. Rockport verfeinerte 2008 seine Strategie mit einem Schwerpunkt auf den folgenden vier Grundpfeilern:

- Globalisierung von Marke, Produkt und Vertrieb
- Entwicklung einer bedeutenden Wettbewerbsposition im Bereich Women
- Erweiterung der eigenen Einzelhandelskapazitäten
- Aufbau einer wachstumsfördernden Organisationsstruktur

Für Rockport spielt es im Rahmen der Wachstumsstrategie eine wichtige Rolle, dass die Marke die Infrastruktur des adidas Konzerns (z. B. in Schwellenländern) bestmöglich zum eigenen Vorteil einsetzt. Bis spätestens 2010 peilt Rockport an, mehr als 50 % des Markenumsatzes außerhalb von Nordamerika zu generieren. Aus Kategorieperspektive hat Rockport wichtige Initiativen ins Leben gerufen, die vor allem berufstätige Konsumenten in Großstädten ansprechen und so für Wachstum sorgen sollen. Im Bereich Women wird Rockport weiterhin in Mitarbeiter investieren, die das Unternehmen um neue Kompetenzen im Hinblick auf Produktentwicklung und Design bereichern. Die Marke versucht ihre Bindung zu unterschiedlichen Konsumentengruppen zu stärken, indem sie ihr Produktsortiment klar segmentiert und eine disziplinierte Vertriebsstrategie verfolgt. Ein Bestandteil dieser Strategie ist die Entwicklung eines neuen Einzelhandelskonzepts für Mono-Branded Stores, das momentan in einem Pilotprojekt in den USA getestet wird. Nach der Bewertung der Ergebnisse und unter der Voraussetzung eines entsprechenden Erfolgs soll dieses Konzept im Laufe des Jahres 2009 in deutlich größerem Umfang umgesetzt werden.

Die Marke Rockport agiert vor allem in den höheren und mittleren Preissegmenten. Um in diesen ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, versucht die Marke fortlaufend führende Technologien in ihre Produkte zu integrieren. Dazu wird Rockport auch weiterhin die Ressourcen des Konzerns nutzen und branchenführende Technologien wie adidas TORSION® bei seinen Produkten einsetzen. Erstmals wird 2009 auch adiPRENE® bei den Produkten von Rockport zum Einsatz kommen ■■ siehe Rockport Produkte und Kampagnen, S. 145.

## TaylorMade-adidas Golf Strategie

TaylorMade-adidas Golf verfolgt das Ziel, das führende Performance-Golfunternehmen der Welt zu sein, sowohl beim Umsatz als auch bei der Profitabilität. Es vereint drei der bekanntesten Golfmarken unter einem Dach: TaylorMade, adidas Golf und Ashworth. Alle drei Marken arbeiten konsequent an der Weiterentwicklung und Vermarktung innovativer, technologisch hochwertiger Produkte. TaylorMade-adidas Golf hat sich sechs strategische Prioritäten gesetzt: Ausbau der Marktführerschaft bei Metallhölzern, kontinuierliche Erhöhung des Marktanteils bei Eisen, Aufrechterhaltung einer starken Präsenz bei Golfbällen, Maximierung des Wachstums bei Schuhen und Bekleidung, weitere Verbesserung des Vertriebsmixes und Durchführung umfangreicher vertriebsstrategischer Maßnahmen zur Umsatzsteigerung.

### Drei etablierte Marken mit starken Marktpositionen

TaylorMade-adidas Golf setzt auf eine Mehrmarken-Strategie und vereint drei Golfmarken mit klarem Profil und starken Marktpositionen unter einem Dach. TaylorMade ist Marktführer in der Kategorie Metallhölzer und gehört zu den führenden Marken bei Eisen. Darüber hinaus entwickelt sich TaylorMade Schritt für Schritt zu einem führenden Hersteller in der Kategorie Golfbälle. adidas Golf hat seinen Umsatz bei Schuhen und Bekleidung in den letzten fünf Jahren verdoppelt. Dies ist teilweise auf die Fokussierung der Marke auf technologisch inspirierte Performance-Bekleidung zurückzuführen. Durch die Akquisition von Ashworth wurde das Marken-Portfolio um eine authentische, vom Golfsport inspirierte Lifestyle-Marke ergänzt und die Präsenz von TaylorMade-adidas Golf auf dem Markt für Golfbekleidung gestärkt. TaylorMade-adidas Golf ist weiterhin bestrebt, in allen Kategorien profitabel zu wachsen. Dazu baut das Segment auf seine F&E-Ressourcen und Markenwerte und erweitert den Vertrieb aller drei Marken.

### Fokus auf Innovation und Design

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, Technologie und einer Führungsposition auf den Profi-Golftouren der Welt. Das Segment strebt 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. So führte TaylorMade 2008 mit dem Monza Spider und dem Itsy Bitsy Spider zwei innovative neue Putter mit maximalem Trägheitsmoment (MOI) ein, die sich bei den Tour-Profispielern sofort großer Beliebtheit erfreuten und zu einer Verdopplung des Putterumsatzes von TaylorMade beigetragen haben. Im Jahr 2009 wird das Segment weiter versuchen, vom durchschlagenden Erfolg der Burner® Golfschläger zu profitieren und neue Burner® Eisen einführen. Die langen, mittleren und kurzen Eisen wurden unabhängig voneinander entwickelt, um spezielle Leistungseigenschaften zu erreichen. adidas Golf wird auch weiterhin die F&E-Kapazitäten von adidas nutzen und innovative adidas Konzepte und Technologien bei Golfschuhen und Bekleidungsprodukten umsetzen, um Leistung, Komfort und Lebensdauer der Produkte zu erhöhen.

### Ausbau der Führung bei Metallhölzern

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 stärksten Wettbewerber liegt.

Das Erfolgsrezept von TaylorMade ist es, ständig neue und innovative Produkte zu entwickeln und zu vermarkten. 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. Durch diese Strategie konnte TaylorMade 2008 seinen Marktanteil in Europa deutlich ausbauen. Die Einführung der neuen R9™ Driver und Fairwayhölzer wird 2009 das Fundament für die starke Dynamik der Marke auf globaler Ebene bilden. Neben der preisgekrönten Movable Weight Technology™ (MWT®) von TaylorMade sind die R9™ Driver auch mit der neuen Flight Control Technology (FCT) ausgestattet ■■ siehe TaylorMade-adidas Golf Produkte und Kampagnen, S. 146. Durch die Kombination dieser beiden Technologien lässt sich das Produkt noch besser personalisieren, da der Golfer Schlägerblattwinkel, Schlägerblattneigung und Lagewinkel des Schlägerkopfes selbst bestimmen und den Schlägerschwerpunkt verändern kann.

Bis zum Jahr 2010 will TaylorMade weltweit eine Marktposition bei Metallhölzern erreichen, die der heutigen in den USA entspricht. Dazu sollen auch verstärkt regionale Promotion-Partnerschaften beitragen (z. B. neue Partnerschaften mit Andres Romero aus Südamerika und Ye Yang aus Asien).

### Ausbau des Golfballgeschäfts durch Erhöhung der Glaubwürdigkeit auf Tour-Ebene

Erfolg hängt in der Kategorie Golfbälle vor allem von drei Faktoren ab, nämlich der Entwicklung von Golfbällen höchster Qualität, der richtigen Einführung in den Markt und dem Ansehen bei den Tour-Profispielern. Im Laufe der letzten vier Jahre hat TaylorMade-adidas Golf sein Golfballgeschäft umstrukturiert und so die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zukunft geschaffen. Unter anderem wurde mit großer Sorgfalt eine interne Division für Golfbälle aufgebaut, die sich vollständig auf die Entwicklung hochwertiger und technologisch fortschrittlicher Produkte konzentriert.

TaylorMade hat mit der Einführung des TP Red™ und des TP Black™ im Jahr 2008 sein Angebot von Premium-Golfbällen erfolgreich erweitert. Beide Bälle wurden mit der neuen Low-Drag Performance (LDP) Technologie ausgestattet, die die Driver-Distanz bei Off-Center-Schlägen optimiert. TaylorMade-adidas Golf Tour Staff Pro Sergio Garcia spielte das ganze Jahr über mit TP Red™ LDP und gewann damit 2008 die prestigeträchtige Players Championship der PGA Tour. In der Golfweltrangliste eroberte er den zweiten Platz. TaylorMade ist heute die am zweithäufigsten gespielte Golfballmarke auf der Europa Tour. Mehr als 270 Tour-Profispielern weltweit spielen mit TP Red™ und TP Black™. Durch diese hohe Akzeptanz auf den Touren hat TaylorMade seine Glaubwürdigkeit als Golfballmarke unter Profis und anspruchsvollen Spielern weiter gefestigt. Aus wirtschaftlicher Sicht führte dies zu einem beachtlichen Anstieg des Marktanteils, wodurch TaylorMade zur am schnellsten wachsenden Golfballmarke der Branche wurde.

TaylorMade plant, die Akzeptanz am Markt und den Golfballumsatz zu steigern, unter anderem durch die Erweiterung des Produktangebots. Außerdem sollen mehr Tour-Profispielern mit Bällen von TaylorMade spielen, und auch der erfolgreiche Markenname NOODLE soll noch besser ausgenutzt werden. NOODLE ist bekannt für Golfbälle, die längere Schlagdistanzen unterstützen und ein angenehmes Feeling sowie ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bieten.

### **Ausbau der Stärke von adidas Golf bei Schuhen und Bekleidung**

adidas Golf arbeitet stets an der Entwicklung neuer Produkte, die gut aussehen, sich gut anfühlen und darüber hinaus den Golfern helfen, ihre sportliche Leistung zu verbessern. Deshalb war adidas Golf in den letzten drei Jahren die am schnellsten wachsende Marke für Golfschuhe und -bekleidung. Mit branchenführenden Performance-Golfschuhen wie dem TOUR360, dem TOUR360 II und dem POWERBAND konnte adidas Golf seine Position als meistverkaufte Schuhmarke auf dem japanischen Golfmarkt stärken und seine Rolle als starker Wettbewerber im weltweiten Markt für Golfschuhe verbessern. Mittelfristig peilt adidas Golf an, seine Marktstellung bei Golfschuhen weiter auszubauen. Dazu wird die Marke die Expertise von adidas bei Schuhtechnologien voll ausschöpfen und auf ihren erfolgreichen Produkten TOUR360 und POWERBAND aufbauen.

Bei Golfbekleidung positioniert sich adidas Golf als innovativste Performance-Marke im Markt. Ein wichtiger Grund hierfür war die Verwendung der adidas Technologien CLIMACOOL®, CLIMACOOL® Motion, CLIMA Compression und CLIMAPROOF® in adidas Golf Bekleidungsprodukten. adidas Golf war die erste große Marke, die solche Technologien in der Golfbekleidung einführt, und fungierte damit als klarer Vorreiter für technische Innovationen. Die Marke adidas Golf verfolgt das Ziel, ihr Bekleidungsgeschäft weiter auszubauen und dazu fortlaufend führende Bekleidungstechnologien von adidas in Golfprodukte zu integrieren. Diese Strategie wird der Marke helfen, mittelfristig die weltweite Marktführerschaft in dieser Kategorie zu übernehmen. Durch die Integration von adidas Golf und Ashworth wurde zudem die Vertriebskapazität des Segments von über 4.000 auf 5.000 Golfshops auf Golfplätzen („Pro-Shops“) erweitert und damit weiteres Vertriebspotenzial für adidas Golf erschlossen.

### **Authentizität durch Ashworth**

Mit der Akquisition von Ashworth bietet sich TaylorMade-adidas Golf die einmalige Chance zum Aufbau eines Lifestyle-Geschäfts. Durch die Kombination von adidas Golf und Ashworth ist TaylorMade-adidas Golf heute der führende Hersteller von Golfbekleidung. Die Akquisition ermöglicht es adidas Golf sich weiter auf Performance-Bekleidung zu spezialisieren und seine Führung in diesem Bereich auszubauen. Ashworth hingegen erhält die Möglichkeit, im Rahmen des neuen Mehrmarken-Ansatzes seinen Schwerpunkt im Bereich Golf-Lifestyle neu zu definieren. Die starke Verwurzelung im Golfsport und die Authentizität als Golfmarke sind ein

zentrales Unterscheidungsmerkmal, durch das sich Ashworth von anderen Golf-Lifestyle-Marken abhebt. Aus Produktperspektive wird sich die Marke vorrangig auf den Ausbau ihrer Führungsrolle bei funktionalen Baumwollprodukten im modernen Look konzentrieren und sich hauptsächlich dem Männersegment widmen. Im Einklang mit der Strategie von TaylorMade-adidas Golf wird sich Ashworth zudem verstärkt bemühen, auf der Tour auf glaubwürdige Weise in Erscheinung zu treten. Die Zusammenarbeit mit Partnern wie Tour-Profi-Spieler Fred Couples wird dabei eine wichtige Rolle spielen. Beide Marken bleiben eigenständig. Um maximalen wirtschaftlichen Nutzen aus der Akquisition zu ziehen und um Synergien in Bezug auf das operative Geschäft und die Fixkosten zu realisieren, wurden jedoch alle operativen und „Go-to-Market“-Funktionen vollständig integriert.

### **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 vollständig integrierten, globalen Marketingteam zusammengefasst. Dieses Team nutzt eine Reihe wirkungsvoller Marketinginstrumente. So wird der Einzelhandel nach der Einführung eines Produkts am Point-of-Sale mit Kommunikationsmaßnahmen in den Läden und beim Management des Kundenflusses unterstützt (z. B. durch die Verkürzung von Wartezeiten der Konsumenten), um auf diese Weise den Durchverkauf des Produkts zu fördern. Genauso ist eine führende Stellung und eine hohe Präsenz von TaylorMade-adidas Golf bei den wichtigsten Profi-Golftouren der Welt unerlässlich, um die Attraktivität von TaylorMade-adidas Golf für Konsumenten zu fördern. Zahlreiche prominente Tour-Profi-Spieler tragen und nutzen Produkte von TaylorMade-adidas Golf, darunter Kenny Perry, Retief Goosen, Sean O’Hair, Darren Clarke, Natalie Gulbis, Nick Faldo, Mike Weir, Andres Romero, Fred Funk und der weltweite Golfstar Sergio Garcia. Die Logos der Marken sind deutlich auf ihren Taschen, Mützen, Kleidungsstücken und Schuhen zu sehen. Darüber hinaus spielt ein effizientes Management des Produktlebenszyklus eine wichtige Rolle und ermöglicht optimale Ergebnisse im Markt. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Spitzenleistung im Marketing ein wichtiges Instrument für TaylorMade-adidas Golf darstellt, um kontinuierlich Wachstum zu erzielen.

### **Ausbau und Segmentierung des Vertriebs wird fortgesetzt**

TaylorMade-adidas Golf arbeitet mit Einzelhandelspartnern, die in der Lage sind, die Performance-Vorteile der Produkte von TaylorMade, adidas Golf und Ashworth effektiv zu präsentieren. Zu den wichtigsten Vertriebskanälen zählen deshalb Golfshops auf Golfplätzen („Pro-Shops“), reguläre Golfgeschäftsfachgeschäfte sowie Sportfachhändler mit eigener Golfabteilung. Dank einer Konzentration im Vertriebspektrum auf strategische Kunden und Key Accounts (Golfgeschäftsfachgeschäfte und Sportfachhandel) kann TaylorMade-adidas Golf seine Schläger, Bälle, Schuhe und Bekleidung unter den meistverkauften Golfprodukten in diesen Einzelhandelskanälen positionieren.

TaylorMade-adidas Golf wird auch 2009 eng mit seinen strategischen Kunden zusammenarbeiten und sich verstärkt darum bemühen, seine Präsenz bei kleineren Einzelhändlern und Golfshops auf Golfplätzen auszubauen. In diesen Bereichen bieten sich interessante Chancen. Um das Wachstum anzukurbeln, gleichzeitig aber eine Abhängigkeit von einzelnen Kunden oder eine Übersättigung des Markts zu vermeiden, verfolgt TaylorMade-adidas Golf eine selektive Vertriebsstrategie mit einem klar segmentierten Produktangebot im Einzelhandel. Darüber hinaus nutzt das Unternehmen die vorhandene adidas Infrastruktur, vor allem eigene Einzelhandelsgeschäfte, um den Vertrieb von adidas Golf Produkten in Schwellenländern zu unterstützen und das dortige Wachstum zu fördern.

### **Preispolitik unterstreicht Markenpositionierung**

Die Preisgestaltung von TaylorMade-adidas Golf spiegelt die Positionierung der drei Marken wider. Die Marke TaylorMade verfolgt daher eine Preisstrategie, die zum einen darauf ausgelegt ist, 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 und konzentriert den Vertrieb vor allem auf den Golfgeschäftsfachhandel. Marktanteilssteigerungen werden – vor allem bei Golfausrüstung – meistens mit Hilfe von Spitzenprodukten in unterschiedlichen Preiskategorien erzielt. Zwei Beispiele für den Erfolg, den TaylorMade-adidas Golf mit dieser Strategie 2008 verzeichnete, sind die Driver Burner® (mittleres Preissegment) und r7® Limited (Premium-Preissegment) sowie die Schuhe POWERBAND (mittleres Preissegment) und TOUR360 Limited (Hochpreissegment).

## Internes Konzern-Managementsystem

Das zentrale Planungs- und Steuerungssystem des adidas Konzerns ist auf die stetige Wertsteigerung des Konzerns und unserer Marken ausgelegt und stellt die Maximierung des Shareholder Values in den Mittelpunkt. Durch die kontinuierliche Verbesserung von Umsatz und Gewinn sowie die Optimierung des Kapitaleinsatzes beabsichtigen wir maximalen Free Cashflow zu generieren. Auf diese Weise versuchen wir den Shareholder Value zu erhöhen. Die Konzernleitung verwendet im Rahmen ihrer Entscheidungsprozesse eine Vielzahl verschiedener Instrumente, um die aktuelle Geschäftsentwicklung zu bewerten und daraus zukünftige Strategie- und Investitionsentscheidungen abzuleiten. Ziel ist die optimale Ausschöpfung wirtschaftlicher und unternehmerischer Erfolgspotenziale.

## Free Cashflow steht im Mittelpunkt des internen Konzern-Managementsystems

Die Erzielung von Free Cashflow ist das zentrale Element unseres internen Konzern-Managementsystems und unser wichtigstes Instrument, um Wertzuwächse für unsere Aktionäre zu schaffen. Der Free Cashflow setzt sich aus operativen (Betriebsergebnis, Veränderung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals und Investitionen) und nicht-operativen Bestandteilen (z. B. Finanzaufwendungen und Steuern) zusammen. Damit wir den Free Cashflow in unserem Mehrmarken-Unternehmen maximieren können, trägt die Geschäftsführung jeder Marke die direkte Verantwortung für die Verbesserung des Betriebsergebnisses und den optimalen Kapitaleinsatz (d. h. kurzfristiges operatives Betriebskapital und Investitionen). Nicht-operative Größen wie Finanzaufwendungen und Steuern werden zentral von den Treasury- und Steuerabteilungen des Konzerns überwacht und gesteuert. Um den Fokus der Konzernleitung und der Geschäftsführung der Marken voll auf die Erzielung langfristiger operativer Verbesserungen zu richten, ist ein Teil der Vergütung der zuständigen Führungskräfte variabel und an eine Kombination verschiedener Kennzahlen gekoppelt. Diese Kennzahlen umfassen das Betriebsergebnis, das operative kurzfristige Betriebskapital, den Konzerngewinn vor Steuern und die relative/absolute Aktienkursentwicklung.

## Operative Marge als Maßstab der operativen Fortschritte

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

## Free Cashflow Bestandteile



1) Ohne Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

Verbesserungen der operativen Marge erzielen wir durch:

— Umsatzsteigerung und Verbesserung der Bruttomarge:  
Das Management versucht solche Chancen zu erkennen und auszunutzen, die nicht nur unser 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 erhöhen und weiter zu stärken, 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 operativen Aufwendungen:  
Strikte Kontrolle der operativen 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 operativer 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 operativen Gemeinkosten 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 operativer 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.

Wichtige Finanzkennzahlen	
Bruttomarge	$= \frac{\text{Bruttoergebnis}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$
Operative Marge	$= \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$
Ø operatives kurzfristiges Betriebskapital	$= \frac{\text{Summe der Quartalsendbestände des operativen kurzfristigen Betriebskapitals}}{4}$
Operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	$= \frac{\text{Ø operatives kurzfristiges Betriebskapital}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$
Investitionen <sup>1)</sup>	Zugänge von Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte

1) Ohne Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

### 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. 093, 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 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 schnellen Nachschub sicherstellen können. Darüber hinaus überwachen und steuern wir die Altersstruktur unserer Vorräte, um einer Überalterung vorzubeugen und Lagerräumungsaktivitäten zu optimieren. Die Lagerumschlagshäufigkeit ist unsere wichtigste Kenngröße für das Lagerbestandsmanagement. Sie misst, wie häufig der durchschnittliche Lagerbestand während eines Jahres abverkauft wird, und verdeutlicht damit die Effizienz des in Produkten gebundenen Kapitals in Relation zum Konzerngeschäft. Um die Kapitalbindung in Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu minimieren, verbessern wir ständig unsere Maßnahmen zum Forderungseinzug. So lässt sich die Außenstandsdauer (Days of Sales Outstanding – DSO) stetig reduzieren und die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen fortlaufend optimieren. Im gleichen Maß arbeiten wir permanent 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 Free Cashflows unseres Konzerns ist effektives Investitionsmanagement. Wir steuern unsere Investitionen über einen Top-Down-/Bottom-Up-Ansatz. Im ersten Schritt bestimmt die Konzernleitung, ausgehend von Investitionsanträgen der Geschäftsführung unserer Marken, das komplette Investitionsbudget für den Konzern und legt die Investitionsschwerpunkte fest. 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 aufwendigen Investitionsprojekten überwachen wir während der kompletten Projektdauer monatlich die Einhaltung von Zeitplänen und Budgetvorgaben.

### **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 jedoch 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 und zu unserer Unternehmenskultur passen. Eine Schlüsselrolle in unserem Entscheidungsprozess spielt dabei die Maximierung der 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 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 und der Markensegmente 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 Entwicklung von Free Cashflow, Umsatz, operativer Marge und kurzfristigem operativen Betriebskapital. Sollten negative Abweichungen von unseren Zielen auftreten, führen wir detaillierte Analysen durch und ergreifen entsprechende Gegenmaßnahmen. Des Weiteren vergleichen wir die Ergebnisse des Konzerns und unserer Marken quartalsweise mit den Ergebnissen unserer wichtigsten Wettbewerber. Um die aktuelle Entwicklung von Umsatz und Profitabilität zu beurteilen, analysiert die Konzernleitung Durchverkaufsdaten aus unseren selbst kontrollierten Vertriebskanälen sowie kurzfristige Auffüllaufträge aus dem Einzelhandel. Anhand der jeweils bis dato erzielten Ergebnisse sowie der Chancen und Risiken werden die Finanzergebnisse 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 unserer Marken allerdings ein weniger verlässlicher Indikator für unsere zu erwartenden Erlöse. Grund hierfür ist der zunehmende Anteil unseres eigenen Einzelhandels in unserem Geschäftsmix sowie das schwankende Bestellverhalten bei Einzelhändlern. Aufgrund des wachsenden Anteils des Sofortgeschäfts wird das qualitative Feedback unserer Handelspartner zum Erfolg unserer Kollektionen am Point-of-Sale noch wichtiger. Als frühen Indikator für die künftige Geschäftsentwicklung führen wir zudem Marktforschungen 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 bekannt und aktualisieren diese bei Bedarf im Laufe des Geschäftsjahres. Im Jahr 2008 haben wir alle wichtigen Finanzziele des Konzerns erreicht oder übertroffen. Einzige Ausnahme sind die Nettofinanzverbindlichkeiten, die über dem Vorjahresniveau lagen. Unser Umsatzwachstum übertraf die Entwicklung der Gesamtwirtschaft und der weltweiten Sportartikelbranche **■** siehe **Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche, S. 080**. Wir haben die Bruttomarge sowie die operative Marge des Konzerns verbessert und das Ergebnis je Aktie zweistellig gesteigert.

Nach Segmenten betrachtet übertraf die Entwicklung bei adidas und TaylorMade-adidas Golf unsere ursprünglichen Umsatzerwartungen. Die Performance im Reebok Segment blieb allerdings hinter unseren ursprünglichen Erwartungen zurück. In den Schwellenländern insbesondere Asiens und Osteuropas verzeichnete Reebok zwar Umsatzwachstum, dies wurde jedoch durch die schwächer als erwartete Umsatzentwicklung in Nordamerika und Großbritannien mehr als aufgehoben.

Unsere Erwartungen für die Geschäftsentwicklung des Konzerns im Jahr 2009 reflektieren den Abschwung der Weltwirtschaft zum Jahresende 2008 und zu Beginn des Jahres 2009. Wir erwarten, dass das rezessive Umfeld in vielen wichtigen Märkten einen deutlich negativen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung des Konzerns im Jahr 2009 haben wird. Aufgrund dessen werden der Konzernumsatz und das Ergebnis je Aktie sinken. Das Ausmaß des Rückgangs beim Ergebnis je Aktie wird auch von Wechselkursentwicklungen abhängen. Unter der Annahme einer sich verbessernden Weltwirtschaft sind wir zuversichtlich, im Jahr 2010 Umsatz und Ergebnis je Aktie gegenüber 2009 steigern zu können. Wir sind überzeugt, dass unsere Ziele im derzeitigen Geschäftsumfeld realistisch sind. Im Vergleich zu den Vorjahren ist unser Ausblick allerdings mit einem höheren Maß an Unsicherheit behaftet. Da es zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2008 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. 120**.

## Wichtige Kennzahlen: Ziele und Ergebnisse

	2007 Ergebnisse	2008 Urspr. Ziele	2008 Ergebnisse	2009 Ausblick
<b>Umsatzerlöse des Konzerns (währungsbereinigt)</b>	7 %	Anstieg im hohen einstelligen Bereich	9 %	Rückgang im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich
Umsatzerlöse im adidas Segment (währungsbereinigt)	12 %	Anstieg im hohen einstelligen Bereich	14 %	Rückgang im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich
Umsatzerlöse im Reebok Segment (währungsbereinigt)	0 %	Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich	-2 %	mindestens stabil
Umsatzerlöse im TaylorMade-adidas Golf Segment (währungsbereinigt)	9 % <sup>1)</sup>	Anstieg im mittleren einstelligen Bereich	7 %	Anstieg im niedrigen einstelligen Bereich
<b>Bruttomarge des Konzerns</b>	47,4 %	47,5 – 48 %	48,7 %	Rückgang
Bruttomarge im adidas Segment	47,4 %	Anstieg	48,6 %	
Bruttomarge im Reebok Segment	38,7 %	Anstieg	37,0 %	
Bruttomarge im TaylorMade-adidas Golf Segment	44,7 %	Anstieg	44,3 %	
<b>Sonstige operative Aufwendungen und Erträge des Konzerns (per Saldo, in % der Umsatzerlöse)</b>	39,2 %	Anstieg	39,6 %	Anstieg
Sonstige operative Aufwendungen und Erträge im adidas Segment (per Saldo, in % der Umsatzerlöse)	35,6 %	Anstieg	35,6 %	
Sonstige operative Aufwendungen und Erträge im Reebok Segment (per Saldo, in % der Umsatzerlöse)	35,8 %	Anstieg	38,7 %	
Sonstige operative Aufwendungen und Erträge im TaylorMade-adidas Golf Segment (per Saldo, in % der Umsatzerlöse)	34,4 %	Anstieg	32,1 %	
<b>Operative Marge des Konzerns</b>	9,2 %	mind. 9,5 %	9,9 %	Rückgang
Operative Marge im adidas Segment	12,9 %	Anstieg	14,0 %	
Operative Marge im Reebok Segment	4,7 %	Anstieg	-0,3 %	
Operative Marge im TaylorMade-adidas Golf Segment	8,1 %	Anstieg	9,6 %	
<b>Steigerung des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns</b>	14 %	mind. 15 %	16 %	Rückgang
<b>Operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse)</b>	25,2 %	weitere Reduzierung	24,5 %	weitere Reduzierung
<b>Investitionen (in Mio. €)<sup>2)</sup></b>	289	300 – 400	380	300 – 400
<b>Nettoverschuldung (in Mio. €)</b>	1.766	Beibehaltung oder Reduzierung	2.189	Reduzierung

1) Auf vergleichbarer Basis, ohne Vorjahresumsätze im Zusammenhang mit dem Greg Norman Großhandelsgeschäft, das im November 2006 veräußert wurde.

2) Ohne Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

## Wichtige Standorte und Promotion-Partnerschaften

Der adidas Konzern vermarktet Produkte in fast jedem Land der Welt. Zum 31. Dezember 2008 gehörten weltweit 190 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

- 01 adidas Konzernzentrale  
Herzogenaurach, Deutschland
- 02 Reebok Europa  
Amsterdam, Niederlande
- 03 TaylorMade-adidas Golf Europa  
Basingstoke, Großbritannien
- 04 adidas International Trading  
Amsterdam, Niederlande
- 05 adidas International Marketing  
Amsterdam, Niederlande

#### Nordamerika

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

#### Asien

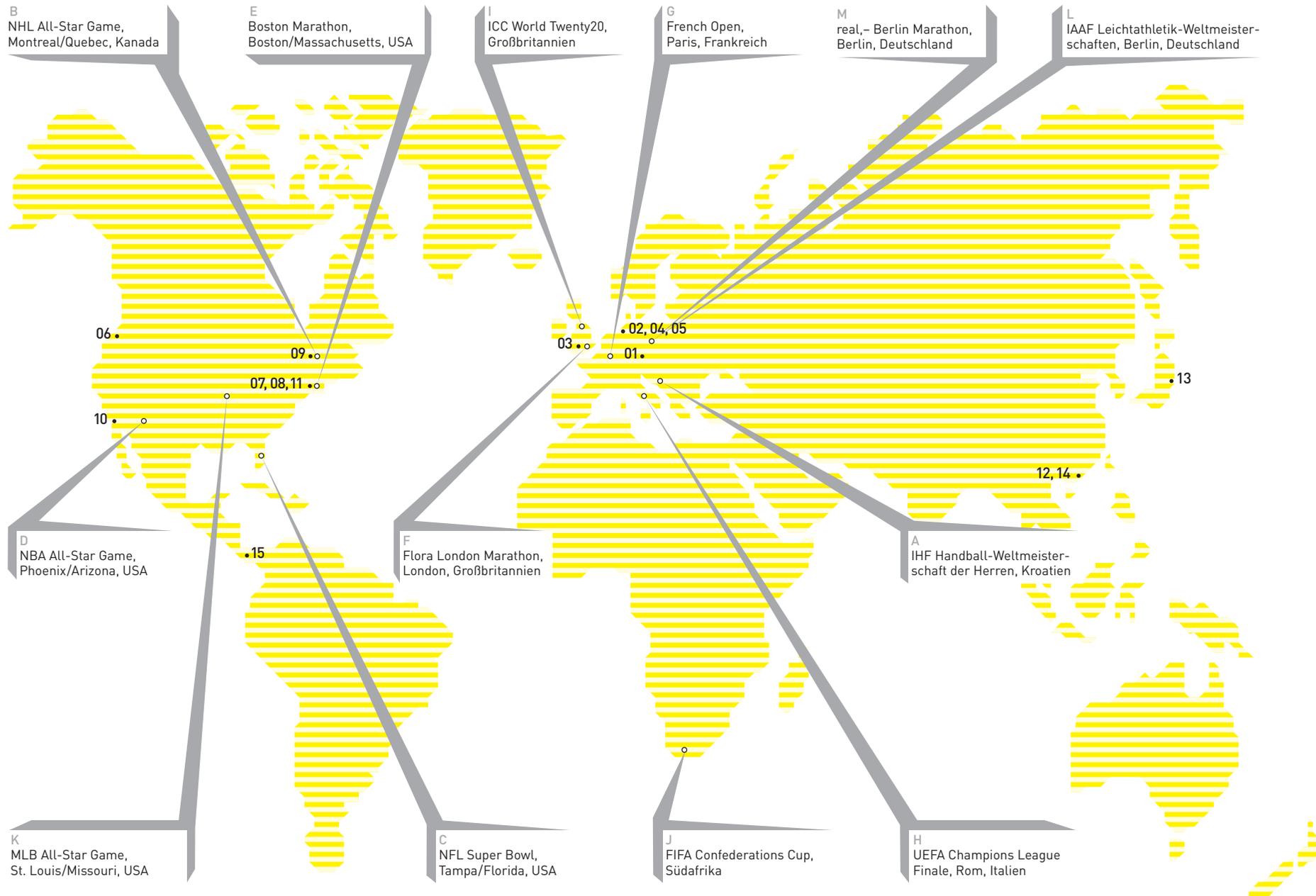
- 12 adidas Group Asien  
Hongkong, China
- 13 TaylorMade-adidas Golf Asien  
Tokio, Japan
- 14 adidas Sourcing  
Hongkong, China

#### Lateinamerika

- 15 adidas Group Lateinamerika  
Panama-Stadt, Panama

### Promotion-Partnerschaften

- A** IHF Handball-Weltmeisterschaft der Herren, Kroatien  
16. Januar – 1. Februar 2009  
adidas Offizieller Partner des Handball-Weltverbands IHF
- B** NHL All-Star Game, Montreal/Quebec, Kanada  
25. Januar 2009  
Reebok-CCM Hockey Exklusiver Lizenznehmer der National Hockey League
- C** NFL Super Bowl, Tampa/Florida, USA  
1. Februar 2009  
Reebok Official Outfitter der National Football League
- D** NBA All-Star Game, Phoenix/Arizona, USA  
15. Februar 2009  
adidas Offizieller Ausrüster der National Basketball Association
- E** Boston Marathon, Boston/Massachusetts, USA  
20. April 2009  
adidas Offizieller Ausrüster für Bekleidung und Schuhe
- F** Flora London Marathon, London, Großbritannien  
26. April 2009  
adidas Offizieller Sponsor
- G** French Open, Paris, Frankreich  
24. Mai – 7. Juni 2009  
adidas Offizieller Partner von Roland Garros
- H** UEFA Champions League Finale, Rom, Italien  
27. Mai 2009  
adidas Offizieller Ball-Ausrüster für die UEFA Champions League
- I** ICC World Twenty20, Großbritannien  
5. – 21. Juni 2009  
adidas Offizieller Ausrüster der Cricket Teams von Australien und England
- J** FIFA Confederations Cup, Südafrika  
14. – 28. Juni 2009  
adidas Offizieller Partner des Fußball-Weltverbands FIFA
- K** MLB All-Star Game, St. Louis/Missouri, USA  
14. Juli 2009  
Reebok Offizieller Lizenznehmer von Major League Baseball Fan- und Lifestyle-Bekleidung sowie Official Authentic Collection Footwear Supplier
- L** IAAF Leichtathletik-Weltmeisterschaften, Berlin, Deutschland  
15. – 23. August 2009  
adidas Offizieller Sponsor der International Association of Athletics Federations
- M** real,- Berlin Marathon, Berlin, Deutschland  
20. September 2009  
adidas Offizieller Partner



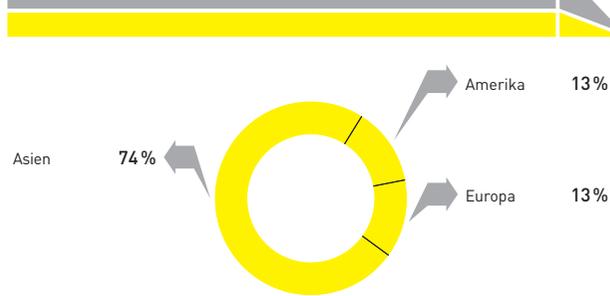
## Global Operations

Global Operations, das internationale Beschaffungsteam des adidas Konzerns, koordiniert die Entwicklung, Kommerzialisierung, Herstellung und Ausgangslogistik für einen Großteil unserer Produkte. Der Bereich ist zudem verantwortlich für die Optimierung unserer Beschaffungskette. Unser Produktangebot wird nahezu vollständig von unabhängigen Zulieferern hergestellt, die sich hauptsächlich in Asien befinden. Global Operations arbeitet kontinuierlich daran, die Kosteneffizienz innerhalb unserer Beschaffungskette zu optimieren, eine gleichbleibend hohe Produktqualität zu gewährleisten und unsere Lieferzuverlässigkeit weiter zu verbessern. Im Jahr 2008 konzentrierte sich Global Operations auf fünf wichtige Initiativen zur Optimierung der Prozesse in unserer Beschaffungskette. Wir werden im Jahr 2009 auf jeder dieser Initiativen weiter aufbauen.

### Großteil der Produktion durch unabhängige Partner

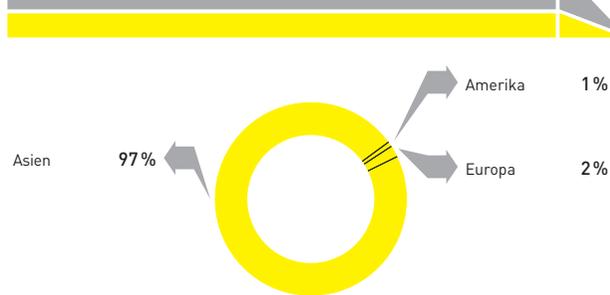
Um unsere Herstellungskosten möglichst gering zu halten, erfolgt mehr als 95 % unserer Produktion bei unabhängigen Vertragsherstellern, die vorrangig in Asien angesiedelt sind. Diese Zulieferer besitzen fundierte Kenntnisse in der kosteneffizienten Massenproduktion von Schuhen, Bekleidung und Sportzubehör. Eine regelmäßig aktualisierte Liste unserer Zulieferer ist auf unserer Website [www.adidas-Group.com/de/sustainability/suppliers\\_and\\_workers](http://www.adidas-Group.com/de/sustainability/suppliers_and_workers) zu finden. Unsere Lieferanten erhalten von uns detaillierte Spezifikationen hinsichtlich der Produktion und Lieferung. Wir betreiben jedoch auch einige wenige eigene Produktions- und Montagestätten in Deutschland (1), Schweden (1), Finnland (1), den USA (4), Kanada (4), 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. 067](#).

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



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

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



1) Angaben beinhalten nur die Marken adidas, Reebok und adidas Golf.

### Schuhproduktion<sup>1)</sup>



1) Angaben beinhalten nur die Marken adidas, Reebok und adidas Golf.

### Ständige Konsolidierung der Zulieferpartner

Im Jahr 2008 arbeitete Global Operations mit 300 unabhängigen Herstellern zusammen. Gegenüber dem Vorjahr bedeutet dies einen Rückgang um 20%. Grund hierfür ist die weitere Konsolidierung unserer Zuliefererbasis, vor allem infolge des Reebok Apparel Build Programms. Im Rahmen dieses Programms wurde die Zusammenarbeit mit ehemaligen Reebok Handelsmaklern sukzessive beendet und durch Zulieferer aus dem bestehenden Netzwerk des adidas Konzerns ersetzt. In der Zahl der unabhängigen Hersteller nicht enthalten sind lokale Beschaffungspartner der Konzerngesellschaften, Handelsmakler, Subunternehmer sowie Materiallieferanten und Zulieferbetriebe der Lizenznehmer. 74 % der unabhängigen Zulieferer waren in Asien, 13 % in Europa und 13 % auf dem amerikanischen Kontinent ansässig. 29 % aller Zulieferbetriebe befanden sich in China. Unser Bereich Global Operations verantwortet die Entwicklung, Kommerzialisierung und Ausgangslogistik für unsere Produkte der Marken adidas, Reebok und adidas Golf und managt den Beschaffungsprozess. Aufgrund der unterschiedlichen Beschaffungsanforderungen in ihren jeweiligen Geschäftsgebieten fallen Rockport, Reebok-CCM Hockey, die Sports Licensed Division sowie TaylorMade 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.

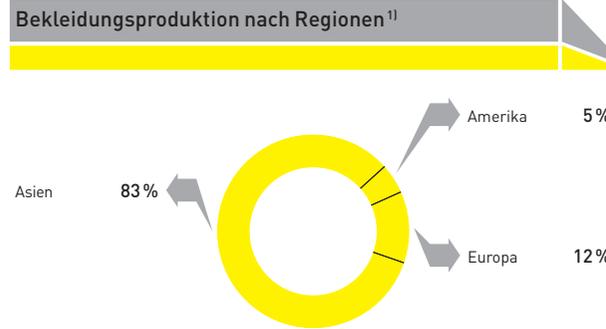
### Geringerer Anteil Chinas an der Schuhproduktion

Im Jahr 2008 wurden 97 % der Schuhe unserer Marken adidas, Reebok und adidas Golf in Asien produziert (2007: 96 %). Auf Europa und den amerikanischen Kontinent entfielen insgesamt 3 % des Beschaffungsvolumens (2007: 4 %). Das wichtigste Beschaffungsland war China mit einem Anteil von ca. 44 % an unserem gesamten Beschaffungsvolumen, gefolgt von Vietnam (31 %) und Indonesien (18 %). Die einzige signifikante Veränderung im Vergleich zum Vorjahr war der Rückgang des chinesischen Anteils in unserem Beschaffungsmix um insgesamt 5 Prozentpunkte. Dies entspricht unserer Strategie, die regionale Vielfalt unserer Zuliefererbasis zu erweitern und so die künftigen Anforderungen unseres Geschäfts zu erfüllen. Trotz des rückgängigen Volumenanteils blieb das in China produzierte Gesamtvolumen absolut gesehen gegenüber dem Vorjahr fast stabil. Im Jahr 2008 stellten unsere Zulieferer rund 221 Millionen Paar Schuhe her (2007: ca. 201 Millionen Paar). Dieser Anstieg im Vorjahresvergleich erklärt sich

ausschließlich durch das höhere Beschaffungsvolumen bei adidas. Der Schuheinkauf bei Reebok ging zurück. Unser größter Zulieferbetrieb produzierte etwa 11 % unseres Beschaffungsvolumens an Schuhen (2007: 11%). Rockport kaufte 2008 etwa 9 Millionen Paar Schuhe ein, was einem Rückgang um 17 % gegenüber dem Vorjahr entspricht. Die Produkte stammten zum Großteil aus Fabriken in China (72 %), Vietnam (17 %), Indonesien (8 %) und Brasilien (3 %). Der größte Zulieferbetrieb trug 25 % zum gesamten Beschaffungsvolumen von Rockport bei.

### Anstieg der Bekleidungsproduktion

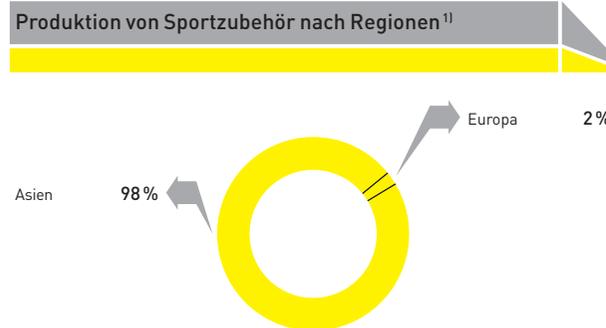
Im Jahr 2008 stammten 83 % unserer Gesamteinkäufe an Bekleidung für die Marken adidas, Reebok und adidas Golf aus Asien (2007: 82 %). Dieser erhöhte Anteil ist auf das fortgesetzte Umsatzwachstum in Asien zurückzuführen, das wiederum ein höheres Beschaffungsvolumen in dieser Region erforderte. Europa ist mit 12 % des Gesamtvolumens nach wie vor die zweitgrößte Einkaufsregion für Bekleidung (2007: 13 %), während 5 % auf den amerikanischen Kontinent entfielen (2007: 5 %). China war mit 36 % der Gesamtproduktion das wichtigste Zulieferland, gefolgt von Thailand mit 14 % und Indonesien mit 10 %. Die einzige signifikante Veränderung im Vergleich zum Vorjahr war der Anstieg des chinesischen Anteils in unserem Beschaffungsmix um insgesamt 5 Prozentpunkte. Verantwortlich hierfür war das kräftige Umsatzwachstum im Bereich Bekleidung in diesem Markt im Jahr 2008. Insgesamt stellten unsere Zulieferer im Jahr 2008 rund 284 Millionen Textilien her (2007: ca. 252 Millionen Textilien). Der größte Zulieferbetrieb produzierte im Jahr 2008 etwa 10 % dieser Bekleidungsstücke (2007: 12 %). Darüber hinaus kaufte Reebok-CCM Hockey im Jahr 2008 ca. 3 Millionen Textilien ein (vorrangig Spielkleidung, Trikots und Kopfbekleidung). Der Großteil davon stammte aus asiatischer Produktion, während kleine Anteile in Amerika (insbesondere Kanada) und Europa hergestellt wurden. Die Sports Licensed Division kaufte ca. 22 Millionen Textilien und 17 Millionen Kopfbekleidungsprodukte ein (2007: 21 Millionen bzw. 18 Millionen). Die Textilien (meist halbfertige Erzeugnisse, die anschließend in unseren eigenen Siebdruck-Einrichtungen in den USA fertig gestellt wurden) stammten vor allem aus Mittelamerika (58 %) und Asien (10 %). Im Gegensatz dazu wurde die Mehrzahl der Kopfbekleidungsprodukte in Asien (97 %) und den USA (3 %) bereits fertig eingekauft.



1) Angaben beinhalten nur die Marken adidas, Reebok und adidas Golf.



1) Angaben beinhalten nur die Marken adidas, Reebok und adidas Golf.



1) Angaben beinhalten nur die Marken adidas und Reebok.

### Etwa 65 % des Zubehörs der Marken adidas und Reebok kommen aus China

Mit 98 % wurde im Jahr 2008 der Großteil von Sportzubehör, wie Bälle und Taschen der Marken adidas und Reebok, in Asien hergestellt (2007: 96 %). China blieb mit 65 % des Beschaffungsvolumens unser wichtigstes Einkaufsland, gefolgt von Vietnam mit 21 % und Pakistan mit 10 %. Die verbleibenden 4 % stammten aus anderen asiatischen und europäischen Ländern. Das gesamte Beschaffungsvolumen belief sich im Jahr 2008 auf rund 42 Millionen Stück (2007: ca. 39 Millionen Stück), wovon 30 % auf den größten Zulieferbetrieb entfielen.

Bei TaylorMade und Reebok-CCM Hockey stammten 93 % bzw. 75 % der Zubehörprodukte aus Asien (2007: 92 % bzw. 70 %). Beide Marken bezogen zudem einen geringen Anteil der Produkte aus Amerika. Die Mehrzahl der Komponenten von TaylorMade Golfschlägern wird von Zulieferern in China hergestellt und dann von TaylorMade in den USA, China und Japan zusammengesetzt.

### Unsere Vision bleibt: Maximale Nähe zum Konsumenten

Die Vision von Global Operations lautet, maximale Nähe zu jedem Konsumenten zu erreichen – dazu gilt es, die Konsumentenwünsche über verschiedene Vertriebskanäle optimal zu erfüllen. Für uns bedeutet das, mit dem richtigen Produkt (hinsichtlich Qualität, Größe, Farbe, Ausführung und Material) zur richtigen Zeit im richtigen Laden zu sein.

Im Jahr 2008 konnten wir durch unsere Bemühungen weitere Erfolge erzielen. Am deutlichsten zeigte sich dies bei den Olympischen Spielen in Peking. Insgesamt lieferten wir 2,9 Millionen Produkte aus, von denen viele mit sehr kurzer Vorlaufzeit hergestellt wurden (z. B. mehr als 210.000 Produkte in weniger als sieben Tagen). Dank der Flexibilität unserer Beschaffungskette konnten wir 300.000 Produkte nachliefern, die ursprünglich nicht eingeplant waren. Manchmal vergingen von der Bestellung bis zur Auslieferung nur neun Tage. Auch bei der UEFA EURO 2008™ und beim Finale der UEFA Champions League konnten wir unseren Kunden einen ähnlich hohen Servicegrad bieten. Dass wir in der Lage sind, bei internationalen Großereignissen auch trotz sehr kurzer Vorlaufzeiten zu liefern und für ständigen Nachschub zu sorgen, zeigt, dass wir auf dem besten Weg sind, unsere Vision zu verwirklichen.

### Fokus auf fünf Initiativen

Um die Abläufe in unserer Beschaffungskette zu optimieren, konzentriert sich Global Operations auch weiterhin auf die nachfolgenden fünf Initiativen:

- **Nachschub:** Sicherung hoher Produktverfügbarkeit für unsere Kunden 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.
- **Adaptives Beschaffungsnetz:** Verbesserung der Flexibilität in Beschaffung und Logistik, um auf kurzfristige Veränderungen der Marktanforderungen zeitnah reagieren zu können.
- **Durchgehende („End-to-End“) Planung:** Optimierung unserer konzernweiten Prozesse für die Bedarfs- und Beschaffungsplanung, um effizientere, transparentere und funktionsübergreifend besser vernetzte Prozesse zu entwickeln.
- **Beschleunigte Markteinführung („Creation-to-Shelf“):** Aufbau von Kompetenzen und Technologien, die eine schnellere und effizientere Produktentwicklung für mehr Umsatz und Gewinn ermöglichen.

### Weitere Verkürzung der Vorlaufzeiten

Unser Nachschub-Programm spielt eine wichtige Rolle für den weiteren Ausbau unseres eigenen Einzelhandels und der selbst kontrollierten Verkaufsf lächen ■■ siehe Konzernstrategie, S. 046. Durch verbesserte Prognosen und Materialplanungsprozesse konnten wir unsere Vorlaufzeiten weiter verkürzen. Dadurch konnten wir auch das Risiko von Materialresten um etwa 70 % senken, was zu einer optimierten Kostenkontrolle beiträgt. Zudem begannen wir mit der Entwicklung einzelhandelsfreundlicherer Fulfillment-Modelle, die wir im Jahr 2009 weiter fortführen werden.

### Kostentransparenz und Vorhersagbarkeit erhöht

Im Jahr 2008 hatten wir mit deutlichem Druck auf die Einstandskosten zu kämpfen. Unsere Bemühungen in Bezug auf die Verbesserung der Profitabilität innerhalb der Beschaffungskette konzentrierten sich darauf, diesen Druck abzumildern. Intern wirkten wir dem Druck durch Veränderungen bei der Produktentwicklung entgegen, wobei Kostenüberlegungen eine wichtige Rolle spielten. Durch regelmäßige Besprechungen mit unseren Lieferanten bemühten wir uns weiterhin um erhöhte Kostentransparenz und Vorhersagbarkeit. So konnten wir zum Beispiel anhand der Verfolgung der Rohstoffkosten Stückzahlen konsolidieren und effektivere Verhandlungen führen. Dadurch konnten wir 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 Handelseinschränkungen).

### Deutliche Verbesserung der Infrastruktur

Im Rahmen unserer Maßnahmen zur Schaffung eines adaptiven Beschaffungsnetzes haben wir 2008 weitreichende Verbesserungen an unserer Infrastruktur vorgenommen. Dazu haben wir unser Netz an Logistikzentren konsolidiert und unsere Anlagen modernisiert. Zu den wichtigsten Veränderungen zählen unsere neuen Standorte im britischen Manchester und in Spartanburg/South Carolina, USA. Diese Logistikzentren für mehrere Marken stellen einen weiteren Schritt bei der Integration von Reebok in die Infrastruktur des Konzerns dar. Die hochmodernen Zentren dienen dem zukünftigen Wachstum unserer Marken und sollen die neuen Anforderungen des eigenen Einzelhandelsgeschäfts erfüllen. Im Jahr 2009 bleibt die Lagerhaltung eine unserer Prioritäten: Wir werden den Bau unserer neuen Einrichtung für Schuhe in Spartanburg, USA, abschließen. Außerdem beginnen wir in diesem Jahr mit der Planung eines neuen Mehrmarken-Logistikzentrums in Russland.

Zudem konnten wir durch die Optimierung unserer Prozess- und IT-System-Infrastruktur unsere Beschaffungskette 2008 flexibler gestalten. Ein Beispiel dafür ist unser neues Global Procurement System (GPS). Das auf SAP basierende Bestellsystem vereinheitlicht und vereinfacht den Bestellprozess und versetzt uns in die Lage, besser auf Marktveränderungen reagieren zu können. GPS ist die größte SAP-Implementierung, die je vom adidas Konzern vorgenommen wurde, und ersetzt schon jetzt vier große ehemalige Systeme

innerhalb des Konzerns. Im Jahr 2008 erfolgte die Implementierung für die Marke adidas, 2010 folgt die Ausweitung auf die Marke Reebok. Ein weiteres Beispiel für unser adaptives Beschaffungsnetz ist die Erweiterung unserer Handelsplattform in Amsterdam, die die wichtigsten Funktionen der Beschaffungsketten aller Marken zusammenführt. Dadurch wird unsere gesamte Beschaffungskette transparenter und besser kontrollierbar. Zudem ist sie unter Riskomanagement-Gesichtspunkten besser steuerbar.

### Reduzierung der Komplexität im Planungsprozess

Unsere Maßnahmen zur durchgehenden Planung („End-to-End“) konzentrierten sich in diesem Jahr auf die Implementierung eines optimierten Bedarfsplanungsprozesses und -systems in 19 europäischen Ländern. Bestimmte Planungsschritte wurden standardisiert und teilweise automatisiert, um eine höhere Genauigkeit der Prognosen zu erreichen. Nach der ersten Implementierung für die Marke adidas im Jahr 2008 werden wir diese Plattform 2009 für die Marken adidas und Reebok auf alle europäischen Länder ausweiten.

### Beschleunigte Markteinführung

Die Maßnahmen zur beschleunigten Markteinführung verfolgten 2008 vor allem das Ziel, kürzere Entwicklungszeiten für mehr Produkte zu realisieren. Wir haben wichtige Initiativen zur beschleunigten Markteinführung auf den Weg gebracht, darunter vereinfachte Prozesse und den verstärkten Einsatz der virtuellen Prototypenerstellung in unseren weltweiten Zentren für Produktentwicklung. Diese Maßnahmen zeigen bereits Auswirkungen auf die Markteinführungszeiten. So wurde zum Beispiel die Produktentwicklungszeit im Entwicklungszentrum in Portland um 25 % reduziert. Für unser Geschäft bedeutet dies eine große Veränderung, da die verkürzten Zeitzyklen fast 60 % unserer Sport Performance Produkte betreffen.

## Nachhaltigkeit

Der adidas Konzern muss sich vielfältigen wirtschaftlichen und wettbewerblichen Herausforderungen stellen, um Wachstum zu erzielen. Gleichzeitig tragen wir jedoch auch ein hohes Maß an Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern und der Umwelt: die Verantwortung, weltweit in unserem Unternehmen und in unserer Beschaffungskette für angemessene Arbeitsbedingungen und Umweltstandards zu sorgen. Wir streben stets danach, sowohl unsere eigenen Aktivitäten als auch unsere Beschaffungskette verantwortungsbewusst zu gestalten und so die Umweltauswirkungen unseres Konzerns zu reduzieren. Darüber hinaus sind wir überzeugt, dass wir durch soziales und umweltbewusstes Engagement als Unternehmen nachhaltig agieren können. So können wir sowohl den Ruf des adidas Konzerns weiter verbessern als auch den Unternehmenswert zusätzlich steigern.

### Aktive Zusammenarbeit mit Stakeholdern

Wir führen einen offenen Dialog mit unseren zahlreichen Stakeholdern und beteiligen sie gezielt an wichtigen gesellschaftlichen und ökologischen Entscheidungen, die unsere täglichen Geschäftsaktivitäten beeinflussen. Durch unsere intensive Zusammenarbeit mit der Better Cotton Initiative und der AFIRM-Arbeitsgruppe stehen wir in enger Kooperation 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. Darüber hinaus bemühen wir uns stets um eine offene und transparente Berichterstattung. Ausführliche Informationen über unser Nachhaltigkeitsprogramm können unserem Online-Sozial- und Umweltbericht 2008 auf unserer Internetseite entnommen werden: <http://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 basieren auf den Menschen- und Arbeitnehmerrechtskonventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) 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.

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

### 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. Aufträge an neue Zulieferer können nur mit dessen 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 Qualitäts- und Umweltmanagement. Durch die Einrichtung eines zertifizierten Managementsystems demonstrieren unsere Zulieferer ihre Entschlossenheit zur kontinuierlichen Verbesserung ihrer Sozial- und Umweltbilanz. Wir unterstützen unsere Zulieferer zudem bei der Einführung von Personalmanagementsystemen in ihren Produktionsstätten, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Zu diesen 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 2008 waren 20 Betriebe von Sportschuhherstellern des adidas Konzerns nach OHSAS 18000 und/oder ISO 14001 zertifiziert. Diese Fabriken produzierten rund 73 % unseres Beschaffungsvolumens bei Schuhen.

### Schulungen fördern nachhaltige Standardeinhaltung

Damit unsere Standards in der Beschaffungskette nachhaltig befolgt werden, halten wir Schulungen für noch wichtiger 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 Nicht-Regierungsorganisationen. 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 2008 hat das SEA-Team 251 Schulungsmaßnahmen und Workshops durchgeführt (2007: 267).

### Überwachung durch Inspektion von Produktionsstätten

Das SEA-Team bewertet die Einhaltung der Arbeitsplatzstandards durch Inspektionen unserer Produktionsstätten. Hierbei setzen wir innovative Methoden ein. So untersuchen wir weniger Hauptzulieferer in unserer Beschaffungskette als früher, kontrollieren diese aber häufiger und intensiver. Auf diese Weise können wir das Risiko eines Verstoßes besser einschätzen und dessen Ursachen ermitteln. 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 2008 wurden insgesamt 1.323 Betriebsbegehungen auf verschiedenen Ebenen unserer Beschaffungskette durchgeführt (2007: 1.007 Besuche). 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 2007 wurde der adidas Konzern als ein Gesamtunternehmen einschließlich Reebok Mitglied in der FLA. Im Jahr 2008 wurde das Kontrollsystem des adidas Konzerns erneut von der FLA für zwei Jahre akkreditiert. Diese Prüfung basierte auf der unabhängigen Überwachung von Fabriken sowie auf Verifizierungsberichten der Zuliefererstandorte. Zusätzlich dazu dienten auch sorgfältige Prüfungen der relevanten Protokolle, der Schulungsprogramme und der Prüfungssysteme als Grundlage. Seit unserem Beitritt zur FLA wurden mehr als 220 unabhängige externe Kontrollen und Nachprüfungen bei unseren Zulieferbetrieben durchgeführt.

### Verwarnungssystem zur Durchsetzung der Standards

Wir glauben an einen partnerschaftlichen Ansatz. Sollte ein Zulieferer 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 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 für ein wiederholt festgestelltes Problem wird üblicherweise eine sofortige Beendigung des Geschäftsverhältnisses angestrebt. 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 2008 haben wir unsere Geschäftsbeziehungen mit zwei Herstellern weltweit aufgrund der Nichteinhaltung unserer Standards beendet (2007: 4).

### 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 zwingend erforderlich. 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.

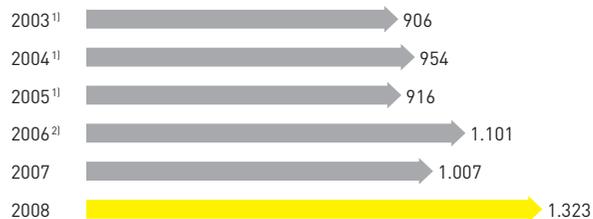
### Kontrolle und Überwachung von Gefahrstoffen

Unsere Zulieferer sind dazu angehalten, auf die Verwendung von Gefahrstoffen, d. h. (potenziell) schädliche Substanzen für Mensch oder Umwelt, zu verzichten. Zu diesem Zweck haben wir eindeutige, für unsere Geschäftspartner verbindliche Standards festgelegt. Diese entsprechen den strengsten örtlichen Bestimmungen sowie den vorbildlichen Maßnahmen 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 kontinuierlich. Unsere Standards decken die allgemeinen Anforderungen für Umweltzeichen und -siegel für Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör ab (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 (Volatile Organic Compounds - 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. Im Rahmen unserer Bestrebungen geht es uns vor allem darum, durch die gemeinsame Verwendung von Informationen, Daten und Quellen zu produktionsrelevanten Aspekten (z. B. wasserbasierte Klebstoffe) technische Synergien bei unseren Zulieferern zu nutzen. Bei unseren wichtigsten Schuhherstellern 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 21 Gramm pro Paar Schuhe im Jahr 2008 reduziert.

## Anzahl der Fabrikbesuche

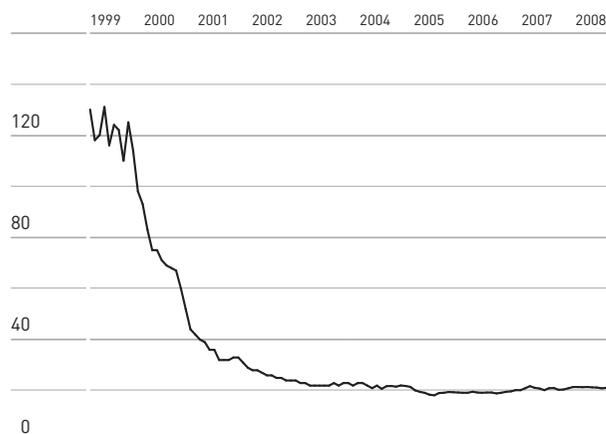


1) Beinhaltet Salomon Geschäftssegment.

2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006.

## VOC-Verbrauch<sup>1)</sup>

in Gramm pro produziertem Paar Schuhe



1) zum Jahresende.

## Klimawandel

Die Bekämpfung des Klimawandels stellt unser Unternehmen, dessen Geschäftsbereiche und unsere Produktionspartner vor zahlreiche Herausforderungen. Wir haben die Umweltauswirkungen unserer Geschäftstätigkeit gründlich 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 CO<sub>2</sub>-Bilanz zu verbessern.

Wir arbeiten kontinuierlich daran, die Umweltauswirkungen zu reduzieren, die durch den Transport unserer Produkte weltweit entstehen. Dabei stehen insbesondere die Auswirkungen von Luftfrachtsendungen im Mittelpunkt, die wir durch bessere Instrumente bei der Auftrags- und Produktionsplanung minimieren wollen. Unsere Transport- und Logistikabteilung hat Umweltrichtwerte für Transportunternehmen und Speditionen erarbeitet, mit denen wir deren Umweltbilanz beurteilen können. Darüber hinaus wurden die Leistungen sowohl im Bereich Umweltschutz als auch im Bereich Nachhaltigkeit in den Entscheidungsfindungsprozess in Bezug auf die von uns ausgewählten Zulieferer integriert.

Da die meisten Emissionen durch Stromerzeugung entstehen, messen und reduzieren wir den Energieverbrauch unseres Unternehmens. Wir wenden Richtlinien, Verfahren und Vorgehensweisen an, um sicherzustellen, dass alle Konzerneinheiten die höchsten Standards einhalten. An unseren wichtigsten Standorten haben wir Umweltmanagementsysteme eingerichtet, die in Zukunft auch von unseren Hauptzulieferern zwingend einzuhalten sind. Im Jahr 2008 haben wir eine Workshop-Reihe zum Thema Energie für unsere Hauptzulieferer in China fortgesetzt. Zusätzlich ist es unser Ziel, die Flugreisen unserer eigenen Mitarbeiter durch eine bessere Reiseplanung und den verstärkten Einsatz neuer Telekommunikationssysteme wie z. B. Videokonferenzen zu reduzieren.

## Ökologisch optimierte Produktkonzepte

Bei der Herstellung und Verpackung unserer Produkte legen wir immer größeren Wert auf die effiziente Nutzung von Ressourcen, um die ökologischen Auswirkungen unserer Produkte zu minimieren, ohne dabei Abstriche bei Funktion und Qualität machen zu müssen. Vor diesem Hintergrund entwickelte der adidas Konzern mit der Originals Kollektion adidas Grün sein erstes ökologisch optimiertes Produktkonzept. adidas Grün kam im Frühjahr 2008 auf den Markt und ist eine Schuh- und Bekleidungskollektion, die die Umweltauswirkungen durch die höchsteffiziente Nutzung natürlicher Ressourcen bei Produktion und Verpackung so gering wie möglich gestaltet. adidas Grün wurde als Antwort auf das

wachsende Nachhaltigkeitsbewusstsein von Konsumenten geschaffen. adidas Grün unterscheidet sich von anderen „Öko“-Kollektionen durch die klare Kennzeichnung, die die Umweltverträglichkeit jedes einzelnen Produkts erläutert. Unsere Erkenntnisse aus diesem Prozess wurden dokumentiert und stehen nun auch anderen Teams des adidas Konzerns zur Verfügung. Neben adidas Grün hat die adidas Sport Performance Division ein Programm namens „Better Place“ ins Leben gerufen. Dieses kategorieübergreifende Konzept füllt den Nachhaltigkeitsanspruch des adidas Konzerns mit Leben, indem es Produkte hervorbringt, die maßgeblich am Leitprinzip der Nachhaltigkeit orientiert sind. Die 2008 begonnene Initiative wird im Frühjahr/Sommer 2009 auf dem Markt eingeführt und in ausgewählten Produktkollektionen umgesetzt.

## 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 Nicht-Regierungsorganisationen und SRI-Analysten (Socially Responsible Investment – nachhaltige und sozialverantwortliche Anlagen) zuteil wird. Jedes Jahr reagieren wir auf diverse umfangreiche Anfragen von Investoren, Fondsmanagern und Finanzanalysten, die Wert auf soziale Verantwortung legen. Diese bewerten unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten durch eine eingehende Analyse unserer Sozial- und Umweltprogramme, 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:

- DJSI World (DJSI = Dow Jones Sustainability Index)
- DJSI STOXX
- DJSI EURO STOXX
- FTSE4Good Europe Index
- ASPI Eurozone Index
- Ethibel Index Excellence Europe
- Ethibel Index Excellence Global
- siehe Unsere Aktie, S. 038

## 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 Teamgeist, Leidenschaft, Engagement 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 sind wir bestrebt, ein Klima zu schaffen, das Vielfalt wertschätzt und weltweite Mobilität fördert.

### Weltweite Mitarbeiterzahl wächst weiter

Zum 31. Dezember 2008 beschäftigte der Konzern 38.982 Mitarbeiter. Dies bedeutet einen Zuwachs von 24 % im Vergleich zum Vorjahresstand von 31.344 Beschäftigten. Diese Steigerung ist in erster Linie auf Neueinstellungen in den eigenen Einzelhandelsgeschäften von adidas und Reebok zurückzuführen, die hauptsächlich auf Teilzeitbasis vorgenommen wurden. Die Personalaufwendungen stiegen 2008 um 8 % auf 1,283 Mrd. € gegenüber 1,186 Mrd. € im Jahr 2007 **■** siehe Erläuterung 25, S. 187. Dies entspricht einem Anteil von 30 % an den gesamten operativen Aufwendungen des Konzerns (2007: 30 %) sowie 12 % am Konzernumsatz (2007: 12 %).

### Mitarbeiterwachstum durch Aktivitäten in den Schwellenländern und im eigenen Einzelhandel

Die Entwicklung der Mitarbeiterzahl verlief bei den einzelnen Marken sehr unterschiedlich. Die Anzahl der Mitarbeiter bei der Marke adidas stieg gegenüber dem Vorjahr um 24 % und lag am Jahresende bei 23.202 (2007: 18.678). Grund für diese Steigerung war vor allem die schnelle Expansion der Marke im eigenen Einzelhandel und in Osteuropa (z. B. Russland), Asien

und Lateinamerika. Bei Reebok stieg die Zahl der Mitarbeiter um 31 %. Der Hauptgrund hierfür war der Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten in Schwellenländern. Zum Jahresende waren 8.836 Mitarbeiter im Reebok Geschäftssegment beschäftigt (2007: 6.751). Bei TaylorMade-adidas Golf stieg die Mitarbeiterzahl um 33 % auf 1.852 (2007: 1.393). Grund hierfür war vor allem die Akquisition von Ashworth, Inc.

Die Anzahl der Beschäftigten in Konzernfunktionen nahm insgesamt zu. Am Jahresende waren 5.092 Mitarbeiter in Konzernfunktionen tätig, was im Vorjahresvergleich einem Anstieg von 13 % entspricht (2007: 4.522). Dies ist in erster Linie auf den Ausbau unserer Beschaffungsfunktionen zurückzuführen.

Am Jahresende 2008 beschäftigten wir 52 % unserer Belegschaft in Europa (2007: 47 %), 28 % in Nordamerika (2007: 31 %), 15 % in Asien (2007: 18 %) und 5 % in Lateinamerika (2007: 4 %). 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.

### Die drei Säulen der Personalstrategie

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

- Schaffung eines Arbeitsumfelds, das Teamgeist, Leidenschaft, Engagement und Leistung fördert
  - siehe „Leistungssteigerung durch Engagement“, S. 071
  - siehe „Ausbau der internen Kommunikationsmaßnahmen“, S. 071
- Ausbau einer Leistungskultur, die auf starken Führungsqualitäten basiert
  - siehe „Fit für heute und morgen durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen“, S. 071
  - siehe „Leistungsorientiertes Vergütungssystem“, S. 072
- Festigung unserer Position als „Wunscharbeitgeber“
  - siehe „Wunscharbeitgeber werden durch Schaffung eines attraktiven Arbeitsumfelds“, S. 073

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

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

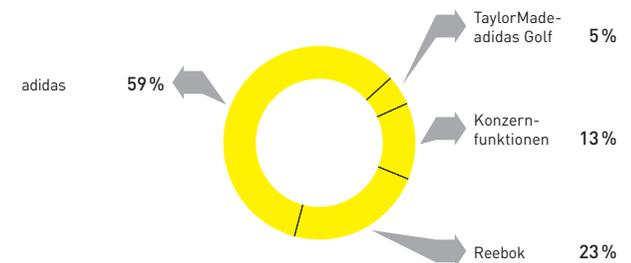


1) Zum Jahresende.

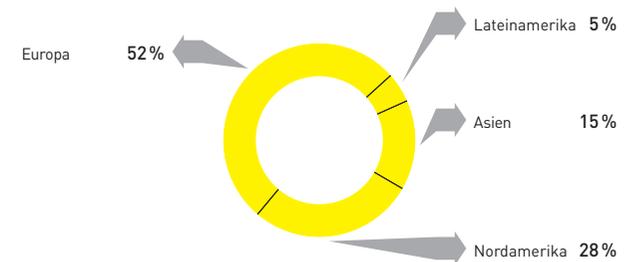
2) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln die Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.

3) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006.

### 2008 Mitarbeiter nach Segmenten



### 2008 Mitarbeiter nach Regionen



### Leistungssteigerung durch Engagement

Wir sind überzeugt, dass Engagement die Leistung eines Mitarbeiters steigert. Aus diesem Grund erachten wir regelmäßige Meinungsumfragen unter den Mitarbeitern als sehr wichtig. Zur Bewertung des Engagements führen wir Mitarbeiterumfragen durch. Dadurch stehen wir im ständigen Dialog mit unseren Mitarbeitern, können unsere Fortschritte intern bewerten und uns gleichzeitig mit anderen messen. Die Entwicklung und Durchführung der Mitarbeiterumfragen wurde gemeinsam mit der führenden Personalberatung Hewitt Associates durchgeführt. Anhand eines standardisierten Ansatzes, der auf unsere strategischen Säulen abgestimmt ist, kommen eine einheitliche Methodik und einheitliche Bewertungsmaßstäbe für das Engagement zur Anwendung. Auf diese Weise führten wir im Jahr 2008 in den meisten Geschäftseinheiten weltweit Befragungen zum Engagement der Mitarbeiter durch. Jetzt arbeiten wir daran, aus den Ergebnissen entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Für das Jahr 2010 ist die erste wirklich globale Umfrage zur Messung unserer Erfolge geplant.

### Ausbau der internen Kommunikationsmaßnahmen

Durch unser Intranet haben unsere Mitarbeiter die Möglichkeit, über die so genannte „Ask the Management“-Funktion direkt mit den leitenden Angestellten Ideen auszutauschen und ihnen Fragen zu stellen. Darüber hinaus halten wir an unseren größeren Standorten auf der ganzen Welt regelmäßig Mitarbeiterversammlungen ab, bei denen alle Mitarbeiter der obersten Führungsebene ihre Ansichten zu bestimmten Themen mitteilen und einen Überblick über die aktuelle und künftige Geschäftsentwicklung geben. Die letzte Mitarbeiterversammlung im Jahr 2008 fand im Dezember in der adidas Konzernzentrale in Herzogenaurach statt und wurde über das Intranet an alle Mitarbeiter weltweit übertragen. Um die Kommunikation mit unseren Mitarbeitern anhaltend zu fördern, arbeiten wir an der weiteren Vereinheitlichung und Konsolidierung unserer internen Kommunikationsinstrumente in allen Regionen und bei allen Marken. So bieten wir beispielsweise eine interaktive elektronische Version unseres Mitarbeitermagazins an.

### Fit für heute und morgen durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen

Damit alle unsere Mitarbeiter ihre persönliche Bestleistung erreichen können, bedarf es Trainingsmaßnahmen, um Stärken weiter auszubauen, notwendige Fähigkeiten zu verbessern 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- und Talentmanagement einheitlich und

### Erfolgsfaktoren unserer Performance-Kultur



transparent zu gestalten. Wir wollen unsere Mitarbeiter dabei unterstützen, bestmögliche Leistungen zu erbringen. Dabei stützen sich unsere Bemühungen auf drei Erfolgsfaktoren.

— **Erstklassiger Führungsstil:** Führungskräfte sollen Vorbild sein. Sie haben nicht nur die Aufgabe, alle Aktivitäten auf den Markterfolg des adidas Konzerns auszurichten, sondern sie spielen auch eine zentrale Rolle bei der aktiven Gestaltung der Unternehmenskultur.

— **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. Im Rahmen des Programms „Fit For Today“ bieten wir gezielte Unterstützung (z. B. grundlegende Schulungen oder Business Coaching), um die Leistung auf individueller Ebene und Teamebene zu steigern.

— **Talentmanagement („Fit For Tomorrow“):** Speziell entwickelte Instrumente und Prozesse helfen uns auf allen Unternehmensebenen, Mitarbeiter zu identifizieren, die das Potenzial für Führungsaufgaben haben. 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 an, die auf verschiedene Hierarchieebenen in der Konzernstruktur ausgerichtet sind.

- **Executive Development Programm (EDP):** Zentral verwaltetes, marken- und regionenübergreifendes Programm für Mitarbeiter mit Führungspotenzial.
- **Management Development Programm (MDP):** Ein Programm mit dezentraler Durchführung durch die regionalen Development & Training Teams für Mitarbeiter verschiedener Funktionsbereiche und Marken, die Potenzial für die Führungsebene 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 2008 betrug die Teilnehmerzahl am BMP 7 Mitarbeiter weltweit (2007: 7).

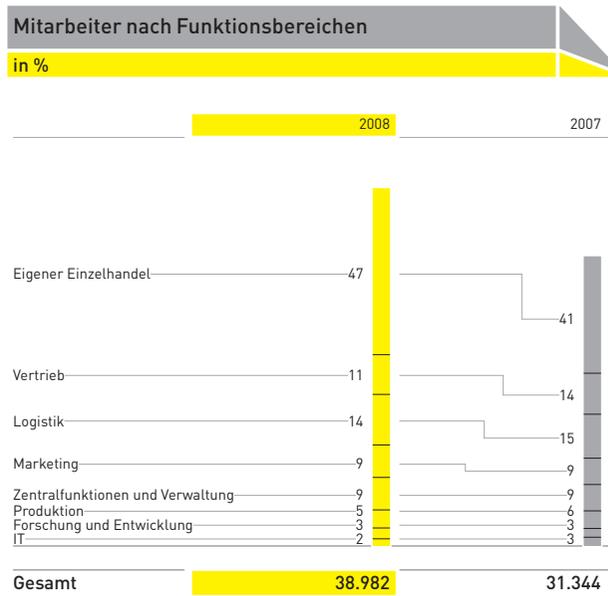
- **Functional Trainee Programm (FTP):** Studenten mit internationalem Hintergrund und ausgezeichneten akademischen Referenzen bieten wir die Chance, ihre Karriere bei uns im Rahmen eines 12- bis 18-monatigen Programms zu starten. Das Programm umfasst sechs dreimonatige Stationen in verschiedenen Abteilungen. Mindestens eine dieser Stationen befindet sich dabei im Ausland. Am Jahresende 2008 betrug die Teilnehmerzahl am FTP 29 Mitarbeiter weltweit (2007: 23).

Unsere „Fit For Tomorrow“-Programme werden durch Ausbildungsangebote und Praktika ergänzt. Die Ausbildungsprogramme des adidas Konzerns geben jungen Menschen die Möglichkeit, direkt nach ihrem Schulabschluss in einem dreijährigen Rotationsprogramm praktische Erfahrungen zu sammeln. Zu diesen Programmen gehören neben den Ausbildungen für Einzelhandelskaufleute, Industriekaufleute und Fachinformatiker auch duale Studienprogramme in Zusammenarbeit mit Berufsakademien. Ende 2008 beschäftigten wir in Deutschland 54 Auszubildende (2007: 45).

Im Rahmen unseres weltweiten Praktikumsangebots bieten wir Studenten die Chance, für einen Zeitraum von vier bis sechs Monaten in unserem Haus Berufserfahrung zu sammeln. Für unsere besten Praktikanten haben wir das „ReBound“-Programm eingeführt, um mit ihnen nach Abschluss des Praktikums in engem Kontakt zu bleiben und so die Chancen auf eine spätere Anstellung zu steigern. Ende 2008 beschäftigten wir in Deutschland 396 Praktikanten (2007: 189).

### 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 unser Vergütungsmanagement und leistungsbezogene Gehaltsanpassungen. Neben einem festen Grundgehalt bieten wir unseren Mitarbeitern verschiedene flexible Vergütungskomponenten:



- **Bonusprogramm:** Innerhalb des adidas Konzerns sind bestimmte Mitarbeiter nach dem GSMS je nach Stelle berechtigt, einen Bonus zu erhalten. Unser Bonusprogramm kombiniert die individuelle Leistung (wird im PEP-Prozess gemessen) mit der des Unternehmens (tatsächliche Finanzergebnisse gemessen im Vergleich zu den jeweiligen Konzern-, Marken-, Divisions- bzw. Geschäftseinheitszielen).

- **Gewinnbeteiligung:** Mitarbeiter, die nicht zur Teilnahme am Bonusprogramm berechtigt sind, können im Fall des Erreichens des Konzerngewinnziels eine Gewinnbeteiligung als Belohnung für ihre Arbeit erhalten. Im Jahr 2008 zahlten wir beispielsweise unseren Mitarbeitern in Deutschland erneut eine einmalige Sondergratifikation (Champions Bonus) als Anerkennung ihrer Leistungen im vergangenen Jahr.

- **Weitere Gehaltskomponenten:** Für Mitglieder der obersten Führungsebene und des Vorstands bieten wir langfristige Anreizprogramme (Long-Term Incentive Programs, LTIP) sowie einen Aktienoptionsplan für Führungskräfte (Management Share Option Plan, MSOP) siehe Vergütungsbericht, S. 030.

Weitere Leistungen sind unsere 401-K Pensionspläne in den USA und das Altersvorsorgeprogramm von adidas für Mitarbeiter in Deutschland. Im Jahr 2008 nahmen 1.712 Mitarbeiter (2007: 1.396) an letzterem Programm teil. Dies entspricht einer Steigerung von 23 % gegenüber dem Vorjahr. Auch andere Tochtergesellschaften bieten ihren Mitarbeitern eine Reihe von Zusatzleistungen. Diese sind von den örtlichen Gepflogenheiten und landesspezifischen Richtlinien abhängig. Dazu gehören auch spezielle Sonderkonditionen für unsere Mitarbeiter zum vergünstigten Einkauf in unseren eigenen Läden.

### Wunscharbeitgeber werden durch Schaffung eines attraktiven Arbeitsumfelds

Um „Wunscharbeitgeber“ zu werden und zu bleiben, arbeiten wir stets an einer Verbesserung unseres Ansehens als Arbeitgeber. Mehrere unabhängige Rankings unterstreichen deutlich unsere Attraktivität als Arbeitgeber, darunter zum Beispiel die Rankings von Vault, Trendence und Potential Park. Uns ist bewusst, dass man Bestleistungen nur in einem Arbeitsumfeld erreichen kann, das trotz der hohen Ergebnisorientierung unseres Unternehmens die individuellen Bedürfnisse unserer Mitarbeiter anerkennt.

**Mitarbeitervielfalt:** Als global aufgestelltes Unternehmen bildet die Vielfalt unserer Mitarbeiter einen der Schlüsselwerte 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 versuchen wir, 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. Im Jahr 2008 unterzeichneten wir in Deutschland die Charta der Vielfalt, die zum Austausch von „Best Practice“-Beispielen beiträgt und die Vielfalt als entscheidenden Erfolgsfaktor für unser Unternehmen würdigt.

**Harmonisierung von Beruf und Privatleben („Work-Life-Balance“):** Wir versuchen, die geschäftlichen Interessen des adidas Konzerns mit den privaten und familiären Bedürfnissen unserer Mitarbeiter in Einklang zu bringen – zu ihrem und unserem Vorteil. Unser Programm umfasst familienorientierte Dienstleistungen, flexible Arbeitszeiten und Arbeitsplatzwahl sowie Mitarbeiterentwicklung und Vermittlung von Führungskompetenzen im Bereich „Work-Life-Balance“.

### Mitarbeiterstatistik 2008

	adidas	Reebok	TaylorMade-adidas Golf	Konzernfunktionen	Gesamt
Mitarbeiter gesamt (in %)					
Männlich	50	53	53	45	51
Weiblich	50	47	47	55	49
Managementpositionen (in %)					
Männlich	71	73	73	73	72
Weiblich	29	27	27	27	28
Durchschnittsalter je Mitarbeiter (in Jahren) <sup>1)</sup>	28	26	38	37	29
Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)	3,3	4,1	5,6	6,2	3,9
Durchschnittliche Schulungszeit pro Mitarbeiter (in Stunden)	13,6	5,6	6,2	8,5	10,8

1) Zum Jahresende.

Zusätzlich bieten wir 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-, Kayak- 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 2008 hat Company Sports etwa 130 Sportkurse und über 30 Veranstaltungen angeboten, an denen mehr als 2.800 Personen teilnahmen.

### Herausforderungen der Zukunft

Auch der adidas Konzern spürt eine zunehmende Verknappung von qualifizierten potenziellen Mitarbeitern auf dem internationalen Arbeitsmarkt. Deshalb bemühen wir uns fortlaufend, unsere Leistungen im Personalbereich zu verbessern und den sich wandelnden Erfordernissen und Benchmarks anzupassen. Mit Hilfe integrierter Personallösungen nehmen wir diese Aufgaben aktiv in Angriff. Ein wichtiger Schwerpunkt liegt dabei auf der Nutzung geeigneter leistungsbezogener Instrumente und Prozesse im Human Resources Bereich. Mit Hilfe unseres Programms zur Teamaufstellung („Team Line Up“) erkennen wir, welche Mitarbeiter aufgrund ihrer Leistung das Potenzial aufweisen, sich innerhalb unseres Konzerns zu Führungskräften zu entwickeln. Darüber hinaus erweitern wir unsere Personalprogramme, um externe Bewerber für unser Unternehmen zu gewinnen. Auch wenn wir generell von unserem ausgezeichneten Ruf profitieren, ist ein wichtiger Grundsatz unserer Strategie, unser Image als Wunscharbeitgeber zu stärken und weiter auszubauen. So riefen wir 2008 beispielsweise die Aktion „Key University Strategy Roll-out“ ins Leben, bei der Vorstandsmitglieder und andere leitende Führungskräfte unseres Konzerns an 13 Top-Universitäten der Welt Einblicke ins Geschäftsleben gaben und mit den Studenten darüber diskutierten. Zudem adaptieren wir weitere Trends im Zusammenspiel zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Darunter fällt der Rückgang der traditionellen Stellenanzeige und statischer Unternehmensinformationen zugunsten persönlicherer Wege über das Internet. In diesem Zusammenhang wählten wir 2008 einen individuelleren Ansatz und schufen beispielsweise eine spezielle Community für potenzielle adidas Designer. Außerdem nutzen wir die Möglichkeiten von Web 2.0 Technologien sowie soziale Netzwerke.

## Forschung und Entwicklung

Produktinnovation nimmt für uns einen überaus hohen Stellenwert ein. Sie ist die Voraussetzung, um unsere Spitzenstellung in der Sportartikelbranche zu behaupten. 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 aus unterschiedlichen Berufsfeldern. Im Jahr 2009 wird der Schwerpunkt unserer F&E-Aktivitäten unter anderem auf der Weiterentwicklung und Vermarktung intelligenter Produkte liegen.

### F&E als integraler Bestandteil der Produktentwicklung

Forschung und Entwicklung sind innerhalb des adidas Konzerns dezentral organisiert. Jedes Marktsegment verfolgt seine eigenen Maßnahmen zu Forschung, Design und Entwicklung. Der Schwerpunkt der Teams liegt entweder auf einer bestimmten Kategorie oder auf einer Technologie. Grundlegende und biomechanische Forschungsergebnisse werden jedoch konzernweit allen Beteiligten zugänglich gemacht. 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 Vermarktungswert des Konzepts zu bewerten. Nach der Konzepterstellung werden neuen Technologien unter Einsatz von modernsten CAD- und FEA- (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.

### Bedeutende Effizienzsteigerungen 2008

Wir arbeiten ständig an der Optimierung unserer F&E-Prozesse, um unsere Mission zu erfüllen und Produkte zu entwickeln, die unseren Sportlern und Konsumenten einen spürbaren Wettbewerbsvorteil bieten. Im Jahr 2008 konzentrierten sich unsere Bemühungen hauptsächlich auf Effizienzsteigerungen im gesamten F&E-Prozess. Ein wichtiger Aspekt ist hierbei die gemeinsame Nutzung grundlegender Technologien für alle unsere Marken. So wurden 2008 bestimmte Technologien, die bei der Herstellung von adidas Fußballschuhen zum Einsatz kommen, auch bei Reebok angewendet. Auch der Technologietransfer zwischen unterschiedlichen Kategorien wurde forciert. So wurde beispielsweise die TECHFIT™ Technologie auch in der Basketball-Kategorie eingeführt. Im Golf kommt die Movable Weight Technologie, die ursprünglich nur bei Metallhölzern angewendet wurde, jetzt auch bei Puttern zum Einsatz.

Darüber hinaus haben wir großen Wert auf die Straffung des Entwicklungsprozesses gelegt: Die Anzahl der Muster wurde stark reduziert und durch virtuelle Produktmuster ersetzt. Auf diese Weise können die Kosten gesenkt und die Prozesszeiten verkürzt werden.

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

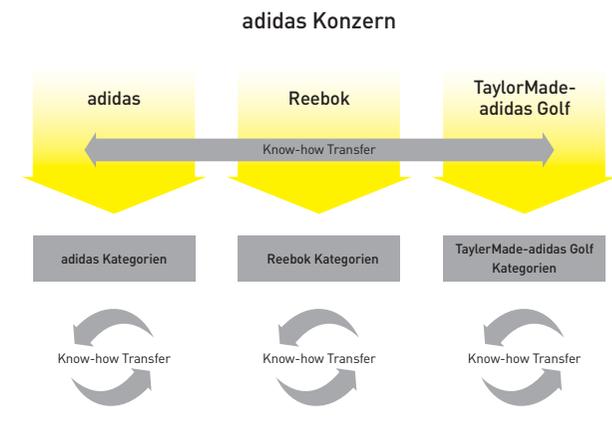
Die F&E-Aktivitäten bei der Marke adidas konzentrieren sich auf die Entwicklung innovativer Technologien in den Bereichen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör. Das adidas Innovation Team (ait) hat zum Ziel, die führende Stellung von adidas bei Technologie und Innovation zu stärken. Dazu entwickelt dieses Team ständig neue Technologien und Konzepte in allen wichtigen Produktkategorien.

## Bedeutende Auszeichnungen im Technologiebereich

### für den adidas Konzern 2008

Auszeichnung	Magazin	Produkt	Segment
Bester aktualisierter Schuh	Runner's World	Supernova™ Cushion	adidas
Bester Schuh zur Bewegungsstabilisierung	Running Network	Supernova™ Sequence	adidas
Beste Erfindungen 2008	Time Magazine	Bounce:S	adidas
Beste Neueinführung	Runner's World	Premier Verona KFS	Reebok
Innovation	Plus X Award	Premier SmoothFit™	Reebok
Innovation	Plus X Award	TOUR360 LTD	TaylorMade-adidas Golf

## F&E-Struktur des adidas Konzerns



## Standorte und Aktivitäten in Forschung und Entwicklung

	Hauptaktivitäten	Standort
adidas	Globales Entwicklungszentrum (ait)	Herzogenaurach
	Globales Entwicklungszentrum (ait)	Portland/Oregon, USA
	Globales Forschungs- und Testzentrum (ait)	Scheinfeld
	Asiatisches Design- und Entwicklungszentrum	Shanghai, China
	Asiatisches Produktentwicklungszentrum	Tokio, Japan
Reebok	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
Rockport	Globales Entwicklungs- und Testzentrum	Canton/Massachusetts, USA
TaylorMade-adidas Golf	Globales Entwicklungs- und Testzentrum	Carlsbad/Kalifornien, USA

Das Team ist in Gruppen aufgeteilt, die sich individuellen Produktkategorien wie Basketball oder Fußball widmen oder sich mit kategorieübergreifenden Projekten wie intelligenten Produkten oder Energy Management Systems (Dämpfungstechnologien) beschäftigen. Etwa die Hälfte der Gruppen hat ihren Sitz in Portland/Oregon, USA, die andere Hälfte agiert von Herzogenaurach aus. Der Produktentwicklungsprozess wird von speziellen Innovationszentren in Asien unterstützt, die sich auf die Herstellung von Prototypen konzentrieren.

### F&E-Aktivitäten bei Reebok folgen divisionsorientierter Segmentstruktur

Innerhalb des Reebok Segments haben die einzelnen Geschäftsbereiche aufgrund ihrer unterschiedlichen Produktangebote eigene Forschungs- und Entwicklungsteams.

— Die beiden Reebok Teams Reebok Advanced Concepts (RAC) und Reebok Equipment mit Sitz in Canton/Massachusetts, USA, entwerfen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör. Primärer Fokus liegt dabei vor allem auf der Entwicklung von Produkten, die dem Konsumenten maximalen Komfort und optimale Passform bieten.

— Das F&E-Team von Reebok-CCM Hockey hat seinen Sitz an zwei unterschiedlichen Standorten in Kanada und konzentriert sich auf die fortlaufende Entwicklung von technisch ausgereifter Eishockey-Ausrüstung für Profis und Hobbyspieler.

— 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 Testverfahren umfasst. Hierbei kommen modernste, firmeneigene Sportschuhtechnologien im Casual und Dress Bereich zum Einsatz.

Die Forschungs- und Entwicklungsarbeit bei allen Reebok Geschäftsbereichen umfasst sowohl Entwicklungsteams als auch Experten für Design und Produktkommerzialisierung. Außerdem gehört hierzu ein Labor, um menschliche Leistungs- und Verhaltenscharakteristika bei sportlichen Aktivitäten zu testen. Prototypen neuer Produkte werden von den Produktmarketingteams der einzelnen strategischen Geschäftsbereiche getestet. Bei großen Projekten werden umfangreiche Tests zu Passform, Trageeigenschaften und Materialien durchgeführt, um die Strapazierfähigkeit und Funktionalität der Reebok Produkte qualitativ zu bewerten.

### Branchenführende Forschung und Entwicklung bei TaylorMade-adidas Golf

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

### 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, der University of Calgary in Kanada, zu den Universitäten Freiburg und Erlangen-Nürnberg in Deutschland und dem deutschen Fraunhofer Institut. Darüber hinaus hat sich die Marke ein Netz aus Medizinspezialisten aufgebaut, die adidas über wichtige neue Erkenntnisse in ihren speziellen Fachbereichen informieren. So wurde 2008 beispielsweise die Entwicklung von Kompressionsbekleidung vorangetrieben. Die Grundlage dafür bildeten wissenschaftliche Untersuchungen zum Zusammenwirken verschiedener Muskelgruppen in Kooperation mit der University of Calgary. Ebenfalls im Jahr 2008 erwarb adidas die Firma Textronics, Inc., einen Spezialisten in der Entwicklung von tragbaren Sensoren für den Einsatz im Fitness- und Gesundheitsbereich. Durch diese Akquisition will die Marke adidas ihre führende Position in der Kategorie „Intelligente Produkte“ stärken. Reebok arbeitete bei der Entwicklung des EasyTone™ Schuhs mit der University of Delaware zusammen. Mit Hilfe elektromyografischer Tests wurde die Aktivität einzelner Muskeln gemessen. TaylorMade-adidas Golf pflegt Kooperationen mit den Universitäten in Calgary, Kanada, und Portland, USA.

## Strategie zum aktiven Schutz von Markenzeichen und Patenten

Um von der Leistung im Bereich Forschung und Entwicklung des Konzerns angemessen profitieren zu können, sind wir stets bestrebt, all unsere Innovationen in den Bereichen Sportschuhe, -bekleidung und -zubehör 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 in den Märkten aufspüren und Maßnahmen ergreifen, um solche Verletzungen zu verhindern. Dazu gehört ein rigoroses Programm gegen Fälschungen. Zudem halten wir uns an strikte Abläufe und unternehmen umfangreiche Nachforschungen, um eine Verletzung der Schutzrechte von Dritten zu vermeiden ■■■ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 107.

## Senkung der F&E-Kosten durch Effizienzsteigerungen

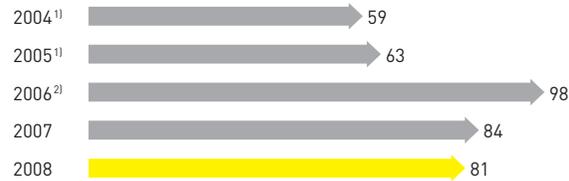
Sämtliche Kosten für Forschung und Entwicklung wurden im Jahr 2008 zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Die F&E-Ausgaben des adidas Konzerns verringerten sich 2008 um 3% auf 81 Mio. € (2007: 84 Mio. €). Grund dafür waren die fortlaufenden Effizienzsteigerungen bei allen Marken. Die F&E-Aufwendungen 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 2008. Der Anteil der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung an den gesamten operativen Aufwendungen betrug im Jahr 2008 1,9% gegenüber 2,1% im Vorjahr. Im Verhältnis zum Umsatz blieben die Aufwendungen für F&E mit 0,8% stabil (2007: 0,8%). ■■■ siehe Erläuterung 2, S. 158.

## Hoch qualifiziertes Fachpersonal

Der Schlüssel zum Erfolg der F&E-Aktivitäten bei all unseren Marken ist ein Team, das sich aus hoch qualifizierten Mitarbeitern unterschiedlicher Nationalitäten und aus diversen Fachrichtungen zusammensetzt. Zum 31. Dezember 2008 waren 1.152 Mitarbeiter im F&E-Bereich des Konzerns beschäftigt; am Jahresende 2007 waren es 976 Mitarbeiter (+18%). Damit arbeiten weiterhin 3% der Konzernmitarbeiter im Bereich

## Aufwendungen für Forschung und Entwicklung

in Mio. €



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

2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006. Beinhaltet Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar 2006 bis zum 30. November 2006.

## Aufwendungen für Forschung und Entwicklung

in % der Umsatzerlöse



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

2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006. Beinhaltet Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar 2006 bis zum 30. November 2006.

## Aufwendungen für Forschung und Entwicklung

in % der operativen Aufwendungen



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

2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006. Beinhaltet Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar 2006 bis zum 30. November 2006.

Forschung und Entwicklung (2007: 3%). Die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen 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 Schwerpunkt liegt dabei auf einer geringeren Belastung für Knie- und andere Gelenke. Unsere Experten für Werkstofftechnik beschäftigen sich hauptsächlich mit der Entwicklung von Bekleidung und Schuhen, die zu weniger Hautreizungen führen, robuster und flexibler sind und sich durch eine verbesserte Temperatur- und Feuchtigkeitsregelung auszeichnen. Außerdem beschäftigen wir Spezialisten für Industriedesign, Finite-Elemente-Analyse, fortschrittliches CAD-Design und Produktentwicklung.

## 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 2008 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 2008 überproportional zur Entwicklung des Konzerngewinns bei. Wir gehen davon aus, dass sich diese Entwicklung auch im Jahr 2009 fortsetzt, da unser Produkteinführungsplan eine Fülle innovativer Produkte vorsieht ■■■ siehe Nachtrag und Ausblick, S. 120.

## Erfolgreiche Produkteinführungen in allen wichtigen adidas Kategorien

Die starke Umsatzentwicklung der Marke adidas im Jahr 2008 ist größtenteils auf die Einführung von Weiterentwicklungen bestehender Technologien in allen wichtigen Kategorien zurückzuführen. Im Jahr 2008 neu eingeführte Produkte machten 78% des Markenumsatzes aus (2007: 77%). Nur 5% des Gesamtumsatzes wurde mit Produkten erzielt, deren Markteinführung drei Jahre oder länger zurückliegt (2007: 6%).

Zu den Highlights der neu eingeführten Produkte zählten in der Kategorie Fußball beispielsweise der EUROPASS, der offizielle Ball für die UEFA EURO 2008™, von dem wir im Jahr 2008 mehr als 6 Millionen Stück verkauften. Die revolutionäre PSC-Texture™ gewährleistet eine optimale Griffigkeit zwischen Ball und Fußballschuh bei jedem Wetter. Zudem führte adidas mit miCoach ein interaktives Trainingssystem ein, das persönliche Daten erfasst und daraus individuelle Trainingspläne erstellt, die auf das Fitnessniveau und die speziellen Ziele des Nutzers abgestimmt sind.

Das System umfasst fünf Kernelemente: ein Mobiltelefon, einen Pulsmesser, einen Schrittzähler für alle adidas Laufschuhe, passende adidas Bekleidung und die miCoach Internetseite für die Erstellung maßgeschneiderter Trainingsprogramme. Der Umsatz mit Produkten, die mit der TECHFIT™ Technologie ausgestattet sind, hat sich im Jahr 2008 nach der Ausweitung dieser Technologie in zusätzliche Kategorien wie Basketball verdoppelt.

#### Produktinnovationen in den Kernkategorien von Reebok

Im Jahr 2008 konnten wir die Qualität und Attraktivität des Reebok Produktsortiments besonders in der Sportkategorie verbessern. Neueinführungen konzentrierten sich insbesondere auf diejenigen Produktkategorien, die den Kern der zukünftigen Markenpositionierung ausmachen: Women's Fitness, Men's Sport und Classics. 66% der bestellten Schuhe der Marke Reebok waren Produkte, die 2008 eingeführt wurden (2007: 61%), während 14% der Schuhbestellungen für Produkte erfolgten, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2007: 10%). Reebok brachte 2008 die einzigartige SmoothFit™ Technologie auf den Markt, bei der es keine sichtbaren Nähte in Schuhen und Bekleidung mehr gibt. Hierdurch wird die Reibung an Füßen und Rumpf verringert. Die Technologie wurde in verschiedenen Kategorien eingeführt, darunter Training und Running. Mittlerweile kommt sie bei 70 Reebok Produkten zum Einsatz. Darüber hinaus brachte Reebok eine Reihe neuer Schuhmodelle in verschiedenen Kategorien auf den Markt, bei denen die KineticFit (KFS) Technologie noch weiter verfeinert wurde. Dabei sorgen mehrere technologisch hoch entwickelte Stretch-Panels an entscheidenden Stellen des Schuhs dafür, dass sich der Schuh bei jeder Bewegung des Sportlers an Veränderungen des Fußes anpasst.

Bei Reebok-CCM Hockey entfielen 31% des Umsatzes in Nordamerika auf Produkte, die im Jahr 2008 eingeführt wurden (2007: 58%). Lediglich 16% des Umsatzes in dieser Region wurde mit Produkten generiert, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2007: 12%). Reebok-CCM Hockey brachte 2008 den revolutionären U+™ Skate auf den Markt. Durch die Nutzung von U FOAM passt sich der Schlittschuh nach einmaliger Erwärmung an den Fuß des Trägers an. Dank der neuen, leichten und revolutionären Rocket Runner Kufen ist dieser Schlittschuh der leichteste auf dem Markt und stärkt dadurch die Position von CCM als eine der führenden Schlittschuhmarken in der National Hockey League (NHL).

Da die Marke Rockport weniger auf den Sportbereich ausgerichtet ist, verfolgt sie ein anderes Geschäftsmodell, in dem der Einfluss neuer Produkte weniger hoch ist. Aus diesem Grund waren 51% der bestellten Produkte im Jahr 2008

eingeführt worden (2007: 50%). 18% der Bestellungen bezogen sich auf Produkte, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2007: weniger als 20%). Im Jahr 2008 konzentrierten sich die F&E-Aktivitäten auf die Weiterentwicklung der Machine Washable und Walk Dry Technologien der Marke sowie auf die Verbesserung des markenrechtlich geschützten Dynamic Suspension Systems von Rockport.

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

Im Segment TaylorMade-adidas Golf wurden 92% des Gesamtumsatzes mit Produkten erwirtschaftet, die in den letzten 18 Monaten (die typische Produktlebensdauer im Golf) eingeführt wurden (2007: 75%). Mit Produkten, deren Markteinführung drei Jahre oder länger zurücklag, erzielte TaylorMade-adidas Golf 1% des Umsatzes (2007: 1%). Zu den Highlights unter den Produkteinführungen im Jahr 2008 zählten die Burner® Driver der nächsten Generation mit SuperFast und Dual Crown Technologie für einen schnelleren Abschlag, einen höheren Abschlagswinkel und eine niedrigere Spin Rate. Durch diese Eigenschaften kann der Spieler längere Distanzen schlagen. Im Jahr 2008 machten die Driver der Burner® Familie etwa 15% des TaylorMade-adidas Golf Umsatzes aus. Eine weitere Neueinführung von TaylorMade in diesem Jahr war der Itsy Bitsy Spider Putter mit Movable Weight Technologie und AGSI+ Grooved Insert Technologie. Dadurch hat der Ball beim Abschlag einen besseren Grip, wodurch der Rückwärtsdrall reduziert und der Vorwärtsdrall unterstützt wird.

#### Ehrgeizige F&E-Ziele für 2009

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 2008 erhielten, untermauern erneut unsere Technologieführerschaft in der Sportartikelbranche. Unser Konzern wird auch weiterhin jedes Jahr mindestens eine neue und revolutionäre Technologie beziehungsweise wegweisende Weiterentwicklung auf den Markt bringen ■■ siehe Konzernstrategie, S. 046. Im Jahr 2009 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 sich auch in Zukunft auf Technologien konzentrieren, die dem Kunden einen spürbaren und leicht verständlichen Vorteil in Bezug auf Komfort und Passform bieten. Bei den Entwicklungsaktivitäten von TaylorMade-adidas Golf wird die verbesserte Anpassungsfähigkeit der Produkte an die Eigenschaften jedes einzelnen Spielers im Mittelpunkt stehen.

#### Wichtige Produkteinführungen 2008

Produkt	Segment
adidas by Stella McCartney Golf-Bekleidungskollektion	adidas
adidas Originals adidas Grün Schuh- und Bekleidungskollektion	adidas
adidas Originals Handbags For Feet Schuhkollektion	adidas
adidas Originals Denim by Diesel Bekleidungskollektion	adidas
adiSTAR® Control 4 Laufschuh	adidas
adiSTAR® Revolt Laufschuh	adidas
adiZero™ CS Laufschuh	adidas
Barricade Tennisschuh	adidas
F50 TUNIT™ Fußballschuh	adidas
Herren Trainingsbekleidung mit adidas TECHFIT PowerWEB	adidas
miCoach Trainingssystem	adidas
mi Originals Personalisierungs-Tool	adidas
Team Signature Creator Basketballsuh	adidas
Women's Yatra Training Schuh- und Bekleidungskollektion	adidas
Avon Pink Ribbon Schuh- und Bekleidungskollektion	Reebok
Big Papi 2M (Baseball Schuhkollektion)	Reebok
Freestyle Cities Schuhkollektion	Reebok
HEXRIDE Rally Laufschuh	Reebok
KFS Sprintfit II Pro Fußballschuh	Reebok
Premier Verona KFS Laufschuh	Reebok
Vince Young Electrify SD (American Football Schuh)	Reebok
Voltron Herren Schuhkollektion	Reebok
Frauen American Football Bekleidungskollektion	Reebok
Yao Pump™ Omni HEXRIDE Basketballsuh	Reebok
CCM Vector U+™ Stick	Reebok-CCM Hockey
Reebok OPS 7K Sickick Stick	Reebok-CCM Hockey
Rockport Signature Series	Rockport
Burner® and Burner® TP Golfbälle	TaylorMade-adidas Golf
my TP Ball	TaylorMade-adidas Golf
r7® CGB MAX Limited Driver	TaylorMade-adidas Golf
r7® CGB MAX Rescue Hybrid	TaylorMade-adidas Golf
TECHFIT PowerWEB adidas Golf Bekleidungskollektion	TaylorMade-adidas Golf
Tour Burner® Iron	TaylorMade-adidas Golf
Tour Burner® TP Driver	TaylorMade-adidas Golf
Tour Preferred® Red und Black Golfbälle	TaylorMade-adidas Golf
TOUR360 LTD adidas Golfschuh	TaylorMade-adidas Golf

## Haile Gebrselassie

adidas

Haile Gebrselassie zählt zweifelsohne zu den besten Langstreckenläufern aller Zeiten: viermaliger Weltmeister, zweifacher Olympiasieger über 10.000 Meter, zahlreiche Weltrekorde über 5.000 Meter, 10.000 Meter und im Marathon. Im Jahr 2008 verbesserte er beim Berlin Marathon erneut seinen eigenen Weltrekord. Sein nächstes Ziel? Einmal den Marathon unter 2:03:00 Stunden zu laufen. Der Weg dahin? „Ein klares Ziel haben, es nie aus den Augen verlieren und mein eigenes „Impossible“ erreichen. So sieht mein Game Plan aus.“



<b>Konzernlagebericht – Unser Finanzjahr</b>	
<b>Geschäftsentwicklung des Konzerns</b>	<b>080</b>
Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche	080
Gewinn- und Verlustrechnung	082
Bilanz und Kapitalflussrechnung	090
Treasury	093
Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB und erläuternder Bericht	096
<b>Geschäftsentwicklung der Markensegmente</b>	<b>099</b>
adidas Geschäftsentwicklung	099
Reebok Geschäftsentwicklung	102
TaylorMade-adidas Golf Geschäftsentwicklung	105
Risiko- und Chancenbericht	107
Nachtrag und Ausblick	120

# 3

## Geschäftsentwicklung des Konzerns

Im Jahr 2008 hat der adidas Konzern erneut starke Ergebnisse erzielt. Die Entwicklung von Umsatz und Profitabilität entsprach den ursprünglichen Erwartungen des Managements. Der Umsatz stieg währungsbereinigt um 9%. Verantwortlich hierfür war vor allem zweistelliges Umsatzwachstum im adidas Segment. In Euro stieg der Konzernumsatz im Jahr 2008 um 5% auf 10,799 Mrd. € (2007: 10,299 Mrd. €). Die Bruttomarge des Konzerns stieg vor allem aufgrund einer verbesserten regionalen Umsatzverteilung, der weiteren Expansion des eigenen Einzelhandels sowie eines günstigeren Produktmixes um 1,3 Prozentpunkte auf 48,7% (2007: 47,4%). Das Bruttoergebnis des Konzerns verbesserte sich um 8% auf 5,256 Mrd. € (2007: 4,882 Mrd. €). Die operative Marge stieg um 0,7 Prozentpunkte auf 9,9% (2007: 9,2%). Diese Verbesserung ist auf die höhere Bruttomarge zurückzuführen, die per Saldo gestiegene sonstige operative Aufwendungen und Erträge im Verhältnis zum Umsatz mehr als ausglich. Das Betriebsergebnis verbesserte sich um 13% auf 1,070 Mrd. € (2007: 949 Mio. €). Der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn stieg um 16% auf 642 Mio. € (2007: 551 Mio. €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie verbesserte sich im Geschäftsjahr 2008 um 20% auf 3,07 € (2007: 2,57 €).

## Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche

### Globales Wirtschaftswachstum auf niedrigstem Stand seit sechs Jahren

Im Jahr 2008 wuchs die Weltwirtschaft um 2,0%. Das entspricht einer drastischen Abschwächung gegenüber dem Vorjahr, als die Wachstumsrate 4,0% betrug. Die Krise, die 2007 im Bankensektor begonnen hatte, erfasste 2008 auch die Realwirtschaft; die Regionen konnten durchweg nur ein gemäßigtes Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) verzeichnen. Ab Oktober verschlimmerte sich die Krise – alle wichtigen Wirtschaftsindikatoren wurden vom herrschenden Abwärtstrend erfasst.

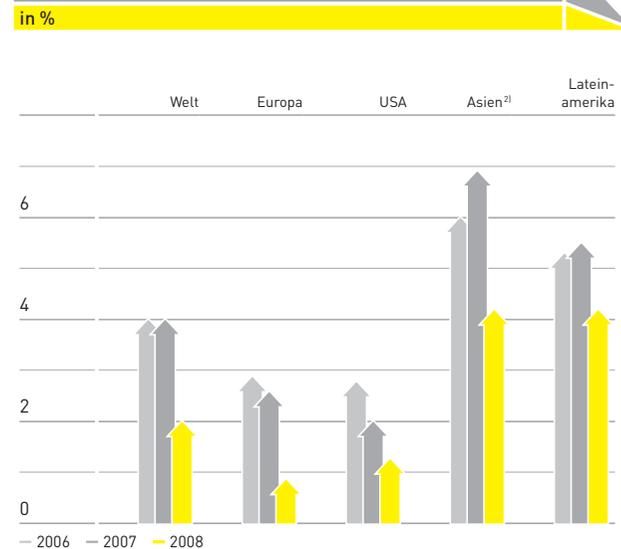
In Europa wuchs das BIP im Gesamtjahr um 0,9% (2007: 2,8%). Das niedrigere Wachstum in Westeuropa wurde lediglich zum Teil durch die Schwellenländer der Region ausgeglichen. Dort lag zwar das Wirtschaftswachstum bei 4,6%, aber auch hier waren Anzeichen einer Abschwächung zu beobachten. Trotz leichter Verbesserungen in der Jahresmitte schwächte sich auch das Konsumklima in Europa im Jahresverlauf 2008 ab. Aufgrund der Krise stieg die Arbeitslosigkeit auf den höchsten Stand seit Februar 2007.

In den USA verlangsamte sich das Wirtschaftswachstum im Jahr 2008 auf 1,3% (2007: 2,0%). Verstärkt wurde diese Entwicklung durch den Konjunkturrückgang auf dem Immobilienmarkt und die Turbulenzen im Bankensektor aufgrund der Liquiditätskrise. Diese wirtschaftlichen Schwierigkeiten ließen die Arbeitslosenquote im Dezember auf 7,2% ansteigen, den höchsten Stand seit 16 Jahren. Das Vertrauen der US-Konsumenten fiel auf einen historischen Tiefpunkt.

In Asien setzten die meisten Volkswirtschaften ihren kontinuierlichen Aufschwung fort, wenn auch etwas gemäßigter als in den Vorjahren. Das BIP für die Gesamtregion legte im Jahr 2008 nochmals um 4,2% zu (2007: 6,9%). Das Wirtschaftswachstum in China erreichte 9,0%, während Japan einen Rückgang um 0,2% verzeichnen musste. Die Schwellenländer der Region hatten indirekt unter der Krise zu leiden und mussten rückläufige Exporte und sinkende ausländische Investitionen hinnehmen. Das Konsumklima entwickelte sich in den meisten asiatischen Ländern negativ, darunter auch in Japan und China.

Das Wachstum des BIPs in Lateinamerika erreichte trotz einer leichten Verlangsamung im Jahr 2008 4,2% (2007: 5,5%). In den letzten Monaten des Jahres verlor das Wirtschaftswachstum aufgrund sinkender Rohstoffpreise und niedrigerer Exportquoten an Dynamik. Das Konsumklima schwächte sich 2008 weiter ab, insbesondere gegen Ende des Jahres.

## Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts nach Regionen<sup>1)</sup>



1) Reale Veränderung in Prozent im Vorjahresvergleich; 2008: Schätzung.  
2) Asien umfasst auch Japan und den Pazifikraum.  
Quelle: Goldman Sachs.

## Arbeitslosenquote nach Quartalen und Regionen

### in % der Gesamtbevölkerung

	Q4 2007	Q1 2008	Q2 2008	Q3 2008	Q4 2008
USA <sup>1)</sup>	4,9	5,1	5,6	6,2	7,2
Europa <sup>2)</sup>	7,2	7,2	7,4	7,6	8,0
Japan <sup>3)</sup>	3,8	3,8	4,1	4,0	4,4

1) Quelle: US Bureau of Labor Statistics.

2) Quelle: Eurostat.

3) Quelle: Japan Ministry of Internal Affairs and Communications.

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

### nach Regionen

	Q4 2007	Q1 2008	Q2 2008	Q3 2008	Q4 2008
USA	4,1	4,0	5,0	4,9	0,1
Euro-Zone	3,1	3,6	4,0	3,6	1,6
Japan	0,7	1,2	2,0	2,1	0,4

1) Quelle: Bloomberg.

## Quartalsweise Entwicklung des Konsumentenvertrauens

### nach Regionen

	Q4 2007	Q1 2008	Q2 2008	Q3 2008	Q4 2008
USA <sup>1)</sup>	90,6	65,9	51,0	61,4	38,6
Euro-Zone <sup>2)</sup>	-9	-12	-17	-19	-30
Japan <sup>3)</sup>	38,3	37,0	32,9	31,8	26,7

1) Quelle: Conference Board.

2) Quelle: Europäische Kommission.

3) Quelle: Volks- und Sozialwirtschaftliches Forschungsinstitut der japanischen Regierung.

## Wechselkursentwicklung<sup>1)</sup>

### € 1 entspricht

	Durchschnittskurs 2007	Q1 2008	Q2 2008	Q3 2008	Q4 2008	Durchschnittskurs 2008
USD	1,3709	1,5812	1,5764	1,4303	1,3917	1,4702
GBP	0,6845	0,7958	0,7923	0,7903	0,9525	0,7956
JPY	161,19	157,37	166,44	150,47	126,14	152,39

1) Kassakurs am Quartalsende.

## Ölpreisentwicklung<sup>1)</sup>

### in USD



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

## Weltweiter wirtschaftlicher Rückgang trifft auch Sportartikelbranche

Die Sportartikelbranche war 2008 vom langsameren Wirtschaftswachstum in den meisten großen Märkten betroffen. Das Ausmaß der Krise war jedoch von Region zu Region verschieden. Am stärksten betroffen waren die Sportartikelmärkte in den USA und Westeuropa. Die Schwellenländer konnten dagegen weiterhin ein beachtliches Wachstum vorlegen.

## Uneinheitliche Entwicklung der europäischen Sportartikelbranche

Die europäische Sportartikelindustrie entwickelte sich im Jahr 2008 in den verschiedenen Märkten jeweils unterschiedlich. Trotz der positiven Auswirkungen der UEFA EURO 2008<sup>TM</sup> meldeten alle großen Länder Westeuropas einen Umsatzrückgang. Großbritannien war am stärksten von diesem Abwärtstrend betroffen, da der Einzelhandel hier mit besonders schwierigen Bedingungen zu kämpfen hatte. Die Schwellenländer entwickelten sich weiter stark, wuchsen jedoch langsamer als noch im Vorjahr.

Die Segmente Schuhe und Bekleidung waren vom Rückgang in Westeuropa unterschiedlich stark betroffen. Der Umsatzrückgang war in erster Linie auf sinkende Stückzahlen zurückzuführen. Bei Schuhen ging der Umsatz im mittleren einstelligen Bereich zurück, bei Bekleidung im hohen einstelligen Bereich. Verantwortlich für den Umsatzeinbruch bei den Schuhen waren vor allem die Kategorien Outdoor, Training und Basketball. Mit Blick auf die Vertriebskanäle mussten Bekleidungsgeschäfte, der allgemeine Schuhfachhandel und Sportschuhfachgeschäfte zweistellige Umsatzeinbußen hinnehmen. Sportfachgeschäfte entwickelten sich trotz ebenso rückläufiger Umsätze besser als der Markt.

## Sportartikelbranche in den USA geprägt von schwierigem Einzelhandelsmarkt

In der amerikanischen Sportartikelbranche entwickelten sich die Umsätze von Kategorie zu Kategorie sehr unterschiedlich. Bei Schuhen stieg der Umsatz, während er im Bekleidungssegment zurückging.

Das leichte Umsatzwachstum bei Schuhen wurde durch einen Anstieg der durchschnittlichen Verkaufspreise unterstützt. Den wichtigsten Beitrag zum Umsatzwachstum lieferte die Kategorie Running (mittleres einstelliges Wachstum). Basketball, Lifestyle und Training verzeichneten dagegen einen Rückgang. Die Bekleidungsumsätze gingen aufgrund sinkender durchschnittlicher Verkaufspreise im niedrigen einstelligen Bereich zurück. Der Umsatzrückgang wurde vor allem von der Kategorie Training, die im hohen einstelligen Bereich zurückging,

und in geringerem Ausmaß durch die Kategorie Basketball getrieben.

Auch im Hinblick auf die Vertriebskanäle verlief die Umsatzentwicklung unterschiedlich. Der Umsatz im Familien-/Volumenkanal stieg im mittleren einstelligen Bereich. Im Sportfachhandel und in Sportfachgeschäften in Einkaufszentren gingen die Umsätze jedoch im niedrigen einstelligen Bereich zurück. Im Bereich Bekleidung steigerte der Sportfachhandel seinen Umsatz, während Sportfachgeschäfte in Einkaufszentren sowie der Familien-/Volumenkanal Einbußen im zweistelligen Bereich hinnehmen mussten.

## Schwellenländer beleben asiatische Sportartikelbranche

Die asiatische Sportartikelindustrie erreichte auch im Jahr 2008 wieder ein zweistelliges Wachstum, das von den meisten wichtigen Märkten getragen wurde. Die Schwellenländer waren der wichtigste Wachstumstreiber. Wachsende Konsumentennachfrage und fortgesetzte Einzelhandelsexpansion unterstützten dort die Entwicklung. Außerdem erhöhten die Olympischen Spiele in Peking das Sportbewusstsein der chinesischen Bevölkerung und in den Nachbarländern.

Trotz einer schwachen Entwicklung des Privatkonsums in Japan, wuchs die Branche im Jahr 2008 im mittleren einstelligen Bereich. Der Umsatz bei Schuhen stieg im mittleren einstelligen Bereich, während die Umsätze bei Bekleidung im niedrigen einstelligen Bereich wuchsen.

## Wachstum im lateinamerikanischen Sportartikelmarkt

In Lateinamerika entwickelte sich die Sportartikelbranche entsprechend der Gesamtwirtschaft und konnte im Vorjahresvergleich ein Umsatzwachstum im einstelligen Bereich vorweisen. Im Vergleich zum Vorjahr stiegen sowohl die Umsätze bei Bekleidung als auch bei Schuhen. Dies war auf das verbesserte Konsumklima in der Region zurückzuführen.

## adidas Konzern entwickelt sich besser als Gesamtwirtschaft und Branche

Die Umsätze des adidas Konzerns übertrafen 2008 das Wachstum der Weltwirtschaft und der Sportartikelbranche, und das in allen Regionen mit Ausnahme Nordamerikas. Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht sind BIP-Wachstum und Konsumklima die beiden wichtigsten Indikatoren dafür, wie förderlich die Wirtschaftsentwicklung einer Region für unser Geschäft ist. In der Sportartikelbranche werden die Ergebnisse jedoch meist stärker von Trends innerhalb einer Produktkategorie, der Entwicklung wichtiger Einzelhandelspartner sowie von Preis- und Volumentrends im Sektor beeinflusst.

**Keine Veränderungen der Rechnungslegungsgrundsätze**

Der Konzernabschluss wird gemäß den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt. Es gab keine relevanten Änderungen in den IFRS-Vorschriften und keine Änderungen der Konsolidierungs- und Rechnungslegungsgrundsätze des Konzerns ■■ siehe Erläuterung 1, S. 157. Somit wirkten sich im Berichtszeitraum diesbezüglich keine Veränderungen auf den Konzernabschluss aus.

**Portfolioveränderungen beeinflussen Geschäftsentwicklung**

Der adidas Konzern hat im Geschäftsjahr 2008 verschiedene Portfolioveränderungen vorgenommen, die eine Auswirkung auf die Finanzergebnisse des Konzerns hatten ■■ siehe Erläuterung 4, S. 164. Im Februar 2008 veräußerte TaylorMade-adidas Golf die Marke Maxfli. Dies hatte eine geringfügig negative Auswirkung auf die Umsatzerlöse. Das Betriebsergebnis des Konzerns wurde durch einen einmaligen Buchgewinn in Höhe von 5 Mio. € aus dieser Transaktion positiv beeinflusst. Außerdem erwarb das TaylorMade-adidas Golf Segment im November 2008 Ashworth, Inc., einen der führenden Anbieter von Golf-Freizeitbekleidung aus Baumwolle. Die Konsolidierung von Ashworth hatte in 2008 keine wesentliche Auswirkung auf die Umsatzerlöse des Konzerns. Das Betriebsergebnis des Konzerns wurde durch einen einmaligen Buchgewinn in Höhe von 21 Mio. € aus dieser Transaktion positiv beeinflusst. Dies wurde jedoch durch Umstrukturierungskosten und sonstige Einmalaufwendungen in Höhe von 7 Mio. € zum Teil aufgehoben. Weiterhin erwarb der adidas Konzern mit Wirkung zum 1. April 2008 99,99% der Anteile an Reebok Productos Esportivos Brasil Ltda. (vormals Comercial Vulcabras Ltda.), der Vertriebsgesellschaft für Reebok Produkte in Brasilien und Paraguay. Mit Wirkung zum 2. Juni 2008 gründete Reebok außerdem eine neue Gesellschaft in Argentinien, an der der adidas Konzern 99,99% der Anteile hält. Diese beiden Maßnahmen hatten positive Auswirkungen auf den Umsatz im Reebok Segment. Die Lizenzeinnahmen wurden hingegen negativ beeinflusst, da die neuen Gesellschaften das Geschäft des bisherigen Vertriebspartners in der Region übernahmen.

**Synergien unterstützen operative Performance**

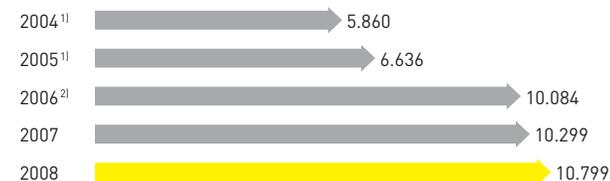
Die operative Performance der Segmente adidas und Reebok wurde durch die Realisierung von Umsatz- und Kostensynergien aus der Integration des Reebok Geschäfts in den adidas Konzern positiv beeinflusst. Umsatzsynergien waren im Reebok Segment zu verzeichnen, insbesondere in den Ländern, für die Reebok die Vertriebsrechte übernommen hat (wie z. B. in Russland und China). Umsatzsynergien aufgrund von gestiegenen Umsätzen im Zusammenhang mit dem NBA Lizenzgeschäft, das im Jahr 2006 von Reebok auf die Marke adidas übertragen wurde, wirkten sich ebenfalls leicht positiv auf die Umsatzentwicklung im adidas Segment aus. Zudem hatten Kostensynergien, resultierend aus der Zusammenführung der Beschaffungsaktivitäten von adidas und Reebok, nach wie vor eine positive Auswirkung auf die Umsatzkosten. Die positiven Effekte wurden zum Teil durch Integrationskosten aufgehoben. Diese wirkten sich negativ auf die operativen Aufwendungen des Konzerns aus. Im Geschäftsjahr 2008 realisierten wir Umsatzsynergien in Höhe von rund 230 Mio. € (2007: ca. 100 Mio. €). Aufgrund von niedriger als erwarteten Umsatzerlösen im Bereich Reebok Bekleidung liegt dieser Wert leicht unter unseren ursprünglichen Erwartungen. Die Kostensynergien entsprachen den Erwartungen und beliefen sich auf netto rund 110 Mio. € für das Gesamtjahr 2008 (2007: ca. 20 Mio. €).

**adidas Konzern steigert Umsatz währungsbereinigt um 9%**

Im Geschäftsjahr 2008 stieg der Konzernumsatz währungsbereinigt um 9%. Kräftige Umsatzzuwächse in den Segmenten adidas und TaylorMade-adidas Golf waren der Grund für diese Entwicklung. Diese Entwicklung entsprach der ursprünglichen Erwartung des Managements von einem Wachstum im hohen einstelligen Bereich. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Konzernumsatz stieg im Jahr 2008 in Euro um 5% auf 10,799 Mrd. € (2007: 10,299 Mrd. €).

**Umsatzerlöse**

in Mio. €



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

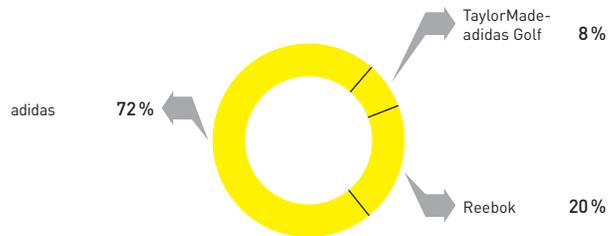
2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006 sowie das Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

**Umsatzerlöse nach Quartalen**

in Mio. €

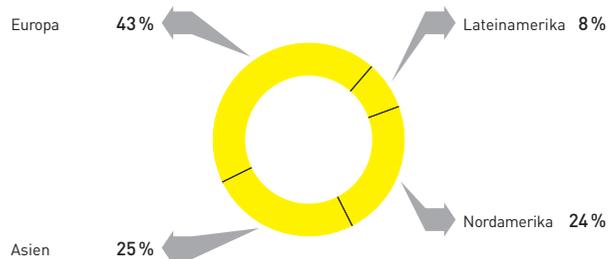


## 2008 Umsatzerlöse nach Segmenten<sup>1)</sup>



1) Zentralbereiche/Konsolidierung macht weniger als 1% der Umsatzerlöse aus.

## 2008 Umsatzerlöse nach Regionen<sup>1)</sup>



1) Ohne Zentralbereiche/Konsolidierung.

## Umsatz nach Regionen

in Mio. €

	Europa	Nord-amerika	Asien	Latein-amerika	Gesamt <sup>1)</sup>
2004 <sup>2)</sup>	3.068	1.332	1.192	224	5.860
2005 <sup>2)</sup>	3.166	1.561	1.523	319	6.636
2006 <sup>3)</sup>	4.162	3.234	2.020	499	10.084
2007	4.369	2.929	2.254	657	10.299
2008	4.665	2.520	2.662	893	10.799

1) Beeinhaltet Zentralbereiche/Konsolidierung.

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

3) Beeinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006 sowie das Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

## adidas und TaylorMade-adidas Golf als Träger des Umsatzwachstums

Das adidas Segment war der Hauptmotor des Umsatzwachstums für den Konzern im Jahr 2008. Der Umsatz im adidas Segment legte im Berichtszeitraum währungsbereinigt um 14% zu. Verantwortlich hierfür waren zweistellige Umsatzzuwächse in allen wichtigen Performance-Kategorien. Im Reebok Segment ging der Umsatz gegenüber dem Vorjahr währungsbereinigt um 2% zurück. Umsatzzuwächse in der Kategorie Running wurden durch Rückgänge in fast allen anderen Kategorien aufgehoben. Bei TaylorMade-adidas Golf stieg der Umsatz auf währungsbereinigter Basis dank der positiven Umsatzentwicklung bei Bekleidung, Schuhen, Bällen und Puttern um 7%. Der im Segment Zentralbereiche/Konsolidierung erfasste Umsatz ging währungsbereinigt um 63% zurück. In diesem Segment sind Umsatzerlöse enthalten, die nicht den Segmenten adidas, Reebok oder TaylorMade-adidas Golf zuordenbar sind. Hauptgrund für den Rückgang war der Ablauf der Kooperationsvereinbarung mit Amer Sports Corporation im Bereich Beschaffung im Februar 2008.

Währungseffekte wirkten sich in allen Segmenten negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von adidas stieg in Euro um 10% auf 7,821 Mrd. € (2007: 7,113 Mrd. €). Bei Reebok ging der Umsatz um 8% auf 2,148 Mrd. € zurück (2007: 2,333 Mrd. €). Der Umsatz von TaylorMade-adidas Golf stieg um 1% auf 812 Mio. € (2007: 804 Mio. €). Im Segment Zentralbereiche/Konsolidierung ging der Umsatz um 64% auf 18 Mio. € zurück (2007: 49 Mio. €).

## Zweistelliger währungsneutraler Umsatzanstieg in nahezu allen Regionen

Der Umsatz des adidas Konzerns verzeichnete im Geschäftsjahr 2008 in allen Regionen außer Nordamerika zweistellige Wachstumsraten auf währungsbereinigter Basis. In Europa legte der Konzernumsatz aufgrund von kräftigen Zuwächsen in den Schwellenländern währungsbereinigt um 11% zu. In Nordamerika verringerte sich der Konzernumsatz währungsbereinigt aufgrund der niedrigeren Umsätze in den USA um 8%. Der Umsatz des Konzerns in Asien stieg währungsbereinigt um 20%, vor allem infolge von besonders kräftigem Wachstum in China. In Lateinamerika legte der Umsatz währungsbereinigt mit zweistelligen Zuwächsen in den meisten wichtigen Märkten der Region um 42% zu. Diese Entwicklung wurde durch die neuen Reebok Gesellschaften in Brasilien/Paraguay und Argentinien unterstützt.

## 2008 Währungsbereinigtes Umsatzwachstum<sup>1)</sup>

nach Segmenten und Regionen in %

	Europa	Nord-amerika	Asien	Latein-amerika	Gesamt
adidas	13	-3	24	21	14
Reebok	-3	-16	7	192	-2
TaylorMade-adidas Golf	17	3	10	38	7
<b>Gesamt</b>	<b>11</b>	<b>-8</b>	<b>20</b>	<b>42</b>	<b>9</b>

1) Im Vorjahresvergleich.

## 2008 Umsatzwachstum<sup>1)</sup>

nach Segmenten und Regionen in %

	Europa	Nord-amerika	Asien	Latein-amerika	Gesamt
adidas	10	-10	23	16	10
Reebok	-8	-22	-1	170	-8
TaylorMade-adidas Golf	0	-4	8	28	1
<b>Gesamt</b>	<b>7</b>	<b>-14</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>5</b>

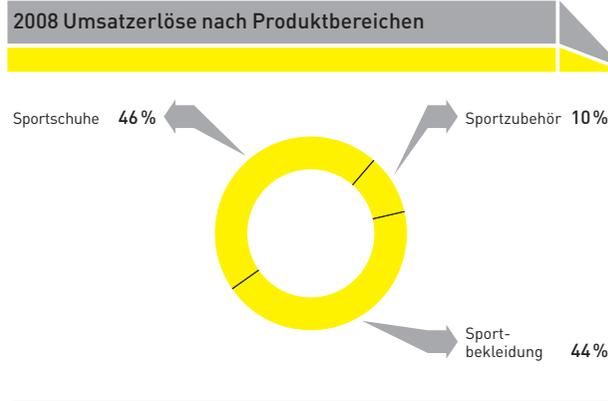
1) Im Vorjahresvergleich.

Währungseffekte wirkten sich in allen Regionen negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. In Europa lag der Umsatz mit 4,665 Mrd. € um 7 % über dem Vorjahr (2007: 4,369 Mrd. €). Der Umsatz in Nordamerika ging um 14 % auf 2,520 Mrd. € zurück (2007: 2,929 Mrd. €). Asien verzeichnete einen Umsatzanstieg um 18 % auf 2,662 Mrd. € (2007: 2,254 Mrd. €). In Lateinamerika kletterte der Umsatz um 36 % auf 893 Mio. € (2007: 657 Mio. €).

#### Währungsbereinigter Umsatz im Bereich Bekleidung legt zweistellig zu

Nach Produktbereichen betrachtet waren Zuwächse in allen Kategorien für das währungsbereinigte Umsatzwachstum des Konzerns verantwortlich. Der Umsatz im Bereich Schuhe verzeichnete im Berichtszeitraum einen Anstieg auf währungsneutraler Basis um 8 %. Verantwortlich hierfür war zweistelliges Umsatzwachstum in den Segmenten adidas und TaylorMade-adidas Golf. Im Reebok Segment lag der Umsatz in diesem Bereich auf dem Vorjahresniveau. Der Umsatz im Bereich Bekleidung stieg aufgrund von zweistelligen Zuwachsraten in den Segmenten adidas und TaylorMade-adidas Golf währungsbereinigt um 12 %. Bei Reebok ging der Umsatz in diesem Bereich zurück. Im Bereich Sportzubehör wuchs der Umsatz aufgrund von Zuwächsen in allen Segmenten im Vorjahresvergleich um 4 %.

Währungseffekte wirkten sich in allen Produktbereichen negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz im Bereich Schuhe nahm in Euro um 4 % auf 4,919 Mrd. € zu (2007: 4,751 Mrd. €). Der Umsatz im Bereich Bekleidung stieg um 8 % auf 4,775 Mrd. € (2007: 4,426 Mrd. €). Im Bereich Sportzubehör ging der Umsatz um 1 % auf 1,106 Mrd. € zurück (2007: 1,121 Mrd. €).



**Umsatzerlöse nach Produktbereichen**  
in Mio. €

	Sport-schuhe	Sport-bekleidung	Sport-zubehör	Gesamt <sup>1)</sup>
2004 <sup>2)</sup>	2.620	2.462	778	5.860
2005 <sup>2)</sup>	2.978	2.798	860	6.636
2006 <sup>3)</sup>	4.733	4.105	1.246	10.084
2007	4.751	4.426	1.121	10.299
2008	4.919	4.775	1.106	10.799

- 1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
- 2) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln die Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.
- 3) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006 sowie das Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

#### Leichter Anstieg der Umsatzkosten

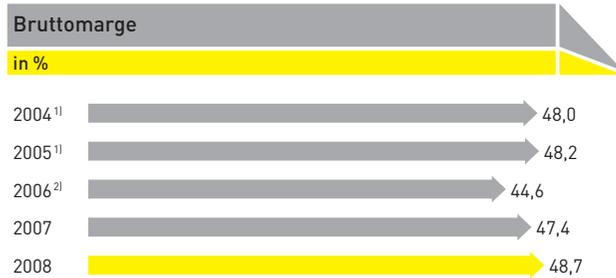
Umsatzkosten werden als der Betrag definiert, den wir Dritten für Aufwendungen im Zusammenhang mit der Herstellung und Lieferung unserer Produkte zahlen. Vergleichbare eigene Produktionsaufwendungen sind ebenfalls in den Umsatzkosten des Konzerns enthalten. Diese Aufwendungen machen allerdings nur einen sehr geringen Anteil an den Gesamtumsatzkosten aus. Im Jahr 2008 lagen die Umsatzkosten mit 5,543 Mrd. € um 2 % über dem Vorjahr (2007: 5,417 Mrd. €). Aufgrund der Optimierungen der Beschaffungsprozesse und der Effizienzsteigerungen innerhalb unserer Beschaffungskette, die steigende Lohn- und Rohmaterialkosten mehr als ausglich, stiegen die Umsatzkosten in geringerem Maße als der Umsatz.

#### Bruttomarge des Konzerns erreicht mit 48,7 % Rekordniveau

Die Bruttomarge des adidas Konzerns stieg im Geschäftsjahr 2008 um 1,3 Prozentpunkte auf 48,7 % (2007: 47,4 %). Dies ist die höchste Bruttomarge für ein Gesamtjahr seit dem Börsengang im Jahr 1995. Damit wurde die ursprüngliche Erwartung des Managements einer Bruttomarge zwischen 47,5 % und 48,0 % übertroffen. Verantwortlich für diese Entwicklung waren hauptsächlich eine verbesserte regionale Umsatzverteilung, die Expansion des eigenen Einzelhandels sowie ein günstigerer Produktmix. Der Anstieg wurde zudem von Währungseffekten unterstützt. Außerdem hatten Kostensynergien aus der Zusammenführung der Beschaffungsaktivitäten von adidas und Reebok nach wie vor eine positive Auswirkung. Infolgedessen stieg das Bruttoergebnis des Konzerns im Jahr 2008 um 8 % auf 5,256 Mrd. € (2007: 4,882 Mrd. €).

#### Lizenz- und Provisionserträge gehen zurück

Die Lizenz- und Provisionserträge des adidas Konzerns gingen auf währungsbereinigter Basis um 9 % zurück. Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf den Wegfall von Lizenzerträgen von Vertriebspartnern im Reebok Segment in Brasilien/Paraguay und Argentinien zurückzuführen. Die Vertriebspartnerschaften in diesen Ländern wurden durch eigene Gesellschaften ersetzt, deren Umsätze im Jahr 2008 erstmals konsolidiert wurden. In Euro verringerten sich die Lizenz- und Provisionserträge um 13 % auf 89 Mio. € (2007: 102 Mio. €).



- 1) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln die Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.  
 2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006 sowie das Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.



- 1) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln die Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.  
 2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006 sowie das Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

### Sonstige operative Erträge steigen um 28 %

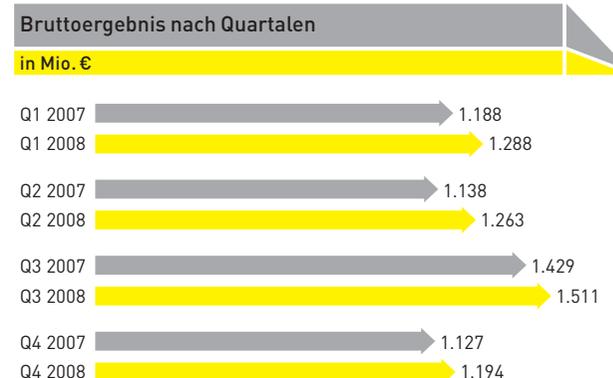
Die sonstigen operativen Erträge beinhalten Posten wie Erlöse aus der Auflösung von Rückstellungen sowie aus Abgängen des Anlagevermögens ■■■ siehe Erläuterung 24, S. 186. Im Jahr 2008 stiegen die sonstigen operativen Erträge um 28 % auf 103 Mio. € (2007: 80 Mio. €). Diese Entwicklung ist vor allem auf einmalige Buchgewinne im Zusammenhang mit der Akquisition von Ashworth (21 Mio. €) und der Veräußerung des Maxfli Geschäfts (5 Mio. €) zurückzuführen ■■■ siehe TaylorMade-adidas Golf Geschäftsentwicklung, S. 105.

### Höhere sonstige operative Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz

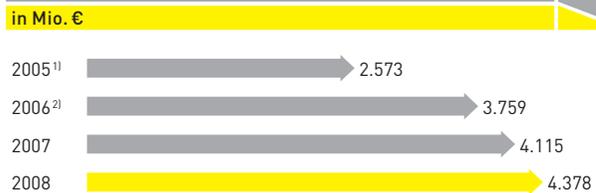
Die sonstigen operativen Aufwendungen einschließlich Abschreibungen beinhalten Posten wie das Marketing Working Budget und operative Gemeinkosten ■■■ siehe Erläuterung 25, S. 187. Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die sonstigen operativen Aufwendungen im Jahr 2008 um 0,6 Prozentpunkte auf 40,5 % (2007: 40,0 %). Höhere Aufwendungen zur Unterstützung des Konzernwachstums in Schwellenländern wurden durch Effizienzsteigerungen und einen leichten Rückgang der Marketing Working Budget Ausgaben im Verhältnis zum Umsatz zum Teil ausgeglichen. Absolut gesehen stiegen die sonstigen operativen Aufwendungen des Konzerns im Geschäftsjahr 2008 um 6 % auf 4,378 Mrd. € (2007: 4,115 Mrd. €).

### Rückgang des Marketing Working Budgets im Verhältnis zum Umsatz

Das Marketing Working Budget beinhaltet Posten wie Aufwendungen für Promotion-Partnerschaften, Werbung, Produktpräsentation im Einzelhandel sowie Public Relations. Im Verhältnis zum Umsatz verringerte sich das Marketing Working Budget im Jahr 2008 um 0,2 Prozentpunkte auf 13,2 % (2007: 13,4 %). Höhere Aufwendungen im Zusammenhang mit den wichtigen Sportereignissen im Jahr 2008 wurden durch das kräftige Umsatzwachstum des adidas Konzerns ausgeglichen. Absolut gesehen stieg das Marketing Working Budget im Jahr 2008 um 4 % auf 1,429 Mrd. € (2007: 1,378 Mrd. €).

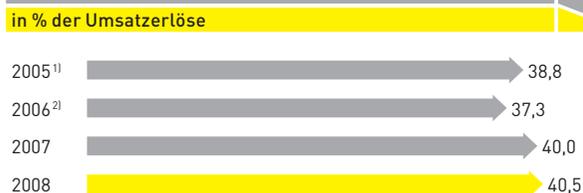


### Sonstige operative Aufwendungen



- 1) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegelt die Zahl das fortgeführte Geschäft wider.  
 2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006 sowie das Greg Norman Bekleidungssegment vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

### Sonstige operative Aufwendungen

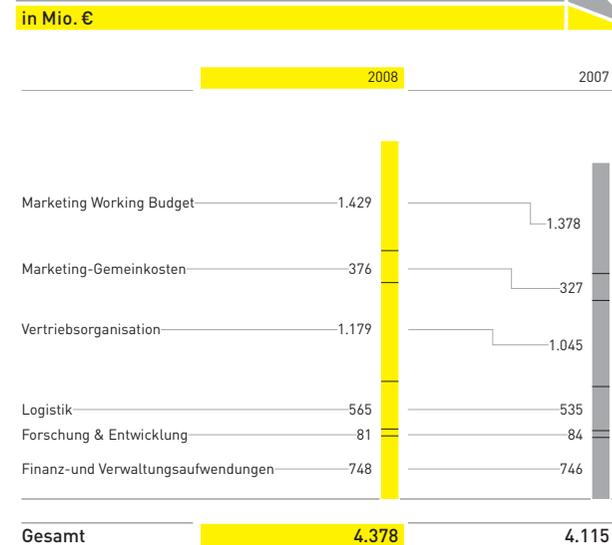


- 1) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln die Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.  
 2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006 sowie das Greg Norman Bekleidungssegment vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

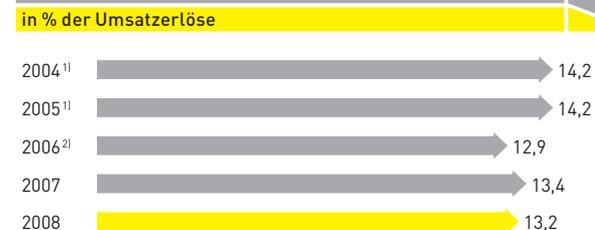
### Höhere operative Gemeinkosten

Die operativen Gemeinkosten des Konzerns enthalten Gemeinkosten im Zusammenhang mit Marketing, Vertrieb, Logistik, Forschung und Entwicklung sowie Finanz- und Verwaltungsfunktionen. Im Jahr 2008 stiegen die operativen Gemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz um 0,7 Prozentpunkte auf 27,3% (2007: 26,6%). Verantwortlich hierfür waren in erster Linie höhere Aufwendungen im Bereich eigener Einzelhandel aufgrund des Ausbaus der eigenen Einzelhandelsaktivitäten des Konzerns, insbesondere in Schwellenländern. Infolgedessen stiegen die operativen Gemeinkosten im Jahr 2008 um 8% auf 2,949 Mrd. € (2007: 2,737 Mrd. €).

### Sonstige operative Aufwendungen nach Funktionen



### Marketing Working Budget



- 1) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln die Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.  
 2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006 sowie das Greg Norman Bekleidungssegment vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

### Konzerngewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen steigt um 10%

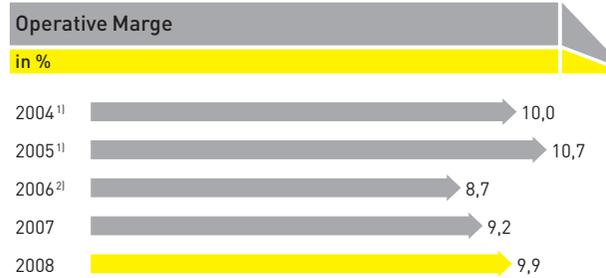
Der Konzerngewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) stieg im Geschäftsjahr 2008 um 10% auf 1,277 Mrd. € (2007: 1,165 Mrd. €). Abschreibungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer stiegen um 11% auf 234 Mio. € (2007: 211 Mio. €). Diese Entwicklung war vor allem auf das höhere Anlagevermögen im Zusammenhang mit dem Ausbau unserer eigenen Einzelhandelsaktivitäten zurückzuführen. Gemäß den International Financial Reporting Standards 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 2008, wie auch im Jahr 2007, war keine Abschreibung vorzunehmen.

### Operative Marge um 0,7 Prozentpunkte verbessert

Die operative Marge des adidas Konzerns verbesserte sich im Geschäftsjahr 2008 um 0,7 Prozentpunkte auf 9,9% (2007: 9,2%). Diese Entwicklung entsprach der ursprünglichen Erwartung des Managements von einer operativen Marge von mindestens 9,5%. Der Anstieg der operativen Marge war auf die verbesserte Bruttomarge des Konzerns und höhere sonstige operative Erträge zurückzuführen, die höhere sonstige operative Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz mehr als ausglich. Infolgedessen stieg das Betriebsergebnis um 13% auf 1,070 Mrd. € (2007: 949 Mio. €).



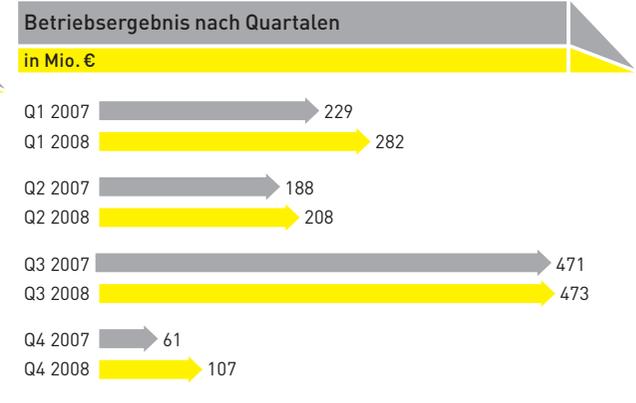
- 1) Angepasst aufgrund der Anwendung von IAS 32.
- 2) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln die Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.
- 3) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006 sowie das Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.



- 1) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln die Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.
- 2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006 sowie das Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

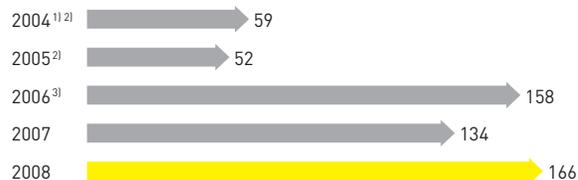


- 1) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln die Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.
- 2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006 sowie das Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.



## Nettofinanzaufwendungen

in Mio. €



1) Angepasst aufgrund der Anwendung von IAS 32.

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

3) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006 sowie das Greg Norman Bekleidungssegment vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

## Nettofinanzaufwendungen steigen um 23 %

Die Nettofinanzaufwendungen stiegen im Jahr 2008 um 23% auf 166 Mio. € (2007: 134 Mio. €). Dieser Anstieg ist auf höhere Finanzaufwendungen im Vergleich zum Vorjahr zurückzuführen.

## Finanzerträge um 5 % gestiegen

Die Finanzerträge stiegen im Jahr 2008 um 5% auf 37 Mio. € (2007: 36 Mio. €). Grund hierfür waren höhere Zinserträge aus hinterlegten Bankguthaben ■■■ siehe Erläuterung 27, S. 188.

## Finanzaufwendungen nehmen um 19 % zu

Die Finanzaufwendungen stiegen im Jahr 2008 um 19% auf 203 Mio. € (2007: 170 Mio. €). Diese Entwicklung war in erster Linie auf Netto-Währungsverluste resultierend aus der Neubewertung von Bilanzposten in nicht den funktionalen Währungen entsprechenden Fremdwährungen zurückzuführen ■■■ siehe Erläuterung 27, S. 188.

## Gewinn vor Steuern um 11 % gestiegen

Der Gewinn vor Steuern im Verhältnis zum Umsatz stieg im Geschäftsjahr 2008 um 0,5 Prozentpunkte auf 8,4% (2007: 7,9%). Darin zeigte sich die verbesserte operative Marge des Konzerns, die höhere Nettofinanzaufwendungen mehr als ausglich. Der Gewinn vor Steuern stieg im Jahr 2008 um 11% auf 904 Mio. € (2007: 815 Mio. €).

## Gewinn vor Steuern

in Mio. €



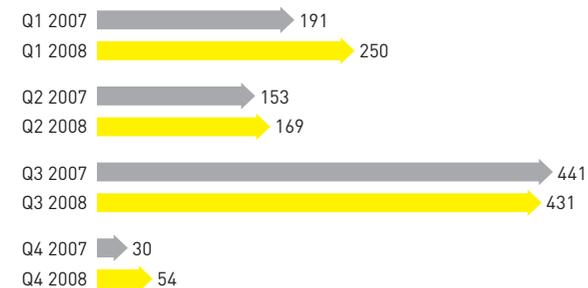
1) Angepasst aufgrund der Anwendung von IAS 32.

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

3) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006 sowie das Greg Norman Bekleidungssegment vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

## Gewinn vor Steuern nach Quartalen

in Mio. €



### Steigerung des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns um 16 %

Der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn stieg im Geschäftsjahr 2008 um 16 % auf 642 Mio. € (2007: 551 Mio. €). Diese Entwicklung entsprach der ursprünglichen Erwartung des Managements, das sich eine Steigerungsrate von mindestens 15 % zum Ziel gesetzt hatte. Zu dieser Entwicklung trugen die Verbesserung des Betriebsergebnisses, eine niedrigere Steuerquote sowie der Rückgang der Ergebnisanteile anderer Gesellschafter bei. Die Steuerquote des Konzerns verringerte sich im Jahr 2008 um 3,0 Prozentpunkte auf 28,8 % (2007: 31,8 %). Hauptgründe hierfür waren die günstigere regionale Gewinnverteilung innerhalb des Konzerns sowie einmalige Steuervorteile im vierten Quartal 2008 ■■■ siehe Erläuterung 28, S. 189.

### Ergebnisanteile anderer Gesellschafter um 39 % zurückgegangen

Die Ergebnisanteile anderer Gesellschafter des Konzerns verringerten sich im Jahr 2008 um 39 % auf 2 Mio. € (2007: 4 Mio. €). Der Rückgang war in erster Linie auf ein niedrigeres Ergebnis bei Reeboks Tochtergesellschaft in Spanien zurückzuführen.

### Auf Anteilseigner entfallender Gewinn

in Mio. €



1) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006 sowie das Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

### Auf Anteilseigner entfallender Gewinn nach Quartalen

in Mio. €



### Unverwässertes und verwässertes Ergebnis je Aktie steigen um 20 %

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie verbesserte sich im Geschäftsjahr 2008 um 20 % auf 3,25 € (2007: 2,71 €). Der Anstieg des unverwässerten Ergebnisses je Aktie lag aufgrund des Rückgangs der Gesamtzahl der im Umlauf befindlichen Aktien über der Steigerungsrate des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns. Die gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des unverwässerten Ergebnisses je Aktie ging im Jahr 2008 auf 197.562.346 zurück (Durchschnitt im Jahr 2007: 203.594.975). Grund hierfür war das im Januar initiierte Aktienrückkaufprogramm ■■■ siehe Unsere Aktie, S. 038. Das verwässerte Ergebnis je Aktie stieg im Jahr 2008 um 20 % auf 3,07 € (2007: 2,57 €). Die gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie belief sich auf 213.333.203 (Durchschnitt im Jahr 2007: 219.467.177). Die Verwässerung kommt hauptsächlich durch etwa sechzehn Millionen zusätzliche potenzielle Aktien zustande, die im Zusammenhang mit unserer ausstehenden Wandelanleihe entstehen könnten. Die Wandlungsbedingungen wurden am Ende des vierten Quartals 2004 zum ersten Mal erfüllt.

**Keine Veränderungen der Rechnungslegungsgrundsätze**

Der Konzernabschluss wird gemäß den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt. Es gab keine relevanten Änderungen in den IFRS-Vorschriften und keine Änderungen der Konsolidierungs- und Rechnungslegungsgrundsätze des Konzerns ■■ siehe Erläuterung 1, S. 157. Somit wirkten sich im Berichtszeitraum diesbezüglich keine Veränderungen auf den Konzernabschluss aus.

**Bilanzsumme um 15% gestiegen**

Zum Ende des Geschäftsjahres 2008 stieg die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 15% auf 9,533 Mrd. € (2007: 8,325 Mrd. €). Verantwortlich hierfür war in erster Linie ein Anstieg der kurzfristigen Vermögenswerte.

**Vorräte des Konzerns steigen um 22%**

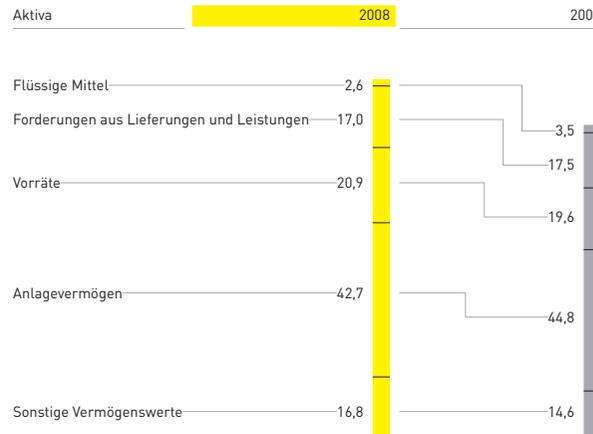
Zum Ende des Geschäftsjahres 2008 stiegen die Vorräte im Konzern um 22% auf 1,995 Mrd. € (2007: 1,629 Mrd. €) ■■ siehe Erläuterung 8, S. 168. Währungsbereinigt entspricht dies einem Anstieg um 21%. Dies war eine Folge des gestiegenen Beschaffungsvolumens gegen Ende des Jahres in Erwartung künftiger Preiserhöhungen sowie potenzieller regulatorischer Veränderungen in Lateinamerika. Ein zögerliches Bestellverhalten von Kunden beeinflusste diese Entwicklung ebenfalls ■■ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 107. Darüber hinaus trugen die neuen Gesellschaften von Reebok in Lateinamerika sowie die Konsolidierung des Ashworth Geschäfts, das im November erworben wurde, zu diesem Anstieg bei.

**Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nehmen um 11% zu**

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen des Konzerns stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2008 um 11% auf 1,624 Mrd. € (2007: 1,459 Mrd. €) ■■ siehe Erläuterung 7, S. 167. Währungsbereinigt stiegen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 13%. Dieser Anstieg reflektiert den verlangsamten Erhalt von Zahlungen aufgrund des schwierigen wirtschaftlichen Umfelds in einigen Märkten. Die neuen Gesellschaften von Reebok in Lateinamerika sowie die Konsolidierung des im November erworbenen Ashworth Geschäfts trugen ebenfalls zu diesem Anstieg bei.

**Bilanzstruktur<sup>1)</sup>**

in % der Bilanzsumme

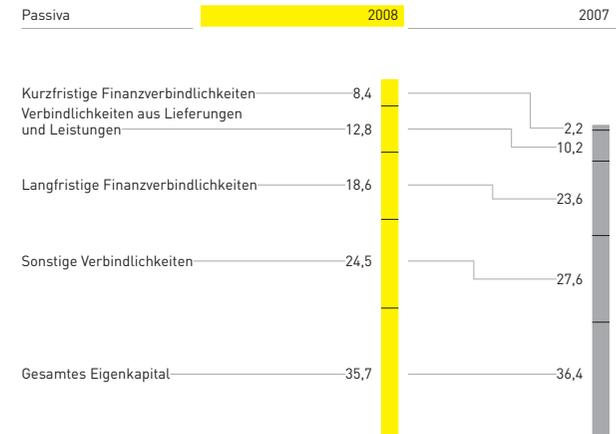


Aktiva (in Mio. €)	2008	2007
<b>Aktiva</b>	<b>9.533</b>	<b>8.325</b>

1) Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz, S. 152.

**Bilanzstruktur<sup>1)</sup>**

in % der Bilanzsumme



Passiva (in Mio. €)	2008	2007
<b>Passiva</b>	<b>9.533</b>	<b>8.325</b>

1) Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz, S. 152.

### Sonstige kurzfristige Vermögenswerte steigen um 49 %

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2008 um 49 % auf 789 Mio. € (2007: 529 Mio. €). Diese Entwicklung war vor allem auf höhere beizulegende Zeitwerte von Finanzinstrumenten zurückzuführen ■■■ siehe Erläuterung 9, S. 168.

### Anlagevermögen um 9 % gestiegen

Zum Ende des Geschäftsjahres 2008 stieg das Anlagevermögen um 9 % auf 4,074 Mrd. € (2007: 3,726 Mrd. €). Hauptgründe hierfür waren die weitere Expansion der eigenen Einzelhandelsaktivitäten, Investitionen in die IT-Infrastruktur des Konzerns, die Umbuchung von zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten in das Anlagevermögen sowie der Erwerb von Ashworth, Inc. und Textronics, Inc. Zugängen im Wert von 378 Mio. € standen Abschreibungen in Höhe von 234 Mio. € und Abgänge in Höhe von 41 Mio. € gegenüber. Währungseffekte wirkten sich mit 120 Mio. € positiv auf das Anlagevermögen in Nicht-Euro-Währungen aus.

### Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte verringern sich um 60 %

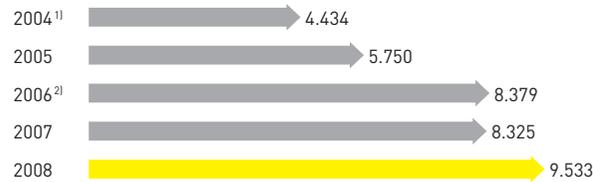
Die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2008 um 60 % auf 31 Mio. € (2007: 80 Mio. €). Im zweiten Quartal 2008 erfolgte die Umbuchung einiger Grundstücke und Gebäude in Herzogenaurach, die nicht mehr zum Verkauf stehen, in das Anlagevermögen. Zum Ende des Geschäftsjahres 2008 beinhalteten die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte hauptsächlich zum Verkauf stehende Lagerhäuser in Großbritannien und den USA, Immobilien in Herzogenaurach sowie Vermögenswerte im Zusammenhang mit dem geplanten Verkauf von Gekko Brands, LLC, das zusammen mit Ashworth, Inc. erworben wurde ■■■ siehe Erläuterung 3, S. 163.

### Sonstige langfristige Vermögenswerte steigen um 25 %

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2008 um 25 % auf 180 Mio. € (2007: 147 Mio. €). Hauptgrund hierfür waren höhere beizulegende Zeitwerte von Finanzinstrumenten ■■■ siehe Erläuterung 14, S. 170.

### Bilanzsumme

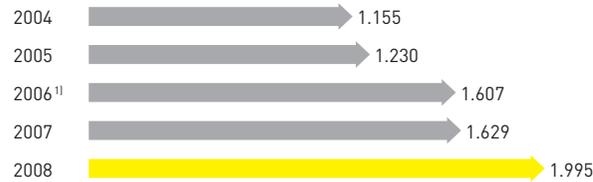
in Mio. €



1) Angepasst aufgrund der Anwendung der Änderung zu IAS 19.  
2) Beeinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006.

### Vorräte

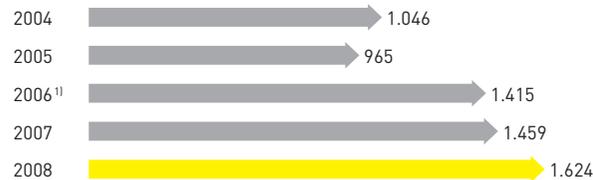
in Mio. €



1) Beeinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006.

### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

in Mio. €



1) Beeinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006.

### Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen steigen um 43 %

Zum Ende des Geschäftsjahres 2008 stiegen die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 43 % auf 1,218 Mrd. € (2007: 849 Mio. €). Auf währungsbereinigter Basis nahmen die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 37 % zu. Verantwortlich für diese Entwicklung war in erster Linie das höhere Beschaffungsvolumen gegen Ende des Jahres in Erwartung künftiger Preissteigerungen sowie potenzieller regulatorischer Veränderungen in Lateinamerika ■■■ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 107. Die neuen Reebok Gesellschaften in Lateinamerika sowie die Konsolidierung des Ashworth Geschäfts, das im November erworben wurde, trugen ebenfalls zu diesem Anstieg bei.

### Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten nehmen um 11 % zu

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2008 um 11 % auf 295 Mio. € (2007: 266 Mio. €). Hauptgrund hierfür waren höhere Verbindlichkeiten bei den sonstigen Steuern ■■■ siehe Erläuterung 17, S. 173.

### Sonstige langfristige Verbindlichkeiten um 23 % abgebaut

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2008 um 23 % auf 52 Mio. € (2007: 69 Mio. €). Dieser Rückgang resultiert hauptsächlich aus einer Verringerung der beizulegenden Zeitwerte langfristiger Devisentermingeschäfte ■■■ siehe Erläuterung 19, S. 175.

### Eigenkapital steigt infolge der Gewinnsteigerung

Das Eigenkapital stieg zum Ende des Geschäftsjahres 2008 um 12 % auf 3,386 Mrd. € (2007: 3,023 Mrd. €). Der erwirtschaftete Gewinn im Berichtszeitraum glich den Rückkauf von Aktien der adidas AG mehr als aus. Währungseffekte und höhere beizulegende Zeitwerte von Devisentermingeschäften wirkten sich ebenfalls positiv auf diese Entwicklung aus ■■■ siehe Erläuterung 21, S. 176.

### Aufwendungen im Zusammenhang mit außerbilanziellen Positionen

Die wichtigsten außerbilanziellen Vermögenswerte 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 Wertfluktuationen von Immobilien zu reduzieren. Die Mietausgaben stiegen im Jahr 2008 vor allem aufgrund des weiteren Ausbaus der eigenen Einzelhandelsaktivitäten des Konzerns um 25 % auf 422 Mio. € (2007: 337 Mio. €) ■■■ siehe Erläuterung 22, S. 181.

## Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

in Mio. €



1) Beeinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006.

## Eigenkapital

in Mio. €

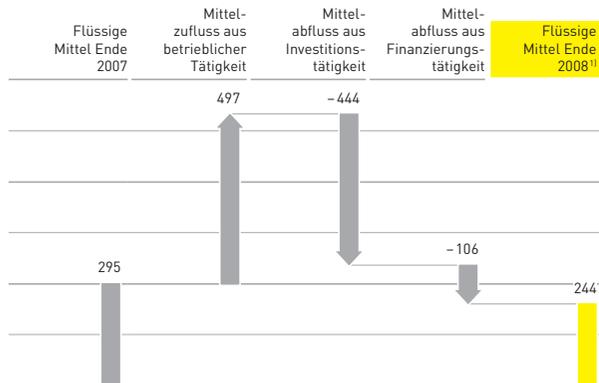


1) Angepasst aufgrund der Anwendung der Änderung zu IAS 19.

2) Beeinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006.

## Veränderung der flüssigen Mittel

in Mio. €



1) Beeinhaltet einen positiven Währungseffekt in Höhe von 2 Mio. €.

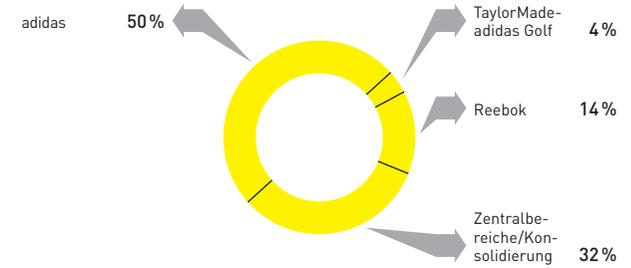
## Cashflow-Entwicklung spiegelt gestiegenen Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital wider

Im Geschäftsjahr 2008 betrug der Mittelzufluss aus der operativen Geschäftstätigkeit 497 Mio. € (2007: 780 Mio. €). Der niedrigere Mittelzufluss aus der operativen Geschäftstätigkeit im Vergleich zum Vorjahr stand vor allem im Zusammenhang mit dem höheren Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital. Der Mittelabfluss für Investitionen in Höhe von 444 Mio. € (2007: 285 Mio. €) stand vor allem im Zusammenhang mit Ausgaben für Sachanlagen wie z. B. Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung von eigenen Einzelhandelsgeschäften der Marken adidas und Reebok und in IT-Systeme. Der Mittelabfluss für die Finanzierungstätigkeit stand im Zusammenhang mit dem Rückkauf von Aktien der adidas AG im Wert von 409 Mio. € und der Zahlung von Dividenden an Aktionäre in Höhe von 99 Mio. €. Ein Mittelabfluss in Höhe von 186 Mio. € hatte eine entsprechende Veränderung der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten zur Folge. Ein Anstieg der langfristigen Finanzverbindlichkeiten von 588 Mio. € konnte diese Mittelabflüsse nur zum Teil ausgleichen. Infolgedessen belief sich der Mittelabfluss für die Finanzierungstätigkeit auf insgesamt 106 Mio. € (2007: 510 Mio. €). Aufgrund dieser Entwicklung gingen die flüssigen Mittel des Konzerns zum Ende des Geschäftsjahres 2008 trotz eines positiven Währungseffekts in Höhe von 2 Mio. € (2007: minus 1 Mio. €) um 51 Mio. € auf 244 Mio. € zurück (2007: 295 Mio. €).

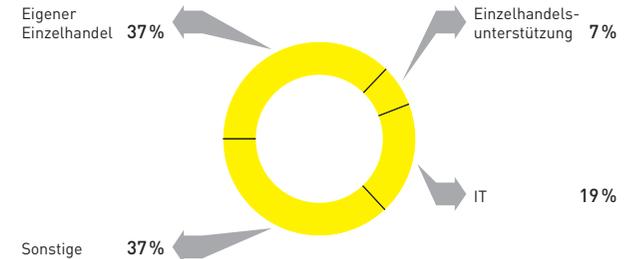
## Investitionen konzentrieren sich auf Expansion des Konzerns

Investitionen sind die gesamten finanziellen Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten verwendet werden. Die Investitionen des Konzerns stiegen im Geschäftsjahr 2008 um 32 % auf 380 Mio. € (2007: 289 Mio. €). Auf das adidas Segment entfielen 50 % der Investitionen des Konzerns (2007: 52 %). Investitionen im Reebok Segment machten 14 % der Gesamtinvestitionen aus (2007: 20 %). Der überwiegende Teil der Investitionen bei adidas und Reebok konzentrierte sich auf den weiteren Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten. Auf das Segment TaylorMade-adidas Golf entfielen 4 % der gesamten Investitionen (2007: 4 %). Die verbleibenden 32 % der gesamten Investitionen wurden im Segment Zentralbereiche/Konsolidierung erfasst (2007: 24 %). Diese standen hauptsächlich im Zusammenhang mit Investitionen in IT-Infrastrukturmaßnahmen **■** siehe Global Operations, S. 064.

## 2008 Investitionen nach Segmenten



## 2008 Investitionen nach Bereichen



**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 operative 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 Nettoszinsaufwendungen. 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 Währungs exposures sowie die kontinuierliche Zinsoptimierung.

**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 des konzerninternen 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. Das Controlling der Marken und Regionen stellt sicher, dass die Transaktionen der einzelnen Geschäftseinheiten mit den Treasury-Grundsätzen des Konzerns übereinstimmen.

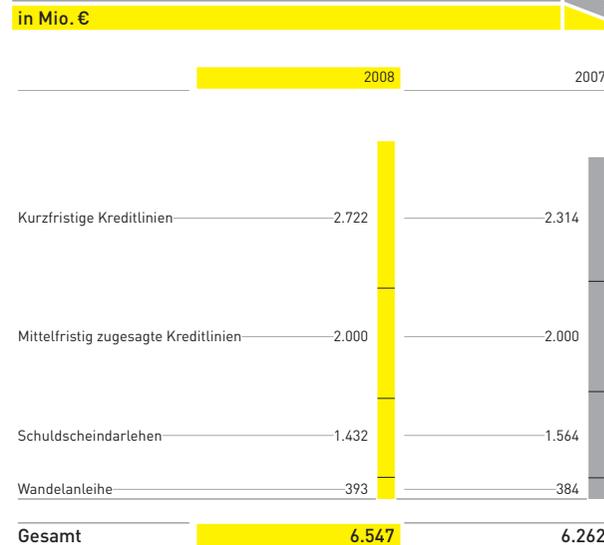
**Zentralisierte Treasury-Funktion**

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 mit marktüblichen Kreditvereinbarungen 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 durch eine andere führende Ratingagentur von mindestens BBB+ vorweisen. Nur in Ausnahmefällen dürfen Konzerngesellschaften mit Banken, die ein niedrigeres Rating haben, zusammenarbeiten (siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 107). 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.

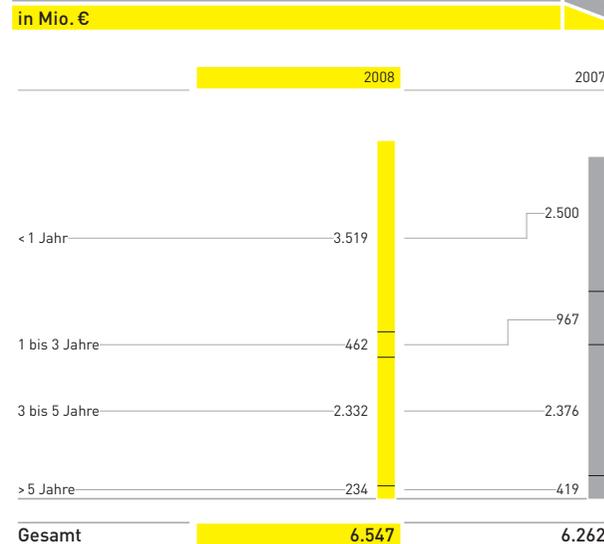
**Langfristige finanzielle Flexibilität sichergestellt**

Die langfristige Flexibilität des Konzerns ist durch ungenutzte Kreditlinien in Höhe von 3,9 Mrd. € zum Ende des Geschäftsjahres 2008 sichergestellt (2007: 4,1 Mrd. €). Diese umfassen eine fest zugesagte mehrjährige Konsortialkreditlinie in Höhe von 2,0 Mrd. € (2007: 2,0 Mrd. €), wovon zum Jahresende 2008 1,8 Mrd. € noch ungenutzt waren, sowie bilaterale Kreditlinien bei verschiedenen Banken in Höhe von insgesamt 2,1 Mrd. € (2007: 2,1 Mrd. €). Wir überwachen laufend den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien, basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf.

**Finanzierungsmöglichkeiten**



**Restlaufzeiten der Finanzierungsmöglichkeiten**



### Anstieg der kurzfristigen Kreditlinien

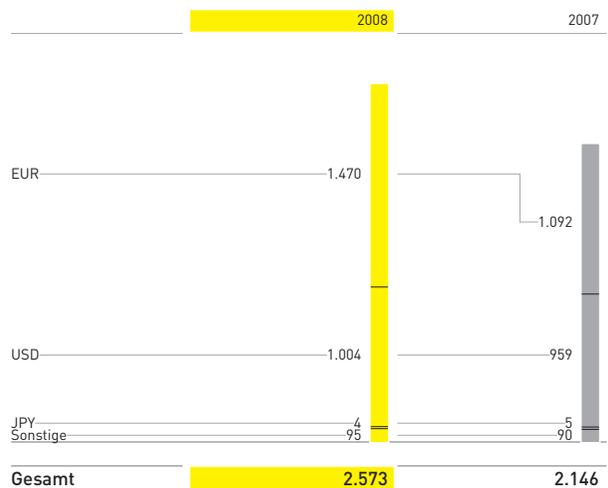
Die kurzfristigen Kreditlinien stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2008 um 18 % auf 2,722 Mrd. € (2007: 2,314 Mrd. €). Diese Kreditlinien wurden im Geschäftsjahr 2008 erweitert, um die Flexibilität der liquiden Mittel zu erhöhen. Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien machen rund 42 % beziehungsweise 58 % der gesamten kurzfristigen Kreditlinien aus.

### Marktübliche Kreditvereinbarungen

Im Rahmen unserer fest zugesagten Kreditlinien sind wir verschiedene Kreditvereinbarungen eingegangen. Diese Vereinbarungen beinhalten eine Limitierung der Veräußerung von Anlagevermögen sowie Höchstgrenzen für dinglich abgesicherte Verbindlichkeiten. Des Weiteren enthalten unsere Finanzierungsvereinbarungen Klauseln zu Eigenkapitalquote, Mindesteigenkapital und Nettoverlust. Sollten wir eine Klausel nicht einhalten können und von der Mehrheit der Partnerbanken keinen so genannten „Waiver“ bekommen, würden die Finanzverbindlichkeiten sofort fällig und zahlbar werden. Zum 31. Dezember 2008 haben wir alle Bedingungen vollständig erfüllt. Aufgrund unserer Cashflow-Erwartungen sind wir zuversichtlich, diese Bedingungen auch in Zukunft erfüllen zu können  
 ■ siehe Nachtrag und Ausblick, S. 120. 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.

### Währungssplit der Bruttofinanzverbindlichkeiten

in Mio. €



### Emittierte Anleihen auf einen Blick

in Mio.

Emittierte Anleihen	Volumen	Kupon	Fälligkeit
Asiatisches			
Schuldscheindarlehen	USD 218	variabel	2009
Asiatisches			
Schuldscheindarlehen	JPY 3.000	fix	2009
Asiatisches			
Schuldscheindarlehen	EUR 26	variabel	2010
Asiatisches			
Schuldscheindarlehen	AUD 16	variabel	2010
Deutsche		fix/	
Schuldscheindarlehen	EUR 150	variabel	2010
Französische			
Schuldscheindarlehen	EUR 150	variabel	2011–2012
US Schuldscheindarlehen	USD 270	fix	2009
US Schuldscheindarlehen	USD 288	fix	2011
US Schuldscheindarlehen	USD 292	fix	2013
US Schuldscheindarlehen	USD 175	fix	2015
US Schuldscheindarlehen	USD 150	fix	2016
Wandelanleihe	EUR 400	2,50 %	2018
Sonstige		fix/	
Schuldscheindarlehen	EUR 73	variabel	2009–2012

### Anstieg der Bruttofinanzverbindlichkeiten

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten stiegen zum Ende des Jahres 2008 um 20 % auf 2,573 Mrd. € (2007: 2,146 Mrd. €). Die Bankverbindlichkeiten nahmen um 206 % auf 605 Mio. € zu (2007: 198 Mio. €). Unsere Schuldscheindarlehen bzw. Privatplatzierungen in den USA, Europa und Asien verringerten sich im Geschäftsjahr 2008 um 9 % auf 1,432 Mrd. € (2007: 1,564 Mrd. €). Der Wert der Wandelanleihe stieg im Geschäftsjahr 2008 um 2 % auf 393 Mio. € (2007: 384 Mio. €). Diese Entwicklung spiegelt gemäß den Anforderungen der IFRS die Aufzinsung des Fremdkapitalanteils wider. Am Ende des Jahres 2008 waren Commercial Paper in Höhe von 143 Mio. € ausstehend (2007: 0 €).

### Euro dominiert Währungsmix

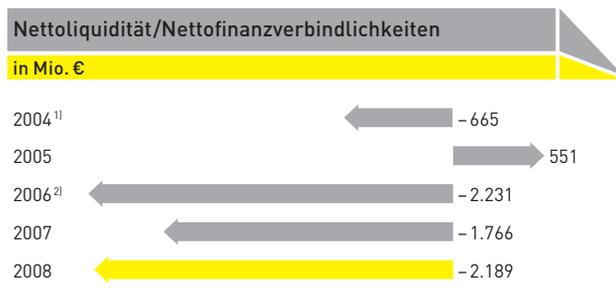
Der Großteil der Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns wird in Euro und US Dollar gehalten. Die Bruttofinanzverbindlichkeiten in Euro machten 57 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2007: 51 %). Der Anteil der in US Dollar gehaltenen Bruttofinanzverbindlichkeiten ging auf 39 % zurück (2007: 45 %).

### Zinssatz leicht zurückgegangen

Im gewichteten Mittel ging der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Jahr 2008 geringfügig auf 5,2 % zurück (2007: 5,3 %). Hohe Zinsen in der ersten Jahreshälfte, vor allem in der Eurozone, wurden durch weltweit niedrigere Zinsen in der zweiten Jahreshälfte 2008 ausgeglichen. Langfristige festverzinsliche Finanzierungen machten zum Ende des Geschäftsjahres 2008 etwa 60 % des gesamten Finanzierungsvolumens aus (2007: ca. 70 %). Rund 40 % des gesamten Finanzierungsvolumens des Konzerns am Ende des Jahres war variabel verzinslich (2007: ca. 30 %).

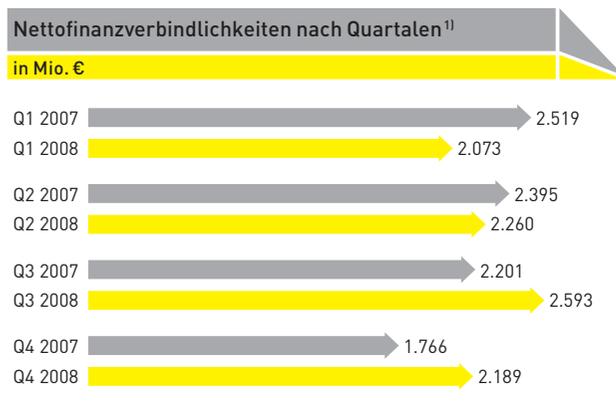


1) Gewichteter durchschnittlicher Zinssatz der Bruttofinanzverbindlichkeiten.



1) Angepasst aufgrund der Anwendung der Änderung zu IAS 39.

2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab dem 1. Februar 2006.



1) Am Ende der Periode.

### Nettofinanzverbindlichkeiten um 423 Mio. € gestiegen

Am 31. Dezember 2008 beliefen sich die Nettofinanzverbindlichkeiten auf 2,189 Mrd. € (2007: 1,766 Mrd. €). Das entspricht einem Anstieg um 423 Mio. € bzw. 24%. Damit wurde unser Ziel, am Jahresende Nettofinanzverbindlichkeiten auf oder leicht unter dem Stand zum Jahresende 2007 zu haben, nicht erreicht. Im Geschäftsjahr 2008 verwendeten wir liquide Mittel in Höhe von 409 Mio. € für unser Aktienrückkaufprogramm. Diese Maßnahme hatte einen entsprechend negativen Effekt auf die Nettofinanzverbindlichkeiten. Auch ein höherer Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital beeinflusste diese Entwicklung. Darüber hinaus trugen negative Währungseffekte in Höhe von 93 Mio. € zum Anstieg der Nettofinanzverbindlichkeiten bei. Infolgedessen stieg der Verschuldungsgrad des Konzerns am Ende des Jahres 2008 auf 64,6% gegenüber 58,4% am Ende des Vorjahres. Auf Basis der Nettofinanzverbindlichkeiten lag die Inanspruchnahme der zugesagten Kreditlinien Ende 2008 bei 33% (2007: 28%).

### Währungsmanagement weiter optimiert

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, weil unsere Beschaffung überwiegend in Asien stattfindet und größtenteils in Dollar abgerechnet wird ■■ siehe Global Operations, S. 064. Im Geschäftsjahr 2008 verwaltete die Konzern-Treasury-Abteilung ein Nettodefizit gegenüber dem Euro in Höhe von ca. 1,9 Mrd. US Dollar. Dies stellt einen Anstieg von ca. 0,4 Mrd. US Dollar gegenüber 1,5 Mrd. US Dollar im Vorjahr dar. Die Veränderung resultierte hauptsächlich aus unserem gestiegenen Beschaffungsbedarf. 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 2009 bereits beinahe vollständig zu einem Sicherungskurs, der in etwa dem Vorjahreskurs entspricht, abgeschlossen haben. Außerdem haben wir schon begonnen uns für 2010 abzusichern. Wir nutzen verschiedene Hedging-Instrumente, wie z. B. Währungsoptionen, Währungsswaps und Devisentermingeschäfte 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. 107.



1) Angepasst aufgrund der Anwendung von IAS 32/IAS 39 und der Änderung zu IAS 19.

2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab dem 1. Februar 2006.

### Finanzierungsstruktur

in Mio. €

	2008	2007
Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen	384	381
Bankkredite	605	198
Commercial Paper	143	0
Schuldscheindarlehen	1.432	1.564
Wandelanleihe	393	384
<b>Bruttofinanzverbindlichkeiten</b>	<b>2.573</b>	<b>2.146</b>
<b>Nettofinanzverbindlichkeiten<sup>1)</sup></b>	<b>2.189</b>	<b>1.766</b>

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.



### Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals

Das Grundkapital der adidas AG beläuft sich auf 193.515.512 € (Stand: 31. Dezember 2008), eingeteilt in ebenso viele nennwertlose, auf den Inhaber lautende Stückaktien, die jeweils mit einem Euro am Grundkapital beteiligt sind („Aktien“) ■■ siehe Erläuterung 21, S. 176. 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 adidas ADRs entsprechen jeweils einer adidas AG Aktie.

### Beschränkungen, die die Stimmrechte oder Übertragung von Aktien betreffen

Vertragliche Vereinbarungen mit der Gesellschaft, 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 Finanzergebnissen 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, die Kontrollbefugnisse verleihen

Aktien mit Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen, bestehen nicht.

### Stimmrechtskontrolle bei Beteiligungen von Arbeitnehmern am Kapital

Die 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. 018. Die Bestimmung der Anzahl der Vorstandsmitglieder sowie ihre Bestellung und Abberufung erfolgt durch den Aufsichtsrat gemäß § 6 der Satzung, § 84 Abs. 1 AktG. Vorstandsmitglieder dürfen gemäß § 84 Abs. 1 Satz 1 AktG für einen Zeitraum von höchstens fünf Jahren bestellt werden. Eine wiederholte Bestellung oder Verlängerung der Amtszeit für jeweils höchstens fünf Jahre ist zulässig (§ 84 Abs. 1 Satz 2 AktG). Der Aufsichtsrat hat gemäß § 6 der Satzung aus dem Kreis der Vorstandsmitglieder einen Vorstandsvorsitzenden bestellt. Er kann die Bestellung zum Vorstandsmitglied beziehungsweise zum Vorstandsvorsitzenden gemäß § 84 AktG Abs. 3 widerrufen, wenn ein wichtiger Grund, zum Beispiel eine grobe Pflichtverletzung oder ein Vertrauensentzug durch die Hauptversammlung, vorliegt. In allen anderen Fällen ist für die Abberufung von Mitgliedern des Vorstands aber auch für deren Bestellung eine Mehrheit von mindestens zwei Dritteln der Aufsichtsratsmitglieder erforderlich (§ 31 Abs. 2, 5 MitbestG), da die adidas AG den Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes (MitbestG) unterliegt. Kommt eine solche Mehrheit bei der ersten Abstimmung im Aufsichtsrat nicht zustande, so kann auf Vorschlag des Vermittlungsausschusses die Bestellung beziehungsweise Abberufung ■■ siehe Corporate Governance Bericht, S. 026 in einer zweiten Abstimmung mit einfacher Mehrheit der Stimmen der Aufsichtsratsmitglieder erfolgen (§ 31 Abs. 3 MitbestG). 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 (§ 31 Abs. 4 MitbestG). Darüber hinaus hat gemäß § 85 Abs. 1 AktG das Amtsgericht Fürth, wenn ein erforderliches Vorstandsmitglied fehlt, in dringenden Fällen auf Antrag eines Beteiligten ein Vorstandsmitglied zu bestellen.

### Satzungsänderungen

Die Satzung der adidas AG kann gemäß §§ 119 Abs. 1 Nr. 5, 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 Mehrheit vorschreibt, ist diese maßgeblich. Änderungen der Satzung, die lediglich die Fassung betreffen, kann jedoch der Aufsichtsrat gemäß § 10 Abs. 1 der Satzung in Verbindung mit § 179 Abs. 1 Satz 2 AktG beschließen.

### Befugnisse des Vorstands insbesondere hinsichtlich Aktienaussgabe und Aktienrückkauf

Die Befugnisse unseres Vorstands sind in §§ 76 ff. AktG in Verbindung mit § 7 der Satzung geregelt. So hat er 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 für das Geschäftsjahr 2008 auf den Ermächtigungsbeschlüssen der Hauptversammlungen vom 10. Mai 2007 und 8. Mai 2008.

#### — Genehmigtes Kapital

- Bis zum 19. Juni 2010 ist der Vorstand ermächtigt, das Grundkapital mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlage einmalig oder in Teilbeträgen mehrmalig um insgesamt bis zu 64.062.500 € zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2005/1).
- Bis zum 28. Mai 2011 ist der Vorstand ermächtigt, das Grundkapital mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlage einmalig oder in Teilbeträgen mehrmalig um insgesamt bis zu 20.000.000 € zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2006).
- Bis zum 15. Mai 2011 ist der Vorstand ermächtigt, das Grundkapital mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bar- und/oder Sachanlagen einmalig oder in Teilbeträgen mehrmalig um insgesamt bis zu 12.000.000 € zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2008).

Das Bezugsrecht unserer Aktionäre kann mit Zustimmung des Aufsichtsrats in bestimmten Fällen ausgeschlossen werden

■ siehe Erläuterung 21, S. 176.

— Bedingtes Kapital

- Für die Ausgabe von Aktien zur Bedienung von Bezugsrechten, die den Bezugsberechtigten im Rahmen des Aktienoptionsprogramms (MSOP) in den Jahren 1999 bis 2003 gewährt wurden, steht ein Bedingtes Kapital in Höhe von insgesamt bis zu 1.294.748 € zur Verfügung (Bedingtes Kapital 1999/I). Die Ausgabe erfolgt nur im Rahmen der von der Hauptversammlung am 20. Mai 1999 erteilten und am 8. Mai 2002, 13. Mai 2004 und 11. Mai 2006 geänderten Ermächtigung. Unter Berücksichtigung der verfallenen Aktienoptionen können bei Ausübung der restlichen 15.800 Aktienoptionen noch insgesamt bis zu 63.200 Aktien (Stand: 31. Dezember 2008) ausgegeben werden. Die Ausgabe neuer Aktienoptionen ist aufgrund der vorgenannten Ermächtigung nicht mehr möglich.
- Für die Ausgabe von Aktien an die Inhaber der im Oktober 2003 von der adidas International Finance B.V., Niederlande, begebenen und von der adidas AG garantierten Teilschuldverschreibungen steht ein Bedingtes Kapital in Höhe von insgesamt bis zu 35.998.040 € zur Verfügung (Bedingtes Kapital 2003/II). Die Aktien werden jedoch nur insoweit ausgegeben, wie die Inhaber von Teilschuldverschreibungen von ihren Wandlungsrechten Gebrauch machen. Die Gesamtzahl der an die Inhaber von Teilschuldverschreibungen im Falle der Wandlung auszugebenden Aktien beläuft sich insgesamt auf 15.684.315 (Stand: 31. Dezember 2008).
- Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 11. Mai 2006 wurde der Vorstand außerdem 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 auszu-schließen, sofern der Ausgabepreis der Options- und/oder Wandelanleihe den Marktwert nicht wesentlich unterschreitet. 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 aus den Ermächtigungsbeschlüssen der Hauptversammlungen vom 10. Mai 2007 und vom 8. Mai 2008.
- Mit Beschluss vom 10. Mai 2007 wurde die Gesellschaft ermächtigt, gemäß § 71 Abs. 1 Nr. 8 AktG bis zum 9. November 2008 eigene Aktien in Höhe von insgesamt bis zu 10 % des Grundkapitals der adidas AG zu jedem zulässigen Zweck im Rahmen der gesetzlichen Beschränkungen zu erwerben. Von dieser Ermächtigung hat der Vorstand durch Auflage eines Aktienrückkaufprogramms, das im Zeitraum vom 30. Januar 2008 bis 2. Mai 2008 durchgeführt worden ist, Gebrauch gemacht. Die Gesellschaft hat in dieser Zeitspanne 5.511.023 eigene Aktien erworben und am 2. Juli 2008 gemäß der von der Hauptversammlung erteilten Ermächtigung mit Zustimmung des Aufsichtsrats unter Herabsetzung des Grundkapitals eingezogen. Die Hauptversammlung vom 8. Mai 2008 hat diese Ermächtigung aufgehoben und durch eine neue Ermächtigung ersetzt.
  - Gemäß der am 8. Mai 2008 erteilten Ermächtigung ist der Vorstand bis zum 7. November 2009 befugt, eigene Aktien in Höhe von insgesamt bis zu 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden 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.

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 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 Erwerbs von Unternehmen, Unternehmens-teilen 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.
- Sie können 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 Erwerbszwecken 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.

Von dieser Ermächtigung hat der Vorstand im Rahmen des am 30. Januar 2008 begonnenen und nach Unterbrechung am 21. Mai 2008 fortgeführten Aktienrückkaufprogramms teilweise Gebrauch gemacht. Die adidas AG hat im Zeitraum von 21. Mai 2008 bis 22. Oktober 2008 4.671.225 Aktien erworben und diese am 15. Dezember 2008 gemäß der von der Hauptversammlung erteilten Ermächtigung unter Herabsetzung des Grundkapitals eingezogen.

— Der Vorstand wurde von der Hauptversammlung am 8. Mai 2008 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 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 beschränkt. Die Laufzeiten der Optionen müssen so gestaltet sein, dass der Erwerb der Aktien in Ausübung der Optionen nicht nach dem 7. November 2009 erfolgt.

Der bei der Ausübung einer Option zu zahlende Kaufpreis je adidas AG Aktie darf unter Berücksichtigung der erhaltenen bzw. gezahlten Optionsprämie den Eröffnungskurs der Aktien der Gesellschaft im Xetra-Handelssystem (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an der Frankfurter Wertpapierbörse am Tag des Abschlusses des betreffenden Optionsgeschäfts um nicht mehr als 20 % über- oder unterschreiten (jeweils ohne Erwerbsnebenkosten).

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

Die adidas AG besitzt zum 31. Dezember 2008 keine eigenen Aktien.

#### Change-of-Control/Entschädigungsvereinbarungen

Eine so genannte „Change-of-Control“-Klausel ist in der von der adidas AG als Bürgin für die von ihrer Tochtergesellschaft adidas International Finance B.V. begebenen Wandelschuldverschreibung zum Nennwert von 400.000.000 € enthalten. Die Teilschuldverschreibungen werden am 8. Oktober 2018 an die Anleihegläubiger zurückgezahlt, sofern sie nicht vorher zurückgezahlt, gewandelt oder zurückgekauft und entwertet worden sind — siehe Erläuterung 21, S. 176. Ein Kontrollwechsel im Sinne dieser Vereinbarung liegt vor, wenn eine Person oder mehrere gemeinsam handelnde Personen die Kontrolle über die adidas AG erlangt oder erlangen. In diesem Fall wird den Inhabern von Wandlungsrechten für den Fall eines definierten Kontrollwechsels das Recht auf vorzeitige Rückzahlung des Anleihebetrages nebst Zinsen eingeräumt. Darüber hinaus enthalten einige Vereinbarungen zwischen Tochtergesellschaften und Dritten „Change-of-Control“-Klauseln.

Mit den Mitgliedern des Vorstands sowie Arbeitnehmern bestehen jedoch keine Vereinbarungen über Entschädigungsleistungen für den Fall eines Übernahmeangebots.

#### Erläuterungen des Vorstands

Das Grundkapital veränderte sich im Geschäftsjahr 2008 aufgrund des Rückerwerbs eigener Aktien mit anschließender Einziehung sowie der Ausgabe neuer Aktien im Rahmen des Aktienoptionsprogramms (MSOP) von 203.628.960 € auf 193.515.512 €.

Gemäß § 21 WpHG ist das unmittelbare oder mittelbare Erreichen oder Überschreiten der Schwelle von 10 % der Stimmrechte der Gesellschaft zu melden. Eine solche Meldung liegt der Gesellschaft nicht vor. Die Verletzung der Meldepflicht führt zum zeitweiligen Rechtsverlust aus den betreffenden Aktien und stellt eine Ordnungswidrigkeit dar. Theoretisch kann daher eine Beteiligung am Grundkapital von mehr als 10 % bestehen, ohne dass diese gemeldet wurde.

In der Hauptversammlung 2008 sind Änderungen von § 4 Abs. 3 (Aufhebung und Neufassung eines Genehmigten Kapitals) sowie von § 18 Abs. 3 der Satzung (Vergütung des Aufsichtsrats) beschlossen worden. Ferner hat der Aufsichtsrat im Geschäftsjahr 2008 beschlossen, die Fassung der Satzung hinsichtlich des Grundkapitals und des Bedingten Kapitals (§ 4 Abs. 1, § 4 Abs. 5 der Satzung) aufgrund der Einziehung von Aktien sowie der Ausgabe neuer Aktien im Rahmen des MSOP anzupassen.

Da der Ermächtigungszeitraum des Genehmigten Kapitals 2005/I im Juni 2010 ausläuft, werden Vorstand und Aufsichtsrat voraussichtlich bereits der ordentlichen Hauptversammlung 2009 eine erneute Beschlussfassung über ein Genehmigtes Kapital vorschlagen.

Da die Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien von der Hauptversammlung jeweils nur für einen Zeitraum von maximal 18 Monaten erteilt werden darf, ist es allgemein üblich, jeder ordentlichen Hauptversammlung vorzuschlagen, den jeweils geltenden Beschluss durch einen neuen Ermächtigungsbeschluss zu ersetzen. Vor diesem Hintergrund beabsichtigt der Vorstand, auch die ordentliche Hauptversammlung 2009 zu bitten, eine neue Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien zu erteilen.

Die in den jeweiligen Teilschuldverschreibungen enthaltene „Change-of-Control“-Klausel entspricht der bei Finanzierungsvereinbarungen marktüblichen Praxis zum Schutz der Inhaber der Teilschuldverschreibungen.

## adidas Geschäftsentwicklung

Das Umsatzwachstum im adidas Segment übertraf im Geschäftsjahr 2008 die ursprünglichen Erwartungen des Managements. Die Profitabilität entwickelte sich entsprechend den Erwartungen. Der Umsatz im adidas Segment stieg währungsbereinigt um 14 %. In Euro wuchs der Umsatz im Geschäftsjahr 2008 um 10 % auf 7,821 Mrd. € (2007: 7,113 Mrd. €). Die Bruttomarge verbesserte sich um 1,2 Prozentpunkte und erreichte für das Gesamtjahr ein Rekordniveau von 48,6 % (2007: 47,4 %). Gründe hierfür waren eine verbesserte regionale Umsatzverteilung, die weitere Expansion des eigenen Einzelhandels sowie ein günstigerer Produktmix. Das Bruttoergebnis stieg im Geschäftsjahr 2008 um 13 % auf 3,802 Mrd. € (2007: 3,370 Mrd. €). Aufgrund der positiven Entwicklung der Bruttomarge sowie der per Saldo stabilen sonstigen operativen Aufwendungen und Erträge im Verhältnis zum Umsatz stieg die operative Marge um 1,1 Prozentpunkte auf 14,0 % (2007: 12,9 %). Das Betriebsergebnis verbesserte sich im Geschäftsjahr 2008 um 19 % auf 1,098 Mrd. € (2007: 920 Mio. €).

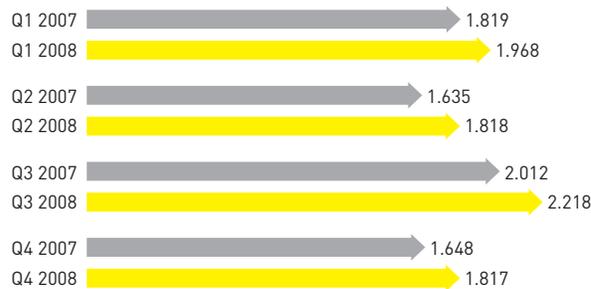
### adidas auf einen Blick

in Mio. €

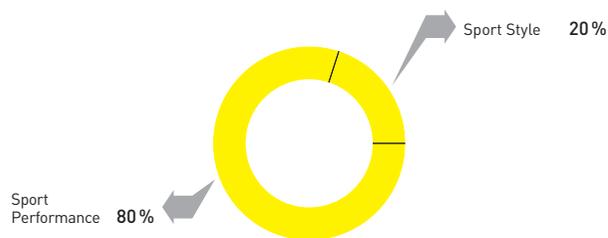
	2008	2007	Veränderung
Umsatzerlöse	7.821	7.113	10 %
Bruttoergebnis	3.802	3.370	13 %
Bruttomarge	48,6 %	47,4 %	1,2 PP
Betriebsergebnis	1.098	920	19 %
Operative Marge	14,0 %	12,9 %	1,1 PP

### adidas Umsatzerlöse nach Quartalen

in Mio. €



### adidas 2008 Umsatzerlöse nach Divisionen



### Akquisition von Textronics, Inc.

Im September 2008 erwarb das adidas Segment Textronics, Inc. mit Sitz in den USA, einen Spezialisten in der Entwicklung von tragbaren Sensoren für den Einsatz im Fitnessbereich. Die Akquisition hatte keine wesentlichen Auswirkungen auf die Ergebnisse von adidas im Geschäftsjahr 2008.

### Währungsbereinigter Segmentumsatz um 14 % gewachsen

Im Jahr 2008 legte der Umsatz im adidas Segment währungsbereinigt um 14 % zu. Damit wurde die ursprüngliche Erwartung des Managements von einem Umsatzwachstum im hohen einstelligen Bereich deutlich übertroffen. Die Umsatzerlöse in den Bereichen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör stiegen währungsbereinigt mit jeweils zweistelligen Wachstumsraten. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse dieses Segments in Euro aus. Der Umsatz von adidas in Euro stieg im Geschäftsjahr 2008 um 10 % auf 7,821 Mrd. € (2007: 7,113 Mrd. €).

### Zweistelliges währungsbereinigtes Umsatzplus bei adidas in fast allen Regionen

Der Umsatz im adidas Segment verzeichnete im Geschäftsjahr 2008 zweistellige Wachstumsraten in allen Regionen außer Nordamerika, wo der Umsatz zurückging. In Europa stieg der Umsatz hauptsächlich aufgrund von zweistelligen Steigerungen in den Schwellenländern währungsbereinigt um 13%. In Nordamerika verringerte sich der adidas Umsatz währungsbereinigt aufgrund des schwierigen Einzelhandels Umfelds in den USA um 3%. Der Umsatz von adidas in Asien stieg währungsbereinigt aufgrund von zweistelligen Zuwächsen in fast allen wichtigen Märkten, insbesondere in China, um 24%. In Lateinamerika legte der währungsbereinigte Umsatz dank zweistelliger Steigerungen in allen Märkten der Region um 21 % zu.

Währungseffekte wirkten sich in allen Regionen negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. In Europa lag der Umsatz in Euro im Jahr 2008 mit 3,879 Mrd. € um 10 % über dem Vorjahr (2007: 3,526 Mrd. €). Der Umsatz in Nordamerika ging um 10 % auf 1,149 Mrd. € zurück (2007: 1,275 Mrd. €). In Asien stieg der Umsatz in Euro um 23 % auf 2,090 Mrd. € (2007: 1,703 Mrd. €). Lateinamerika verzeichnete einen Anstieg um 16 % auf 660 Mio. € (2007: 568 Mio. €).

### Sport Performance wächst währungsbereinigt um 15 %

Der Umsatz in der Sport Performance Division legte im Geschäftsjahr 2008 währungsbereinigt um 15 % zu. Die vom Management der Marke mittelfristig als Hauptwachstumsträger identifizierten Kategorien **■** siehe adidas Strategie, S. 048 stiegen allesamt mit zweistelligen Wachstumsraten. Besonders kräftige Zuwächse wurden dabei in den Kategorien Running und Fußball erzielt. In Euro stieg der Umsatz in der Sport Performance Division im Jahr 2008 um 11 % auf 6,250 Mrd. € (2007: 5,608 Mrd. €).

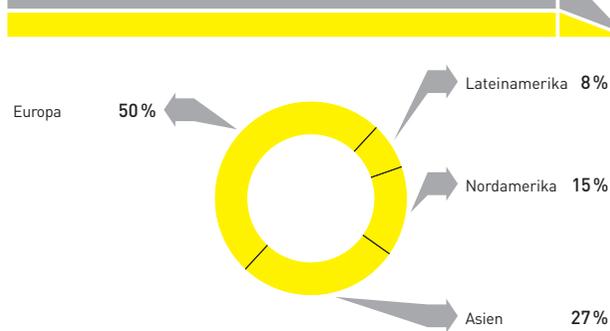
### Sport Style steigt währungsbereinigt um 10 %

Der Umsatz in der Sport Style Division stieg im Geschäftsjahr 2008 währungsbereinigt um 10 %. Sowohl Originals als auch Fashion (einschließlich Y-3 und Porsche Design) verzeichneten einen Umsatzzuwachs. Die Einführung von Style Essentials **■** siehe adidas Strategie, S. 048 trug ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. In Euro war bei Sport Style im Geschäftsjahr 2008 ein Anstieg um 6 % auf 1,535 Mrd. € zu verzeichnen (2007: 1,455 Mrd. €).

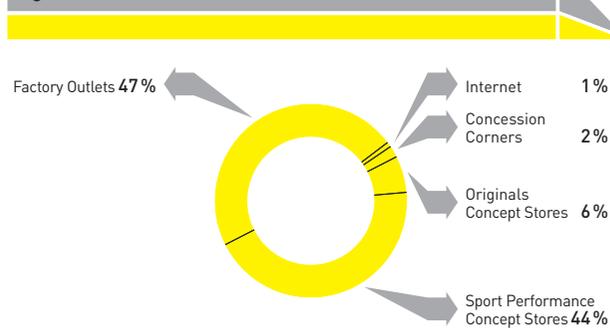
### Währungsneutraler Umsatzanstieg im eigenen Einzelhandel um 24 %

Im Jahr 2008 stieg der Umsatz bei adidas im Bereich eigener Einzelhandel währungsbereinigt um 24 %. In Euro wuchs der Umsatz um 17 % auf 1,432 Mrd. € (2007: 1,229 Mrd. €). Dieser Anstieg war auf die Eröffnung neuer Läden sowie Umsatzzuwächse im mittleren einstelligen Bereich bei bereits bestehenden Shops zurückzuführen. Mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten erzielte die Marke adidas im Jahr 2008 18 % ihres Umsatzes. Im Vorjahr waren es 17 %. Zum 31. Dezember 2008 betrug die Gesamtzahl der adidas Shops 1.332. Dies entspricht einem Anstieg von 329 gegenüber 1.003 Shops im Vorjahr. Die Neueröffnungen konzentrierten sich auf Schwellenländer mit unterentwickelter Infrastruktur im Einzelhandel. Die wichtigste Neueröffnung im Jahr 2008 war das weltweit größte eigene Einzelhandelsgeschäft von adidas in Peking. Zum Jahresende 2008 betrieb adidas insgesamt 796 Concept Stores, 381 Factory Outlets, 150 Concession Corners und 5 E-Commerce-Shops.

### adidas 2008 Umsatzerlöse nach Regionen



### Eigener Einzelhandelsumsatz nach Vertriebskanälen



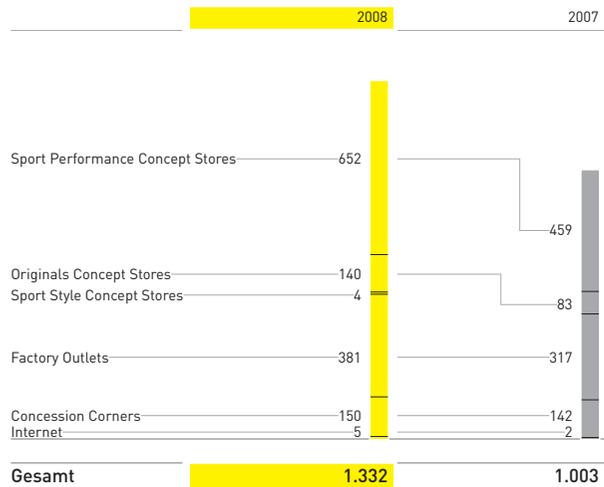
### Bruttomarge erreicht Rekordniveau für das Gesamtjahr von 48,6 %

Die Bruttomarge im adidas Segment verbesserte sich im Jahr 2008 um 1,2 Prozentpunkte auf 48,6 % (2007: 47,4 %). Dies ist die höchste im adidas Segment für ein Gesamtjahr erzielte Bruttomarge seit dem Börsengang im Jahr 1995. Diese Entwicklung entsprach der ursprünglichen Erwartung des Managements von einer Verbesserung der Bruttomarge. Hauptgründe für diesen Anstieg waren vor allem eine verbesserte regionale Umsatzverteilung, die weitere Expansion des eigenen Einzelhandels sowie ein günstigerer Produktmix. Infolgedessen stieg das Bruttoergebnis von adidas im Jahr 2008 um 13 % auf 3,802 Mrd. € (2007: 3,370 Mrd. €).

### Lizenz- und Provisionserträge bleiben stabil

Im Geschäftsjahr 2008 blieben die Lizenz- und Provisionserträge im adidas Segment mit 80 Mio. € stabil (2007: 80 Mio. €). Lizenz- und Provisionserträge beinhalten zum Beispiel Lizenzerteile im Zusammenhang mit Kosmetika, Uhren und Brillen.

## Anzahl der adidas eigenen Einzelhandelsgeschäfte



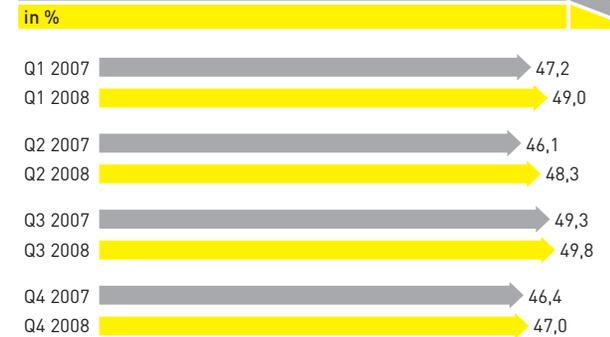
## Sonstige operative Aufwendungen und Erträge per Saldo stabil

Im Verhältnis zum Umsatz blieben die sonstigen operativen Aufwendungen und Erträge von adidas im Geschäftsjahr 2008 mit 35,6 % per Saldo stabil (2007: 35,6 %). Trotz der höheren Marketingaufwendungen im Zusammenhang mit der UEFA EURO 2008™ und den Olympischen Spielen in Peking verzeichnete das Marketing Working Budget im Verhältnis zum Umsatz aufgrund des kräftigen Umsatzwachstums in diesem Segment einen leichten Rückgang gegenüber dem Vorjahr. Im Jahr 2008 stiegen jedoch die operativen Gemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz im adidas Segment. Ausschlaggebend hierfür waren höhere Vertriebsaufwendungen in Schwellenländern infolge des Umsatzwachstums in diesen Märkten. In Euro stiegen die sonstigen operativen Aufwendungen und Erträge im Berichtsjahr per Saldo um 10 % auf 2,784 Mrd. € (2007: 2,530 Mrd. €).

## Operative Marge verbessert sich auf 14,0 %

Die operative Marge bei adidas stieg im Geschäftsjahr 2008 um 1,1 Prozentpunkte auf 14,0 % (2007: 12,9 %). Diese Entwicklung entsprach der ursprünglichen Erwartung des Managements von einer Verbesserung der operativen Marge und ist auf die verbesserte Bruttomarge und per Saldo stabile operative Aufwendungen und Erträge im Verhältnis zum Umsatz zurückzuführen. Das Betriebsergebnis für das adidas Segment stieg im Jahr 2008 um 19 % auf 1,098 Mrd. € gegenüber 920 Mio. € im Vorjahr.

## adidas Bruttomarge nach Quartalen



## adidas Betriebsergebnis nach Quartalen



## Reebok Geschäftsentwicklung

Die Entwicklung des Reebok Segments im Geschäftsjahr 2008 wurde durch das sich verschlechternde Konjunkturklima in wichtigen Märkten sowie die laufenden Maßnahmen zur Verbesserung der Positionierung der Marke Reebok beeinflusst. Sowohl Umsatz als auch Profitabilität blieben hinter den ursprünglichen Erwartungen des Managements zurück. Der Umsatz im Reebok Segment ging währungsbereinigt um 2% zurück. In Euro verringerte sich der Umsatz in diesem Segment um 8% auf 2,148 Mrd. € (2007: 2,333 Mrd. €). Die Bruttomarge des Reebok Segments verringerte sich um 1,7 Prozentpunkte auf 37,0% (2007: 38,7%). Verantwortlich hierfür waren vor allem höhere Lagerräumungsaktivitäten in der zweiten Jahreshälfte gegenüber dem Vorjahr. Das Bruttoergebnis von Reebok ging im Jahr 2008 um 12% auf 795 Mio. € zurück (2007: 902 Mio. €). Reeboks operative Marge verringerte sich um 5,0 Prozentpunkte auf minus 0,3% (2007: plus 4,7%). Dies war auf den Rückgang der Bruttomarge und den Anstieg der sonstigen operativen Aufwendungen und Erträge, per Saldo, im Verhältnis zum Umsatz zurückzuführen. Infolgedessen sank das Betriebsergebnis von Reebok im Geschäftsjahr 2008 auf minus 7 Mio. € (2007: plus 109 Mio. €).

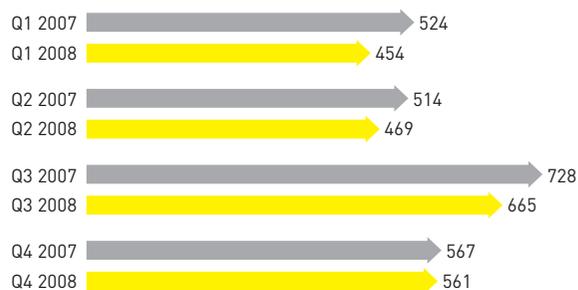
### Reebok auf einen Blick

in Mio. €

	2008	2007	Veränderung
Umsatzerlöse	2.148	2.333	-8%
Bruttoergebnis	795	902	-12%
Bruttomarge	37,0%	38,7%	-1,7 PP
Betriebsergebnis	-7	109	-106%
Operative Marge	-0,3%	4,7%	-5,0 PP

### Reebok Umsatzerlöse nach Quartalen

in Mio. €



### Neue Gesellschaften in Lateinamerika wirken sich auf Umsatz und Lizenzerträge aus

Mit Wirkung zum 1. April 2008 erwarb der adidas Konzern 99,99% der Anteile an Reebok Productos Esportivos Brasil Ltda. (vormals Comercial Vulcabras Ltda.), der Vertriebsgesellschaft für Reebok Produkte in Brasilien und Paraguay. Mit Wirkung zum 2. Juni 2008 gründete Reebok außerdem eine neue Gesellschaft in Argentinien, an der der adidas Konzern 99,99% der Anteile hält. Diese Maßnahmen waren Teil der Strategie des Konzerns, in allen Regionen die direkte Kontrolle über die Marke Reebok zu übernehmen.

### Segmentumsatz verringert sich währungsbereinigt um 2%

Im Geschäftsjahr 2008 ging der Umsatz im Reebok Segment auf währungsbereinigter Basis um 2% zurück. Diese Entwicklung lag unter der ursprünglichen Erwartung des Managements von einem Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich. Die währungsbereinigten Umsatzerlöse im Bereich Schuhe waren im Vorjahresvergleich stabil. Die währungsbereinigten Umsatzerlöse im Bereich Bekleidung gingen hingegen zurück, während die Umsatzerlöse bei Sportzubehör anstiegen. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse dieses Segments in Euro aus. Der Umsatz ging im Berichtsjahr um 8% auf 2,148 Mrd. € zurück (2007: 2,333 Mrd. €).

### Wachstum in Schwellenländern durch niedrigere Segmentumsätze in reifen Märkten aufgehoben

Das Reebok Segment verzeichnete im Geschäftsjahr 2008 währungsbereinigt sowohl in Asien als auch in Lateinamerika einen Umsatzanstieg. In Europa und Nordamerika hingegen ging der Umsatz zurück. Der währungsbereinigte Umsatz von Reebok in Europa verringerte sich vor allem aufgrund von Rückgängen in Großbritannien um 3%. Dieser Rückgang wurde durch kräftiges Wachstum in den Schwellenländern der Region, wie zum Beispiel Russland, nur zum Teil ausgeglichen. In Nordamerika verringerte sich der Umsatz währungsbereinigt aufgrund von Rückgängen sowohl in den USA als auch in Kanada um 16%. Der Umsatz in Asien stieg währungsbereinigt um 7%. Zweistellige Umsatzzuwächse in Indien und China wurden durch einen Rückgang in Japan teilweise aufgehoben. Lateinamerika verzeichnete einen währungsbereinigten Umsatzanstieg um 192%. Grund hierfür war die erstmalige Konsolidierung von Reeboks neuen Gesellschaften im zweiten Quartal 2008.

Währungseffekte wirkten sich in allen Regionen negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Segmentumsatz in Europa verringerte sich in Euro im Geschäftsjahr 2008 um 8% auf 691 Mio. € (2007: 748 Mio. €). In Nordamerika gingen die Umsatzerlöse um 22% auf 964 Mio. € zurück (2007: 1,231 Mrd. €). Der Umsatz in Asien verringerte sich um 1% auf 267 Mio. € (2007: 269 Mio. €). In Lateinamerika kletterte der Umsatz um 170% auf 226 Mio. € (2007: 84 Mio. €).

**Währungsbereinigter Umsatz bei der Marke Reebok stabil**

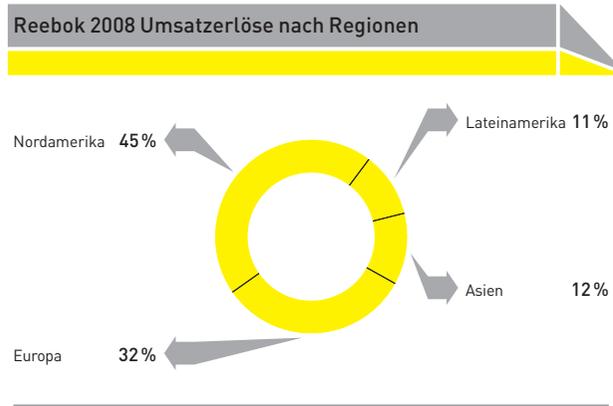
Im Vergleich zum Vorjahr blieb der Umsatz der Marke Reebok auf währungsbereinigter Basis nahezu unverändert. Umsatzwachstum in der Kategorie Running wurde durch Rückgänge im Bereich Lifestyle und in den meisten wichtigen Sportkategorien aufgehoben. In Euro ging der Umsatz um 6% auf 1,717 Mrd. € zurück (2007: 1,831 Mrd. €).

**Währungsbereinigter Umsatzrückgang bei Reebok-CCM Hockey um 6%**

Der Umsatz von Reebok-CCM Hockey verringerte sich im Geschäftsjahr 2008 währungsbereinigt um 6% aufgrund von Rückgängen im Trikot-Lizenzgeschäft gegenüber dem Vorjahr. In Euro ging der Umsatz um 11% auf 188 Mio. € zurück (2007: 210 Mio. €).

**Rockport Umsatz währungsbereinigt um 10% zurückgegangen**

Der Umsatz von Rockport verringerte sich im Geschäftsjahr 2008 währungsbereinigt um 10%. Dies spiegelt hauptsächlich das herausfordernde Marktumfeld in den USA wider, insbesondere in den Vertriebskanälen Kaufhäuser und Einkaufszentren. In Euro ging der Umsatz von Rockport im Jahr 2008 um 17% auf 243 Mio. € zurück (2007: 291 Mio. €).

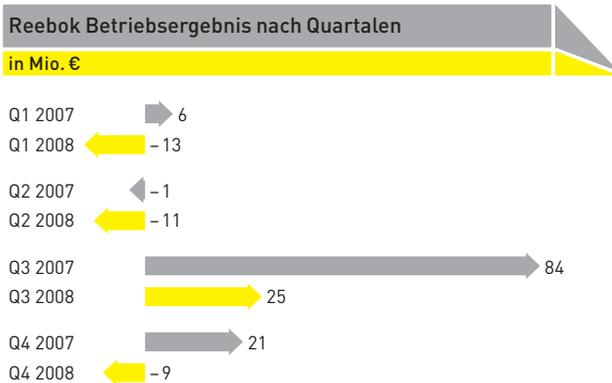
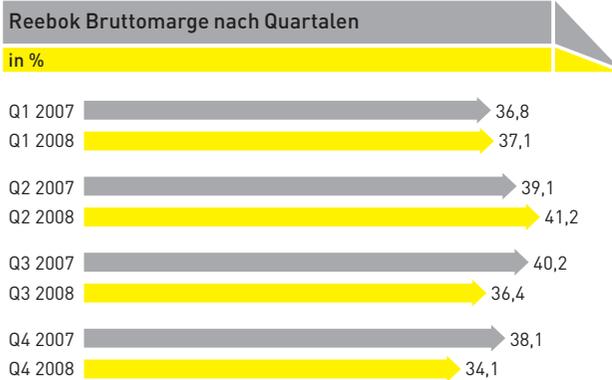


**Währungsneutraler Umsatzanstieg im eigenen Einzelhandel um 17%**

Im Jahr 2008 stieg der Umsatz bei Reebok im Bereich eigener Einzelhandel währungsbereinigt um 17%. In Euro legte der Umsatz um 8% auf 379 Mio. € zu (2007: 350 Mio. €). Der Anstieg ist in erster Linie auf die Eröffnung neuer Läden in Schwellenländern, insbesondere in Russland, zurückzuführen. Mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten erzielte Reebok im Jahr 2008 18% des Segmentumsatzes. Im Vorjahr waren es 15%. Bei Rockport lag der Anteil der eigenen Einzelhandelsaktivitäten am Umsatz der Marke deutlich über dem Segmentdurchschnitt. Im Verlauf des Jahres stieg die Anzahl der Reebok und Rockport Shops um 123 auf 647 (2007: 524). Zum Jahresende 2008 betrieb Reebok insgesamt 253 Concept Stores und 327 Factory Outlets.

**Bruttomarge des Reebok Segments verringert sich um 1,7 Prozentpunkte**

Die Bruttomarge des Reebok Segments ging im Geschäftsjahr 2008 um 1,7 Prozentpunkte auf 37,0% zurück (2007: 38,7%). Diese Entwicklung lag unter der ursprünglichen Erwartung des Managements von einer Verbesserung der Bruttomarge. Lagerräumungsaktivitäten vor allem in den USA und Großbritannien wirkten sich in der zweiten Jahreshälfte negativ auf die Bruttomarge in diesem Segment aus. Das Bruttoergebnis von Reebok ging im Jahr 2008 um 12% auf 795 Mio. € zurück (2007: 902 Mio. €).



#### Lizenz- und Provisionserträge zurückgegangen

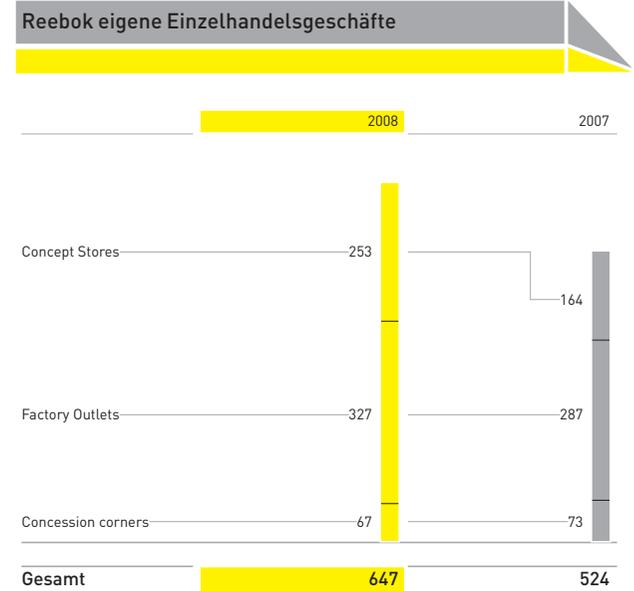
Die Lizenz- und Provisionserträge bei Reebok gingen im Geschäftsjahr 2008 um 29 % auf 30 Mio. € zurück (2007: 42 Mio. €). Dieser Rückgang ist in erster Linie auf den Wegfall von Lizenzträgen von Vertriebspartnern in Brasilien/Paraguay und Argentinien zurückzuführen. Die Vertriebspartnerschaften in diesen Ländern wurden durch eigene Gesellschaften ersetzt, deren Umsätze im Jahr 2008 erstmals konsolidiert wurden. Die Lizenz- und Provisionserträge bei Reebok beinhalten in erster Linie Lizenzträge für Fitness-Equipment.

#### Sonstige operative Aufwendungen und Erträge per Saldo gestiegen

Die sonstigen operativen Aufwendungen und Erträge im Verhältnis zum Umsatz stiegen per Saldo im Geschäftsjahr 2008 um 2,9 Prozentpunkte auf 38,7 % (2007: 35,8 %). Der Umsatzrückgang bei Reebok konnte im Geschäftsjahr 2008 nicht durch eine entsprechende Verringerung der Kosten ausgeglichen werden. Absolut gesehen verzeichneten die sonstigen operativen Aufwendungen und Erträge von Reebok per Saldo einen leichten Rückgang auf 831 Mio. € (2007: 835 Mio. €).

#### Niedrigere operative Marge

Die operative Marge des Reebok Segments verringerte sich im Geschäftsjahr 2008 um 5,0 Prozentpunkte auf minus 0,3 % (2007: plus 4,7 %). Diese Entwicklung lag unter der ursprünglichen Erwartung des Managements von einer Verbesserung der operativen Marge. Gründe für diesen Rückgang waren die niedrigere Bruttomarge und per Saldo höhere sonstige operative Aufwendungen und Erträge im Verhältnis zum Umsatz. Infolgedessen sank das Betriebsergebnis von Reebok im Geschäftsjahr 2008 auf minus 7 Mio. € (2007: plus 109 Mio. €).



## TaylorMade-adidas Golf Geschäftsentwicklung

Das Umsatzwachstum im Segment TaylorMade-adidas Golf übertraf im Geschäftsjahr 2008 die ursprüngliche Erwartung des Managements. Die Profitabilität entwickelte sich entsprechend den Erwartungen. TaylorMade-adidas Golf erzielte auf währungsbereinigter Basis eine Umsatzsteigerung um 7%. In Euro stieg der Umsatz in diesem Segment um 1% auf 812 Mio. € (2007: 804 Mio. €). Die Bruttomarge des Segments verringerte sich um 0,5 Prozentpunkte auf 44,3% (2007: 44,7%). Ausschlaggebend hierfür waren vor allem niedrigere Margen im Bereich Metallhölzer. Das Bruttoergebnis blieb mit 359 Mio. € nahezu stabil (2007: 360 Mio. €). Die operative Marge bei TaylorMade-adidas Golf stieg um 1,5 Prozentpunkte auf 9,6% (2007: 8,1%). Dies war auf per Saldo niedrigere operative Aufwendungen und Erträge im Verhältnis zum Umsatz zurückzuführen, die den Rückgang der Bruttomarge mehr als ausglich. Infolgedessen stieg das Betriebsergebnis um 20% auf 78 Mio. € (2007: 65 Mio. €).

### TaylorMade-adidas Golf auf einen Blick

in Mio. €

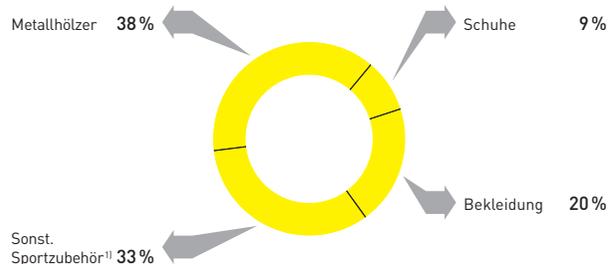
	2008	2007	Veränderung
Umsatzerlöse	812	804	1%
Bruttoergebnis	359	360	-0%
Bruttomarge	44,3%	44,7%	-0,5 PP
Betriebsergebnis	78	65	20%
Operative Marge	9,6%	8,1%	1,5 PP

### TaylorMade-adidas Golf Umsatzerlöse nach Quartalen

in Mio. €



### TaylorMade-adidas Golf 2008 Umsatzerlöse



1) Beinhaltet Eisen, Putter, Golfbälle, Golftaschen, Handschuhe und andere Accessoires.

### Maxfli Veräußerung wirkt sich auf berichtete Ergebnisse aus

Im Gegensatz zum Vorjahr beinhalten die Ergebnisse des Segments TaylorMade-adidas Golf für das Jahr 2008 nicht die Ergebnisse des Maxfli Geschäfts. Die Marke Maxfli wurde am 11. Februar 2008 veräußert. Seitdem konzentriert sich das Golfballgeschäft des Segments auf die Marke TaylorMade. Das Betriebsergebnis des Segments TaylorMade-adidas Golf wurde durch einen einmaligen Buchgewinn in Höhe von 5 Mio. € positiv beeinflusst.

### Akquisition von Ashworth hat keine wesentlichen Auswirkungen auf den Umsatz im Jahr 2008

Im November 2008 erwarb das TaylorMade-adidas Golf Segment Ashworth, Inc., einen der führenden Anbieter von Golf-Freizeitbekleidung aus Baumwolle. Die Konsolidierung von Ashworth hatte keine wesentliche Auswirkung auf die Umsatzerlöse von TaylorMade-adidas Golf. Das Betriebsergebnis des Segments wurde durch einen einmaligen Buchgewinn in Höhe von 21 Mio. € aus dieser Transaktion positiv beeinflusst. Dies wurde jedoch durch Umstrukturierungskosten und sonstige Einmalaufwendungen in Höhe von 7 Mio. € zum Teil aufgehoben.

### Währungsbereinigter Umsatz um 7% gewachsen

Bei TaylorMade-adidas Golf stieg der Umsatz im Geschäftsjahr 2008 währungsbereinigt um 7%. Diese Entwicklung übertraf die ursprüngliche Erwartung des Managements von einem Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Bereich. Zweistellige Zuwächse bei adidas Golf und in Kategorien wie Golfbälle und Putter glichen Rückgänge bei Metallhölzern mehr als aus. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse dieses Segments in Euro aus. Der Segmentumsatz in Euro wuchs im Berichtsjahr um 1% auf 812 Mio. € (2007: 804 Mio. €).

### Zweistelliges währungsbereinigtes Umsatzwachstum in fast allen Regionen

Bei TaylorMade-adidas Golf stieg der Umsatz im Geschäftsjahr 2008 währungsbereinigt in allen Regionen. In Europa legte der Umsatz durch zweistellige Umsatzzuwächse in allen wichtigen Ländern, insbesondere in Großbritannien, währungsbereinigt um 17 % zu. Nordamerika erzielte ein währungsbereinigtes Umsatzplus von 3 % aufgrund von Wachstum sowohl in den USA als auch in Kanada. Der Umsatz von TaylorMade-adidas Golf in Asien legte währungsbereinigt um 10 % zu. Verantwortlich hierfür war zweistelliges Umsatzwachstum in Japan, China und Südkorea. In Lateinamerika kletterte der Umsatz auf währungsbereinigter Basis aufgrund von zweistelligem Wachstum in allen wichtigen Ländern um 38 %.

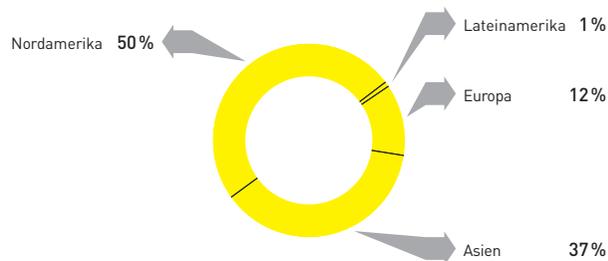
Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse dieses Segments in Euro aus. Der Umsatz in diesem Segment im Jahr 2008 blieb in Europa mit 95 Mio. € stabil (2007: 95 Mio. €). Der Umsatz in Nordamerika ging um 4 % auf 405 Mio. € zurück (2007: 422 Mio. €). Der Umsatz in Asien stieg um 8 % auf 305 Mio. € (2007: 282 Mio. €). In Lateinamerika legte der Umsatz um 28 % auf 7 Mio. € zu (2007: 6 Mio. €).

### Bruttomarge auf 44,3 % zurückgegangen

Die Bruttomarge von TaylorMade-adidas Golf ging im Geschäftsjahr 2008 um 0,5 Prozentpunkte auf 44,3 % zurück (2007: 44,7 %). Diese Entwicklung lag unter der ursprünglichen Erwartung des Managements von einer Verbesserung der Bruttomarge. Verantwortlich für diesen Rückgang waren niedrigere Margen hauptsächlich bei Metallhölzern infolge des vom Preisdruck geprägten Umfelds in dieser Kategorie, vor allem in der zweiten Jahreshälfte. Der Rückgang wurde allerdings durch einen kräftigen Anstieg der Margen bei Golfbällen zum Teil ausgeglichen. Das Bruttoergebnis blieb mit 359 Mio. € nahezu stabil (2007: 360 Mio. €).

### TaylorMade-adidas Golf 2008 Umsatzerlöse

nach Regionen



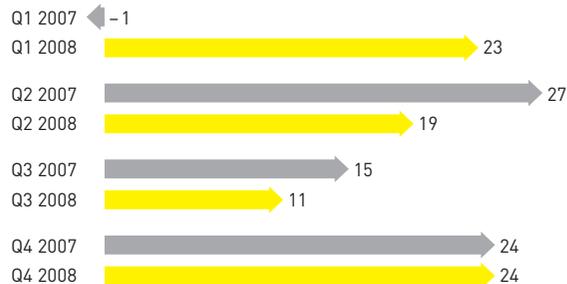
### TaylorMade-adidas Golf Bruttomarge

nach Quartalen in %



### TaylorMade-adidas Golf Betriebsergebnis

nach Quartalen in Mio. €



### Lizenz- und Provisionsaufwendungen steigen um 13 %

Die Lizenz- und Provisionsaufwendungen bei TaylorMade-adidas Golf stiegen im Geschäftsjahr 2008 um 13 % auf 20 Mio. € (2007: 18 Mio. €). Verantwortlich für diese Entwicklung waren höhere Umsatzerlöse bei adidas Golf, die zu höheren konzerninternen Lizenzgebühren führten. Diese sind an das adidas Segment zu entrichten.

### Per Saldo niedrigere sonstige operative Aufwendungen und Erträge

Im Jahr 2008 gingen die sonstigen operativen Aufwendungen und Erträge im Verhältnis zum Umsatz bei TaylorMade-adidas Golf per Saldo um 2,3 Prozentpunkte auf 32,1 % zurück (2007: 34,4 %). Hauptgrund für diese Verbesserung waren einmalige Buchgewinne in Höhe von 21 Mio. € aus der Akquisition von Ashworth und 5 Mio. € aus der Veräußerung des Maxfli Geschäfts. Absolut gesehen verringerten sich die sonstigen operativen Aufwendungen und Erträge per Saldo um 6 % auf 261 Mio. € (2007: 277 Mio. €).

### Operative Marge um 1,5 Prozentpunkte verbessert

Die operative Marge von TaylorMade-adidas Golf stieg im Geschäftsjahr 2008 um 1,5 Prozentpunkte auf 9,6 % (2007: 8,1 %). Diese Entwicklung entsprach der ursprünglichen Erwartung des Managements von einer Verbesserung der operativen Marge. Hauptgrund hierfür waren die per Saldo niedrigeren operativen Aufwendungen und Erträge im Verhältnis zum Umsatz, die den Rückgang der Bruttomarge mehr als aufhoben. Infolgedessen stieg das Betriebsergebnis von TaylorMade-adidas Golf im Geschäftsjahr 2008 um 20 % auf 78 Mio. € (2007: 65 Mio. €).

## 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 Risiko- und Chancenmanagementgrundsätze 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 den Vermögenswert des Konzerns, seinen 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.

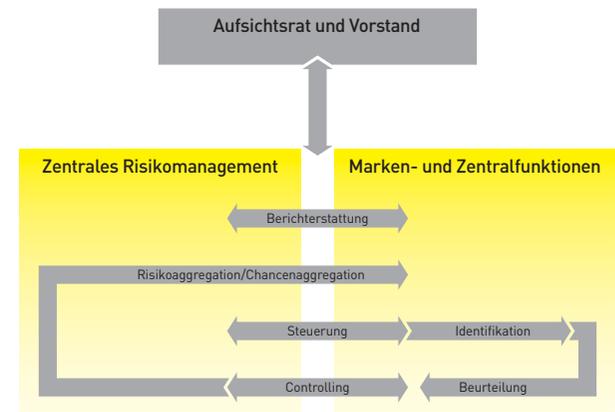
### Risiko- und Chancenmanagement

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 Risiken kompensierende 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 auf Ebene unserer lokalen und regionalen Geschäftseinheiten ansetzt. Unterstützung und strategische Ausrichtung kommen dabei von Funktionen auf Marken- und Konzernebene. Das zentralisierte Risiko- und Chancenmanagementsystem lenkt die Abstimmung der verschiedenen Unternehmensfunktionen im Risiko- und Chancenmanagementprozess und koordiniert nach Bedarf die Beteiligung von Vorstand und Aufsichtsrat. Es 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 Konzernrisiko-Managementhandbuch, 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 in unserem Konzern, indem wir die operativen und internen Prozesse konzernweit durch unsere Abteilung Global Internal Audit unabhängig überprüfen und bewerten.

### Risiko- und Chancenmanagementsystem adidas Konzern



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 und Regionenebene sind hauptverantwortlich für die Identifikation und das Management der Risiken und Chancen. Als Hilfestellung für den Identifikationsprozess hat das zentrale Risikomanagement einen Katalog potenzieller Risiken und Chancen für unseren Konzern erstellt. Zusätzlich zu möglichen finanziellen Auswirkungen von Veränderungen der gesamtwirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Lage beobachtet jede Geschäftseinheit 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 Feedback von unseren Geschäftspartnern 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, Regionen- wie auch auf 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 Prozent 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 Vermarktungsfähigkeit, Kommerzialisierbarkeit, mögliche Risiken und den erwarteten Ergebnisbeitrag hin untersucht. Diesen Ansatz verfolgen wir auf Konzern- sowie in stärkerem Maße auf Markenebene sowohl bei längerfristigen strategischen Chancen als auch bei eher kurzfristigen taktischen und opportunistischen Maßnahmen.

— Risiko- und Chancensteuerung: Risiken und Chancen werden gemäß den im Konzernrisiko-Managementhandbuch festgelegten Risiko- und Chancenmanagementgrundsätzen des Konzerns gesteuert. Die Fachverantwortlichen entscheiden gemeinsam mit dem zentralen Risikomanagement 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 Preis und Margin 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 das zentrale Risikomanagement 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 Zulieferpartnern und Einzelhandelskunden 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: Das zentrale Risikomanagement 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 dem zentralen Risikomanagement monatlich angezeigt. Darüber hinaus müssen Risiken mit einer wahrscheinlichen finanziellen Auswirkung von 5 Mio. € oder mehr dem zentralen Risikomanagement 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 kann sich entscheidend darauf auswirken, ob wir unsere strategischen Ziele erreichen. Daher wird das Management durch regelmäßige Berichterstattungen ebenso wie durch nach Bedarf einberufene Besprechungen auf dem Laufenden gehalten.

	Eintrittswahrscheinlichkeit	Mögliche finanzielle Auswirkung
<b>Externe und branchenspezifische Risiken</b>		
Gesamtwirtschaftliche Risiken	Hoch	Hoch
Risiken aus der Konsumentennachfrage	Mittel	Mittel
Risiken aus der Branchenkonsolidierung	Hoch	Mittel
Politische und regulatorische Risiken	Gering	Mittel
Rechtliche Risiken	Gering	Mittel
Risiken aus Produktfälschungen	Hoch	Gering
Sozial- und Umweltrisiken	Gering	Gering
Elementarrisiken	Gering	Gering
<b>Strategische &amp; Operative Risiken</b>		
Risiken durch Portfolio-Integration	Gering	Gering
Risiko durch Verlust von Markenimage	Mittel	Mittel
Risiken aufgrund eigenen Einzelhandels	Mittel	Mittel
Risiken durch steigende Einstandskosten	Mittel	Mittel
Lieferantenausfallrisiko	Gering	Gering
Produktqualitätsrisiken	Gering	Gering
Kundenrisiken	Mittel	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
<b>Finanzrisiken</b>		
Kreditrisiken	Mittel	Mittel
Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken	Gering	Hoch
Währungsrisiken	Mittel	Mittel
Zinsrisiken	Gering	Gering

**Gesamtwirtschaftliche Risiken**

Konsumentenvertrauen und Konsumausgaben beeinflussen das Wachstum der Sportartikelindustrie. Wesentliche wirtschaftliche Abschwünge, 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 2009 erwarten wir eine deutliche Verlangsamung des weltweiten Wirtschaftswachstums. Die Rezession in Nordamerika und Europa wird voraussichtlich anhalten ■■■ siehe Nachtrag und Ausblick, S. 120. Die Konjunktur in Schwellenländern wie China, Russland und Indien wird jedoch weiter auf Expansionskurs bleiben, wenn auch mit niedrigeren Wachstumsraten als im Vorjahr. Diese Märkte haben Nordamerika und Westeuropa als größte Motoren des Umsatzwachstums für unseren Konzern inzwischen abgelöst. Aufgrund der derzeitigen weltwirtschaftlichen Unsicherheit schätzen wir nun die Wahrscheinlichkeit, dass sich ungünstige gesamtwirtschaftliche Entwicklungen auf unser Geschäft auswirken könnten, als hoch ein. Auch die potenziellen finanziellen Auswirkungen solcher Entwicklungen stufen wir nun als hoch ein.

**Risiken aus der Konsumentennachfrage**

Das Versäumnis, Veränderungen in der Konsumentennachfrage nach Sportartikeln vorherzusehen und entsprechend zu reagieren, stellt eine der ernsthaftesten Bedrohungen für unsere Branche dar. Veränderungen in der Konsumentennachfrage können plötzlich und unerwartet auftreten. Da die durchschnittlichen Produktbeschaffungszyklen in unserer Branche bei 12 bis 18 Monaten liegen, besteht für den adidas Konzern das Risiko eines kurzfristigen Umsatzverlusts, wenn wir nicht in der Lage sind, schnell 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 all unserer Marken, etwaige Veränderungen in der Konsumentennachfrage fortlaufend 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 zentralen 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. 074. 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. 064. Im Jahr 2009 werden wir die Reebok Markenkommunikation in Abstimmung mit der Positionierung der Marke weiterentwickeln ■■■ siehe Reebok Strategie, S. 052.

Angesichts des breiten Spektrums unseres Produktangebots, des Feedbacks aus dem Einzelhandel und der Transparenz, die durch unsere Auftragsbestände und weitere Frühindikatoren gegeben ist ■■■ siehe Internes Konzern-Managementsystem, S. 058, 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 unseren Konzern stufen wir weiterhin als mittel ein.

### 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. Preiskriegen 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.

Der Konjunkturabschwung im Jahr 2008 und die negativen Aussichten für 2009 könnten den Konsolidierungsdruck in der Sportartikelbranche weiter erhöhen. Mehrere Einzelhändler und Wettbewerber gaben Umsatz- und Gewinnrückgänge bekannt und berichteten im Verlauf des Jahres von finanziellen Schwierigkeiten. Infolgedessen stufen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken aufgrund von Marktkonsolidierung als hoch ein. Die potenziellen Auswirkungen auf Umsatz und Profitabilität des Konzerns schätzen wir weiterhin als mittel ein.

### Politische und regulatorische Risiken

Politische und regulatorische Risiken umfassen potenzielle Verluste durch Zwangseinteignung, 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, die Produktion, wenn notwendig, bereits frühzeitig in andere Länder zu verlagern ■ siehe Global Operations, S. 064.

Zum Jahresende 2008 sind fast alle bekleidungsspezifischen Schutzmaßnahmen gegen China, basierend auf den Beitrittsvereinbarungen der Welthandelsorganisation

(WTO), ausgelaufen. Aufgrund des derzeitigen allgemeinen Wirtschaftsklimas gibt es jedoch in mehreren Ländern Regierungsbestrebungen, sich mit Handelsbarrieren gegen Importe zu schützen. Ein Beispiel hierfür sind ausgeweitete Anti-Dumping-Maßnahmen. Im Dezember 2008 leitete Brasilien beispielsweise eine formelle Anti-Dumping-Untersuchung von bestimmten Schuhen aus China ein. Seit Oktober 2008 prüft zudem die EU Kommission auf Antrag mehrerer Schuhproduzenten die bestehenden Anti-Dumping-Maßnahmen gegen Schuhe mit Lederobermaterial aus China und Vietnam. Für den Zeitraum der Untersuchung, die voraussichtlich fast bis Jahresende dauern wird, bleiben die bestehenden Anti-Dumping-Zölle in Kraft. Bei unserem Produktangebot handelt es sich überwiegend um technische Sportschuhe. Da diese Produkte nicht von der Maßnahme betroffen sind, hält sich die gegenwärtige finanzielle Auswirkung in Grenzen, und wir haben unsere Beschaffungsaktivitäten entsprechend angepasst.

Wir gehen bei dem mittelfristigen Risiko regulatorischer Maßnahmen weiterhin davon aus, dass die Regierungen eine sorgfältig ausgewogene globale Handelspolitik, die alle Interessen berücksichtigt, verfolgen werden. Potenzielle neue Regelungen in den USA betreffen zum Beispiel die Vorfertigung und ein eventuelles Scannen aller Frachtcontainer in ausländischen Häfen vor der Verschiffung bzw. Ankunft in den USA. Möglicherweise werden wir zusätzliche Investitionen in unsere Infrastruktur tätigen müssen, um diese Anforderungen zu erfüllen. Wir schätzen jedoch die finanziellen Auswirkungen, die über die Anfangsinvestition in solche Systeme hinausgehen, als nicht sonderlich gravierend ein. Daher gehen wir bei dem mittelfristigen Risiko weiterer politischer und regulatorischer Maßnahmen weiterhin von einer niedrigen Eintrittswahrscheinlichkeit aus. Allerdings schätzen wir die potenzielle finanzielle Auswirkung einer unerwarteten, wesentlichen Veränderung des politischen und regulatorischen Umfelds 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 den Schutz von Urheberrechten verstärkt, um weitere 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 zusammen. Obwohl wir Maßnahmen wie z. B. die Verwendung von Sicherheitsetiketten bei autorisierten Zulieferern verstärkt haben, bleibt die Weiterentwicklung dieser Maßnahmen für 2009 und darüber hinaus ein sehr wichtiges Anliegen.

Im Jahr 2008 wurden weltweit mehr als acht Millionen Fälschungen unserer Produkte sichergestellt (2007: mehr als sieben Millionen). Außerdem wurde in einem Rechtsstreit in den USA wegen Nachahmung des Markenzeichens der 3-Streifen zugunsten von adidas entschieden. Die Gegenpartei legte allerdings gegen das Urteil Berufung ein. In zwei weiteren Fällen mit großen Einzelhändlern in den USA wurde eine gütliche Einigung erzielt.

Wir schätzen daher 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. 067. 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. 067 und ■■■ [www.adidas-Group.com/nachhaltigkeit](http://www.adidas-Group.com/nachhaltigkeit).

Im Jahr 2009 werden wir die Kontrollen von Zulieferbetrieben weiter verstärken. 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 Portfolio-Integration

Der adidas Konzern sieht sich Risiken im Zusammenhang mit der Integration neu übernommener Geschäftsbereiche ausgesetzt. Bei unseren fortlaufenden Maßnahmen zur Integration von Geschäftsbereichen besteht das Risiko, die potenziellen Umsatz- und Kostensynergien überzubewerten. Darüber hinaus sind wir mit Risiken in der praktischen Umsetzung konfrontiert, die sich beispielsweise auf die Standardisierung von funktionalen Geschäftsabläufen bei den verschiedenen Marken und die Harmonisierung der IT-Systeme des Konzerns beziehen. Um diese Risiken zu mindern, setzen wir Integrationsteams speziell zur Überwachung unserer Integrationsaktivitäten ein.

Im Jahr 2008 übernahm der adidas Konzern mehrere Unternehmen, darunter Textronics, Inc. und Ashworth, Inc. Auch wenn es sich hierbei um eher kleinere Integrationen handelte, so hat der adidas Konzern dennoch von den Erfahrungen der Vergangenheit und von bewährten Integrationsprozessen profitiert. Daher schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken durch Portfolio-Integration weiterhin als niedrig ein. Da der Großteil der Synergieeffekte im Zusammenhang mit der Integration von Reebok mittlerweile realisiert wurde, erachten wir die potenziellen finanziellen Folgen dieser Risiken als gering.

### Risiko 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 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 alle 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 starken Markendynamik von adidas und TaylorMade-adidas Golf, belegt durch sich verbessernde Marktforschungsergebnisse, sind wir zuversichtlich, dass das Markenimage-Risiko in diesen beiden Segmenten weiterhin gering ist.

Im Jahr 2008 haben wir mehrere Reebok Produkttechnologien sowie eine neue globale Markenkampagne vorgestellt, um das Image der Marke Reebok bei den Konsumenten zu verbessern ■■■ siehe Reebok Strategie, S. 052. Angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Lage in Nordamerika und Europa sowie der Möglichkeit, dass unsere Revitalisierungsinitiativen das Markenimage kurzfristig nicht aufwerten können, schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit einer weiteren Minderung des Markenimages als mittel ein. Dies könnte potenziell eine starke Auswirkung auf den Umsatz und die Profitabilität des Reebok Segments haben.

In einer Gesamtbetrachtung dieser Risiken gehen wir mittelfristig weiterhin von einer mittleren Eintrittswahrscheinlichkeit des Imageverlusts für unsere Marken aus und schätzen die finanzielle Auswirkung auf unseren Konzern als mittelschwer ein.

### Risiken aufgrund 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 beim Verkauf über Dritte. Dieser höhere Anteil von Fixkosten gegenüber dem Verkauf über Dritte 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.

Durch die aktuelle gesamtwirtschaftliche Situation und ihre Auswirkungen auf die Konsumentenausgaben steigt das Risiko sinkender Ergebnisse in unseren Einzelhandelsgeschäften. Aus diesem Grund schätzen wir das Risiko weitreichender Einbußen im eigenen Einzelhandel weiterhin als mittelschwer ein. Aufgrund des starken Wachstums des eigenen Einzelhandels schätzen wir das Ausmaß des potenziellen finanziellen Verlusts durch etwaige schwache Performance im eigenen Einzelhandel, die auch Wertminderungskosten und Schließungen von Geschäften beinhalten könnten, unverändert 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, unsere Produkte, wo möglich, überarbeiten und die Preise bei Bedarf selektiv erhöhen ■■ siehe Global Operations, S. 064. Außerdem haben wir mittelfristig die Möglichkeit, unsere Beschaffungsstruktur anzupassen und konkurrenzfähigere Kosten an anderen Standorten auszunutzen.

Die schwankenden Rohstoffpreise, darunter auch Rekordpreise für Öl, brachten 2008 ebenso wie die steigenden Lohnkosten in Asien negative Auswirkungen auf unsere für das Jahr 2009 vereinbarten Beschaffungskonditionen mit sich. So können wir bei den beginnenden Planungen für 2010 angesichts der derzeitigen gesamtwirtschaftlichen Unsicherheit trotz temporärer Entspannung bei den Rohstoffpreisen einen erneuten Anstieg der Volatilität nicht ausschließen. Aus diesem Grund schätzen wir das mittelfristige Risiko durch steigende Einstandskosten sowie die potenziellen finanziellen Folgen weiterhin als mittelschwer ein.

### Lieferantenausfallrisiko

Wir beziehen über 95 % unseres Produktangebots von unabhängigen Zulieferern, die vorrangig in Asien ansässig sind ■■ siehe Global Operations, S. 064. Um das Lieferantenausfallrisiko 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 konnte der Konzern 2008 die Anzahl unabhängiger Hersteller erneut deutlich reduzieren ■■ siehe Global Operations, S. 064. So konnten wir unsere Beschaffungsstruktur vereinfachen und uns auf die hochwertigsten Zulieferer konzentrieren, ohne an Flexibilität oder Wettbewerbsfähigkeit einzubüßen, und damit unser Risiko reduzieren.

Infolgedessen schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit von Lieferantenrisiken 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. So haben wir im Jahr 2008 1.000 in Kanada hergestellte Eishockeyhelme von CCM Hockey und Reebok Hockey zurückgerufen. Der Kinnriemen der Helme konnte sich unerwartet lösen, so dass der Träger beim Verlust des Helms dem Risiko von Kopf- und Halsverletzungen ausgesetzt war. Es wurden keinerlei Verletzungen gemeldet.

Unsere Einschätzung der Produktqualitätsrisiken bleibt gegenüber dem Vorjahr unverändert. Wir stufen die Wahrscheinlichkeit bedeutender Produkthaftungsfälle oder weitreichender Rückrufaktionen als niedrig ein. Da wir gegen bedeutende Produkthaftungsfälle versichert sind, schätzen wir die finanziellen Auswirkungen ebenfalls als niedrig 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 von adidas, Reebok und TaylorMade-adidas Golf im Jahr 2008 für mehr als 10 % der Markenumsätze verantwortlich.

Im Bedarfsfall beschränken oder limitieren wir den Vertrieb unserer Marken, um das Markenimage bzw. die Produktmargen zu schützen und das Angebot zu verknapen. Unsere Einzelhandelssegmentierungsstrategie wurde 2008 fortgeführt. Durch die Segmentierung des Produktangebots gegenüber unseren Kunden begrenzen wir das Risiko der Wettbewerbsverschärfung, die zu höheren Preisreduzierungen führen kann. So beschloss der Konzern z. B. im Laufe des Berichtsjahres, das Produktangebot von Reebok für einen wichtigen, in Einkaufszentren vertretenen Key Account in Nordamerika zu begrenzen.

Aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Situation und der Schwierigkeiten bei einigen großen Sportfachhändlern in reifen Märkten sehen wir weiterhin eine mittlere Eintrittswahrscheinlichkeit für einen starken Rückgang des Geschäfts mit einem der größten Kunden einer unserer Marken. Ein solcher Fall könnte den Umsatz und die Profitabilität einer Region in mittlerem Ausmaß beeinträchtigen. Auf Konzernebene schätzen wir die finanzielle Auswirkung von Kundenrisiken angesichts der Verschlechterung in mehreren Märkten im Vergleich zum Vorjahr nun als mittelschwer ein.

### 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 2008 beschloss beispielsweise der französische Fußballverband 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 2008 Verträge mit zwei der weltweit bekanntesten Mannschaften AC Mailand und den All Blacks verlängert ■■■ siehe adidas Strategie, S. 048.

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 sich der Wettbewerb um Top-Promotion-Partner im Laufe der letzten Jahre verschärft hat, besteht unserer Meinung nach weiterhin eine mittlere Eintrittswahrscheinlichkeit für den Verlust wichtiger Promotion-Verträge. Dennoch gehen wir aufgrund der Laufzeit unserer wichtigsten Verträge davon aus, dass dieses Risiko auf mittlere Sicht 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 2008 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. 074. 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 investieren kontinuierlich in die weitere Stärkung unserer Innovationsfähigkeit und Design-

kompetenz. 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 den zukünftigen Erfolg des adidas Konzerns 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 heißer 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 eine motivierende Arbeitsumgebung zu bieten. Damit möchten wir den adidas Konzern zum beliebtesten Arbeitgeber unserer Branche machen. Ergänzt werden diese Bemühungen durch attraktive Bonus- und Anreizprogramme sowie langfristige Karriereoptionen und -planung ■■■ siehe Mitarbeiter, S. 070.

Unsere allgemeine Einschätzung der Personalrisiken bleibt im Vergleich zum Vorjahr unverändert. Obwohl wir unsere eigenen Einzelhandelsaktivitäten (die eine höhere Personalfuktuation aufweisen als der Konzerndurchschnitt) ausgebaut und unsere Mitarbeiterzahl in den Schwellenländern erhöht haben (in denen eine höhere Lohn- und Gehaltsinflation die Volatilität des Arbeitsmarkts verschärft), wird die Volatilität des allgemeinen Arbeitsmarkts angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Lage wahrscheinlich abnehmen. 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 Jahr 2008 haben alle unsere Mitarbeiter im Rahmen unseres weltweiten Programms zur Einhaltung der Standards an einem E-Learning-Kurs zu unserem Verhaltenskodex teilgenommen. Auch alle neuen Mitarbeiter werden mit Hilfe dieses Tools ausgebildet ■■■ siehe Corporate Governance Bericht, S. 026. Die Schulungsteilnahme ist für alle Mitarbeiter obligatorisch.

Wir halten die Eintrittswahrscheinlichkeit schwerwiegender Verstöße, die mittelschwere finanzielle Auswirkungen für den Konzern nach sich ziehen könnten, weiterhin für gering.

### IT-Risiken

Ein Großteil unserer Geschäftsabläufe beruht auf IT-Systemen – vom Produktmarketing über die Bestell- und Lagerverwaltung bis hin zu Rechnungsbearbeitung, Kundensupport und Finanzberichten. Ein konzernweiter Ausfall der IT-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 Systemrisiken zu mindern, überprüfen wir unsere IT-Strategie in regelmäßigen Abständen, führen proaktive Wartungen durch und erstellen Notfallpläne für den Fall von Systemstörungen. Weitere Maßnahmen zur Datensicherheit sind eingeschränkte Zugriffsrechte für die Nutzer und obligatorische Passwortänderungen alle 90 Tage bei unseren wichtigsten Systemen. Wir nehmen mehrmals täglich planmäßige Datensicherungen vor und legen einmal pro Tag eine komplette Sicherungskopie an, wechselweise in zwei verschiedenen Datenzentren. Darüber hinaus ermöglicht uns unsere Notfalllösung für das zentrale ERP-(Enterprise-Resource-Planning) System im Bedarfsfall schnell und ohne Datenverlust auf einen entfernten Standort zu wechseln. Sicherheit und Verlässlichkeit des Systems werden regelmäßig durch interne Tests und externe Prüfungen kontrolliert. Im Jahr 2008 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 implementieren und bei großen Projekten regelmäßige Risikoprüfungen vornehmen.

Deshalb gehen wir weiterhin davon aus, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit eines schwerwiegenden IT-Ausfalls gering ist. Die potenzielle finanzielle Auswirkung eines solchen Ausfalls wäre jedoch erheblich.

**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 23, S. 182. Ohne Berücksichtigung etwaiger zusätzlicher Sicherheiten oder anderer Kreditaufwertungen entspricht der Buchwert der Finanzanlagen dem maximalen Kreditrisiko.

Ende 2008 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 gelten für jeden Kunden bestimmte Kauflimits. Bonität und Kauflimit werden ständig überwacht. Kunden, deren Bonität den Mindestanforderungen des Konzerns nicht genügt, dürfen Produkte nur gegen Vorauszahlung erwerben. Andere Aktivitäten zur Senkung des Kreditrisikos, darunter Kreditversicherungen, 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. Abschreibungen werden in Wertberichtigungskonten erfasst, es sei denn, wir sind davon überzeugt, dass eine Eintreibung des ausstehenden Betrags nicht möglich ist. In diesem Fall wird der uneinbringliche Betrag direkt gegen die Forderung abgeschrieben.

Zum Ende des Jahres 2008 machte kein einzelner adidas, Reebok oder TaylorMade-adidas Golf Kunde mehr als 10 % der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus. Allerdings wird sich das Kreditrisiko durch Kunden im Jahr 2009 gegenüber dem Vorjahr infolge der schwächeren Konjunktur sowie des Rückgangs des Verbrauchervertrauens voraussichtlich erhöhen. Deshalb sind wir der Meinung, dass unser allgemeines Kreditrisiko durch Kunden in einigen wichtigen Märkten gestiegen ist ■■ siehe Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche, S. 080. Folglich schätzen wir die Wahrscheinlichkeit von Kreditrisiken durch Kunden und deren potenzielle finanzielle Auswirkungen nun 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. Alle Banken besitzen ein langfristiges Rating von mindestens „A-“ von Standard & Poor's (oder ein vergleichbares Rating von anderen Ratingagenturen). Zusätzlich werden die Credit Default Swap-Prämien unserer Partnerbanken wöchentlich überprüft. Wenn die definierte Schwelle überschritten wird, werden die Kreditsummen auf Banken übertragen, die innerhalb des Limits liegen. Im Verlauf des Jahres 2008 sind die Aufschläge für Credit Default Swaps bei vielen Banken dramatisch gestiegen. Dieser Anstieg deutet auf höhere Risiken hin.

Ausländischen Konzerngesellschaften ist es erlaubt, mit Banken, die ein Rating von „BBB+“ oder höher haben, zusammenzuarbeiten. Nur in Ausnahmefällen dürfen Tochtergesellschaften mit Banken, die ein niedrigeres Rating als „BBB+“ haben, zusammenarbeiten. Um das Risiko in solchen Fällen zu begrenzen, werden Restriktionen, wie z. B. Höchstanlagebeträge, klar vorgeschrieben. Aufgrund der gegenwärtigen Schwierigkeiten an den Finanzmärkten sind wir der Meinung, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit von Kreditrisiken aus diesen Positionen sowie deren potenzielle finanzielle Auswirkungen auf mittel gestiegen sind. Dennoch gehen wir davon aus, dass die Risikokonzentration gering ist, da wir unsere Investmentgeschäfte auf mehr als 25 Banken verteilen. Zum 31. Dezember 2008 war keine Bank für mehr als 16 % unseres Investmentgeschäfts verantwortlich, wobei die durchschnittliche Konzentration, einschließlich der kurzfristigen Bankeinlagen von Tochtergesellschaften bei lokalen Banken, bei 1 % lag.

**Zukünftige Mittelabflüsse**

in Mio. €

	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Nach 5 Jahren	Gesamt
<b>zum 31. Dezember 2008</b>					
Bankkredite inkl. Commercial Paper	748	—	—	—	748
Schuldschein- darlehen	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 Finanz- verbindlichkeiten	57	15	6	2	80
<b>Gesamt</b>	<b>2.918</b>	<b>555</b>	<b>380</b>	<b>265</b>	<b>4.118</b>
<b>zum 31. Dezember 2007</b>					
Bankkredite inkl. Commercial Paper	198	—	—	—	198
Schuldschein- darlehen	254	684	435	461	1.834
Wandelanleihe	10	408	—	—	418
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	849	—	—	—	849
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	16	1	1	2	20
Derivative Finanz- verbindlichkeiten	88	62	8	2	160
<b>Gesamt</b>	<b>1.415</b>	<b>1.155</b>	<b>444</b>	<b>465</b>	<b>3.479</b>

Daraus resultiert ein maximales Risiko von 58 Mio. € bei Ausfall einer einzelnen Bank. Zudem hielten wir derivative Finanzinstrumente mit einem positiven Marktwert von 213 Mio. €. Das maximale Risiko gegenüber einer einzelnen Bank aus solchen Vermögenswerten belief sich auf 23 Mio. € und die durchschnittliche Konzentration lag bei 4 %.

### Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken

Liquiditätsrisiken ergeben sich aus einem eventuellen Mangel an Mitteln, um fällige Verbindlichkeiten in Bezug auf Fristigkeit, Volumen und Währungsstruktur bedienen zu können. Der adidas Konzern sieht sich außerdem dem Risiko ausgesetzt, aufgrund von Liquiditätsengpässen ungünstige 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 2008 beliefen sich die flüssigen Mittel des Konzerns auf 244 Mio. € (2007: 295 Mio. €). Darüber hinaus unterhält der Konzern kurzfristige bilaterale Kreditlinien in Höhe von 2,7 Mrd. € und einen fest zugesagten mittelfristigen Konsortialkredit in Höhe von 2,0 Mrd. € mit internationalen Banken, der keine Marktstörungsklausel (Market Disruption Clause) enthält. Die 4,7 Mrd. € Kreditlinien wurden vereinbart, um jederzeit ausreichende Liquidität zu gewährleisten ■■■ siehe Treasury, S. 093.

Künftige Mittelabflüsse infolge finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Konzernbilanz passiviert wurden, sind in nebenstehender Tabelle dargestellt. Dazu gehören Zahlungen zur Begleichung von Verbindlichkeiten sowie Mittelabflüsse infolge von bar beglichenen Derivaten mit negativem Marktwert. Finanzielle Verbindlichkeiten, die ohne Strafgeldern vorzeitig abgelöst werden können, werden zu ihrem frühestmöglichen Rückzahlungstermin berücksichtigt. Cashflows für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten werden anhand der Marktbedingungen zum Bilanzstichtag ermittelt.

Aufgrund der uns zur Verfügung stehenden Kreditlinien und unseres Geschäftsmodells schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit von Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken, die auch zu gestiegenen Zinskosten führen könnten, 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. Das Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen wurde auf einjähriger Basis kalkuliert. Um die Darstellung zu vereinheitlichen, wurden die Zahlen für 2007 der Kalkulation für 2008 angepasst.

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 Währungsderivate anhand hypothetischer Wechselkurse neu bewertet, um die Effekte auf Gewinn und Eigenkapital zu bestimmen. Die Analyse wurde für die Jahre 2007 und 2008 auf der gleichen Basis durchgeführt.

Dieser Analyse zufolge hätte jede zehnprozentige Steigerung des Euro gegenüber dem US Dollar am 31. Dezember 2008 zu einer Steigerung des Gewinns um 10 Mio. € geführt. Der negativere Marktwert der US Dollar Sicherungsgeschäfte hätte das Eigenkapital um 108 Mio. € verringert. Ein um 10 % schwächerer Euro am 31. Dezember 2008 hätte zu einer Reduzierung des Konzerngewinns um 13 Mio. € geführt. Das Eigenkapital wäre um 133 Mio. € gestiegen. 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 Währungsfuktuationen potenziell verringern könnten, werden jedoch von der Analyse ausgeschlossen:

— Es wird angenommen, dass Zinssätze und alle anderen Wechselkurse konstant bleiben.

### Wechselkursrisiko-Exposure<sup>1)</sup>

basierend auf Nominalbeträgen in Mio. €

	USD	GBP	JPY
<b>zum 31. Dezember 2008</b>			
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	-2.341	323	339
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternem Risiko	-192	-24	-7
<b>Bruttorisiko gesamt</b>	<b>-2.533</b>	<b>299</b>	<b>332</b>
Mit anderen Cashflows abgesichert	83	—	—
Mit Währungsoptionen abgesichert	457	-25	-57
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	1.294	-197	-185
<b>Nettorisiko</b>	<b>-699</b>	<b>77</b>	<b>90</b>

### zum 31. Dezember 2007

Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	-1.810	372	249
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternem Risiko	-65	15	9
<b>Bruttorisiko gesamt</b>	<b>-1.875</b>	<b>387</b>	<b>258</b>
Mit anderen Cashflows abgesichert	136	0	0
Mit Währungsoptionen abgesichert	562	0	-142
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	1.124	-153	-107
<b>Nettorisiko</b>	<b>-53</b>	<b>234</b>	<b>9</b>

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

### Sensitivitätsanalyse

für Wechselkursveränderungen von Fremdwährungen in Mio. €

	USD	GBP	JPY
<b>zum 31. Dezember 2008</b>			
	<b>EUR +10%</b>	<b>EUR +10%</b>	<b>USD +10%</b>
Eigenkapital	-108	17	22
Gewinn	10	-1	-1
	<b>EUR -10%</b>	<b>EUR -10%</b>	<b>USD -10%</b>
Eigenkapital	133	-20	-21
Gewinn	-13	0	1

### zum 31. Dezember 2007

	<b>EUR +10%</b>	<b>EUR +10%</b>	<b>USD +10%</b>
Eigenkapital	-111	9	28
Gewinn	5	-1	-1
	<b>EUR -10%</b>	<b>EUR -10%</b>	<b>USD -10%</b>
Eigenkapital	130	-11	-26
Gewinn	-6	2	1

— 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.

— 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 sichert er den Währungsbedarf für das geplante Beschaffungsvolumen auf rollierender Basis 12 bis 24 Monate im Voraus ab ■■ siehe *Treasury*, S. 093. Unser Ziel ist dabei die Sicherung eines Großteils unseres Hedging-Volumens jeweils sechs Monate vor Beginn einer Saison. Im Jahr 2008 haben wir die Stärke des Euro gegenüber dem US Dollar in der ersten Jahreshälfte genutzt, um unseren Hedging-Zeitraum von einer rollierenden 12- bis 18-monatigen Basis auf eine rollierende 12- bis 24-monatige Basis zu erweitern. 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-US Dollar Exposure nach natürlichen Hedges, das wir für das nächste Jahr ermittelt haben, zum Jahresende 2008 bei rund 2,5 Mrd. €. Das Exposure wurde mit Devisentermingeschäften, Währungsoptionen und Währungs-Swaps abgesichert. 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 2009 bereits beinahe vollständig abgeschlossen wurde, steht fest, dass die Umrechnungskurse für die wichtigen Währungen in etwa denen aus dem Jahr 2008 entsprechen. Abweichungen in den Volumina-Erwartungen, höhere Währungsvolatilität und ein größerer Anteil unseres Geschäfts in Schwellenländern stellen uns allerdings für 2009 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 2009 beeinflussen könnten, und die potenzielle Auswirkung auf den Ergebnisbeitrag 2009 auf mittel gestiegen sind.

### Zinsrisiken

Veränderungen der Marktzinsen wirken sich auf zukünftige Zinszahlungen für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten aus. Wesentliche Zinssatzsteigerungen können daher Rentabilität, Liquidität und die Finanzlage des Konzerns beeinträchtigen. Die Akquisition von Reebok im Jahr 2006 hat aufgrund des gestiegenen Finanzierungsbedarfs und des dadurch entsprechend höheren gewichteten durchschnittlichen Zinssatzes in der Finanzierungsstruktur des Konzerns zu erhöhten Zinsrisiken geführt ■■ siehe *Treasury*, S. 093.

Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 haben wir die Auswirkung von Veränderungen unserer 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 2008 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 Finanzanlagen, wie z. B. Commercial Papers und Geldmarktzertifikate, die vom Konzern aufgrund ihrer kurzfristigen Fälligkeit als ergebniswirksam zum beizulegenden Zeitwert zu bewertende finanzielle Verbindlichkeiten („Financial Liabilities at Fair Value Through Profit or Loss“) erfasst werden, werden nicht berücksichtigt. Etwaige Auswirkungen veränderter Zinssätze werden als unwesentlich betrachtet und in der Sensitivitätsanalyse nicht berücksichtigt.

— Andere festverzinsliche Finanzinstrumente werden nach der Effektivzinsmethode bewertet. Da ein veränderter Zinssatz bei dieser Art von Instrumenten keinen Einfluss auf den Buchwert hätte, würde der Gewinn nicht beeinflusst werden und sie sind von dieser Analyse ausgeschlossen.

Die Zinssensitivitätsanalyse nimmt eine Parallelverschiebung der Zinsstrukturkurve um 100 Basispunkte für alle Währungen an und wurde für die Jahre 2007 und 2008 auf der gleichen Basis durchgeführt. Bei einem Anstieg des Zinssatzes um 100 Basispunkte am 31. Dezember 2008 wäre das Eigenkapital um 4 Mio. € gestiegen (2007: 6 Mio. €) und der Gewinn um 1 Mio. € gefallen (2007: 2 Mio. €). Eine Verringerung des Zinssatzes um 100 Basispunkte am 31. Dezember 2008 hätte einen Rückgang des Eigenkapitals um 5 Mio. € zur Folge gehabt (2007: 7 Mio. €). Der Gewinn wäre um 1 Mio. € gestiegen (2007: 2 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 Verschuldungsgrad (d. h. das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu Eigenkapital) auf unter 50% zu senken. Vor dem Hintergrund der jüngsten Zinssenkungen in Nordamerika und Europa sowie der zu erwartenden gesamtwirtschaftlichen Situation weltweit rechnen wir im Jahr 2009 mit im Vorjahresvergleich stabilen oder niedrigeren Zinssätzen. Wir schätzen deshalb die Wahrscheinlichkeit von wesentlichen Steigerungen der für den Konzern relevanten Zinssätze, die geringe finanzielle Auswirkungen haben könnten, weiterhin als niedrig ein.

## Übersicht Unternehmenschancen

### Externe und branchenspezifische Chancen

Gesamtwirtschaftliche und steuerpolitische Veränderungen

Immer mehr Menschen treiben Sport

Steigende Konsumentennachfrage nach funktioneller Bekleidung

Bereich Women bietet langfristiges Potenzial

Vermischung von Sport und Lifestyle setzt sich fort

Schwellenländer als langfristiger Wachstumsmotor

Wachsende Beliebtheit von „grünen“ Produkten

### Strategische und operative Chancen

Starke Marktpositionen weltweit

Mehrmarken-Ansatz

Personalisierung und Individualisierung ersetzen Massenware

Neue Wege im Vertrieb

Übernahme von Vertriebsrechten

Verbesserung der Profitabilität durch Kostenoptimierung

### Finanzwirtschaftliche Chancen

Günstige Veränderungen auf den Finanzmärkten

## 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 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.

### Immer mehr Menschen treiben Sport

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 zum Thema. 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.

### 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.

### 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. Der adidas Konzern hat seine Women Kategorie in den letzten Jahren ausgebaut. Das entsprechende Produktangebot aller drei Markensegmente betont sowohl im Performance- als auch im Lifestyle-Bereich Individualität, Authentizität und Stil. Beispiele hierfür sind adidas by Stella McCartney, die Avon Pink Ribbon Kollektion von Reebok und der Women's r7<sup>®</sup> CGB MAX von TaylorMade. Die meisten Umsatzerlöse des Konzerns werden jedoch noch immer in den männerspezifischen und Unisex-Kategorien erzielt. Die Kategorie Women bietet mit Design, Farben und Frauensportarten Potenzial für weiteres Wachstum. Im Jahr 2009 werden wir unser Angebot für Frauen weiter ausbauen, zum Beispiel im Rahmen der Reebok Kollektion in Zusammenarbeit mit dem Cirque du Soleil ■■■ siehe Reebok Strategie, S. 052.

### Fusion 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 Konsumenten 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. adidas verfügt durch die Sport Style Division über ein authentisches Sport-Lifestyle-Angebot, das fortlaufend um innovative Konzepte ergänzt wird ■■■ siehe adidas Strategie, S. 048. Im Jahr 2008 stellte adidas in Asien und den USA Style Essentials vor, eine neue Kollektion von Freizeit-Sportbekleidung. Mit der Einführung des adidas SLVR Labels wird adidas im Jahr 2009 sein Produktangebot um ein sportinspiriertes Fashion-Label erweitern. Die Marke Reebok wird im Jahr 2009 ihr Classics Geschäft mit der Einführung neuer Produkte und Kampagnen wie The Pump™ und „On The Move“ wieder beleben ■■■ siehe Reebok Strategie, S. 052, und für TaylorMade-adidas Golf bietet die Akquisition von Ashworth eine neue Plattform, um das Golfbekleidungsgeschäft in den Lifestyle-Bereich auszuweiten ■■■ siehe TaylorMade-adidas Golf Strategie, S. 056.

### Schwellenländer als langfristige Wachstumsmotoren

Die Schwellenländer in Asien, Europa und Lateinamerika sind in den letzten Jahren stets stärker als die reifen Märkte gewachsen. Die sportliche Betätigung in den meisten dieser Länder war in der Vergangenheit aufgrund wirtschaftlicher Zwänge niedriger als in den Industrienationen. Die Steigerung der realen Einkommen und der Beschäftigung sowie die Verbesserung wichtiger demografischer Trends und eine wachsende Mittelklasse geben jetzt diesen Volkswirtschaften und damit auch unserer Branche neue Impulse. Diese Entwicklung wird sich voraussichtlich in nächster Zukunft fortsetzen.

Europäische und nordamerikanische Sportartikelmarken werden häufig als leicht zugängliche, erschwingliche Luxusgüter betrachtet. Unser Konzern erwirtschaftet derzeit mehr als 30% des Umsatzes in Schwellenländern. Dieser Anteil ist höher als der vieler unserer Wettbewerber. Darüber hinaus sehen wir insbesondere in China und Russland Chancen für weiteres Wachstum. Unser Wachstum in Schwellenländern wird durch unser starkes Portfolio an Partnerschaften unterstützt, z. B. mit der NBA, Yao Ming und dem Golfverband in China sowie dem Basketballverband und dem Fußballverband in Russland und mit der Twenty20 Cricket-Liga in Indien. Darüber hinaus können wir durch unsere verschiedenen Initiativen im Bereich selbst kontrollierter Verkaufsflächen mehr Konsumenten in den Märkten erreichen, in denen die Einzelhandelsinfrastruktur noch im Aufbau ist.

### 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. Viele Konsumenten erwarten heutzutage, dass die in Schuhen und Bekleidung eingesetzten Materialien wiederverwertbar sind und trotzdem modisch und chic aussehen. Wir können von der wachsenden Nachfrage nach umweltfreundlichen Produkten profitieren, indem wir uns innerhalb des Sport-Lifestyle-Segments in diesem Feld positionieren. Im Jahr 2008 brachten wir innerhalb der adidas Sport Style Division die Originals-Kollektion adidas Grün auf den Markt. Diese Kollektion beinhaltet Schuhe und Bekleidung aus organischen, unbehandelten oder recycelten Materialien wie Kork, Hanf und Leinen. Im Jahr 2009 wird Reebok außerdem eine Kollektion von umweltfreundlichen NFL-Lizenzprodukten einführen, in denen zu 100% organische Baumwolle und Produkte aus recyceltem Polyester verwendet werden. Zudem präsentierten wir vor kurzem ein Programm namens „Better Place“ für adidas Performance-Produkte ■■■ siehe Nachhaltigkeit, S. 067. Besonders umweltfreundliche Materialien werden natürlich auch in anderen Kategorien eingesetzt, wenn auch in geringerem Maße. Unser adidas SLVR Label enthält beispielsweise ebenfalls „grüne“ Komponenten, obwohl der Hauptfokus dieser Linie nicht ökologisch geprägt ist. Wir gehen davon aus, dass die Verbrauchernachfrage nach umweltfreundlichen Produkten in Zukunft weiter steigen wird.

## 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, Marktstärke 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 Markenbotschaft sind. Somit erfreuen sich unsere Produkte einer beständigeren Nachfrage als die kleinerer Wettbewerber, und viele Händler betrachten unsere Produkte daher als Kernelement ihres Angebots. Dies versetzt den adidas Konzern in eine starke Verhandlungsposition, auch im Wettstreit um Regalflächen.

### 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. 046. Dabei können wir die kombinierte Kraft aller Marken wirksam einsetzen, um Marktanteile hinzuzugewinnen und ein breiteres Spektrum von Konsumentenbedürfnissen, Preissegmenten und Käuferschichten 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. 046. adidas, Reebok und TaylorMade-adidas Golf bieten allesamt verschiedene Plattformen zur personalisierten und individualisierten Produktgestaltung an, die die Strategie der jeweiligen Marke verdeutlichen. Zu den wichtigsten Konzepten zählen mi adidas®, miCoach und mi Originals von adidas sowie die Reebok Custom- und myTPball Online-Plattformen von Reebok bzw. TaylorMade-adidas Golf. Nach der erfolgreichen Einführung von mi adidas® in unseren Performance Stores im Jahr 2007 haben wir im Jahr 2008 mi Originals in unseren Concept Stores präsentiert. Reebok Custom ist eine internetbasierte Plattform für individuelle Schuhe. Die Schuhe werden innerhalb von zehn Arbeitstagen verschickt. Mit dem myTPball Programm können Kunden ihre eigenen Golfbälle entwerfen und bestellen.

Wir erwarten, dass der Markt für personalisierte und kundenindividuelle Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör in den kommenden Jahren stark wachsen und sich weiter entwickeln wird. Im September 2008 erwarb das adidas Segment Textronics, Inc., einen Spezialisten in der Entwicklung von tragbaren Sensoren für den Einsatz im Fitnessbereich. Die Technologie wird zuerst in adidas Running-Bekleidung eingesetzt und dann auf weitere Sportkategorien ausgedehnt. Sie wird ein wichtiger Bestandteil des miCoach Angebots sein, da intelligente Bekleidungsprodukte die Accessoires der miCoach Technologie ideal ergänzen. miCoach bietet Konsumenten die Möglichkeit, sich personalisierte 360° Trainingsprogramme zu erstellen.

#### Neue Wege im Vertrieb

Das Einzelhandelsumfeld in der Sportartikelbranche befindet sich in stetigem Wandel. Konsumenten wollen an Marken zunehmend teilhaben. Wir haben unseren Vertrieb entsprechend angepasst und Initiativen im Bezug auf von uns selbst kontrollierte Verkaufsflächen zur strategischen Priorität gemacht. Im Jahr 2008 begannen wir in den Niederlanden als Testmarkt für Europa mit der Einführung einer Internet-handelsplattform. Ebenso sehen wir Chancen in neuen Shop-Formaten wie beispielsweise Zweimarken-Stores mit Partnern wie der NBA (adidas) und der NHL (Reebok). Im Juli 2008 eröffneten wir das erste adidas Brand Center in Peking und haben damit ein ganz neues Einkaufserlebnis geschaffen ■■■ siehe adidas Strategie, S. 048. Außerdem stellten wir neue Formate namens Atelier und Studio für unsere Originals Stores vor. Auch Rockport plant im Jahr 2009 die Einführung eines neuen Store-Formats ■■■ siehe Reebok Strategie, S. 052. Durch Initiativen wie diese können wir Konsumenten effektiver ansprechen und sie emotional an unsere Produkte binden. In unserem Großhandelsgeschäft erhöhen wir unsere Flexibilität, um Veränderungen im Konsumverhalten nutzen zu können. So haben wir beispielsweise im Jahr 2008 eine neue Shop-in-Shop Partnerschaft zwischen Reebok und einem wichtigen Einzelhändler in den USA gestartet.

#### Übernahme von Vertriebsrechten

Unsere Marken operieren in nahezu allen Ländern der Welt. Der Großteil unseres Geschäfts wird durch hundertprozentige Tochtergesellschaften oder Vertriebsorganisationen getätigt ■■■ siehe Konzernstrategie, S. 046. In einigen Märkten arbeiten wir jedoch mit Distributoren oder Joint-Venture-Partnern zusammen, insbesondere bei der Marke Reebok. So können wir das Know-how Dritter nutzen, um den Einzelhandel in

diesen Ländern bestmöglich zu bedienen. Diese Strategie ist in der frühen Entwicklungsphase eines Marktes sinnvoll. In reifen Märkten streben wir allerdings grundsätzlich die volle Kontrolle über den Vertrieb und das Management der Marken an. Daher sieht unsere Konzernstrategie den Rückkauf von Vertriebsrechten für unsere Marken vor, wo immer dies möglich und wirtschaftlich sinnvoll ist. Wir waren in den letzten Jahren in dieser Hinsicht sehr erfolgreich. Im Jahr 2008 haben wir zwei Reebok Gesellschaften in Lateinamerika gekauft bzw. gegründet, und zwar in Brasilien/Paraguay und in Argentinien. Im Jahr 2009 werden wir die verbleibenden 25 % der Reebok Vertriebsrechte in Spanien übernehmen und die spanischen Niederlassungen von adidas und Reebok zusammenlegen. Wir werden künftig weiterhin potenzielle Rückkaufmöglichkeiten von Fall zu Fall evaluieren und dabei sowohl die Chancen als auch die damit einhergehenden Risiken berücksichtigen.

#### Verbesserung der Profitabilität durch Kostenoptimierung

Für hohe Profitabilität und Kapitalrendite sind kontinuierliche Optimierung wichtiger Geschäftsprozesse sowie strikte Kostenkontrolle von essenzieller Bedeutung. Infolge der Akquisition von Reebok erzielten wir Kostensynergien, die die Entwicklung der Profitabilität bei adidas und Reebok unterstützen. Dennoch liegen unsere Gewinnmargen nach wie vor unter denen unserer Hauptwettbewerber. Wir sehen für die Zukunft zahlreiche Ansätze zur Straffung unserer Kostenbasis. Wir können Prozesse marken- und funktionsübergreifend weiter vereinfachen, um operative Ineffizienzen zu reduzieren und tragen somit der zunehmenden Komplexität unseres Konzerns Rechnung. Wir sind überzeugt, dass wir in Nordamerika durch die weitere Integration der Backoffice-Funktionen von adidas und Reebok mittelfristig Größenvorteile realisieren können. Darüber hinaus sind wir bestrebt unsere Beschaffungskette effizienter und nachfrageorientierter zu gestalten. Durch die Einführung von durchgehenden (End-to-End) Planungsprozessen und verbesserten Nachschubmöglichkeiten sehen wir Chancen, unsere Kunden besser bedienen zu können und unseren Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital weiter zu senken ■■■ siehe Global Operations, S. 064. 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 an den Finanzmärkten

Günstige Wechselkurs- und Zinsentwicklungen können sich potenziell 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. 093.

### Einschätzung des Managements zu Gesamtrisiken und Chancen

Das zentrale Risikomanagement fasst alle Risiken zusammen, die vom Management der einzelnen Marken und Regionen sowie dem Management in den Zentralfunktionen 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.

Aufgrund der derzeitigen Volatilität von Finanzmärkten und Wechselkursen sowie der Ungewissheit hinsichtlich des Ausmaßes der Auswirkungen auf den Privatkonsum sind wir allerdings der Meinung, dass unser Risikoprofil im Vergleich zum Vorjahr gestiegen ist. Wie in diesem Bericht erläutert, sieht das Management bei bestimmten Einzelrisiken eine höhere Eintrittswahrscheinlichkeit sowie gestiegene potenzielle finanzielle Auswirkungen.

## Nachtrag und Ausblick

Im Jahr 2009 wird sich das rezessive Umfeld in den meisten wichtigen Märkten weltweit voraussichtlich negativ auf die allgemeine Konsumentennachfrage und die Sportartikelbranche auswirken. Obwohl wir in diesen Märkten starke Marktpositionen innehaben, unsere Umsatzverteilung regional ausgewogen ist und Innovationskraft zu unseren Stärken gehört, erwarten wir eine negative Auswirkung dieser Entwicklungen auf die Ergebnisse des adidas Konzerns im Geschäftsjahr 2009. Wir prognostizieren daher für das Jahr 2009 einen Rückgang von Umsatz und Ergebnis je Aktie für den Konzern.

### Veränderungen in der Konzernstruktur seit Ende des Geschäftsjahres

Im Januar 2009 erwarb der adidas Konzern die verbleibenden 5 % der Anteile an seiner Tochtergesellschaft in Griechenland, adidas Hellas A.E., Thessaloniki. Im Januar 2009 erwarb der adidas Konzern außerdem die verbleibenden 25 % der Anteile an der Reebok Tochtergesellschaft in Spanien, Reebok Spain S.A., Alicante. Beide Maßnahmen folgen der Strategie des Konzerns, die vollständige Kontrolle über den Vertrieb in reifen Märkten zu übernehmen.

### Keine sonstigen Veränderungen seit Ende des Geschäftsjahres

Seit Ende 2008 gab es keine signifikanten gesamtwirtschaftlichen, sozialpolitischen, gesellschaftsrechtlichen oder finanzierungstechnischen Änderungen, die sich nach unseren Erwartungen maßgeblich auf unser Geschäft auswirken könnten. Auch gab es keine wesentlichen Veränderungen im Management seit Jahresende.

### Geschäftsaussichten für den Konzern durch ungewisse gesamtwirtschaftliche Entwicklung beeinflusst

Die Erwartungen hinsichtlich der Entwicklung der Weltwirtschaft und der Sportartikelbranche im Jahr 2009 sind derzeit von einem hohen Grad an Ungewissheit geprägt. Der Konjunkturabschwung bisher ungekannten Ausmaßes gegen Ende des Jahres 2008 hat Folgen, die im Moment noch nicht vollständig absehbar sind. Infolgedessen gibt es erhebliche Unterschiede bei den gesamtwirtschaftlichen Prognosen für das Jahr 2009 seitens der diversen Regierungsstellen und Wirtschaftsforschungsinstitute hinsichtlich der Einschätzung von Dauer und Ausmaß des Wirtschaftsabschwungs. Auch die möglichen Auswirkungen von höherer Arbeitslosigkeit und niedrigerem Verbrauchervertrauen auf den Privatkonsum sind schwer abschätzbar. Infolgedessen ist es derzeit schwierig vorauszusagen, welche Auswirkung die gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen weltweit auf die Geschäftsaussichten für den adidas Konzern haben werden, insbesondere im Hinblick auf die zweite Jahreshälfte. Unser Ausblick basiert daher lediglich auf dem in diesem Bericht dargestellten Szenario für die Entwicklung der Gesamtwirtschaft und der Sportartikelbranche. Uns ist bewusst, dass die tatsächlichen Entwicklungen wesentlich von diesem Szenario abweichen könnten. Des Weiteren ist es momentan schwierig, die potenziellen Auswirkungen negativer Währungseffekte auf Umsatz und Gewinn des Konzerns zu quantifizieren. Angesichts der Tatsache, dass viele Währungen wie der russische Rubel, das britische Pfund und einige lateinamerikanische Währungen gegen Ende 2008 und Anfang 2009 gegenüber dem Euro erheblich an Wert verloren haben, gehen wir allerdings derzeit davon aus, dass diese Auswirkungen einen deutlich negativen Einfluss auf die Finanzergebnisse des Konzerns haben werden.

### Weltwirtschaftsabschwung wird sich 2009 voraussichtlich intensivieren

Die Weltbank prognostiziert für das Jahr 2009 ein weiteres Abflauen des Weltwirtschaftswachstums auf etwa 1 %. Die Auswirkungen der Bankenkrise auf die Realwirtschaft, die sich in der zweiten Jahreshälfte 2008 noch weiter verstärkt haben, gelten als Ursache dieser Entwicklung. Obwohl einige Regierungen weltweit Maßnahmen zur Bekämpfung der Auswirkungen einer drohenden Rezession ergreifen, kann eine voll ausgewachsene globale Rezession nicht ausgeschlossen werden.

In Europa wird das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in der Eurozone im Jahr 2009 voraussichtlich um etwa 1,5 % zurückgehen. Die Gründe hierfür werden im schwachen Inlandsverbrauch, in den sich verschlechternden Aussichten für den Exportsektor sowie in den erschwerten Finanzierungsbedingungen für

Investitionen liegen. Die Schwellenländer Europas werden Prognosen zufolge im Jahr 2009 ein mäßiges Wachstum von etwa 0,5 % aufweisen. Aufgrund sinkender Rohstoffpreise und Schwierigkeiten im Zusammenhang mit den angespannten Kreditmärkten, die zu höherer Arbeitslosigkeit führen könnten, wird für Volkswirtschaften wie Russland und die Türkei eine deutliche Abschwächung erwartet.

Für Nordamerika wird ein Rückgang des BIP im Vorjahresvergleich um etwa 1,5 % prognostiziert. Vor dem Hintergrund eines Rekordtiefs beim Verbrauchervertrauen und der Erwartung steigender Arbeitslosenzahlen im Verlauf des Jahres werden niedrigere Konsumausgaben Prognosen zufolge insbesondere in der ersten Jahreshälfte 2009 zu einem deutlichen BIP-Rückgang führen. Ein Regierungsprogramm mit Infrastrukturmaßnahmen zur Ankurbelung der Wirtschaft dürfte in der zweiten Jahreshälfte für Auftrieb sorgen.

In Asien (ausgenommen Japan) wird sich das Wirtschaftswachstum im Jahr 2009 voraussichtlich auf ca. 5 % abschwächen und damit den tiefsten Stand seit 2001 erreichen. China und Indien werden Prognosen zufolge von einem niedrigeren Wachstum der Industrieproduktion und einer Verlangsamung der Exporte beeinträchtigt werden. Für Japans Wirtschaft wird im Jahr 2009 ein Rückgang von etwa 3 % gegenüber 2008 prognostiziert. Angesichts sinkender Exporte sowie mangelnder Impulse für den Inlandsverbrauch und der Wahrscheinlichkeit einer Stagflation ähnelt die gesamtwirtschaftliche Lage in Japan der in den USA und in der Eurozone.

In Lateinamerika dürften die Wachstumsraten im Jahr 2009 zurückgehen und bei etwa 1 % liegen. Der Privatkonsum wird in den meisten wichtigen Märkten voraussichtlich weiter ansteigen. Allerdings werden Unterschiede hinsichtlich der Abhängigkeit von Rohstoffpreisen und Exporten voraussichtlich zu einer sehr uneinheitlichen Entwicklung von Land zu Land führen.

### Niedrige Konsumausgaben haben negativen Einfluss auf Entwicklung der Sportartikelbranche

Im Jahr 2009 erwarten wir einen Rückgang der Sportartikelindustrie weltweit. In reifen Märkten wie den USA und Westeuropa wird aufgrund des niedrigen Konsumentenvertrauens und der schwierigen Einzelhandelsbedingungen ein stärkerer Rückgang erwartet. Dies wird wahrscheinlich zu einem von hohem Preisdruck gekennzeichneten Umfeld in diesen Märkten führen. Schwellenländer wie China sollten sich diesen Entwicklungen eher entziehen können. Dies liegt in der Möglichkeit zur weiteren Ausweitung der Handelsflächen begründet.

### **Rückgang gegenüber Vorjahr für europäische Sportartikelindustrie erwartet**

Wir erwarten einen Rückgang der Sportartikelindustrie in Europa im Jahr 2009 aufgrund des Wegfalls positiver Effekte in der ersten Jahreshälfte im Zusammenhang mit der UEFA EURO 2008™ und weiterhin schwieriger Marktverhältnisse in wichtigen westeuropäischen Märkten wie Großbritannien und Spanien. Auch wenn sich die Schwellenländer der Region voraussichtlich widerstandsfähiger entwickeln werden, erwarten wir dennoch, dass eine Verlangsamung der Konsumausgaben die Umsätze der Sportartikelindustrie in diesen Märkten beeinflussen wird. In der zweiten Jahreshälfte wird sich die Aufmerksamkeit voraussichtlich auf die bevorstehende FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™ konzentrieren. Dies sollte die Umsätze der Sportartikelindustrie zum Jahresende hin unterstützen.

### **Nordamerikanischer Sportartikelmarkt wird sich voraussichtlich konsolidieren**

Wir gehen aufgrund der Rezession in den USA von einem rückläufigen Sportartikelmarkt in Nordamerika im Jahr 2009 aus. Der nationale Einzelhandelsverband erwartet einen Rückgang der Einzelhandelsumsätze um 0,5% gegenüber dem Vorjahr. Niedrigere Konsumausgaben und mögliche Veränderungen im Konsumverhalten zum Nachteil nicht essenzieller Produkte werden voraussichtlich zu Prioritätsänderungen bei den Konsumenten führen, die sich ebenfalls negativ auf die Sportartikelbranche auswirken dürften. Wir erwarten außerdem eine weitere Konsolidierung der Einzelhandelslandschaft. Einige kleinere Einzelhändler werden sich ihren finanziellen Schwierigkeiten beugen müssen. Außerdem wird es vielfach zu Rationalisierungen innerhalb des Ladennetzes kommen.

### **Asiatische Sportartikelbranche durch nachlassende Inlandsnachfrage negativ beeinflusst**

Obwohl wir erwarten, dass Asien auch im Jahr 2009 der am schnellsten wachsende Sportartikelmarkt der Welt sein wird, gehen wir davon aus, dass sich die Wachstumsraten im Vergleich zum Vorjahr erheblich verringern werden. In China wird sich das Branchenwachstum im Jahr 2009 voraussichtlich deutlich verlangsamen. Dies liegt sowohl an der außerordentlich starken Expansion der Einzelhandelsflächen im Vorjahr als auch an den hohen Verkäufen der Sportartikelhersteller im Vorfeld der Olympischen Spiele 2008 in Peking. Nichtsdestotrotz erwarten wir ein fortgesetztes Wachstum der chinesischen Sportartikelindustrie im Jahr 2009 aufgrund der weiterhin wachsenden Konsumentenbasis und des Ausbaus der Einzelhandelsinfrastruktur im gesamten Land. In Japan gehen wir allerdings analog zur erwarteten Entwicklung des Privatkonsums von einem Rückgang der Sportartikelindustrie aus.

### **Sportartikelindustrie in Lateinamerika von Verfall lokaler Währungen betroffen**

Da die Mehrzahl der Sportartikel in Lateinamerika in US Dollar gekauft wird, erwarten wir von dem Verfall der Währungen in den wichtigen Ländern der Region einen negativen Einfluss auf die Nachfrage nach Sportartikeln. Außerdem gibt es momentan Befürchtungen hinsichtlich der Einführung verschärfter Handelsbeschränkungen in bestimmten Märkten wie Brasilien ■■ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 107.

### **Konsolidierung neuer Geschäftsbereiche unterstützt Umsatzentwicklung von TaylorMade-adidas Golf und Reebok**

Die im Segment TaylorMade-adidas Golf erfassten Umsatzerlöse werden durch die Konsolidierung des Umsatzes von Ashworth, Inc. im gesamten Zwölf-Monatszeitraum unterstützt. Ashworth, Inc., eine US-amerikanische Lifestyle-Marke für Golfbekleidung, wird seit dem 20. November 2008 innerhalb des adidas Konzerns konsolidiert. Außerdem wird der Umsatz im Reebok Segment voraussichtlich durch die Konsolidierung der Umsatzerlöse der neuen Gesellschaften der Marke in Lateinamerika im gesamten Zwölf-Monatszeitraum positiv beeinflusst.

### **Konzernumsatz und Ergebnis je Aktie gehen 2009 voraussichtlich zurück**

Wir erwarten, dass der Konzernumsatz im Jahr 2009 währungsbereinigt im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich zurückgehen wird. Eine schwächere Nachfrage aufgrund des niedrigen Verbrauchervertrauens und der steigenden Arbeitslosigkeit in vielen wichtigen Märkten wird sich negativ auf die Umsatzentwicklung auswirken. Der währungsbereinigte Konzernumsatz in den Schwellenländern Europas, Asiens und Lateinamerikas wird sich voraussichtlich besser entwickeln als in reifen Märkten wie Westeuropa und Nordamerika.

Für die Bruttomarge des Konzerns wird im Jahr 2009 ein Rückgang prognostiziert. Ein von Preisdruck geprägtes Umfeld in reifen Märkten sowie voraussichtlich höhere Beschaffungskosten, insbesondere in der ersten Jahreshälfte, aufgrund von gestiegenen Rohmaterial- und Lohnkosten, werden zu dieser Entwicklung beitragen. Der weitere Ausbau des eigenen Einzelhandels bei adidas und Reebok wird diese Entwicklungen voraussichtlich zum Teil ausgleichen.

Der Konzern geht davon aus, dass die operativen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2009 steigen werden. Höhere Aufwendungen für Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen in den Segmenten adidas und Reebok werden maßgeblich zu dieser Entwicklung

beitragen. Positive Effekte, resultierend aus konzernweiten Effizienzsteigerungen, werden diesen Anstieg zum Teil ausgleichen. Aufwendungen des Marketing Working Budgets im Verhältnis zum Umsatz werden voraussichtlich auf oder unter dem Vorjahresniveau liegen. Bei den operativen Erträgen wird mit einem Rückgang gerechnet. Der Wegfall von Buchgewinnen aus dem Vorjahr im Zusammenhang mit Akquisitionen und Veräußerungen im Segment TaylorMade-adidas Golf wird der Hauptgrund für diese Entwicklung sein.

Wir erwarten, dass die Mitarbeiteranzahl innerhalb des adidas Konzerns in etwa auf Vorjahresniveau liegen wird. Ein im Herbst 2008 veranlasster Einstellungsstopp für alle Konzern- und Markenfunktionen sowie Initiativen zur Straffung unserer Organisation dürften Neueinstellungen im Zusammenhang mit dem weiteren Ausbau des eigenen Einzelhandels in Schwellenländern ausgleichen.

Im Jahr 2009 wird der adidas Konzern erneut ca. 1% des Umsatzes in Forschung und Entwicklung investieren. Im Vordergrund stehen dabei die Kategorien Training, Running, Fußball und Basketball bei den Marken adidas und Reebok sowie Schläger und Bälle bei TaylorMade-adidas Golf. Die Anzahl der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung wird 2009 konzernweit konstant bleiben.

Die operative Marge des adidas Konzerns wird im Jahr 2009 voraussichtlich zurückgehen. Diese Prognose reflektiert unsere Erwartung einer niedrigeren Bruttomarge für den Konzern und höherer operativer Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz.

Da wir entsprechend der geplanten Reduzierung der Nettofinanzverbindlichkeiten niedrigere Zinsaufwendungen erwarten, rechnen wir für das Jahr 2009 mit niedrigeren Finanzaufwendungen. Die Steuerrate des Konzerns dürfte leicht über dem Vorjahresniveau liegen (2008: 28,8%).

Angesichts dieser Entwicklungen prognostizieren wir einen Rückgang des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns im Jahr 2009. Das unverwässerte und verwässerte Ergebnis je Aktie wird voraussichtlich aufgrund der geringeren gewichteten durchschnittlichen Anzahl der Aktien gegenüber dem Vorjahr langsamer zurückgehen als der auf Anteilseigner entfallende Gewinn.

**adidas Auftragsbestände währungsbereinigt um 6 % zurückgegangen**

Die Auftragsbestände der Marke adidas lagen zum Jahresende 2008 währungsbereinigt um 6 % unter dem Vorjahresniveau. In Euro gingen die Auftragsbestände von adidas um 4 % zurück. Diese Entwicklung verdeutlicht das schwierige Einzelhandelsumfeld in vielen wichtigen Märkten. Außerdem wurden die Auftragsbestände in Europa durch den Wegfall der starken, durch die UEFA EURO 2008™ unterstützten Auftragseingänge für Fußballprodukte im Vorjahr negativ beeinflusst. Zeitliche Verschiebungen wirkten sich negativ auf die Entwicklung der Auftragsbestände in Asien aus. Die Auftragsbestände bei Schuhen gingen währungsbereinigt um 4 % zurück (-2 % in Euro). Zuwächse in Nordamerika konnten Rückgänge in Europa und Asien nicht ausgleichen. Die Auftragsbestände bei Bekleidung verringerten sich währungsbereinigt um 6 % (-4 % in Euro) mit Rückgängen in allen Regionen. Das eigene Einzelhandelsgeschäft wird nicht in den Auftragbeständen des Segments erfasst. Wir erwarten außerdem einen höheren Anteil von Sofortgeschäft am Umsatz im adidas Segment infolge der zunehmenden Unsicherheit im Einzelhandel hinsichtlich der künftigen Marktentwicklung. Die Auftragsbestände lassen daher keine verlässlichen Rückschlüsse auf die zu erwartende Umsatzentwicklung mehr zu.

**adidas Auftragsbestände (währungsbereinigt)<sup>1)</sup>**

**Entwicklung nach Produktkategorien und Regionen in %**

	Europa	Nordamerika	Asien	Gesamt
Schuhe	-3	4	-11	-4
Bekleidung	-4	-5	-8	-6
<b>Gesamt<sup>2)</sup></b>	<b>-5</b>	<b>0</b>	<b>-10</b>	<b>-6</b>

- 1) Am Jahresende, im Vorjahresvergleich.  
2) Beinhaltet Auftragsbestände für Sportzubehör.

**adidas Auftragsbestände (in €)<sup>1)</sup>**

**Entwicklung nach Produktkategorien und Regionen in %**

	Europa	Nordamerika	Asien	Gesamt
Schuhe	-7	8	-1	-2
Bekleidung	-9	-1	4	-4
<b>Gesamt<sup>2)</sup></b>	<b>-9</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>-4</b>

- 1) Am Jahresende, im Vorjahresvergleich.  
2) Beinhaltet Auftragsbestände für Sportzubehör.

**Erwarteter Umsatzrückgang bei der Marke adidas im Jahr 2009**

Für die Marke adidas prognostizieren wir für das Jahr 2009 einen Umsatzrückgang auf währungsbereinigter Basis im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich. Dabei gehen wir von Rückgängen sowohl in der adidas Sport Performance Division als auch in der adidas Sport Style Division aus. In der Sport Performance Division wird der Umsatz aufgrund des Wegfalls der kräftigen Umsätze im Zusammenhang mit der UEFA EURO 2008™ insbesondere in der Kategorie Fußball zurückgehen. Bei Sport Style dürften sich die schwierigen Marktbedingungen in vielen Märkten negativ auf den Umsatz dieser Division auswirken. Umsatzwachstum aus der weiteren Segmentierung der Produktpalette der Marke, um spezifische Konsumentengruppen effektiv zu erreichen, wird diese Entwicklung voraussichtlich zum Teil ausgleichen ■■■ siehe adidas Strategie, S. 048.

## Reebok Auftragsbestände (währungsbereinigt)<sup>1)</sup>

### Entwicklung nach Produktkategorien und Regionen in %

	Europa	Nord-amerika	Asien	Gesamt
Schuhe	-12	-22	-11	-10
Bekleidung	-22	-50	-16	-33
<b>Gesamt<sup>2)</sup></b>	<b>-15</b>	<b>-29</b>	<b>-13</b>	<b>-17</b>

1) Am Jahresende, im Vorjahresvergleich.

2) Beinhaltet Auftragsbestände für Sportzubehör.

## Reebok Auftragsbestände (in €)<sup>1)</sup>

### Entwicklung nach Produktkategorien und Regionen in %

	Europa	Nord-amerika	Asien	Gesamt
Schuhe	-18	-19	-7	-11
Bekleidung	-25	-49	-12	-33
<b>Gesamt<sup>2)</sup></b>	<b>-20</b>	<b>-26</b>	<b>-9</b>	<b>-18</b>

1) Am Jahresende, im Vorjahresvergleich.

2) Beinhaltet Auftragsbestände für Sportzubehör.

## Reebok Auftragsbestände zurückgegangen

Zum Jahresende 2008 lagen die Reebok Auftragsbestände währungsbereinigt um 17% unter dem Vorjahr. In Euro entspricht dies einem Rückgang um 18%. Die Auftragsbestände bei Schuhen gingen währungsbereinigt aufgrund von Rückgängen in allen Regionen um 10% zurück (-11% in Euro). Aufgrund von Rückgängen im Bereich Lizenzbekleidung, insbesondere in Nordamerika, verringerten sich die Auftragsbestände bei Bekleidung währungsbereinigt um 33% (-33% in Euro). Hauptgrund für diese Entwicklungen ist das herausfordernde Marktumfeld in Reeboks wichtigen Märkten. Da das eigene Einzelhandelsgeschäft von Reebok nicht in den Auftragsbeständen dieses Segments erfasst wird und das Sofortgeschäft einen hohen Anteil am Reebok Umsatz ausmacht, lassen die Reebok Auftragsbestände keine Rückschlüsse auf die erwartete Umsatzentwicklung zu.

## Umsatz im Reebok Segment mindestens auf Vorjahresniveau

Wir gehen davon aus, dass der Umsatz im Reebok Segment im Geschäftsjahr 2009 im Vorjahresvergleich währungsbereinigt mindestens stabil bleiben wird. Das Hauptaugenmerk der Marke liegt auf den Kategorien Women's Fitness und Men's Sport. Diese Kategorien dürften sich aufgrund neuer Produkteinführungen und Kampagnen im Jahr 2009 siehe Reebok Strategie, S. 052, erheblich besser entwickeln als andere Kategorien. In der Kategorie Classics werden wir das Produktangebot der Marke sichtbar aufwerten und verbessern. Die Konsolidierung der Umsatzerlöse aus den neuen Reebok Gesellschaften in Lateinamerika für den gesamten Zwölf-Monatszeitraum wird die Umsatzentwicklung voraussichtlich unterstützen.

## Umsatzwachstum bei TaylorMade-adidas Golf im niedrigen einstelligen Bereich

Wir erwarten, dass die Konsolidierung von Ashworth, Inc. für den gesamten Zwölf-Monatszeitraum bei TaylorMade-adidas Golf im Geschäftsjahr 2009 einen Umsatzzanstieg auf währungsbereinigter Basis im niedrigen einstelligen Bereich unterstützen wird. Auf vergleichbarer Basis, ohne die Umsatzerlöse von Ashworth, wird der Umsatz trotz einer hochwertigen Produktpipeline siehe TaylorMade-adidas Golf Strategie, S. 056, jedoch voraussichtlich zurückgehen. Hierfür wird die schwierige Marktsituation in Nordamerika verantwortlich sein. Da sich das Bestellverhalten in der Golfbranche von dem in den anderen Bereichen unseres Geschäfts unterscheidet, machen wir keine Angaben zu den Auftragsbeständen für TaylorMade-adidas Golf.

## Zeitplan für Produkteinführungen 2009

Produkt	Marke	Einführung
adiPure Fußballschuh	adidas	Januar
CC Genius Tennisschuh	adidas	Januar
adidas Tennisschläger	adidas	Januar
Style Essentials Schuhkollektion	adidas	Januar
adidas Originals Vespa Schuh- und Bekleidungskollektion	adidas	Januar
Terrex Outdoor Schuh- und Bekleidungskollektion	adidas	Februar
adidas SLVR Label Schuh- und Bekleidungskollektion	adidas	Februar
Gazelle Laufschuh- und Bekleidungskollektion	adidas	März
UEFA Champions League Finalball „Rome“	adidas	April
F50i Fußballschuh	adidas	Juni
Supernova™ Sequence 2 Laufschuh	adidas	Juni
Remix Basketball Schuh- und Bekleidungskollektion	adidas	Juni
adidas TECHFIT™ Tuned Compression	adidas	Juni
Men's Training FreeRunning Schuh- und Bekleidungskollektion	adidas	Juni
UEFA Champions League Spielball für die Saison 2009/2010	adidas	Juli
Nationaltrikots für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Südafrika 2010™ – Heimtrikots	adidas	November
Spielball für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Südafrika 2010™	adidas	Dezember
EasyTone™ Trainingsschuh	Reebok	Januar
Playcool X Bekleidungskollektion	Reebok	Januar
SelectRide™ Lauf- und Trainingsschuh	Reebok	Februar
Reebok Cirque du Soleil Schuh- und Bekleidungskollektion	Reebok	Februar
Premier Trinity KFS IV Laufschuh	Reebok	Juli
Premier Verona KFS II Laufschuh	Reebok	Juli
DresSports® 2	Rockport	September
Octo Gun Schlägerkollektion	CCM Hockey	April
Handschuhkollektion	CCM Hockey	April
U+™ Pro Schlittschuh	CCM Hockey	April
KFS Schutzausrüstung	Reebok Hockey	April
KFS Hockeyhandschuhe	Reebok Hockey	April
10K Sickick II Schläger	Reebok Hockey	April
8.0.8 O-Stick Schläger	Reebok Hockey	Oktober
R9™ Driver	TaylorMade-adidas Golf	März
R9™ Fairwayhölzer	TaylorMade-adidas Golf	März
R9™ Rescue	TaylorMade-adidas Golf	März
Burner® 09 Eisen	TaylorMade-adidas Golf	März

## Verbesserung der Bilanzstruktur durch Management des kurzfristigen Betriebskapitals

Das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals ist einer der Kernpunkte unserer Bemühungen, die Struktur der Konzernbilanz zu verbessern (siehe Internes Konzern-Managementsystem, S. 058). Ziel ist dabei die Reduzierung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2009. Ein wichtiger Fokus in dieser Hinsicht wird das Lagerbestandsmanagement sein. Basierend auf strikter Kontrolle der Altersstruktur der Vorräte steht die Optimierung der Lagerbestände für den schnellen Nachschub im Mittelpunkt unserer Aktivitäten. Damit wollen wir sicherstellen, dass wir kurzfristige Nachfrage aus dem Einzelhandel auf Sofortbasis erfüllen können.

## Investitionsausgaben voraussichtlich zwischen 300 Mio. € und 400 Mio. €

Im Jahr 2009 plant der adidas Konzern 300 Mio. € bis 400 Mio. € in materielle und immaterielle Vermögenswerte zu investieren (2008: 380 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 2009 fast 50 % der Gesamtinvestitionssumme ausmachen. Zu den sonstigen Investitionsbereichen gehört die Weiterentwicklung der Konzernzentrale in Herzogenaurach sowie die Ausweitung von SAP und anderen IT-Systemen bei wichtigen Tochtergesellschaften des Konzerns. Der genaue Umfang und Zeitpunkt der Investitionen ist vor allem davon abhängig, wie schnell wir die selbst kontrollierten Verkaufsflächen ausbauen können. Wir gehen davon aus, dass wir im Jahr 2009 sämtliche Investitionen innerhalb des Konzerns vollständig über den im operativen Geschäft generierten Cashflow finanzieren werden.

## Mittelüberschuss wird zur Reduzierung der Nettofinanzverbindlichkeiten eingesetzt

Im Jahr 2009 erwarten wir eine weiterhin starke Generierung von Free Cashflow aus dem operativen Geschäft. Der Mittelzufluss aus der operativen Geschäftstätigkeit wird dazu verwendet werden, den Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital, Investitionsaktivitäten sowie Dividendenzahlungen zu finanzieren. Eine strikte Kontrolle des kurzfristigen Betriebskapitals und disziplinierte Investitionstätigkeit sollen dazu beitragen, den Cashflow des Konzerns im Geschäftsjahr 2009 zu optimieren. Wir haben vor, die überschüssigen Mittel zur Reduzierung unserer Nettofinanzverbindlichkeiten, die voraussichtlich unter dem Vorjahresniveau liegen werden, einzusetzen. Infolgedessen rechnen wir mit Fortschritten auf dem Weg zu unserem mittelfristigen Ziel eines Verschuldungsgrads von unter 50 % (2008: 64,6%).

## Ausblick des adidas Konzerns für 2009

Währungsbereinigte Umsatzerlöse	Rückgang im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich
Bruttomarge	rückläufig
Operative Marge	rückläufig
Ergebnis je Aktie	rückläufig

### Effizientes Liquiditätsmanagement für 2009 und darüber hinaus

Im Geschäftsjahr 2009 hat effizientes Liquiditätsmanagement nach wie vor eine hohe Priorität für den adidas Konzern. Wir konzentrieren uns darauf, den Mittelzufluss aus der operativen Geschäftstätigkeit unserer Marktsegmente 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 ausreichend fest zugesagte und nicht fest zugesagte ungenutzte Kreditlinien sichergestellt ■■ siehe Treasury, S. 093. Wir planen deshalb keine wesentlichen Finanzierungsinitiativen für das Jahr 2009.

### Management beabsichtigt unveränderte Dividende von 0,50 € vorzuschlagen

Wir sind fest entschlossen, weiterhin 15 % bis 25 % des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns auszuschütten. Wir beabsichtigen unserer Hauptversammlung am 7. Mai 2009 für das Geschäftsjahr 2008 eine unveränderte Dividende von 0,50 € pro Aktie vorzuschlagen. Das Management hat sich angesichts des schwierigen Geschäftsklimas und unserer Absicht, die Nettofinanzverbindlichkeiten zu reduzieren, dazu entschieden, das bisherige Dividendenniveau beizubehalten. Basierend auf der Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien zum Ende des Geschäftsjahres 2008 wird die Ausschüttungssumme um 2 % auf 97 Mio. € zurückgehen (2007: 99 Mio. €). Dies entspricht einem Ausschüttungssatz von 15 % (2007: 18 %).

### Potenzielle Veränderungen in der Konzernstruktur aufgrund der Zusammenlegung von Tochtergesellschaften

Im Jahr 2009 werden wir weiterhin die Zusammenlegung von adidas und Reebok Tochtergesellschaften in verschiedenen Ländern fallweise prüfen. Dabei streben wir die Erzielung operativer und finanzieller Effizienzsteigerungen im Hinblick auf die Maximierung zukünftiger langfristiger Wachstumspotenziale des Konzerns an. In Märkten, in denen Dritte unsere Marken vertreiben oder einen Anteil an unseren Tochtergesellschaften halten, könnten wir den Rückkauf der Vertriebsrechte, den Auskauf von Minderheitsanteilen oder die Gründung eines Joint Ventures für unsere Marken erwägen.

### Zunehmende Dynamik für den adidas Konzern im Jahr 2010 und darüber hinaus

In Übereinstimmung mit den Prognosen der OECD, der Weltbank und unabhängiger Wirtschaftsforschungsinstitute erwarten wir eine Erholung der Weltwirtschaft im Jahr 2010. Die Wachstumsraten werden voraussichtlich jedoch weit unter dem Niveau von 2008 liegen. Wir gehen davon aus, dass diese Entwicklung die operativen Ergebnisse des Konzerns im Geschäftsjahr 2010 unterstützt. Unter dieser Annahme prognostizieren wir, dass Konzernumsatz und -gewinn im Geschäftsjahr 2010 im Vergleich zu 2009 steigen werden. Der Umsatz in der Kategorie Fußball im Zusammenhang mit der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2010™ wird die Umsatzerlöse im adidas Segment unterstützen. Wir erwarten außerdem, dass unsere Initiativen zur Revitalisierung der Marke Reebok an Fahrt gewinnen werden. Das Segment TaylorMade-adidas Golf wird voraussichtlich von führenden Marktpositionen in wichtigen Kategorien profitieren. Die fortlaufende Markteinführung von Produktinnovationen sowie die Nutzung der Vorteile, die wir aus der Akquisition von Ashworth erwarten, dürften hierzu beitragen.

### Wichtige Ziele für langfristigen Erfolg

Darüber hinaus wird sich der Konzern weiterhin auf das Erreichen unserer wichtigsten Ziele konzentrieren, um langfristigen, nachhaltigen Shareholder Value zu schaffen. Zu diesen Zielen gehören:

Der Ausbau der Präsenz der Schwellenländer: Die Schwellenländer in Asien, Europa und Lateinamerika sind in den letzten Jahren stets stärker als die reifen Märkte gewachsen. Wir sind davon überzeugt, dass diese Märkte nach wie vor die bedeutendsten langfristigen Chancen für unsere Branche insgesamt darstellen. Steigende Lebensstandards, höhere verfügbare Einkommen und positive demografische Trends dürften einen weiteren Anstieg des Privatkonsums in diesen Märkten weiter unterstützen. Ausgehend von gleich bleibenden Wechselkursen sieht der Konzern die Chance den Anteil der Schwellenländer am Konzernumsatz auf über 35 % 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 Umsatzwachstum und operative Stärke: Ein verstärkter Auftritt in Schwellenländern sowie erweiterte Aktivitäten hinsichtlich kontrollierter Verkaufsflächen sind wichtige Stellhebel für mehr Markenpräsenz, die Verbesserung des Durchverkaufs und die Steigerung der Profitabilität des Konzerns. Unser anhaltender Fokus auf Marktführerschaft bei Innovation und Design sowie Spitzenleistungen im Marketing sind wichtige Prioritäten des Konzerns zum Schutz und zur Verbesserung des Images und der Attraktivität aller unserer Marken bei den Konsumenten. Im Reebok Segment ist dies zur Unterstützung der Revitalisierung der Marke besonders wichtig. Angesichts dieser Chancen und unserer anhaltenden Bemühungen zur Reduzierung der Komplexität innerhalb unseres Unternehmens und zur weiteren Integration der Konzernstrukturen, um unsere weltweite Präsenz optimal zu nutzen, sind wir der Überzeugung, dass es erhebliches Potenzial zur Steigerung der operativen Marge des Konzerns auf über 11 % gibt.

Steigerung der finanziellen Flexibilität: Wir beabsichtigen, die Nettofinanzverbindlichkeiten weiter zu reduzieren, um mittelfristig einen Verschuldungsgrad von unter 50 % zu erreichen. Ein Großteil der überschüssigen Mittel fließt in die Erreichung dieses Ziels und reduziert somit unsere Anfälligkeit für Finanzrisiken. Eine gesunde Bilanzstruktur und niedrigere Nettofinanzverbindlichkeiten steigern außerdem unsere Flexibilität hinsichtlich der Realisierung wertschaffender mittel- und langfristiger Chancen im Interesse unserer Aktionäre.

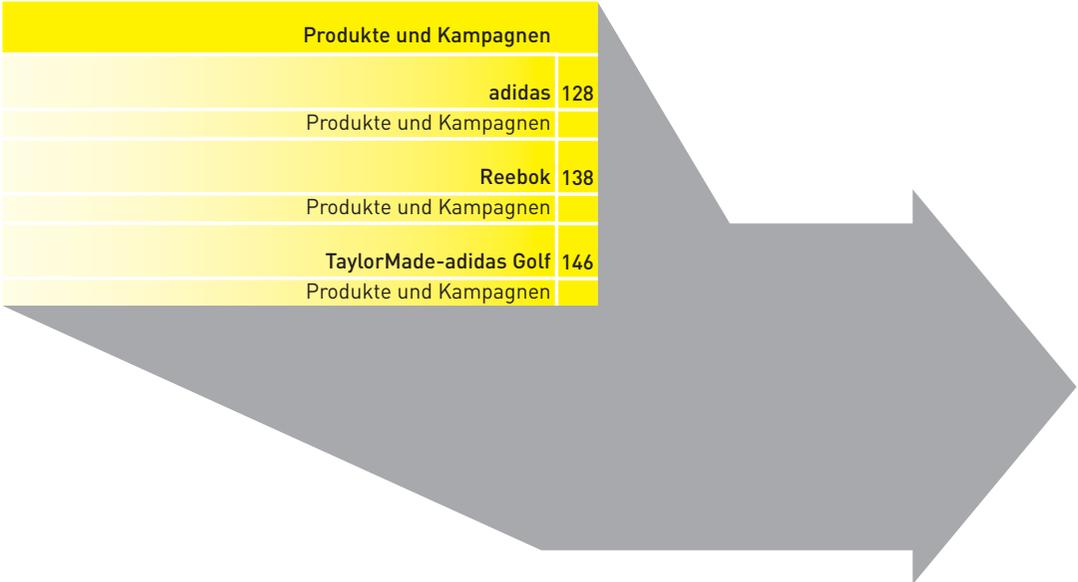


Lionel Messi

adidas

Lionel Messi hat in den letzten Jahren eine beeindruckende Anzahl von Titeln und Erfolgen gesammelt: Spanischer Meister 2005 und 2006, UEFA Champions League Gewinner 2006, Vize-Weltfußballer des Jahres 2007, Goldmedaillengewinner bei den Olympischen Spielen in Peking. Imposant – doch nicht genug. Sein Ziel: Argentinien zur Fußball-WM in Südafrika zu führen – und den Titel für sein Heimatland zu gewinnen. Seine Strategie: „Ich glaube an mich und an die Stärke meines Teams. Das ist mein Game Plan.“

<b>Produkte und Kampagnen</b>	
adidas	128
Produkte und Kampagnen	
Reebok	138
Produkte und Kampagnen	
TaylorMade-adidas Golf	146
Produkte und Kampagnen	



Wir definieren uns durch unsere Produkte. Bedeutende Technologien und einzigartige Designs sind der Schlüssel zu unserem Erfolg. Unsere Mitarbeiter in Forschung, Entwicklung und Design setzen immer wieder neue Maßstäbe. Die richtige Idee zum richtigen Zeitpunkt haben. Den Konsumenten attraktive Produkte bieten. Mindestens eine große Innovation pro Jahr vorstellen. Das ist unsere Erfolgsstrategie. Auf den folgenden Seiten präsentieren wir einige unserer interessantesten und wichtigsten Produkte und Kampagnen für das Jahr 2009. Dadurch wird klar: **Unser Game Plan steht.**

## TECHFIT PowerWEB

adidas

adidas TECHFIT PowerWEB basiert auf einer exklusiven adidas Technologie. Durch den Einsatz modernster Materialien und einer einzigartigen Konstruktion bietet die adidas TECHFIT PowerWEB Kompressionsbekleidung Sportlern stets einen ultimativen Vorteil. Beim Sprint aus dem Startblock, bei der Jagd nach einem Korb oder beim Durchbrechen der gegnerischen Verteidigung.

# +4,0% Sprungkraft\*

adidas TECHFIT PowerWEB Kompressionsbekleidung unterstützt und stabilisiert zentrale Muskelgruppen und ermöglicht Sportlern eine dynamischere Bewegung.

# +5,3% Kraft\*

Wird durch adidas TECHFIT PowerWEB optimaler Druck auf die Muskeln ausgeübt, werden die Blutgefäße komprimiert, was den Blutfluss verstärkt und dadurch die Sauerstoffversorgung verbessert.

# +1,1% Schnelligkeit\*

adidas TECHFIT PowerWEB wandelt Bewegungsenergie in höhere Geschwindigkeit um.



\* adidas TECHFIT PowerWEB im Vergleich zu herkömmlicher Sportbekleidung. Untersucht in einer Studie der Universität von Calgary (Human Performance Laboratory) und in adidas eigener Forschung.

## F50 TUNIT™

adidas

Seit über 50 Jahren ist adidas an allen nennenswerten Produktinnovationen im Fußball maßgeblich beteiligt. Das verleiht adidas eine Glaubwürdigkeit, die keine andere Marke für sich beanspruchen kann. Fußballer und Fans wissen, dass adidas Fußball lebt, und deshalb vertrauen sie auf adidas Produkte. Auch im Jahr 2009 werden adidas Fußballschuhe dazu beitragen, dass die Marke die Marktführerschaft im Fußball weiter ausbauen wird.

## 100% Passform

Das hochmoderne, leichte Synthetik-Obermaterial aus TUNIT™ Mikrofaser garantiert eine perfekte Passform.



## 100% Flexibilität

Der F50 TUNIT™ verfügt über eine hochflexible TRAXION® Sohle und ist mit Stollen für festen, harten und weichen Boden erhältlich.

# 1.

Der F50 TUNIT™ ist der weltweit erste Fußballschuh, der sich vollständig individuell zusammensetzen lässt. Stollen, Chassis und Schaft sind allesamt austauschbar.

Messis Nr. **1**

Der F50 TUNIT™ ist Lionel Messis erste Wahl.



# Supernova™ Sequence 2

adidas

Der brandneue Supernova™ Sequence 2 bietet den Füßen die notwendige Stabilität und zeichnet sich gleichzeitig durch überragenden Komfort aus. Dank des FORMOTION™ Fersenmoduls passt sich der Schuh dem individuellen Laufstil an und sorgt für einen perfekten Bewegungsablauf und damit für ein ganz neuartiges Lauferlebnis.

360°

GEOFIT™ Konstruktion bietet mehr Komfort bei jedem Schritt.

3D  
FORMOTION™

reduziert den Aufprall und die Pronationsgeschwindigkeit.

100%

adiPRENE®+ im kompletten Vorfußbereich sorgt für eine dynamische Abrollbewegung.

## 6 Jahrzehnte Unternehmensgeschichte

Beide Marken, Vespa und adidas, blicken auf sechs Jahrzehnte traditionsreicher Geschichte zurück.

## Vespa Gran Lusso

adidas

Die 3-Streifen und Vespa, der italienische Rollerhersteller mit Kultstatus, bringen mit ihrer Partnerschaft ein völlig neues Angebot auf den Markt – von den modegeprägten Straßen Mailands bis zu den modernen Looks von Brighton. Die Kollektion umfasst Schuhe und Bekleidung. Sie setzt bei Look und Farben auf einen klassischen und gleichzeitig modernen Stil und wird sicher nicht nur passionierte Vespa-Fahrer sondern alle Fans von lässigem, klarem Design begeistern.

### Inspiration aus den 50-er und 60-er Jahren

Der Vespa Gran Lusso Sneaker ist stark von den 50-er und 60-er Jahren inspiriert. Er ist das Highlight-Produkt der Schuh- und Bekleidungskollektion.



### Eine perfekte Kombination

Vespa und adidas – zwei authentische Lifestyle-Marken, beide mit einem starken Fokus auf Design – sozusagen die „perfekte Kombination“.

## Air Cooled Training

adidas

CLIMACOOL® umfasst verschiedene Materialeinsätze und Konstruktionselemente, die im Zusammenspiel dazu beitragen, die ideale Körpertemperatur von 37°C für den Sportler zu halten. Im Jahr 2009 wird adidas in der Kategorie Training ein Komplettangebot für Männer präsentieren. Dieses wird durch eine Kampagne unterstützt, die die wichtigsten Vorteile von CLIMACOOL® herausstellt. Im Mittelpunkt der Kampagne „Air Cooled Training“ steht der Gedanke, dass „Luftkühlung“ den Körper angenehm kühl und trocken hält.

AIR COOLED TRAINING CLIMACOOL



NBA TESTED.  
BROTHERHOOD READY.

TS COMMANDER FOR KEVIN GARNETT  
SELECT SYSTEM CUSHIONING LETS YOU ADJUST YOUR FEEL TO STAY  
UNSTOPPABLE THROUGH ALL 4 QUARTERS.

adidas  
IMPOSSIBLE IS NOTHING

OFFICIAL OUTFITTER OF THE NBA adidasbasketball.com

## NBA Tested. Brotherhood Ready.

adidas

adidas Basketball startete in die NBA Saison 2008/2009 mit dem nächsten Kapitel der „Brotherhood“-Kampagne: „NBA Tested. Brotherhood Ready“. Im Mittelpunkt standen die NBA All-Stars Gilbert Arenas, Dwight Howard, Tracy McGrady, Tim Duncan und Kevin Garnett. Sie stellen die zwei Spielertypen dar, die ein eingeschworenes Team ausmachen: Creators (Spielmacher) und Commanders (Spielführer). Die Kampagne basiert auf einer Reihe von Spots und wurde für TV, Internet, Print und den ausgewählten Fachhandel weltweit umgesetzt.

# CONFIDENCE IS EVERYTHING IMPOSSIBLE IS NOTHING



The Terrex Fast was developed with extreme outdoor athletes like Alexander and Thomas Huber in mind. Thanks to its built-in ForMotion™ technology, the heel unit of the shoe stabilizes your step by sliding to adapt itself to any surface or angle at which your foot might hit the ground. The Terrex Fast thus cushions your footfall and enables you to confidently maintain both speed and control in all conditions.

[adidas.com/outdoor](http://adidas.com/outdoor)

Thomas and Alexander Huber  
extreme outdoor athletes



## Outdoor-Kampagne 2009

adidas

Um die Positionierung von adidas als Sportmarke im Outdoor-Markt zu stärken, präsentiert adidas eine neue Produktreihe speziell für Outdoor-Sportler. Die „Huberbuam“, Alexander und Thomas Huber, Weltrekordhalter im Speed Climbing, sind der Inbegriff von Schnelligkeit und Beweglichkeit am Berg. Sie sind die idealen Werbeträger für die neue adidas Terrex Schuh- und Bekleidungskollektion. Die Kampagne startet im März 2009.



# Celebrate Originality

adidas

Im Jahr 2009 feiert adidas sein 60-jähriges Jubiläum. Anlässlich dieses wichtigen Meilensteins präsentierte adidas seine bisher größte globale Markenkampagne für adidas Originals unter dem Motto „Celebrate Originality“. Die Kulisse für die Kampagne bildet eine House-Party mit einer bunten Mischung von Stars aus der Welt der Musik, der Mode und des Sports. Die Kampagne startete im November 2008 in den USA und im Januar 2009 im Rest der Welt.



CELEBRATE ORIGINALITY





## adidas SLVR Label Kampagne

adidas

Die Schlüsselbotschaft des adidas SLVR Labels lautet „Simply Perfect“. Die Kampagne verdeutlicht die Verbindung des neuen Labels zu adidas sowie die Eigenschaften aller adidas SLVR Label Produkte. Das adidas SLVR Label Design steht für Reinheit, ist minimalistisch, in sich stimmig und von dezenter Eleganz. Es bietet kreative Lösungen für weniger Komplexität. Marketing-Aktivitäten zu den adidas SLVR Label Produkten laufen in ausgewählten Mode- und Lifestyle-Magazinen, im Internet sowie als Außenwerbung in spezifischen lokalen Märkten.

# EasyTone™

Reebok

EasyTone™ ist Reeboks neue Technologie für Women's Fitness, die Frauen eine Art „Fitnessstudio für unterwegs“ bietet. Durch Balance-Elemente im Schuh unter Ferse und Vorfuß hilft EasyTone™ dabei, die wichtigsten Beinmuskeln zu trainieren. Bei jedem Schritt erzeugen die Balance-Elemente eine natürliche Instabilität. Da die Muskulatur diese Instabilität ausgleichen muss, sorgt der Schuh für ein natürliches Training der wichtigen Beinmuskeln.

**11%**

mehr Aktivität der wichtigen Waden- und Oberschenkelmuskeln

EasyTone™ bedeutet ein Extra-Training für die wichtigsten Beinmuskeln. Ein Fitnessstudio für unterwegs.



**28%**

mehr Aktivität des großen Gesäßmuskels

EasyTone™ aktiviert die Gesäßmuskeln mehr als ein herkömmlicher Walking-Schuh.

## SelectRide™

Reebok

Im Februar 2009 brachte Reebok einen revolutionären Schuh namens SelectRide™ auf den Markt. Dieser enthält eine innovative Schuh-technologie, die den vielseitigen Ansprüchen des modernen Sportlers gerecht wird. Durch das justierbare, luftgefüllte Dämpfungssystem unter dem Fuß bietet die SelectRide™ Technologie zwei Schuhe in einem: einen Running- oder einen Training-Schuh durch einfaches Umschalten. Der Schuh ist außerdem mit der SmoothFit™ Technologie von Reebok ausgestattet und gewährleistet eine hervorragende Passform durch die Eliminierung von Nähten im Inneren des Schuhs. Der SelectRide™ wurde zuerst in den USA eingeführt, unterstützt durch eine integrierte Marketing-Kampagne mit acht von Reeboks Top-Athleten wie zum Beispiel Peyton und Eli Manning sowie Yao Ming.

100 %  
nahtfrei

Die SmoothFit™ Technologie eliminiert alle Nähte im Inneren des Schuhs. So entsteht keine Reibung und der Weg ist frei für maximale Performance.



1 Sekunde  
für den  
Schuhwechsel

Mit nur einem Klick wird aus dem Running-Schuh ein Training-Schuh.

# The Pump™

Reebok

Pump™ ist Reeboks bekannteste Produkttechnologie und wurde erstmals im Basketball-Schuh „The Pump™“ im Jahr 1989 eingeführt. Die Pump™ Technologie beinhaltet ein internes Luftdrucksystem für ein bisher einzigartiges, die Passform regulierendes Kissen im Schaft. Der Pump™ feiert 2009 sein 20. Jubiläum. Als Hommage an das Erbe und das Design des Pump™ wird Reebok eine limitierte Edition von Jubiläums-Modellen herausbringen, die Ende 2009 im Rahmen von exklusiven Kooperationen in den Handel kommen.

## 20 Einzelhändler

Reebok hat exklusive Partnerschaften mit 20 ausgewählten Einzelhändlern weltweit, um mit ihnen zusammen den Pump™ kundenspezifisch zu designen und zu vermarkten. Der individuell gestaltete Pump™ wird exklusiv in diesen Geschäften in limitierter Auflage geführt.

# 20 Jahre

Reebok feiert im Jahr 2009 einen weiteren Meilenstein in der Sporttradition der Marke: den 20. Geburtstag des Kultschuhs Pump™.



## 8.0.8 O-Stick

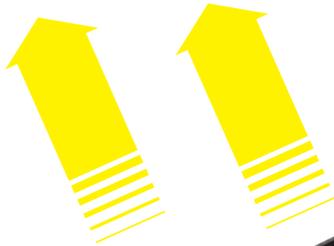
Reebok Hockey

Der 8.0.8 O-Stick verfügt über mehrere aerodynamische Wölbungen für weniger Luftwiderstand als jemals zuvor und mehr Schlaggeschwindigkeit und Power. Griptone, der neue Reebok eigene Schlägergriff, sorgt für mehr Kontrolle und damit für schnellere Reaktionszeiten.

# 22%

mehr Aerodynamik

Durch die einzigartige Bauweise des unteren Schafts hat der Reebok 8.0.8 O-Stick 22% mehr Aerodynamik als ein herkömmlicher Schläger.



# 120 Punkte

So viele Punkte sammelte NHL Superstar und 8.0.8-Spieler Pavel Datsyuk mit diesem Reebok Schläger während der regulären Saison und der Playoffs 2007-2008.

# 68 Spieler

Insgesamt 68 NHL-Spieler tragen den U+™ Pro Schlittschuh.

## U+™ Pro Schlittschuh

CCM Hockey

Der U+™ Pro neu aufgeladen: Die neue Filzzung schmiegt sich an den Fuß, der Seitenschutz erhöht die Strapazierfähigkeit. Der zusätzliche Komfort im Knöchelbereich gewährleistet eine optimale Passform. Die neue Fersentaschenkonstruktion verbessert den Halt. Der U+™ Schaum reagiert auf die Körpertemperatur und passt sich beim Abkühlen der individuellen Fußform an.



# <700g

Der U+™ Pro ist der erste Schlittschuh mit einem Gewicht unter 700g.

## JUKARI Fit to Fly™

Reebok

Im Jahr 2008 kündigten Reebok und Cirque du Soleil eine revolutionäre Partnerschaft an: Sie kreierten zusammen ein neues Workout-Konzept für Frauen – eine Fusion der faszinierenden Welt des Cirque du Soleil und Reeboks Expertise im Fitness-Bereich. Im Februar 2009 präsentierten sie das neue Workout-Programm „JUKARI Fit to Fly™“. Ein integraler Bestandteil des Programms ist das FlySet™, mit dem ein großes Repertoire an unterschiedlichen Bewegungen ermöglicht wird. Die Inspiration hierfür stammt von den Akrobaten des Cirque du Soleil, deren fantasievolle Bewegungen für diese systematische Sequenz von Übungen Vorbild war. Durch die Kombination dieser Übungen mit einer fließenden Choreografie zielt das Fitnessprogramm darauf ab, Kraft und Flexibilität zu verbessern. Zum Trainingseffekt für den Körper kommen bei „JUKARI Fit to Fly™“ die Freude an Bewegung, der Spaß eines gemeinsamen Trainings und der artistische Flair des Cirque du Soleil hinzu. Die Kommunikation des neuen Fitness-Erlebnisses startete im Februar 2009 mit einer weltweiten Marketing-Kampagne.

burn and fly

YOUR MOVE

INTRODUCING

**JUKARI**  
FIT TO FLY™

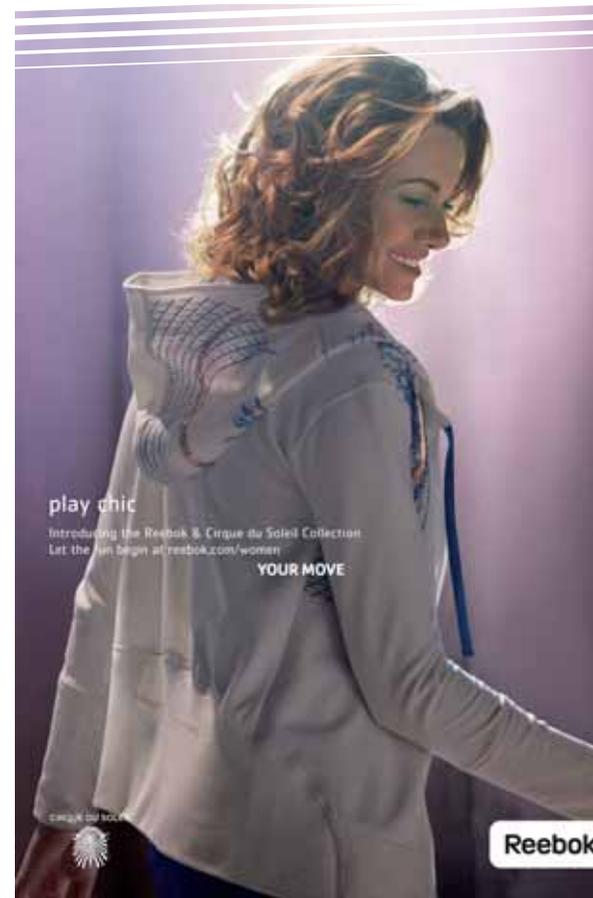
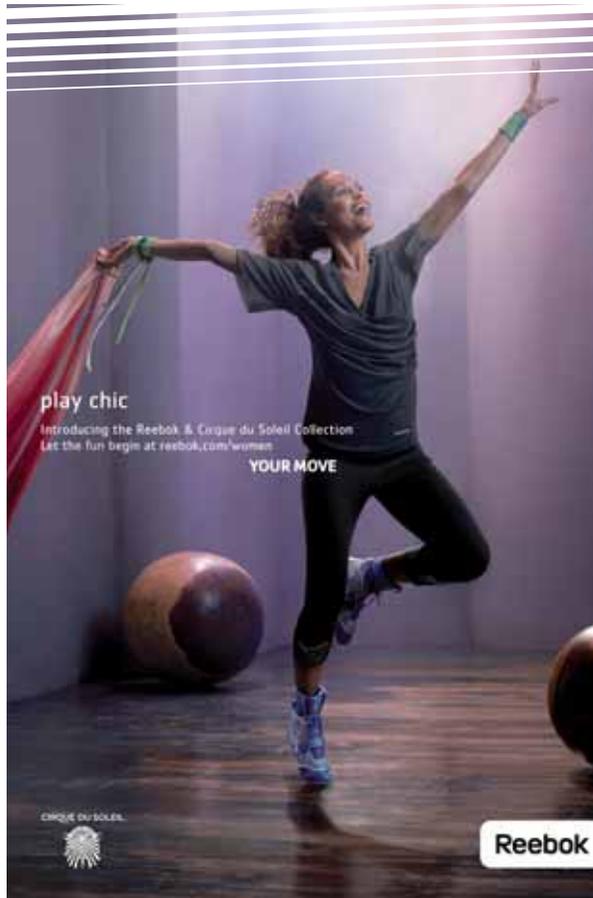
A new gym experience from  
Reebok & Cirque du Soleil

Let the fun begin at  
[reebok.com/women](http://reebok.com/women)

CIRQUE DU SOLEIL



**Reebok**



## Cirque du Soleil Collection

Reebok

Ergänzend zu JUKARI Fit to Fly™ gibt es eine voll integrierte Women's Schuh- und Bekleidungskollektion: Reebok Cirque du Soleil. Diese vereint die Leistungsansprüche eines Fitnesstrainings mit der Kreativität und Artistik des Cirque du Soleil. Die Kollektion setzt auf einen zukunftsorientierten, aufgeschlossenen und sehr femininen Stil.



## On The Move

Reebok

In 2009 startet Reebok eine neue Schuh- und Bekleidungskollektion für Frauen mit dem Namen „On The Move“, die von Reeboks Vorreiterrolle im Bereich Women’s Fitness inspiriert wurde. Die vielseitigen Produkte entsprechen den Bedürfnissen der viel beschäftigten Frau von heute und lassen sich gut kombinieren. Die Kollektion wurde speziell auf den weiblichen Körper und die Bewegungen einer Frau abgestimmt. Sie stellt die perfekte Fusion von Performance und Style dar.



## Manifesto – Choose to Walk

Rockport

Die Werbekampagne von Rockport im Frühjahr 2009 unterstreicht den Fokus der Marke auf Style und Authentizität. Rockport ermöglicht es dem Konsumenten mehr zu tun, mehr zu sein und mehr zu leben - in eleganten Schuhen inklusive Wohlfühlfaktor. Die weltweite Kampagne läuft in allen Märkten in Form von Print-, Online- und Außenwerbung.

# R9™ Driver

TaylorMade-adidas Golf

Der neue R9™ Driver vereint zwei TaylorMade Technologien für phänomenale Distanz und Genauigkeit. Mit der Flight Control Technology (FCT) können Golfer Schlagflächenwinkel, Loft und Lie jeweils um 2° justieren und mit der Movable Weight Technology™ (MWT®) den Schwerpunkt des Schlägerkopfs anpassen. Durch den kombinierten Effekt von FCT und MWT® kann eine durchgehende Flugbahnänderung von fast 70 Metern erreicht werden.



## 8 individuelle Schlägerkopfpositionen

Der neue R9™ Driver ist mit acht individuellen Schlägerkopfpositionen ausgestattet, die es dem Golfer ermöglichen, Loft, Lie und Schlagflächenwinkel zu justieren.

## 24 Driver-Konfigurationen

Der justierbare Schlägerkopf und die beweglichen Gewichte ermöglichen dem Golfer, die individuelle Driver-Einstellung zu optimieren.

## 3 bewegliche Gewichte

Mit der Movable Weight Technology™ können Golfer den Schwerpunkt des Schlägerkopfs ändern.

THE IRONS SET NEVER REALLY WORKED  
FOR THE GOLFER. IT WAS A WEAK IDEA BORN OF  
LAZY CLUBMAKERS. SETS WERE CREATED FOR  
IRONS TO MATCH. THAT'S WHY THEY LOOK ALIKE.  
THAT'S WHY THEY PERFORM TOO MUCH ALIKE.  
AND THAT IS WHY THE SET IS HISTORY.  
**THE SET IS DEAD.**

BURNER® IRONS. EIGHT INDIVIDUAL IRONS. EACH WITH ITS OWN MISSION.  
Every Burner iron is engineered with progressive precision. Head shape and size,  
thinner and hotter faces, sole width, top line thickness, offset and shaft length have  
been optimized to make every Burner iron uniquely powerful. We didn't build a set.  
We engineered eight irons to be the very best of its kind.



## The Set is Dead

TaylorMade-adidas Golf

Zur Präsentation der neuen Burner® Eisen-Serie startet im Jahr 2009 die Multi-Plattform-Kampagne „The Set is Dead“. Eisen sind viel zu lange im Set entwickelt worden – ohne die Schwächen dieser Herangehensweise zu bedenken. TaylorMade ist zu dem Schluss gekommen, dass lange, mittlere und kurze Eisen separat entworfen werden sollten, weil sie schließlich unterschiedlichen Zwecken dienen. „The Set is Dead“ illustriert TaylorMades neuen Ansatz bei der Entwicklung von Eisen der Spitzenklasse.



Alexander Owetschkin

Reebok

Alexander Owetschkin gilt derzeit als einer der herausragendsten Stars der NHL. 2008 war sein Jahr: 11 spielentscheidende Tore und 22 Power-Play-Tore katapultierten ihn an die Spitze der NHL Statistik. Mit mehr als 63 Toren ist er der Linksaußen mit den meisten Toren in einer Saison. Zu Recht wurde er zum wertvollsten Spieler der NHL gekürt. Sein Ziel: Alles gewinnen, jeden Titel. „Dazu muss ich nicht nur spielen, ich muss das Spiel kontrollieren. Nicht nur spielen, sondern aus jedem Spiel und jedem Spielzug lernen. So sieht mein Game Plan aus.“

<b>Konzernabschluss</b>	
Versicherung der gesetzlichen Vertreter	150
Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	151
Konzernbilanz	152
Konzerngewinn- und Verlustrechnung	153
Konzernkapitalflussrechnung	154
Konzernaufstellung der erfassten Erträge und Aufwendungen	156
Konzernanhang	157
Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte und Finanzanlagen	196
Anteilsbesitz	198
<b>Segmentinformationen</b>	204
<b>Zehn-Jahresübersicht</b>	206
<b>Glossar</b>	208
<b>Index</b>	214
<b>Finanzkalender 2009</b>	215

## 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 16. Februar 2009



**Herbert Hainer**  
Vorstandsvorsitzender



**Glenn Bennett**  
Global Operations



**Robin J. Stalker**  
Finanzen



**Erich Stamminger**  
President und CEO der Marke adidas

## Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den von der adidas AG, Herzogenaurach, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Aufstellung der erfassten Erträge und Aufwendungen, Kapitalflussrechnung und Anhang – sowie den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2008 bis 31. Dezember 2008 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Frankfurt am Main, den 16. Februar 2009

KPMG AG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Dr. Bernd Erle**

Wirtschaftsprüfer

**Rainer Gebele**

Wirtschaftsprüfer

# Konzernbilanz (IFRS)

in Mio. €

	Erläuterung	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007	Veränderung in %
Flüssige Mittel	5	244	295	-17,3
Kurzfristige Finanzanlagen	6	141	86	64,1
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	7	1.624	1.459	11,3
Vorräte	8	1.995	1.629	22,5
Forderungen aus Ertragsteuern	28	110	60	82,9
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	9	789	529	49,1
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	3	31	80	-60,2
<b>Kurzfristige Aktiva</b>		<b>4.934</b>	<b>4.138</b>	<b>19,3</b>
Sachanlagen	10	886	702	26,2
Geschäfts- oder Firmenwerte	11	1.499	1.436	4,3
Markenrechte	12	1.390	1.291	7,6
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	12	204	194	4,9
Langfristige Finanzanlagen	13	96	103	-6,8
Latente Steueransprüche	28	344	315	9,2
Sonstige langfristige Vermögenswerte	14	180	147	24,9
<b>Langfristige Aktiva</b>		<b>4.599</b>	<b>4.188</b>	<b>9,8</b>
<b>Aktiva</b>		<b>9.533</b>	<b>8.325</b>	<b>14,5</b>
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	15	797	186	328,3
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		1.218	849	43,5
Ertragsteuern	28	321	285	12,9
Abgegrenzte Schulden und sonstige Rückstellungen	16	1.008	1.025	-1,7
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	17	295	266	10,6
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	3	6	4	33,8
<b>Kurzfristige Passiva</b>		<b>3.645</b>	<b>2.615</b>	<b>39,3</b>
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	15	1.776	1.960	-9,4
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	18	132	124	6,3
Latente Steuerschulden	28	463	450	2,9
Langfristige abgegrenzte Schulden und sonstige Rückstellungen	16	65	73	-11,3
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	19	52	69	-23,3
<b>Langfristige Passiva</b>		<b>2.488</b>	<b>2.676</b>	<b>-7,0</b>
Grundkapital		194	204	-5,0
Sonstige Rücklagen		-10	161	-104,9
Gewinnrücklagen		3.202	2.658	20,4
<b>Auf Anteilseigner entfallendes Kapital</b>	21	<b>3.386</b>	<b>3.023</b>	<b>12,0</b>
Ausgleichsposten für Anteile anderer Gesellschafter	20	14	11	25,5
<b>Gesamtes Eigenkapital</b>		<b>3.400</b>	<b>3.034</b>	<b>12,1</b>
<b>Passiva</b>		<b>9.533</b>	<b>8.325</b>	<b>14,5</b>

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.  
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

## Konzerngewinn- und Verlustrechnung (IFRS)

in Mio. €

	Erläuterung	1. Jan. bis 31. Dez. 2008	1. Jan. bis 31. Dez. 2007	Veränderung
<b>Umsatzerlöse</b>	30	<b>10.799</b>	<b>10.299</b>	<b>4,9%</b>
Umsatzkosten		5.543	5.417	2,3%
<b>Bruttoergebnis</b>		<b>5.256</b>	<b>4.882</b>	<b>7,7%</b>
(in % der Umsatzerlöse)		48,7%	47,4%	1,3PP
Lizenz- und Provisionserträge		89	102	-12,7%
Sonstige betriebliche Erträge	10, 12, 24	103	80	28,4%
Sonstige betriebliche Aufwendungen	10, 12, 25	4.378	4.115	6,4%
(in % der Umsatzerlöse)		40,5%	40,0%	0,6PP
<b>Betriebsergebnis</b>		<b>1.070</b>	<b>949</b>	<b>12,7%</b>
(in % der Umsatzerlöse)		9,9%	9,2%	0,7PP
Finanzerträge	27	37	36	5,4%
Finanzaufwendungen	27	203	170	19,2%
<b>Gewinn vor Steuern</b>		<b>904</b>	<b>815</b>	<b>11,0%</b>
(in % der Umsatzerlöse)		8,4%	7,9%	0,5PP
Ertragsteuern	28	260	260	0,4%
(in % des Gewinns vor Steuern)		28,8%	31,8%	-3,0PP
<b>Gewinn</b>		<b>644</b>	<b>555</b>	<b>16,0%</b>
(in % der Umsatzerlöse)		6,0%	5,4%	0,6PP
<b>Auf Anteilseigner entfallender Gewinn</b>		<b>642</b>	<b>551</b>	<b>16,4%</b>
(in % der Umsatzerlöse)		5,9%	5,4%	0,6PP
Ergebnisanteile anderer Gesellschafter		2	4	-38,9%
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	29	3,25	2,71	19,9%
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	29	3,07	2,57	19,6%

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.  
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

# Konzernkapitalflussrechnung (IFRS)

in Mio. €

	Erläuterung	1. Jan. bis 31. Dez. 2008	1. Jan. bis 31. Dez. 2007
<b>Laufende Geschäftstätigkeit:</b>			
Gewinn vor Steuern		904	815
Anpassungen für:			
Abschreibungen	10, 12, 13, 25	234	215
Unrealisierte Währungsgewinne, netto		-46	-23
Zinserträge	27	-37	-27
Zinsaufwendungen	27	178	166
Gewinn aus Sachanlagenabgang, netto		-7	-7
Sonstige nicht zahlungswirksame Erträge	24	-21	—
<b>Betriebliches Ergebnis vor Änderungen im Nettoumlaufvermögen</b>		<b>1.205</b>	<b>1.139</b>
Zunahme der Forderungen und der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte		-236	-66
Zunahme/Abnahme der Vorräte		-324	26
Zunahme der Lieferantenverbindlichkeiten und der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten		374	97
<b>Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit vor Zinsen und Steuern</b>		<b>1.019</b>	<b>1.196</b>
Zinszahlungen		-176	-161
Zahlungen für Ertragsteuern		-346	-255
<b>Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit</b>		<b>497</b>	<b>780</b>
<b>Investitionstätigkeit:</b>			
Erwerb von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		-60	-55
Erlöse aus dem Abgang von sonstigen immateriellen Vermögenswerten		8	10
Erwerb von Sachanlagen		-316	-230
Erlöse aus dem Abgang von Sachanlagen		27	30
Erwerb von weiteren Anteilen an Tochtergesellschaften	4	-6	-7
Erwerb von Tochtergesellschaften und sonstigen Geschäftseinheiten abzüglich erworbener flüssiger Mittel	4, 31	-50	-2
Erlöse aus dem Abgang von kurzfristigen Finanzanlagen		-59	-47
Erwerb von Finanzanlagen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten		-25	-11
Erhaltene Zinsen		37	27
<b>Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit</b>		<b>-444</b>	<b>-285</b>

## Konzernkapitalflussrechnung (IFRS)

in Mio. €

	Erläuterung	1. Jan. bis 31. Dez. 2008	1. Jan. bis 31. Dez. 2007
<b>Finanzierungstätigkeit:</b>			
Erlöse aus/Rückzahlung von langfristigen Finanzverbindlichkeiten		588	-315
Dividende an Anteilseigner der adidas AG	21	-99	-85
Dividende an Minderheitsaktionäre		-0	-1
Ausgeübte Aktienoptionen		0	0
Rückerwerb eigener Anteile		-409	-
Auszahlungen für die Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten		-186	-109
<b>Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>		<b>-106</b>	<b>-510</b>
<b>Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestands</b>			
		2	-1
<b>Abnahme des Finanzmittelbestands</b>			
Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres	5	295	311
<b>Finanzmittelbestand am Ende des Jahres</b>	5	<b>244</b>	<b>295</b>

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.  
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

## Konzernaufstellung der erfassten Erträge und Aufwendungen

in Mio. €

	Erläuterung	1. Jan. bis 31. Dez. 2008	1. Jan. bis 31. Dez. 2007
Nettogewinn/-verlust aus der Absicherung von Cashflow, netto nach Steuern	23	149	-38
Versicherungsmathematische Gewinne aus leistungsorientierten Pensionszusagen und ähnlichen Verpflichtungen, netto nach Steuern	18	2	10
Währungsänderung		78	-237
<b>Im Eigenkapital direkt erfasste Veränderungen</b>		<b>229</b>	<b>-265</b>
Gewinn nach Steuern		644	555
<b>Summe aus Periodenergebnis und ergebnisneutral erfasster Wertänderung der Periode</b>		<b>873</b>	<b>290</b>
Auf Anteilseigner der adidas AG entfallend		871	286
Auf Anteile anderer Gesellschafter entfallend		2	4

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 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 nach den Hauptmarken in drei Segmente gegliedert: adidas, Reebok und TaylorMade-adidas Golf.

Produkte der Marke adidas umfassen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör wie Taschen und Bälle. Die Produkte werden von adidas entworfen, entwickelt und im Auftrag von adidas fast ausschließlich von Subunternehmern hergestellt.

Produkte der Marke Reebok umfassen ebenfalls Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör wie Taschen und Bälle. Die Produkte werden von Reebok entworfen, entwickelt und im Auftrag von Reebok fast ausschließlich von Subunternehmern hergestellt.

TaylorMade entwirft, entwickelt und montiert bzw. produziert hochwertige Golfschläger, Bälle und Accessoires. Produkte der Marke adidas Golf umfassen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör.

### 1 Grundsätzliches

Der Konzernabschluss der adidas AG und ihrer Tochtergesellschaften (zusammen der „adidas Konzern“ oder der „Konzern“) zum 31. Dezember 2008 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, Änderungen von Standards und Interpretationen, die für Geschäftsjahre, die zum 31. Dezember 2008 enden, anzuwenden sind:

— IAS 39/IFRS 7 Amendments – Reclassification of Financial Instruments (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Juli 2008): diese Änderungen hatten keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

— IFRIC 11 IFRS 2 – Group and Treasury Share Transactions (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. März 2007): diese Interpretation hatte keine 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 2008): diese Interpretation hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Neue Standards und Interpretationen, die für Geschäftsjahre nach dem 31. Dezember 2008 gültig sind und die beim Erstellen dieses Konzernabschlusses nicht angewandt wurden, sind:

— IAS 1 Presentation of Financial Statements – Revised (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2009): diese Änderung wird voraussichtlich keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

— IAS 23 Borrowing Costs – Revised (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2009): diese Änderung wird voraussichtlich keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

— IAS 32/IAS 1 Amendments – Puttable Financial Instruments and Obligations Arising on Liquidation (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2009): diese Änderungen werden voraussichtlich keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

— IFRS 1/IAS 27 Amendments – Cost of an Investment in a Subsidiary, Jointly Controlled Entity or Associate (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2009): diese Änderungen werden voraussichtlich keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

— IFRS 2 Amendment – Share-based Payment – Vesting Conditions and Cancellations (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2009): diese Änderung wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

— IFRS 8 Operating Segments (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2009): dieser neue Standard wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

— IFRIC 13 Customer Loyalty Programmes (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Juli 2008): diese Interpretation wird voraussichtlich keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

— Improvements to IFRSs (2007) (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2009): diese Neuerungen werden voraussichtlich keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

Die neuen Standards, 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, zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte, derivative Finanzinstrumente und Forderungen, die mit ihrem beizulegenden Zeitwert erfasst werden.

Der Konzernabschluss wird in Euro aufgestellt. Die Werte werden auf Millionen Euro gerundet.

## 2 Zusammenfassung wesentlicher Rechnungslegungsgrundsätze

Der Konzernabschluss wird in Übereinstimmung mit den nachfolgenden Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätzen erstellt.

### Konsolidierungsgrundsätze

In den Konzernabschluss werden die adidas AG und ihre direkten und indirekten Tochterunternehmen einbezogen. Die Abschlüsse dieser Unternehmen werden nach einheitlichen Rechnungslegungsgrundsätzen erstellt.

Als Tochterunternehmen gilt ein Unternehmen, dessen Finanz- und Geschäftspolitik von der adidas AG direkt oder indirekt bestimmt wird.

Die Entwicklung der Anzahl der konsolidierten Tochtergesellschaften zum 31. Dezember 2008 bzw. 2007 stellt sich wie folgt dar:

#### Anzahl der konsolidierten Gesellschaften

	2008	2007
<b>1. Januar</b>	<b>171</b>	<b>168</b>
Neu gegründete/konsolidierte Unternehmen	10	6
Veräußerte/endkonsolidierte Unternehmen	-3	-1
Unternehmenszusammenschlüsse	-2	-2
Erworbenene Unternehmen	14	—
<b>31. Dezember</b>	<b>190</b>	<b>171</b>

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 sind 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. Bei der Erstkonsolidierung von erworbenen Anteilen anderer Gesellschafter von Unternehmen, die mithilfe der „Erwerbsmethode“ bilanziert sind, 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 Transaktionstag 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	
	2008	2007	2008	2007
USD	1,4702	1,3709	1,3917	1,4721
GBP	0,7956	0,6845	0,9525	0,7334
JPY	152,39	161,19	126,14	164,93

### 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. Der beizulegende Zeitwert der Zinsoptionen zum Bilanzstichtag wird anhand allgemein anerkannter Modelle, wie z. B. das „Markov-Funktional-Modell“, ermittelt.

### 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. 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

	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 unbestimmten 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 unbestimmter wirtschaftlicher Nutzungsdauer) und Wertminderungen, angesetzt. Die Abschreibungen werden nach der linearen Methode unter Berücksichtigung nachfolgender wirtschaftlicher Nutzungsdauern ermittelt:

### Wirtschaftliche Nutzungsdauer von identifizierbaren immateriellen Vermögenswerten

	Jahre
Markenrechte	unbestimmt
Software	3 – 5
Patente, Markenrechte und Lizenzen	5 – 15

Im Geschäftsjahr 2008 stellte der adidas Konzern fest, dass es bei den Markenrechten mit unbestimmter 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 % (2007: 2,5 %) 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 8,3 % (2007: 7,5 %).

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.

Für Zwecke des Werthaltigkeitstests wurden die Geschäfts- oder Firmenwerte drei zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet. Die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten des Konzerns werden gemäß den Hauptmarken der Geschäftstätigkeit im Einklang mit der internen Berichterstattung des Managements identifiziert. Demgemäß hat der adidas Konzern die drei Segmente adidas, Reebok und TaylorMade-adidas Golf als die relevanten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten definiert.

Die erworbenen Geschäfts- oder Firmenwerte werden den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wie folgt zugeteilt:

#### Zuordnung der Geschäfts- oder Firmenwerte

in Mio. €

	adidas	Reebok	TaylorMade-adidas Golf	Geschäfts- oder Firmenwerte, gesamt
1. Januar 2008	748	406	282	1.436
Zugänge	18	—	—	18
Effekte aus Währungsumrechnung	24	19	2	45
31. Dezember 2008	790	425	284	1.499

Im Geschäftsjahr 2008 stellte der adidas Konzern fest, dass es bei den Geschäfts- oder Firmenwerten keine Wertminderung gab.

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 im Fall der zahlungsmittelgenerierenden Einheit Reebok bzw. vier Jahren im Fall der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten adidas und TaylorMade-adidas Golf herangezogen. Cashflows über diesen Zeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von 1,7% (2007: 2,0% bis 2,5%) hochgerechnet. Die Wachstumsraten übersteigen 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. Die angewandten Diskontierungssätze sind Nachsteuersätze und spiegeln das spezifische Eigenkapital- und Länderrisiko der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheit wider. Die angewandten Diskontierungssätze für die spezifische zahlungsmittelgenerierende Einheit liegen zwischen 8,2% und 8,8% (2007: zwischen 7,5% und 8,4%).

Der erzielbare Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheit Reebok übersteigt um 108 Mio. € deren Buchwert. Diese zahlungsmittelgenerierende Einheit weist folgende Sensitivitäten auf: ein fünfprozentiger Rückgang der Nettoumsatzerlöse über den Zeitraum der fünfjährigen Finanzplanungsperiode oder ein Anstieg des Diskontierungssatzes um 0,3 Prozentpunkte (bei einem angewandten Diskontierungssatz von 8,4%) würde zu einer Wertminderung führen.

#### 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 81 Mio. € bzw. 84 Mio. € für die Geschäftsjahre 2008 und 2007.

#### 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 wird unter dem Posten langfristige Finanzverbindlichkeiten bis zur Wandlung bzw. Fälligkeit der Anleihe zu fortgeführten Anschaffungskosten ausgewiesen. Der verbleibende Teil ist im Eigenkapital ausgewiesen und wird in den Folgeperioden nicht verändert.

#### 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 Industriebanleihen 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 Konzernaufstellung der erfassten Erträge und Aufwendungen 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 Promotionsaufwendungen

Die Produktionskosten für Medienkampagnen werden bis zur Fertigstellung 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.

Promotionsaufwendungen, 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“) und nicht 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 33. 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. In der Vergangenheit hat sich die Gesellschaft für die Ausgabe neuer Aktien entschieden. Diese Variante soll in der Zukunft beibehalten werden.

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

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 11, Markenrechte **■** siehe Erläuterung 12, sonstige Rückstellungen **■** siehe Erläuterung 16, Pensionen **■** siehe Erläuterung 18, Derivate **■** siehe Erläuterung 23 sowie latente Steuern **■** siehe Erläuterung 28.

### 3 Vermögenswerte/Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten

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 innerhalb des Segments Zentralbereiche/Konsolidierung wurden infolge einer Absichtserklärung, welche die Konzernführung am 21. Dezember 2006 unterschrieben hatte, zum 31. Dezember 2007 als Veräußerungsgruppen als zur Veräußerung gehalten gezeigt. Zum 31. Dezember 2007 umfassten die entsprechenden Veräußerungsgruppen Vermögenswerte von 60 Mio. € abzüglich Verbindlichkeiten von 4 Mio. €. Zwischenzeitlich sind die Vermögenswerte der adidas AG und die Vermögenswerte der Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base GmbH & Co. KG sowie ein Teil der Vermögenswerte der GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG aufgrund veränderter Rahmenbedingungen in die Sachanlagen umgegliedert worden. Für die Geschäftsjahre 2008 und 2007 wurden Abschreibungen in Höhe von 1 Mio. € bzw. 2 Mio. € für die in die Sachanlagen umgegliederten Vermögenswerte nachgeholt. Der andere Teil der Vermögenswerte der GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG wird aufgrund einer Absichtserklärung eines neuen Investors weiterhin als zur Veräußerung gehalten gezeigt. Zum 31. Dezember 2008 umfassen diese als zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte 12 Mio. €. Ein Vertragsabschluss wird in 2009 erwartet.

Des Weiteren werden die bisherigen Lagerhäuser von adidas und Reebok in Großbritannien aufgrund des Umzugs der Lager- und Logistikeinrichtungen in ein neues, gemeinsam genutztes Logistikzentrum als Vermögenswerte als zur Veräußerung gehalten klassifiziert (31. Dezember 2008: 5 Mio. €; 31. Dezember 2007: 10 Mio. €). In 2008 sind Wertminderungsaufwendungen in Höhe von 2 Mio. € erfasst worden, welche in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten sind. Die Vermögenswerte sind des Weiteren infolge der Abwertung des britischen Pfunds zurückgegangen. Der Verkaufsprozess begann im April 2007 und ein Vertragsabschluss wird in 2009 erwartet.

Zudem wird ein Lagerhaus von Rockport in den USA aufgrund der Verkaufsabsicht und dem Vorliegen eines Kaufangebots als zur Veräußerung gehalten klassifiziert (4 Mio. €). Ein Vertragsabschluss wird in 2009 erwartet.

Die im Rahmen des Erwerbs der Ashworth, Inc. siehe Erläuterung 4 erworbene Gekko Brands, LLC wird aufgrund der Verkaufsabsicht und dem Vorliegen mehrerer Absichtserklärungen als Veräußerungsgruppe als zur Veräußerung gehalten gezeigt. Der Verkaufsprozess begann im Dezember 2008 und ein Vertragsabschluss wird in 2009 erwartet. Zum 31. Dezember 2008 umfasste diese Veräußerungsgruppe Vermögenswerte von 10 Mio. € abzüglich Verbindlichkeiten von 6 Mio. €.

Im Zusammenhang mit der geplanten Veräußerung der Golfballmarke Maxfli wurde der Buchwert der Marke zum 31. Dezember 2007 als Vermögenswert als zur Veräußerung gehalten klassifiziert (7 Mio. €). Die Verkaufsverhandlungen begannen im September 2007 und der Vertrag wurde im Februar 2008 vollzogen.

#### Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten

in Mio. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	14	33
Vorräte	4	—
Sachanlagen	10	40
Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte	3	7
<b>Gesamt</b>	<b>31</b>	<b>80</b>

#### Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten

in Mio. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	2	2
Abgegrenzte Schulden und sonstige Rückstellungen	1	2
Latente Steuerschulden	3	—
<b>Gesamt</b>	<b>6</b>	<b>4</b>

#### 4 Akquisitionen/Abgänge von Tochtergesellschaften sowie Vermögenswerten und Schulden

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

in Mio. €

	Buchwerte vor dem Erwerb	Zeitwert-anpassungen	Zum Erwerb angesetzte Beträge
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1	—	1
Vorräte	1	—	1
Finanzverbindlichkeiten	-1	—	-1
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	-1	—	-1
<b>Nettovermögen</b>	<b>0</b>	<b>—</b>	<b>0</b>
Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Unternehmenserwerb			2
<b>Kaufpreis in bar</b>			<b>2</b>
Erworbene flüssige Mittel			—
<b>Zahlungsmittelabfluss aufgrund des Unternehmenserwerbs</b>			<b>2</b>

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. €

	Buchwerte vor dem Erwerb	Zeitwert-anpassungen	Zum Erwerb angesetzte Beträge
Vorräte	2	—	2
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	0	—	0
<b>Nettovermögen</b>	<b>2</b>	<b>—</b>	<b>2</b>
Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Unternehmenserwerb			—
<b>Kaufpreis in bar</b>			<b>2</b>
Erworbene flüssige Mittel			—
<b>Zahlungsmittelabfluss aufgrund des Unternehmenserwerbs</b>			<b>2</b>

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 (auf Basis der vorläufigen Kaufpreisaufteilung):

#### Nettovermögen von Textronics, Inc. am Zugangsdatum

in Mio. €

	Buchwerte vor dem Erwerb	Zeitwertanpassungen	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
<b>Nettovermögen</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Unternehmenserwerb			16
<b>Kaufpreis in bar</b>			<b>25</b>
Erworbene flüssige Mittel			0
<b>Zahlungsmittelabfluss aufgrund des Unternehmenserwerbs</b>			<b>25</b>

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 zusätzlich 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“) verwendet. 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 Verbindlichkeiten 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 zugeordnet worden und wird in der lokalen funktionalen Währung geführt.

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 (auf Basis der vorläufigen Kaufpreisaufteilung):

#### Nettovermögen von Ashworth, Inc. am Zugangsdatum

in Mio. €

	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
<b>Nettovermögen</b>	<b>16</b>	<b>28</b>	<b>44</b>
Negativer Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Unternehmenserwerb (ergebniswirksam erfasst)			21
<b>Kaufpreis in bar</b>			<b>23</b>
Erworbene flüssige Mittel			2
<b>Zahlungsmittelabfluss aufgrund des Unternehmenserwerbs</b>			<b>21</b>

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“) verwendet. 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 Methode“, 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 Verbindlichkeiten 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.

Seit dem Einbezug in den Konzernabschluss erzielte die erworbene Tochtergesellschaft, hauptsächlich bedingt durch Umstrukturierungskosten und sonstige Einmalaufwendungen, ein negatives Betriebsergebnis in Höhe von 13 Mio. €. Der Beitrag zum Gewinn kann aufgrund der Integration der Finanzierungs- und Steueraktivitäten nicht angegeben werden.

Am 9. November 2007 hat der Konzern die Vermögenswerte und Schulden von Mitchell & Ness, Inc., mit Sitz in Philadelphia/Pennsylvania (USA), im Rahmen eines Asset Deals erworben. Der Kaufpreis in Höhe von 2 Mio. € wurde für Vorräte (1 Mio. €), Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (1 Mio. €), Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (-3 Mio. €) und verbleibende sonstige immaterielle Vermögenswerte (3 Mio. €) aufgrund einer Kaufpreisallokation gezahlt.

## Erläuterungen zur Konzernbilanz

### 5 Flüssige Mittel

Die flüssigen Mittel setzen sich aus Bank und Kasse sowie kurzfristigen Bankeinlagen zusammen.

### 6 Kurzfristige Finanzanlagen

Die kurzfristigen Finanzanlagen werden als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte („at fair value through profit or loss“) klassifiziert. Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

Die kurzfristigen Finanzanlagen beinhalten im Wesentlichen Geldmarktfonds und Structured Deposits.

### 7 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bestehen vor allem in den Währungen US Dollar, Euro, japanischen Yen und britischen Pfund und setzen sich wie folgt zusammen:

#### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

in Mio. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	1.743	1.570
abzüglich: Wertberichtigungen auf Forderungen	119	111
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>1.624</b>	<b>1.459</b>

## Entwicklung der Wertberichtigungen auf Forderungen

in Mio. €

	2008	2007
Wertberichtigungen am 1. Januar	111	112
Zuführungen	49	78
Zuführungen – Erwerb Ashworth, Inc.	4	–
Auflösungen	–22	–64
Ausbuchung von Forderungen	–21	–10
Währungsumrechnungseffekte	–2	–4
Sonstige Veränderungen	0	–1
<b>Wertberichtigungen am 31. Dezember</b>	<b>119</b>	<b>111</b>

## Forderungen, die überfällig, aber nicht wertgemindert sind

in Mio. €

	überfällig 1–30 Tage	überfällig 31–60 Tage	überfällig 61–90 Tage	überfällig 91–180 Tage	überfällig mehr als 180 Tage
31. Dez. 2008	163	77	20	10	10
31. Dez. 2007	166	64	15	12	6

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.

## 8 Vorräte

Die Vorräte gliedern sich in folgende Hauptgruppen:

### Vorräte

in Mio. €

	31. Dez. 2008			31. Dez. 2007		
	Bruttowert	Abzüglich Wertberichtigungen	Nettowert	Bruttowert	Abzüglich Wertberichtigungen	Nettowert
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	1.463	82	1.381	1.187	75	1.112
Unterwegs befindliche Ware	566	—	566	468	—	468
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	40	2	38	40	3	37
Unfertige Erzeugnisse	10	—	10	12	—	12
<b>Vorräte</b>	<b>2.079</b>	<b>84</b>	<b>1.995</b>	<b>1.707</b>	<b>78</b>	<b>1.629</b>

Die unterwegs befindlichen Waren stammen im Wesentlichen aus Lieferungen von Lieferanten in Asien an Tochtergesellschaften in Europa, Asien sowie Nord- und Lateinamerika. Die Wertberichtigungen stehen vorwiegend im Zusammenhang mit auf Lager befindlichen Brutto-Beständen in Höhe von 491 Mio. € zum 31. Dezember 2008 bzw. 431 Mio. € zum 31. Dezember 2007 **■** siehe auch Erläuterung 2.

## 9 Sonstige kurzfristige Vermögenswerte

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

### Sonstige kurzfristige Vermögenswerte

in Mio. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Abgrenzungsposten	292	274
Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern	82	68
Finanzielle Vermögenswerte		
Zinsderivate	1	—
Währungsoptionen	22	23
Devisentermingeschäfte	156	11
Kautionen	66	38
Übrige finanzielle Vermögenswerte	43	50
Sonstiges	129	67
<b>Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, brutto</b>	<b>791</b>	<b>531</b>
abzüglich: Wertberichtigungen	2	2
<b>Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, netto</b>	<b>789</b>	<b>529</b>

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für Promotion- und Dienstleistungsverträge sowie Mieten.

Für Informationen zu Devisentermingeschäften sowie Zinsderivaten und Währungsoptionen **■** siehe Erläuterung 23.

## 10 Sachanlagen

Die Sachanlagen setzen sich wie folgt zusammen:

### Sachanlagen

in Mio. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Grundstücke und Bauten	489	430
Technische Anlagen und Maschinen	140	115
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	847	629
	<b>1.476</b>	<b>1.174</b>
abzüglich: kumulierte Abschreibungen	656	514
	<b>820</b>	<b>660</b>
In Erstellung befindliche Vermögenswerte, netto	66	42
<b>Sachanlagen, netto</b>	<b>886</b>	<b>702</b>

Die Abschreibungen für die Geschäftsjahre 2008 und 2007 betragen 165 Mio. € bzw. 145 Mio. € **■** siehe auch Erläuterung 25. Die Wertminderungen, die in den Abschreibungen, welche im Posten sonstige betriebliche Aufwendungen ausgewiesen werden, enthalten sind **■** siehe auch Erläuterung 25, betragen für die Geschäftsjahre 2008 und 2007 6 Mio. € bzw. 3 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 2008 sind im Zusammenhang mit der nicht realisierten Veräußerung von Veräußerungsgruppen **■** siehe Erläuterung 3 Vermögenswerte in Höhe von 41 Mio. € bzw. 3 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 32 Mio. €.

**■** Siehe auch Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte und Finanzanlagen [Anlage I dieses Anhangs].

## 11 Geschäfts- oder Firmenwerte

Geschäfts- oder Firmenwerte beruhen hauptsächlich auf dem Erwerb des Geschäfts von Reebok und TaylorMade sowie von aktuellen und früheren Erwerben von Tochtergesellschaften in den USA, Australien/Neuseeland, den Niederlanden/Belgien und Italien.

### Geschäfts- oder Firmenwerte

in Mio. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Geschäfts- oder Firmenwerte, brutto	1.499	1.436
abzüglich: Wertminderungen	—	—
<b>Geschäfts- oder Firmenwerte, netto</b>	<b>1.499</b>	<b>1.436</b>

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 2008 und 2007 45 Mio. € bzw. minus 80 Mio. €.

Ab dem 1. Januar 2005 werden Geschäfts- oder Firmenwerte einmal jährlich auf Wertberichtigungsbedarf überprüft. Für die Geschäftsjahre 2008 und 2007 entstand kein Wertminderungsaufwand. 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.

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 und Finanzanlagen (Anlage I dieses Anhangs).

## 12 Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte

Die Markenrechte und sonstigen immateriellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

### Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte

in Mio. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Markenrechte, brutto	1.390	1.291
abzüglich: kumulierte Abschreibungen	0	—
<b>Markenrechte, netto</b>	<b>1.390</b>	<b>1.291</b>
Software, Patente und Lizenzen, brutto	517	441
abzüglich: kumulierte Abschreibungen	313	247
<b>Sonstige immaterielle Vermögenswerte, netto</b>	<b>204</b>	<b>194</b>
<b>Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte, netto</b>	<b>1.594</b>	<b>1.485</b>

Die Abschreibungen auf die immateriellen Vermögenswerte betragen 61 Mio. € bzw. 64 Mio. € für die Geschäftsjahre 2008 und 2007 ► siehe auch Erläuterung 25.

Zum 31. Dezember 2008 besitzen Markenrechte aus der Akquisition von Reebok in Höhe von 1.359 Mio. € (31. Dezember 2007: 1.285 Mio. €) sowie aus der Akquisition von Ashworth in Höhe von 21 Mio. € eine unbestimmte Nutzungsdauer. Dies ist eine Folge des hohen Grads der Markenwiedererkennung und der lang zurückliegenden Gründung. Diese Markenrechte sind den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten Reebok sowie TaylorMade-adidas Golf zugeordnet.

Der Konzern überprüft mindestens einmal jährlich, ob die Markenrechte mit unbestimmter 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 2008 und 2007 entstand kein Wertminderungsaufwand.

Künftige Veränderungen der erwarteten Zahlungsströme und Diskontierungssätze können in der Zukunft zu Wertminderungen der ausgewiesenen Markenrechte führen.

► Siehe auch Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte und Finanzanlagen (Anlage I dieses Anhangs).

### 13 Langfristige Finanzanlagen

Die langfristigen Finanzanlagen enthalten eine 10 %ige Kapitalanlage an der FC Bayern München AG in Höhe von 77 Mio. €, unverändert im Vergleich zum Erwerb im Juli 2002. Diese Kapitalanlage ist als „zur Veräußerung verfügbar“ klassifiziert und wird zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen. Diese Finanzanlage verfügt über keinen auf einem aktiven Markt notierten Marktpreis, somit wurden bestehende vertragliche Regelungen zur vernünftigen Schätzung des beizulegenden Zeitwerts zum 31. Dezember 2008 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 Darlehen.

Wertminderungen auf den beizulegenden Zeitwert wurden in Höhe von 0 Mio. € (2007: 4 Mio. €) vorgenommen. Im Vorjahr handelte es sich um Wertberichtigungen auf sonstige Finanzanlagen zur Abdeckung des drohenden Ausfallrisikos ■■■ siehe auch Erläuterung 27.

■■■ Siehe auch Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte und Finanzanlagen (Anlage I dieses Anhangs).

### 14 Sonstige langfristige Vermögenswerte

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

#### Sonstige langfristige Vermögenswerte

in Mio. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Abgrenzungsposten	108	105
Finanzielle Vermögenswerte		
Zinsderivate	8	4
Währungsoptionen	19	3
Devisentermingeschäfte	7	—
Kautionen	23	22
Übrige finanzielle Vermögenswerte	2	1
Sonstige	13	12
<b>Sonstige langfristige Vermögenswerte</b>	<b>180</b>	<b>147</b>

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für langfristige Promotions- und Dienstleistungsverträge ■■■ siehe auch Erläuterung 32 bzw. Erläuterung 22.

### 15 Finanzverbindlichkeiten und Kreditlinien

Mit Wirkung zum 8. Oktober 2003 hat adidas 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 ist 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 kann. Der Zinskupon beträgt 2,5% und ist jährlich, erstmals am 8. Oktober 2004, fällig. Die Anleihe ist wandelbar in ca. 16 Millionen Stückaktien.

Die Wandelanleihe kann bis zum Oktober 2009 nicht gekündigt werden. Zwischen Oktober 2009 und Oktober 2012 kann die Wandelanleihe nur bei Aktienkursen oberhalb von 130% des Wandlungspreises, zwischen Oktober 2012 und Oktober 2015 nur bei Aktienkursen oberhalb von 115% des Wandlungspreises und danach ohne weitere Bedingungen von der Emittentin gekündigt werden. Die Investoren haben 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 ist, 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 erhöht 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 haben Anleiheinhaber das Recht, ab dem 1. Januar 2005 ihre Wandelanleihen in Eigenkapital umzuwandeln. Eine vorzeitige Rückzahlung bzw. Wandlung der Anleihe wird gegenwärtig nicht erwartet.

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten erhöhten sich im Geschäftsjahr 2008 um 427 Mio. € im Vergleich zu einem Rückgang von 432 Mio. € in 2007.

Die Kredite sind in einer Vielzahl von Währungen, in denen der Konzern operativ tätig ist, aufgenommen. Zum 31. Dezember 2008 lauteten die effektiven Bruttofinanzverbindlichkeiten (vor Liquiditätsswaps zu Zwecken des Cash-Managements) im Wesentlichen auf Euro (2008: 57 %; 2007: 51 %) und US Dollar (2008: 39 %; 2007: 45 %).

Die gewichteten monatlichen Durchschnittszinssätze der Finanzverbindlichkeiten über alle Währungen lagen zwischen 4,8 % und 5,4 % bzw. 5,2 % und 5,6 % für die Geschäftsjahre 2008 und 2007.

Zum 31. Dezember 2008 verfügte der Konzern über Kreditlinien und sonstige langfristige Finanzierungsvereinbarungen von insgesamt 6,5 Mrd. € (2007: 6,3 Mrd. €). Die ungenutzten Kreditlinien beliefen sich auf 3,9 Mrd. € (2007: 4,1 Mrd. €). Des Weiteren hatte der Konzern separate Kreditlinien für die Ausstellung von Akkreditiven und Avalen in Höhe von etwa 0,3 Mrd. € (2007: 0,2 Mrd. €).

Die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns sind unbesichert.

Die Schuldscheindarlehen und die Wandelanleihe enthalten jeweils eine so genannte „Negative-Pledge“-Klausel. Für die Schuldscheindarlehen bestehen darüber hinaus Mindesteigenkapitalklauseln und Nettoverlustklauseln. Zum 31. Dezember 2008 und 31. Dezember 2007 lag das Eigenkapital des Konzerns deutlich über der vereinbarten Mindestkapitalisierung. Gleichermaßen 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 2008

in Mio. €

	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
<b>Gesamt</b>	<b>797</b>	<b>462</b>	<b>1.080</b>	<b>234</b>	<b>2.573</b>

Die den langfristigen Finanzverbindlichkeiten zugeordneten Bankverbindlichkeiten bzw. Commercial Paper enthalten auch kurzfristig rückzahlbare Beträge, die einen revolving Bestand im Rahmen des fest zugesagten langfristigen Konsortialkredits bzw. der dauerhaft verfolgten Finanzierungsstrategie darstellen.

#### Bruttofinanzverbindlichkeiten zum 31. Dezember 2007

in Mio. €

	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Über 5 Jahre	Gesamt
Bankverbindlichkeiten inkl. Commercial Paper	—	—	198	—	198
Schuldscheindarlehen	186	583	376	419	1.564
Wandelanleihe	—	384	—	—	384
<b>Gesamt</b>	<b>186</b>	<b>967</b>	<b>574</b>	<b>419</b>	<b>2.146</b>

Die bis zu einem Jahr fälligen Schuldscheindarlehen werden zum 31. Dezember 2008 in der Bilanz unter den kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten ausgewiesen. Eine Zusammenfassung im Bilanzposten langfristige Finanzverbindlichkeiten unter Bezugnahme auf die erwartete Refinanzierung wurde nicht mehr vorgenommen. Der Vorjahresbetrag ist in der Bilanz zur besseren Vergleichbarkeit entsprechend umgliedert worden.

Bei den Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit der ausstehenden Wandelanleihe ergab sich eine Veränderung des Wertes, die gemäß den Anforderungen der IFRS-Rechnungslegungsgrundsätze die Aufzinsung des Fremdkapitalanteils reflektiert.

## 16 Abgegrenzte Schulden und sonstige Rückstellungen

Die abgegrenzten Schulden und sonstigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

### Abgegrenzte Schulden und sonstige Rückstellungen

in Mio. €

	1. Jan. 2008	Währungs- umrechnungs- effekte	Verbrauch	Auflösungen	Veränderung Konsolidie- rungskreis	Zuführungen	Umbuchungen	31. Dez. 2008	davon langfristig
Marketing	40	2	20	—	—	32	—	54	—
Personal	48	1	27	1	1	20	—	42	13
Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen	126	6	89	7	—	78	—	114	1
Sonstige Steuern	9	—	4	—	—	7	1	13	—
Übrige	131	—	45	6	6	38	-1	123	14
<b>Sonstige Rückstellungen</b>	<b>354</b>	<b>9</b>	<b>185</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>175</b>	<b>—</b>	<b>346</b>	<b>28</b>
Ausstehende Rechnungen	320	12	236	8	—	239	—	327	—
Marketing	147	-3	90	3	—	104	—	155	4
Personal	168	—	100	5	—	94	—	157	23
Übrige	109	2	44	1	—	22	—	88	10
<b>Abgegrenzte Schulden</b>	<b>744</b>	<b>11</b>	<b>470</b>	<b>17</b>	<b>—</b>	<b>459</b>	<b>—</b>	<b>727</b>	<b>37</b>
<b>Abgegrenzte Schulden und Rückstellungen</b>	<b>1.098</b>	<b>20</b>	<b>655</b>	<b>31</b>	<b>7</b>	<b>634</b>	<b>—</b>	<b>1.073</b>	<b>65</b>

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 2 Mio. € (31. Dezember 2007: 3 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.

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.

## 17 Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

### Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

in Mio. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	30	29
Sonstige Steuerverbindlichkeiten ohne Ertragsteuern	80	55
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	10	8
Abgrenzungsposten	18	14
Finanzielle Verbindlichkeiten		
Zinsderivate	—	—
Währungsoptionen	15	26
Devisentermingeschäfte	42	63
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	22	14
Sonstige	78	57
<b>Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>295</b>	<b>266</b>

Für Informationen zu Devisentermingeschäften sowie Zinsderivaten und Währungsoptionen

siehe Erläuterung 23.

## 18 Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Der Konzern hat Verpflichtungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, die sich aus leistungsorientierten Plänen ergeben, bilanziert. Die Leistungen werden gemäß den gesetzlichen, finanziellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes gewährt.

### Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

in Mio. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Nettoschulden	119	111
davon leistungsorientierte Schuld	124	115
davon leistungsorientierter Vermögenswert	-5	-4
Leistungorientierte Schuld	102	99
Leistungsorientierter Vermögenswert	-5	-4
Ähnliche Verpflichtungen	8	9
<b>Pensionen und ähnliche Verpflichtungen</b>	<b>127</b>	<b>120</b>
davon leistungsorientierte Schuld	132	124
davon leistungsorientierter Vermögenswert	-5	-4

### Beitragsorientierte Pläne

Der Gesamtaufwand für beitragsorientierte Pläne belief sich im Geschäftsjahr 2008 auf 33 Mio. € (2007: 39 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 Verbindlichkeiten aus leistungsorientierten Plänen sind teilweise durch Planvermögen gedeckt.

### Versicherungsmathematische Annahmen

in %

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Diskontierungssatz	5,9	5,6
Gehaltssteigerungen	4,3	3,5
Rentenerhöhungen	2,0	1,8
Erwarteter Ertrag aus dem Planvermögen	5,0	5,7

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 Personalfuktuation und Sterblichkeit basieren auf empirischen Daten, letztere für Deutschland auf den Heubeck 2005 G Sterbetafeln.

Aufgrund der Anwendung der im Dezember 2004 veröffentlichten Ergänzung zu IAS 19 „Leistungen an Arbeitnehmer“ erfasst der Konzern seit dem 1. Januar 2005 versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste aus leistungsorientierten Plänen sofort außerhalb der Gewinn- und Verlustrechnung in der Konzernaufstellung der erfassten Erträge und Aufwendungen. Die in dieser Aufstellung für 2008 erfassten Gewinne beliefen sich auf 3 Mio. € (2007: 18 Mio. €). Die kumulierten erfassten Verluste betragen 9 Mio. € (2007: 12 Mio. €) ■■■ siehe auch Erläuterung 21.

Die Annahmen für den erwarteten Ertrag aus Planvermögen werden für jeden leistungsorientierten Plan separat festgelegt. Der Ertrag aus dem Planvermögen des fondsfinanzierten Planes in Deutschland basiert auf der gesamten Überschussbeteiligung der Versicherungsgesellschaft.

#### Pensionsaufwendungen für leistungsorientierte Pläne

in Mio. €

	1. Jan. bis 31. Dez. 2008	1. Jan. bis 31. Dez. 2007
Laufender Dienstzeitaufwand	12	12
Zinsaufwand	9	7
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	-4	-4
<b>Pensionsaufwand</b>	<b>17</b>	<b>15</b>

Von dem Gesamtpensionsaufwand entfällt ein Betrag in Höhe von 12 Mio. € (2007: 12 Mio. €) auf Arbeitnehmer in Deutschland. Die Pensionsaufwendungen wurden unter den betrieblichen Aufwendungen bzw., soweit produktionsbezogen, in den Umsatzkosten ausgewiesen.

#### Verpflichtungen für leistungsorientierte Pläne

in Mio. €

	2008	2007
<b>Verpflichtungen für leistungsorientierte Pläne zum 1. Januar</b>	<b>171</b>	<b>170</b>
Währungseffekt	-4	2
Laufender Dienstzeitaufwand	12	12
Zinsaufwand	9	7
Beiträge der Teilnehmer des Plans	1	—
Pensionszahlungen	-6	-6
Versicherungsmathematische Gewinne	-11	-14
<b>Verpflichtungen für leistungsorientierte Pläne zum 31. Dezember</b>	<b>172</b>	<b>171</b>

#### Status der fondsfinanzierten und nicht fondsfinanzierten leistungsorientierten Pläne

in Mio. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Verpflichtung für nicht fondsfinanzierte leistungsorientierte Pläne	120	114
Verpflichtung für fondsfinanzierte leistungsorientierte Pläne	52	57
<b>Verpflichtung für leistungsorientierte Pläne</b>	<b>172</b>	<b>171</b>
beizulegender Wert des Planvermögens	-53	-60
<b>Nettverbindlichkeit für leistungsorientierte Pläne</b>	<b>119</b>	<b>111</b>
<b>davon leistungsorientierte Schuld</b>	<b>124</b>	<b>115</b>
<b>davon leistungsorientierter Vermögenswert</b>	<b>-5</b>	<b>-4</b>

Die Berechnungen der bilanzierten Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in Bezug auf die leistungsorientierten Pensionspläne basieren auf statistischen und versicherungsmathematischen Berechnungen der Aktuarien. Dabei ist insbesondere der Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen von Annahmen wie Diskontierungssatz, der zur Berechnung des Barwerts der zukünftigen Rentenverpflichtungen verwendet wird, zukünftige Gehaltssteigerungen und Erhöhungen der sonstigen Leistungen an die Arbeitnehmer abhängig. Zusätzlich verwenden die vom Konzern unabhängigen Aktuarien für ihre Annahmen statistische Daten wie Austrittswahrscheinlichkeit und Lebenserwartung der Versicherten. Die Annahmen der Aktuarien können wegen Änderungen der Zinssätze, Marktbedingungen und des wirtschaftlichen Umfeldes, höheren oder niedrigeren Austrittsraten, längerer oder kürzerer Lebensdauer der Versicherten sowie wegen anderer geschätzter Faktoren substanziell von den tatsächlichen Ergebnissen abweichen. Diese Abweichungen können einen Einfluss auf die in zukünftigen Berichtsperioden bilanzierten Vermögenswerte und Verbindlichkeiten haben.

## Veränderung des Planvermögens

in Mio. €

	2008	2007
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens am 1. Januar	60	46
Währungseffekt	-5	-3
Pensionszahlungen	-2	-1
Gezahlte Beiträge des Arbeitgebers	3	10
Beiträge der Teilnehmer des Plans	1	—
Versicherungsmathematische Verluste/Gewinne	-8	4
Erwarteter Ertrag aus dem Planvermögen	4	4
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens am 31. Dezember	53	60

Für das Jahr 2009 werden Einzahlungen bestehend aus Leistungen, die direkt von der Gesellschaft gezahlt werden, sowie Beitragszahlungen durch die Gesellschaft in das Planvermögen in Höhe von 8 Mio. € erwartet. Im Jahr 2008 betrug der tatsächliche Ertrag aus dem Planvermögen minus 4 Mio. € (2007: 7 Mio. €).

## Zusammensetzung des Planvermögens

in Mio. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Eigenkapitalinstrumente	15	28
Anleihen	11	5
Immobilien	1	—
Rückdeckungsversicherung	16	16
Andere Vermögenswerte	10	11
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	53	60

## Historische Entwicklung

in Mio. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007	31. Dez. 2006	31. Dez. 2005	31. Dez. 2004
Barwert der Verpflichtung für leistungsorientierte Pläne	172	171	170	131	118
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	53	60	46	—	—
Davon: leistungsorientiertes Vermögen	-5	-4	-2	—	—
Fehlbetrag des Plans	124	115	126	131	118
Erfahrungsbedingte Anpassungen	2	-1	4	1	—
Unterschied zwischen erwartetem und tatsächlichem Ertrag aus dem Planvermögen	-8	4	—	—	—

## 19 Sonstige langfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

### Sonstige langfristige Verbindlichkeiten

in Mio. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	2	3
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	10	6
Abgrenzungsposten	17	14
Finanzielle Verbindlichkeiten		
Zinsderivate	9	10
Währungsoptionen	13	16
Devisentermingeschäfte	1	16
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	—	1
Sonstige	—	3
<b>Sonstige langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>52</b>	<b>69</b>

Für Informationen zu Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing, Devisentermingeschäften sowie Zinsderivaten und Währungsoptionen siehe Erläuterungen 22 und 23.

Verbindlichkeiten mit Fälligkeiten von mehr als fünf Jahren beliefen sich auf 17 Mio. € bzw. 15 Mio. € zum 31. Dezember 2008 und 2007.

## 20 Ausgleichsposten für Anteile anderer Gesellschafter

Dieser Posten innerhalb des Eigenkapitals enthält Anteile von Dritten am Eigenkapital bei einer Reihe von Konzerngesellschaften. Die Ergebnisanteile anderer Gesellschafter sind zum 31. Dezember 2008 sechs und zum 31. Dezember 2007 drei Tochtergesellschaften zuzuordnen siehe auch Aufstellung des Anteilsbesitzes/Anlage II dieses Anhangs.

Diese Tochtergesellschaften wurden teilweise im Rahmen der Akquisition des Reebok Geschäftssegments und teilweise in 2008 erworben.

Infolge des IAS 32 werden Ergebnisanteile anderer Gesellschafter der GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG (Deutschland), weil diese Gesellschaft eine Kommanditgesellschaft ist, sowie 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 gemeldet.

## 21 Eigenkapital

Das Grundkapital der adidas AG belief sich am 31. Dezember 2007 auf 203.628.960 €, eingeteilt in 203.628.960 auf den Inhaber lautende nennwertlose Stückaktien („Aktien“), und war voll eingezahlt.

Das Grundkapital wurde durch die Ausübung von insgesamt 4.000 Bezugsrechten im November 2007 und durch die Ausgabe von 16.000 Aktien im Rahmen des Aktienoptionsprogramms der Gesellschaft (MSOP) am 15. Januar des Geschäftsjahres 2008 auf insgesamt 203.644.960 €, eingeteilt in 203.644.960 Aktien, erhöht.

Am 2. Juli 2008 wurden 5.511.023 eigene Aktien, die aufgrund der Ermächtigung des Vorstands zum Erwerb eigener Aktien vom 10. Mai 2007 erworben worden waren, eingezogen und das Grundkapital der Gesellschaft von 203.644.960 € um 5.511.023 € auf 198.133.937 €, eingeteilt in 198.133.937 Aktien, herabgesetzt. Die Gewinnrücklagen reduzierten sich dadurch um 224.437.927,18 €.

Sodann wurde das Grundkapital durch die Ausübung von insgesamt 11.100 Bezugsrechten im Mai 2008 und durch die Ausgabe von 44.400 Aktien im Rahmen des Aktienoptionsprogramms der Gesellschaft (MSOP) am 4. Juli 2008 auf insgesamt 198.178.337 €, eingeteilt in 198.178.337 Aktien, erhöht. Das Grundkapital wurde erneut durch die Ausübung von insgesamt 2.100 Bezugsrechten im August 2008 und durch die Ausgabe von 8.400 Aktien im Rahmen des Aktienoptionsprogramms der Gesellschaft (MSOP) am 6. Oktober 2008 erhöht.

Am 15. Dezember 2008 wurden 4.671.225 Aktien, die aufgrund der Ermächtigung des Vorstands zum Erwerb eigener Aktien vom 8. Mai 2008 erworben worden waren, eingezogen und das Grundkapital der Gesellschaft von 198.186.737 € um 4.671.225 € auf 193.515.512 €, eingeteilt in 193.515.512 Aktien, herabgesetzt. Die Gewinnrücklagen reduzierten sich dadurch um 174.766.717,89 €.

Das Grundkapital der Gesellschaft belief sich zum Bilanzstichtag auf insgesamt 193.515.512 €, eingeteilt in 193.515.512 Aktien. Es ist vollständig eingezahlt.

Die aus den vorgenannten Vorgängen bis zum 31. Dezember 2008 resultierende Änderung des Grundkapitals ist bis auf die am 2. Juli 2008 erfolgte Aktieneinziehung, die bereits am 12. August 2008 eingetragen wurde, am 11. Februar 2009 in das Handelsregister eingetragen worden.

Eine weitere Änderung des Grundkapitals erfolgte nicht. Am 16. Februar 2009 beträgt danach das Grundkapital der adidas AG 193.515.512 €, eingeteilt in 193.515.512 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 AktG nicht dividendenberechtigt. Am 16. Februar 2009 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

	Veränderung der Aktienanzahl +/-	Aktienanzahl
<b>Anzahl der ausgegebenen Stückaktien am 1. Jan. 2008</b>		<b>203.628.960</b>
Kapitalerhöhung und Ausgabe von Stückaktien am 15. Januar 2008 aufgrund MSOP-Ausübungen im November 2007	+ 16.000	203.644.960
Kapitalherabsetzung durch Einziehung von 5.511.023 eigenen Aktien am 2. Juli 2008 aufgrund Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien vom 10. Mai 2007	- 5.511.023	198.133.937
Kapitalerhöhung und Ausgabe von Stückaktien am 4. Juli 2008 aufgrund MSOP-Ausübungen im Mai 2008	+ 44.400	198.178.337
Kapitalerhöhung und Ausgabe von Stückaktien am 6. Oktober 2008 aufgrund MSOP-Ausübungen im August 2008	+ 8.400	198.186.737
Kapitalherabsetzung durch Einziehung von 4.671.225 eigenen Aktien am 15. Dezember 2008 aufgrund Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien vom 8. Mai 2008	- 4.671.225	193.515.512
<b>Anzahl der ausgegebenen Stückaktien am 31. Dez. 2008</b>		<b>193.515.512</b>

### Genehmigtes Kapital

Von den bestehenden genehmigten Kapitalia von insgesamt bis zu 96.062.500 €, das entspricht 96.062.500 Aktien, hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2008 und über den Bilanzstichtag hinaus bis zum 16. Februar 2009 keinen Gebrauch gemacht.

Das genehmigte Kapital der Gesellschaft, das zum Bilanzstichtag in § 4 Abs. 2, 3 und 4 der Satzung geregelt ist, ermächtigt den Vorstand, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital

bis zum 19. Juni 2010

— durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 64.062.500 € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen (Genehmigtes Kapital 2005/I);

bis zum 15. Mai 2011

— durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bar- oder Sacheinlage einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 12.000.000 € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen (Genehmigtes Kapital 2008);

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 zum Bilanzstichtag geltenden Satzung der Gesellschaft.

##### Bedingtes Kapital 1999/I

Das Bedingte Kapital 1999/I dient der Erfüllung von Bezugsrechten im Rahmen des Aktienoptionsprogramms MSOP an Mitglieder des Vorstands der adidas AG, Mitglieder der Geschäftsleitungsorgane verbundener Unternehmen sowie an weitere Führungskräfte der adidas AG und verbundener Unternehmen (§ 4 Absatz 5 der Satzung der Gesellschaft).

Aufgrund der Ausübung von 17.200 Bezugsrechten und der Ausgabe von 68.800 Aktien im Rahmen der jeweils im Januar, Juli und Oktober 2008 abgelaufenen Ausübungsperioden für die Tranche III (2001), die Tranche IV (2002) und die Tranche V (2003) des Aktienoptionsprogramms belief sich der Nennbetrag des Bedingten Kapitals 1999/I zum Bilanzstichtag auf 1.294.748 €, eingeteilt in 1.294.748 Aktien.

Die aufgrund der genannten Vorgänge bis zum 31. Dezember 2008 eingetretene Änderung des Nennbetrages des Bedingten Kapitals 1999/I wurde am 11. Februar 2009 in das Handelsregister eingetragen.

Eine weitere Reduzierung des Nennbetrags des Bedingten Kapitals 1999/I im Januar 2009 erfolgte nicht, da nach Oktober 2008 bis zum Jahresende keine Bezugsrechte mehr ausübbar waren.

Am 16. Februar 2009 beträgt daher der Nennbetrag des Bedingten Kapitals 1999/I 1.294.748 €, eingeteilt in 1.294.748 Aktien.

##### Bedingtes Kapital 2003/II

Das Grundkapital ist zum Bilanzstichtag um weitere bis zu 35.998.040 €, eingeteilt in bis zu 35.998.040 Aktien, bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2003/II). Aktien aus diesem bedingten Kapital werden insoweit ausgegeben, wie die Inhaber der im Oktober 2003 unter Bezugsrechtsausschluss der Aktionäre ausgegebenen Teilschuldverschreibungen von ihren Wandlungsrechten Gebrauch machen. Die Gesamtzahl der an diesen Personenkreis im Falle der Ausübung sämtlicher Wandlungsrechte insgesamt auszugebenden Aktien beläuft sich zum Bilanzstichtag auf 15.684.315. Darüber hinaus ist der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats ermächtigt, an die Inhaber von Options- oder Wandlungsrechten bzw. an 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 8. Mai 2003 in der Fassung des Hauptversammlungsbeschlusses vom 11. Mai 2006 künftig ausgegeben werden, insgesamt bis zu 20.313.723 Aktien auszugeben, soweit diese von ihren Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch machen oder, soweit sie zur Optionsausübung bzw. Wandlung verpflichtet sind, ihre Verpflichtung zur Optionsausübung/Wandlung erfüllen.

Aus dem Bedingten Kapital 2003/II hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2008 und über den Bilanzstichtag hinaus bis zum 16. Februar 2009 keine Aktien ausgegeben.

##### 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 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 eingehalten.

Aus dem Bedingten Kapital 2006 hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2008 und über den Bilanzstichtag hinaus bis zum 16. Februar 2009 keine Aktien ausgegeben.

## Rückerwerb eigener Aktien

Im Geschäftsjahr 2008 hat der Vorstand der adidas AG auf der Basis der ihm von der Hauptversammlung am 10. Mai 2007 erteilten Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien am 30. Januar 2008 ein Aktienrückkaufprogramm begonnen und auf der Basis der von der Hauptversammlung am 8. Mai 2008 erteilten Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien am 21. Mai 2008 fortgesetzt. ► siehe Bericht und Erläuterungen zu den Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB, S. 096. Im Zeitraum vom 30. Januar 2008 bis einschließlich 2. Mai 2008 hat die adidas AG im Rahmen der erteilten Ermächtigung vom 10. Mai 2007 5.511.023 Aktien zu einem Gesamtpreis von 229.948.950,18 € (ohne Erwerbsnebenkosten) erworben. Dies entspricht 2,71 % des Grundkapitals der Gesellschaft zum Zeitpunkt der ordentlichen Hauptversammlung am 10. Mai 2007. Der Kaufpreis je Aktie betrug durchschnittlich 41,73 €. Am 21. Mai wurde das Aktienrückkaufprogramm aufgrund der von der Hauptversammlung am 8. Mai 2008 erteilten Ermächtigung des Vorstands zum Erwerb eigener Aktien fortgesetzt. Die Gesamtzahl der aufgrund dieser Ermächtigung bis einschließlich 22. Oktober 2008 erworbenen eigenen Aktien betrug 4.671.225. Das entspricht 2,29 % des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Hauptversammlung am 8. Mai 2008. Der Gesamtpreis (ohne Erwerbsnebenkosten) betrug 179.437.942,89 €. Der Kaufpreis je Aktie belief sich auf durchschnittlich 38,41 €.

Insgesamt wurden im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms im Zeitraum vom 30. Januar 2008 bis 22. Oktober 2008 10.182.248 Aktien zu einem durchschnittlichen Kaufpreis je Aktie von 40,21 € erworben. Dies entspricht 5 % des Grundkapitals der adidas AG zum Zeitpunkt des Programmbeginns. Das Rückkaufvolumen belief sich auf insgesamt 409.386.893,07 € (ohne Erwerbsnebenkosten). Am 22. Oktober wurde das Aktienrückkaufprogramm beendet.

Am 2. Juli wurden die auf der Grundlage der Ermächtigung vom 10. Mai 2007 im Zeitraum vom 30. Januar 2008 bis 2. Mai 2008 erworbenen 5.511.023 eigenen Aktien unter Herabsetzung des Grundkapitals eingezogen. Das Grundkapital der Gesellschaft wurde damit von 203.644.960 € um 5.511.023 € auf 198.133.937 € herabgesetzt.

Am 15. Dezember 2008 wurden die auf der Grundlage der Ermächtigung vom 8. Mai 2008 im Zeitraum vom 21. Mai 2008 bis 22. Oktober 2008 erworbenen 4.671.225 eigenen Aktien unter Herabsetzung des Grundkapitals ebenfalls eingezogen. Das Grundkapital der Gesellschaft wurde damit von 198.186.737 € um 4.671.225 € auf 193.515.512 € herabgesetzt.

Nach Einziehung aller erworbenen Aktien hält die adidas AG am 16. Februar 2009 keine eigenen Aktien mehr.

## Wandelschuldverschreibung

Die adidas International Finance B.V. hat am 8. Oktober 2003 eine Wandelschuldverschreibung im Gesamtnennbetrag von 400.000.000 € begeben, die in 8.000 Teilschuldverschreibungen mit einem Nennbetrag von jeweils 50.000 € eingeteilt ist. Die Wandelschuldverschreibung ist am 8. Oktober 2018 zur Rückzahlung fällig, sofern sie nicht zuvor zurückgezahlt oder in Aktien der adidas AG gewandelt wird. Die adidas AG hat für diese Wandelschuldverschreibung die unbedingte und unwiderrufliche Garantie hinsichtlich Zahlung sämtlicher von der adidas International Finance B.V. zahlbaren Beträge unter der Wandelschuldverschreibung übernommen. Ferner

hat die adidas AG gegenüber den Inhabern der Wandelschuldverschreibung die Verpflichtung übernommen, die nach Wandlung einer Teilschuldverschreibung zu liefernden Aktien zu liefern. Die Wandelschuldverschreibung berechtigt zum Bezug von Aktien der adidas AG zu einem Wandlungspreis von ursprünglich 102 € je Aktie, wobei sich das Wandlungsverhältnis durch die Division des Nennbetrages einer Teilschuldverschreibung (50.000 €) durch den am Ausübungstag geltenden Wandlungspreis ergibt. Der Wandlungspreis wurde aufgrund des im Geschäftsjahr 2006 durchgeführten Aktiensplits inzwischen auf 25,50 € angepasst. Das Wandlungsrecht kann durch einen Anleihegläubiger vom 18. November 2003 bis zum 20. September 2018 ausgeübt werden, wobei bestimmte Ausübungsbeschränkungen gelten. Die Aktien werden nach Durchführung der Wandlung aus dem gemäß Beschluss der Hauptversammlung der adidas AG vom 8. Mai 2003, in der Fassung des Hauptversammlungsbeschlusses vom 11. Mai 2006, geschaffenen bedingten Kapital stammen. Die adidas International Finance B.V. ist berechtigt, am oder nach dem 8. Oktober 2009 die Wandelschuldverschreibung vollständig vorzeitig zurückzuzahlen, jedoch im Zeitraum vom 8. Oktober 2009 bis zum 7. Oktober 2015 nur, sofern der Börsenkurs der Aktien der adidas AG in einem bestimmten Referenzzeitraum (wie in den Anleihebedingungen bestimmt) mindestens 130 % (Zeitraum 8. Oktober 2009 bis 7. Oktober 2012) bzw. 115 % (Zeitraum 8. Oktober 2012 bis 7. Oktober 2015) des dann geltenden Wandlungspreises beträgt. Die Wandelschuldverschreibung wurde als Inhaberpapier begeben und das Bezugsrecht der Aktionäre auf die Wandelschuldverschreibung wurde ausgeschlossen. Auf die Aktien, auf die die Inhaber von Teilschuldverschreibungen Bezugsrechte haben, besteht wegen der Absicherung durch ein bedingtes Kapital per se kein Bezugsrecht der Aktionäre. Zum 31. Dezember 2008 bzw. 16. Februar 2009 standen bzw. stehen noch 7.999 Teilschuldverschreibungen aus.

## Stimmrechtsmitteilungen

Gemäß § 160 Abs. 1 Nr. 8 Aktiengesetz (AktG) sind die Inhalte von Meldungen über das Bestehen von Beteiligungen an der Gesellschaft, die bestimmte Schwellenwerte erreichen, über- oder unterschreiten und nach dem Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) dem Unternehmen mitgeteilt worden sind, anzugeben. Nachstehend sind die Inhalte der Mitteilungen aufgeführt, die das Über- bzw. Unterschreiten eines der im WpHG genannten Schwellenwerte anzeigen:

Die Invesco Ltd., London, United Kingdom, hat am 2. Oktober 2008 mitgeteilt, dass:

- 1) der Stimmrechtsanteil der Invesco Ltd., Atlanta, Georgia, USA, an der adidas AG am 30. September 2008 die Schwelle von 3 % unterschritten hat und zu diesem Tag 2,98 % 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.
- 2) der Stimmrechtsanteil der IVZ Callco Inc., Toronto, Canada, an der adidas AG am 30. September 2008 die Schwelle von 3 % unterschritten hat und zu diesem Tag 2,98 % 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.
- 3) der Stimmrechtsanteil der AIM Canada Holdings Inc, Toronto, Canada, an der adidas AG am 30. September 2008 die Schwelle von 3 % unterschritten hat und zu diesem Tag 2,98 % 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 AIM Canada Holdings Inc. zuzurechnen.

4) der Stimmrechtsanteil der Invesco Inc., Toronto, Canada an der adidas AG am 30. September 2008 die Schwelle von 3 % unterschritten hat und zu diesem Tag 2,98 % 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.

5) der Stimmrechtsanteil der Invesco Holdings Company Limited, London, UK an der adidas AG am 30. September 2008 die Schwelle von 3 % unterschritten hat und zu diesem Tag 2,98 % 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.

6) der Stimmrechtsanteil der AIM Funds Management Inc., Toronto, Canada an der adidas AG am 30. September 2008 die Schwelle von 3 % unterschritten hat und zu diesem Tag 2,98 % der Stimmrechte (5.894.813 Aktien) beträgt. Alle Stimmrechte sind gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG der AIM Funds Management Inc. zuzurechnen.

Die vorstehenden Meldungen wurden bislang aufgrund von Bedenken der BaFin hinsichtlich formeller Anforderungen an diese Stimmrechtsmitteilungen von uns nicht veröffentlicht.

Die Fidelity International, Tadworth, Great Britain, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 15. Dezember 2008 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass der Stimmrechtsanteil der FMR LLC, Boston, Massachusetts, USA, an der adidas AG am 12. Dezember 2008 die Schwelle von 3 % überschritten hat und zu diesem Tag 3,08 % der Stimmrechte (6.108.384 Aktien) beträgt. Alle Stimmrechte sind gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG in Verbindung mit § 22 Abs. 1 Satz 2 WpHG der FMR LLC zuzurechnen.

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 WpHG und § 22 Abs. 1 Satz 2 WpHG der Bank of New York Mellon Corporation zuzurechnen.

## Eigenkapitalmanagement

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. Primäres Ziel des Konzerns ist ein Verschuldungsgrad unter 50 % Nettoverschuldung im Verhältnis zum Eigenkapital.

Während des Geschäftsjahres ergaben sich keine Änderungen in der Vorgehensweise des Konzerns bezüglich des Eigenkapitalmanagements.

## Rücklagen

Rücklagen im Eigenkapital sind wie folgt:

- Kapitalrücklage: beinhaltet das im Rahmen von Aktienemissionen gezahlte Agio.
- Kumulierte Währungsumrechnung: Diese Rücklage beinhaltet alle Fremdwährungsunterschiede, die aus der Umrechnung der Abschlüsse ausländischer Geschäftsbetriebe entstehen.
- Hedging Rücklage: beinhaltet den effektiven Anteil der kumulierten Nettoveränderungen im beizulegenden Zeitwert der Absicherung von Cashflows in Bezug auf abgesicherte Transaktionen, die noch nicht eingetreten sind, sowie der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländischen Tochtergesellschaften.
- Übrige Rücklagen: beinhalten die kumulierten Nettoveränderungen von versicherungsmathematischen Gewinnen oder Verlusten aus leistungsorientierten Pensionszusagen, Aufwendungen für Aktienoptionspläne sowie beizulegenden Zeitwerten von zur Veräußerung verfügbaren Finanzanlagen.
- 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 2007 wurde eine Dividende von 0,50 € je Aktie (Gesamtbetrag: 99 Mio. €) nach der Zustimmung durch die Hauptversammlung 2008 ausgeschüttet. Der Vorstand der adidas AG schlägt den Aktionären vor, aus dem zum 31. Dezember 2008 ausgewiesenen Bilanzgewinn in Höhe von 237 Mio. € eine Ausschüttung einer Dividende von 0,50 € pro für das Geschäftsjahr 2008 dividendenberechtigter Aktie vorzunehmen und den Restbetrag auf neue Rechnung vorzutragen.

Zum 31. Dezember 2008 bestehen 193.515.512 dividendenberechtigte Aktien. Dies würde zu einer Dividendenzahlung in Höhe von 97 Mio. € führen.

## Konzerneigenkapitalentwicklung

in Mio. €

	Erläuterung	Grundkapital	Kapital- rücklage	Kumulierte Währungs- umrechnung	Hedging Rücklage	Übrige Rücklagen <sup>1)</sup>	Gewinn- rücklagen	Eigenkapital der Anteils- eigner	Ausgleichs- posten für An- teile anderer Gesellschafter	Gesamt
<b>31. Dezember 2006</b>		204	737	-273	-20	-18	2.199	2.828	8	2.836
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen				-237	-38	10		-265	-0	-265
Gewinn							551	551	4	555
<b>Summe aus Periodenergebnis und ergebnisneutral erfassten Wertänderungen</b>				-237	-38	10	551	286	4	290
Dividendenzahlung	21						-85	-85	-1	-86
Ausgeübte Aktienoptionen	33	0	0					0		0
Umgliederung von Minderheitsanteilen in Übereinstimmung mit IAS 32	20						-6	-6		-6
<b>31. Dezember 2007</b>		204	737	-510	-58	-8	2.659	3.023	11	3.034
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen				78	149	2		229	-0	229
Gewinn							642	642	2	644
<b>Summe aus Periodenergebnis und ergebnisneutral erfassten Wertänderungen</b>				78	149	2	642	871	2	873
Dividendenzahlung	21						-99	-99	-0	-99
Ausgeübte Aktienoptionen	33	0						0		0
Rückwerb eigener Anteile	21	-10	-399					-409		-409
Neu gegründete Joint Ventures								-	1	1
Umgliederung von Minderheitsanteilen in Übereinstimmung mit IAS 32	20						-0	-0		-0
<b>31. Dezember 2008</b>		194	338	-432	91	-6	3.202	3.386	14	3.400

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.  
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

1) Rücklagen für versicherungsmathematische Gewinne/Verluste und Aktienoptionspläne.

## 22 Leasing- und Dienstleistungsverträge

### Operating-Leasing

Der Konzern mietet, pachtet und least vor allem Einzelhandelsgeschäfte sowie Büros, Lager- räume und Einrichtungen. Die Verträge haben Restlaufzeiten zwischen einem und sechzehn Jahren und beinhalten teilweise Verlängerungsoptionen und Preisanpassungsklauseln. Die Gesamtaufwendungen aus diesen Verträgen, welche zum Teil umsatzabhängig sind, beliefen sich auf 422 Mio. € bzw. 337 Mio. € für die Geschäftsjahre 2008 und 2007.

Die Mindestverpflichtungen für die Mindestmietzeiten stellen sich wie folgt dar:

### Mindestverpflichtungen aus Operating-Leasing

in Mio. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Innerhalb eines Jahres	213	212
Zwischen einem und fünf Jahren	516	432
Über fünf Jahre	340	192
<b>Gesamt</b>	<b>1.069</b>	<b>836</b>

### Finanzierungs-Leasing

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 5 Mio. € bzw. 6 Mio. € wird in den Sachanlagen zum 31. Dezember 2008 und 2007 ausgewiesen. Der Zinsaufwand und die Abschreibungen für das Geschäftsjahr 2008 beliefen sich auf 2 Mio. € (2007: 2 Mio. €) bzw. 1 Mio. € (2007: 2 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. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Leasingzahlungen fällig:		
Innerhalb eines Jahres	2	2
Zwischen einem und fünf Jahren	2	3
Über fünf Jahre	1	1
<b>Leasingzahlungen gesamt</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
abzüglich: erwartete zukünftige Zinszahlungen	0	1
<b>Verpflichtungen unter Finanzierungsleasing</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
davon:		
Innerhalb eines Jahres	2	2
Zwischen einem und fünf Jahren	2	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. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Innerhalb eines Jahres	49	48
Zwischen einem und fünf Jahren	48	62
Über fünf Jahre	—	—
<b>Gesamt</b>	<b>97</b>	<b>110</b>

Buchwerte der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2008 gemäß den Kategorien des IAS 39 und ihre beizulegenden Zeitwerte

in Mio. €

	Kategorie gemäß IAS 39	Buchwert 31. Dez. 2008	Fortgeführte Anschaffungskosten	Beizulegender Zeitwert ergebnisneutral	Beizulegender Zeitwert ergebniswirksam	Bewertung gemäß IAS 17	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2008
<b>Vermögenswerte</b>							
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 Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	147		146	1		147
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHFT	32			32		32
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	109	109				109
Langfristige Finanzanlagen							
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	AFS	89		89			89
Kredite	LaR	7	7				7
Sonstige langfristige Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	24		16	8		24
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHFT	10			10		10
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	25	25				25
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	LaR	2	2				2
<b>Verbindlichkeiten</b>							
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten							
Schuldscheindarlehen	FLAC	404	404				407
Wandelanleihe	FLAC	393	393				484
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	1.218	1.218				1.218
Abgegrenzte Schulden und sonstige Rückstellungen	FLAC	364	364				364
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	36		36			36
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHFT	21			21		21
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n. a.	2				2	2
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	22	22				22
Langfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten inkl. Commercial Paper	FLAC	748	748				748
Schuldscheindarlehen	FLAC	1.028	1.028				1.047
Wandelanleihe	FLAC	—	—				—
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	9		7	2		9
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHFT	14			14		14
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n. a.	3				3	3
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	—	—				—
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	FLAC	2	2				2
<b>Davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IAS 39</b>							
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte		183					
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)		—					
davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHFT)		183					
Kredite und Forderungen (Loans and Receivables – LaR)		1.767					
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available-for-Sale financial assets – AFS)		89					
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					

**Buchwerte der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2007 gemäß den Kategorien des IAS 39 und ihre beizulegenden Zeitwerte**

in Mio. €

	Kategorie gemäß IAS 39	Buchwert 31. Dez. 2007	Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Beizulegender Zeitwert er- gebnisneutral	Beizulegender Zeitwert er- gebniswirksam	Bewertung gemäß IAS 17	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2007
<b>Vermögenswerte</b>							
Flüssige Mittel	n.a.	295	295				295
Kurzfristige Finanzanlagen	FAHFT	86			86		86
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	1.459	1.459				1.459
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	12		12			12
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHFT	22			22		22
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	88	88				88
Langfristige Finanzanlagen							
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	AfS	92		92			92
Kredite	LaR	11	11				11
Sonstige langfristige Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	7		7			7
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHFT	0			0		0
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	23	23				23
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	LaR	4	4				4
<b>Verbindlichkeiten</b>							
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten							
Schuldscheindarlehen	FLAC	186	186				186
Wandelanleihe	FLAC	—	—				—
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	849	849				849
Abgegrenzte Schulden und sonstige Rückstellungen	FLAC	349	349				349
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	72		72			72
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHFT	17			17		17
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n.a.	2				2	2
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	14	14				14
Langfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten inkl. Commercial Paper	FLAC	198	198				198
Schuldscheindarlehen	FLAC	1.378	1.378				1.394
Wandelanleihe	FLAC	384	384				810
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	32		26	6		32
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHFT	10			10		10
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n.a.	3				3	3
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	1	1				1
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	FLAC	2	2				2
<b>Davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IAS 39</b>							
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte		108					
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)		—					
davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHFT)		108					
Kredite und Forderungen (Loans and Receivables – LaR)		1.585					
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available-for-Sale financial assets – AfS)		92					
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (Financial Liabilities measured at Amortised Cost – FLAC)		3.361					
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken (Financial Liabilities Held for Trading – FLHFT)		27					

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 Konzern-spezifische 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. €

	1. Jan. bis 31. Dez. 2008	1. Jan. bis 31. Dez. 2007
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte oder finanzielle Verbindlichkeiten	-6	-1
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft	—	—
davon: zu Handelszwecken gehalten	-6	-1
Kredite und Forderungen	-27	-18
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	—	—
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	11	6

Nettogewinne oder -verluste aus finanziellen Vermögenswerten oder finanziellen Verbindlichkeiten, die zu Handelszwecken gehalten werden, beinhalten Effekte aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von Derivaten, die nicht Teil einer Sicherungsbeziehung sind, und Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts weiterer Finanzinstrumente sowie Zinszahlungen, die hauptsächlich von Investmentfonds stammen.

Nettogewinne oder -verluste aus Krediten und Forderungen beinhalten hauptsächlich Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen.

Nettogewinne oder -verluste aus finanziellen Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, beinhalten Effekte aus vorzeitiger Tilgung und Auflösungen von abgegrenzten Schulden.

Die nach IFRS 7 Finanzinstrumente: Angaben Paragraphen 31–42 („Art und Ausmaß der sich aus Finanzinstrumenten ergebenden Risiken“) erforderlichen Angaben sind dem Konzernlagebericht zu entnehmen ■■ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 107.

#### Finanzinstrumente zur Absicherung des Währungsrisikos

Der adidas Konzern nutzt Möglichkeiten zum natürlichen Ausgleich von Währungsrisiken sowie Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungsswaps. Zum 31. Dezember 2008 hatte der Konzern Währungsoptionskontrakte mit gezahlten Optionsprämien in einem Gesamtbetrag von 5 Mio. € (31. Dezember 2007: 7 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 9 Mio. € (2007: – 10 Mio. €) für Währungsoptionen und ein Betrag von 85 Mio. € (2007: – 51 Mio. €) für Devisentermingeschäfte wurden ergebnisneutral in der Hedging Rücklage erfasst. Der Gesamtbetrag, der 2008 ergebniswirksam erfasst wurde, belief sich auf 6 Mio. € (2007: 12 Mio. €).

Die gesamten Zeitwerte der Fremdwährungsoptionen, die nicht Teil einer Absicherung waren, in Höhe von – 2 Mio. € (2007: – 9 Mio. €) wurden in 2008 ergebniswirksam erfasst.

Insgesamt wurde in den Geschäftsjahren 2008 und 2007 ein Nettobetrag von 3,6 Mrd. US Dollar bzw. 3,0 Mrd. US Dollar gegen andere Währungen gekauft.

Die Nominalbeträge aller offenen Kurssicherungsgeschäfte, die sich im Wesentlichen auf Cashflow-Hedges beziehen, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

#### Nominalbeträge aller offenen Kurssicherungsgeschäfte

in Mio. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Devisentermingeschäfte	2.904	2.317
Währungsoptionen	487	562
<b>Gesamt</b>	<b>3.391</b>	<b>2.879</b>

Der relativ hohe Anteil an Devisentermingeschäften beruht hauptsächlich auf dem Einsatz von Währungsswaps zu Zwecken des Liquiditätsmanagements und Sicherungsgeschäften.

Von den gesamten offenen Sicherungsgeschäften dienen nachfolgende Kontrakte der Absicherung gegen das größte Einzelwährungsrisiko, den US Dollar:

#### Nominalbeträge der US Dollar-Sicherungsgeschäfte

in Mio. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Devisentermingeschäfte	1.732	1.885
Währungsoptionen	457	562
<b>Gesamt</b>	<b>2.189</b>	<b>2.447</b>

Der beizulegende Zeitwert sämtlicher offener Kurssicherungsinstrumente stellt sich wie folgt dar:

#### Beizulegende Zeitwerte

in Mio. €

	31. Dez. 2008		31. Dez. 2007	
	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert
Devisentermingeschäfte	163	-43	11	-79
Währungsoptionen	40	-24	5	-23
<b>Gesamt</b>	<b>203</b>	<b>-67</b>	<b>16</b>	<b>-102</b>

Vom saldierten beizulegenden Zeitwert für Devisentermingeschäfte entfallen 111 Mio. € (2007: -61 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 9 Mio. € (2007: -7 Mio. €) entfällt mehrheitlich auf Währungsswaps zu Zwecken des Liquiditätsmanagements und Devisentermingeschäfte zur Absicherung von konzerninternen Dividendenforderungen und wurde ergebniswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Der gesamte beizulegende Zeitwert der offenen Währungsoptionen 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 2009 geplant. Zum Bilanzstichtag wurden -7 Mio. € in den Vorräten erfasst, die in 2009 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. € (2007: 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

In 2005 und 2006 arrangierte der Konzern zur Unterstützung der Reebok-Akquisition längerfristige, hauptsächlich festverzinsliche, Finanzierungen. Dadurch ist der Konzern gut gegen Zinssteigerungen geschützt. In 2008 wurde ein zusätzlicher Forward Starting Swap mit einem Nominalvolumen von 16 Mio. US Dollar abgeschlossen.

Die Fälligkeiten der offenen Zinssicherungsgeschäfte zum 31. Dezember 2008 und 2007 stellen sich wie folgt dar:

#### Fälligkeiten von Zinssicherungsgeschäften

in Mio. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Innerhalb eines Jahres	23	—
Zwischen einem und drei Jahren	184	162
Zwischen drei und fünf Jahren	105	150
Über fünf Jahre	83	68
<b>Gesamt</b>	<b>395</b>	<b>380</b>

Die oben dargestellte Zusammenfassung für das Geschäftsjahr 2008 enthält zwei langfristige US Dollar-Zinsswaps in Höhe von 83 Mio. € (2007: 68 Mio. € resultierend aus einem US Dollar-Zinsswap), einen langfristigen und einen kurzfristigen Zinswährungsswap in Höhe von 33 Mio. € (2007: 33 Mio. €) und vier langfristige Euro-Zinsswaps in Höhe von 279 Mio. € (2007: 279 Mio. €). Beide Zinswährungsswaps sowie ein US Dollar-Zinsswap werden als Fair Value-Hedges klassifiziert, während die vier Euro-Zinsswaps als Cashflow-Hedges klassifiziert werden.

Der zusätzliche Forward Starting US Dollar-Zinsswap wurde zur Absicherung eines Leasing-Vertrags eingegangen, der voraussichtlich im vierten Quartal 2009 abgeschlossen wird. Für dieses Sicherungsinstrument wird Hedge Accounting nicht angewendet. Der negative Marktwert in Höhe von 2 Mio. € wurde direkt ergebniswirksam erfasst.

Insgesamt hatten die Zinsswaps und kombinierten Zins- und Währungsswaps negative beizulegende Zeitwerte in Höhe von 7 Mio. € (2007: – 10 Mio. €) und positive beizulegende Zeitwerte in Höhe von 8 Mio. € (2007: 4 Mio. €) zum 31. Dezember 2008.

Fair Value Risiken, die durch die Finanzierung mit Schuldscheindarlehen in US Dollar, japanischen Yen und australischen Dollar in Höhe von Euro äquivalent 105 Mio. (2007: 101 Mio. €) entstanden, sichert der adidas Konzern mit Zinswährungsswaps in australischen Dollar und japanischen Yen, sowie mit einem US Dollar-Zinsswap, ab. Das Absicherungsziel der Zinswährungsswaps war die Generierung einer Euro-Finanzierung bei gleichzeitigem Erhalt der Finanzierungsart. Das Sicherungsziel des als Fair Value-Hedge klassifizierten US Dollar-Zinsswaps ist es, einen variablen US Dollar-Zinssatz zu erhalten. Der ergebniswirksam gebuchte gesamte positive beizulegende Zeitwert von 7 Mio. € (2007: – 7 Mio. €) wurde kompensiert von dem negativen beizulegenden Zeitwert der gesicherten Schuldscheine in Höhe von 7 Mio. € (2007: 6 Mio. €).

Alle Euro-Zinsswaps eignen sich für die Absicherung von Cashflows gemäß den Vorschriften des IAS 39. Durch Einsatz der Zinsswaps wurden zum Schutz vor steigenden Euro-Geldmarktzinsen aus variablen Euro-Schuldscheinfinauzierungen in Höhe von 279 Mio. € (2007: 279 Mio. €) festverzinsliche Finanzschulden generiert. Die in diesem Zusammenhang stehende negative Veränderung des beizulegenden Zeitwerts in Höhe von 6 Mio. € (2007: – 1 Mio. €) wurde in der Hedging Rücklage erfasst.

## Erläuterungen zur Konzerngewinn- und Verlustrechnung

### 24 Sonstige betriebliche Erträge

Die sonstigen betrieblichen Erträge setzen sich wie folgt zusammen:

#### Sonstige betriebliche Erträge

in Mio. €

	1. Jan. bis 31. Dez. 2008	1. Jan. bis 31. Dez. 2007
Einzahlungen auf ausgebuchte Forderungen	2	1
Erträge aus der Auflösung von abgegrenzten Schulden und Rückstellungen	28	20
Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	10	21
Erträge aus der ergebniswirksamen Erfassung eines negativen Geschäfts- oder Firmenwerts  siehe Erläuterung 4	21	–
Erträge aus sonstigen Erlösen	42	38
<b>Gesamt</b>	<b>103</b>	<b>80</b>

## 25 Sonstige betriebliche Aufwendungen

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 Abschreibungen auf die Geschäfts- oder Firmenwerte sowie Abschreibungen, die in den Umsatzkosten enthalten sind.

Das Marketing Working Budget stellt den wesentlichen Teil der betrieblichen Aufwendungen dar. Es enthält die Aufwendungen für Promotion und Kommunikation, wie z. B. Promotionverträge, Werbung, Unterstützung des Einzelhandels, Veranstaltungen und sonstige Kommunikationsaktivitäten, jedoch nicht die Personal- und Verwaltungskosten im Marketingbereich. Im Jahr 2008 entfielen etwa 33 % (2007: 33 %) der gesamten betrieblichen Aufwendungen auf das Marketing Working Budget.

Die Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (ohne Geschäfts- oder Firmenwerte) beliefen sich auf 234 Mio. € bzw. 211 Mio. € im Geschäftsjahr 2008 und 2007. Davon wurden 6 Mio. € bzw. 7 Mio. € in den Umsatzkosten ausgewiesen, weil diese Beträge direkt in die Herstellungskosten der verkauften Waren eingehen.

### Sonstige betriebliche Aufwendungen

in Mio. €

	1. Jan. bis 31. Dez. 2008	1. Jan. bis 31. Dez. 2007
Marketing Working Budget	1.429	1.378
Marketing-Gemeinkosten <sup>1)</sup>	376	327
Vertriebsorganisation <sup>1)</sup>	1.179	1.045
Logistik <sup>1)</sup>	565	535
Forschung und Entwicklung <sup>1)</sup>	81	84
Zentrale Aufwendungen des Finanz- und Verwaltungsbereichs <sup>1)</sup>	748	746
<b>Gesamt</b>	<b>4.378</b>	<b>4.115</b>
davon:		
Abschreibungen	228	204

1) Enthält Personal- und Verwaltungsaufwand.

## 26 Kostenarten

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 2008 und 2007 belief sich auf 5.486 Mio. € bzw. 5.317 Mio. €.

### Personalaufwand

Der Personalaufwand setzt sich wie folgt zusammen:

#### Personalaufwand

in Mio. €

	1. Jan. bis 31. Dez. 2008	1. Jan. bis 31. Dez. 2007
Löhne und Gehälter	1.123	1.040
Sozialabgaben	110	92
Pensionsaufwand	50	54
<b>Personalaufwand</b>	<b>1.283</b>	<b>1.186</b>

Personalaufwand, der den Herstellungskosten direkt zugeordnet werden kann, ist in den Umsatzkosten enthalten.

## 27 Finanzerträge/Finanzaufwendungen

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

### Finanzerträge

in Mio. €

	1. Jan. bis 31. Dez. 2008	1. Jan. bis 31. Dez. 2007
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	30	23
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	7	4
Zinserträge aus nicht-finanziellen Vermögenswerten	—	—
Wechselkursgewinne, netto	—	7
Kursgewinne aus zur Veräußerung verfügbaren Wertpapieren	—	—
Sonstige	0	2
<b>Finanzerträge</b>	<b>37</b>	<b>36</b>

### Finanzaufwendungen

in Mio. €

	1. Jan. bis 31. Dez. 2008	1. Jan. bis 31. Dez. 2007
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	-178	-163
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	—	-1
Zinsaufwendungen aus Rückstellungen und nicht-finanziellen Verbindlichkeiten	—	-2
Wechselkursverluste, netto	-25	—
Sonstige	—	-4
<b>Finanzaufwendungen</b>	<b>-203</b>	<b>-170</b>

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 0 Mio. € bzw. 4 Mio. € für die Geschäftsjahre 2008 und 2007.

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, 13, 15 und 23.

## 28 Ertragsteuern

Die adidas AG und ihre deutschen Tochtergesellschaften unterliegen der inländischen Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer. Der für das Geschäftsjahr 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. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Latente Steueransprüche	344	315
Latente Steuerschulden	-463	-450
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>-119</b>	<b>-135</b>

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

### Entwicklung der latenten Steueransprüche

in Mio. €

	2008	2007
Latente Steueransprüche, netto zum 1. Januar	-135	-190
Latente Steuererträge	71	26
Veränderung Konsolidierungskreis  siehe Erläuterung 4 <sup>1)</sup>	-9	-
Veränderung der latenten Steuern auf als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte  siehe Erläuterung 3 <sup>2)</sup>	3	-
Veränderung der latenten Steuern, die sich auf die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts von Sicherungsinstrumenten beziehen, gebucht im Eigenkapital  siehe Erläuterung 23	-41	11
Währungseffekte	-5	25
Veränderung der latenten Steuern aufgrund von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten, gebucht im Eigenkapital  siehe Erläuterung 18	-3	-7
<b>Latente Steueransprüche, netto zum 31. Dezember</b>	<b>-119</b>	<b>-135</b>

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 latenten Bruttosteueransprüche und -steuerschulden des Konzerns vor Wertberichtigung und vor entsprechender Verrechnung beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

### Latente Steuern

in Mio. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Langfristige Vermögenswerte	88	75
Kurzfristige Vermögenswerte	100	112
Sonstige Rückstellungen	140	143
Kumulierte steuerliche Verlustvorträge	91	8
<b>Latente Steueransprüche</b>	<b>419</b>	<b>338</b>
Langfristige Vermögenswerte	444	420
Kurzfristige Vermögenswerte	45	47
Sonstige Rückstellungen	49	6
<b>Latente Steuerschulden</b>	<b>538</b>	<b>473</b>
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>-119</b>	<b>-135</b>

Die Erwerbe von Ashworth, Inc. und von Textronics, Inc. wurden mit Hilfe der „Erwerbsmethode“ bilanziert siehe Erläuterung 4. Dabei wurden latente Steuerschulden auf den Unterschied zwischen dem beizulegenden Zeitwert und Steuerwert der erworbenen Vermögenswerte gebildet.

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 2008 währungsbereinigt und unter Berücksichtigung von Erstkonsolidierungseffekten von 195 Mio. € auf 212 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 bestimmten Schwellenländern, da nicht mit hinreichender Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann, dass die entsprechenden Steuervorteile realisiert werden.

Der Konzern berücksichtigt keine latenten Steuerschulden für einbehaltene Gewinne ausländischer Tochtergesellschaften, falls diese Gewinne als voraussichtlich permanent investiert betrachtet werden. Wenn diese Gewinne, deren wertmäßige Ermittlung nicht praktikabel ist, als Dividenden ausgeschüttet werden würden oder der Konzern seine Beteiligung an dem jeweiligen Tochterunternehmen veräußern würde, könnte eine zusätzliche Steuerschuld entstehen.

### Steueraufwand

Der Steueraufwand stellt sich wie folgt dar:

### Ertragsteueraufwand

in Mio. €

	1. Jan. bis 31. Dez. 2008	1. Jan. bis 31. Dez. 2007
Laufender Steueraufwand	331	286
Latente Steuererträge	- 71	- 26
<b>Ertragsteueraufwand</b>	<b>260</b>	<b>260</b>

Der effektive Steuersatz des Konzerns weicht von einem erwarteten Steuersatz in Höhe von 30 % für das Geschäftsjahr 2008 und in Höhe von 40 % für das Geschäftsjahr 2007 wie folgt ab:

### Überleitung des Steuersatzes

	1. Jan. bis 31. Dez. 2008		1. Jan. bis 31. Dez. 2007	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
Erwarteter Ertragsteueraufwand	271	30,0	326	40,0
Steuersatzunterschiede	- 72	- 7,9	- 122	- 15,0
Nicht abzugsfähige Aufwendungen	45	4,9	57	7,0
Verluste, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen	2	0,2	8	1,0
Änderung von Steuersätzen	1	0,1	- 19	- 2,4
Sonstige, netto	1	0,1	2	0,2
	<b>248</b>	<b>27,4</b>	<b>252</b>	<b>30,8</b>
Quellensteueraufwand	12	1,4	8	1,0
<b>Ertragsteueraufwand</b>	<b>260</b>	<b>28,8</b>	<b>260</b>	<b>31,8</b>

Die Zeile „Änderung von Steuersätzen“ betrifft rechtskräftig beschlossene inländische sowie ausländische Steuersatzänderungen, die bei der Ermittlung der latenten Steuern berücksichtigt werden. Sie betrafen im Geschäftsjahr 2007 im Wesentlichen die Steuersatzreduzierung in Großbritannien in 2008.

## 29 Ergebnis je Aktie

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie wird durch Division des auf die Aktionäre entfallenden Gewinns durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im entsprechenden Geschäftsjahr ermittelt.

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 33.

Es ist auch erforderlich verwässernde potenzielle Aktien aufgrund der Ausgabe der Wandelanleihe im Oktober 2003 bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie zum 31. Dezember 2008 bzw. 31. Dezember 2007 zu berücksichtigen, da am Bilanzstichtag die vorgegebenen Bedingungen für die Wandlung erfüllt waren ■■ siehe Erläuterung 15. 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

	1. Jan. bis 31. Dez. 2008	1. Jan. bis 31. Dez. 2007
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	642	551
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien	197.562.346	203.594.975
<b>Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)</b>	<b>3,25</b>	<b>2,71</b>
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	642	551
Zinsaufwand auf Wandelanleihe, abzüglich Steuern (in Mio. €)	13	12
<b>Gewinn zur Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie (in Mio. €)</b>	<b>655</b>	<b>563</b>
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien	197.562.346	203.594.975
Gewichtete Aktienoptionen	86.542	187.887
Gewichtete angenommene Wandlung der Wandelanleihe	15.684.315	15.684.315
<b>Gewichtete Anzahl der Aktien für verwässertes Ergebnis je Aktie</b>	<b>213.333.203</b>	<b>219.467.177</b>
<b>Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)</b>	<b>3,07</b>	<b>2,57</b>

## Sonstige Erläuterungen

### 30 Segmentberichterstattung

Der Konzern ist primär in einem Wirtschaftszweig tätig, und zwar in der Entwicklung, dem Handel mit und der Vermarktung von Sport- und Freizeitartikeln. Die Berichterstattungsstruktur des Konzerns für Managementzwecke ist nach Marken gegliedert.

Bestimmte zentralisierte Funktionen des Konzerns werden nicht den einzelnen Segmenten zugeordnet, da diese Zuordnung nicht aussagefähig wäre. 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 der Spalte Zentralbereiche/Konsolidierung ausgewiesen.

Das Reebok-Segment beinhaltet die Marken Reebok, Reebok-CCM Hockey und Rockport.

Das TaylorMade-adidas Golf-Segment beinhaltet die Marken TaylorMade, adidas Golf und Ashworth.

Informationen zu den nach der internen Berichterstattung des Managements gegliederten Segmenten werden auf der folgenden Seite dargestellt.

Zwischen den Marken fallen keine Umsätze an. Die Umsatzerlöse mit Dritten werden in der geografischen Region ausgewiesen, in der die Umsatzerlöse realisiert werden. Die weltweite Beschaffungsfunktion wird in der Spalte Zentralbereiche/Konsolidierung aufgeführt. Transaktionen zwischen den einzelnen Segmenten werden nach dem Prinzip des Fremdvergleichs durchgeführt.

Die Segmentaktiva enthalten sämtliche Vermögenswerte, die zur Erwirtschaftung des Betriebsergebnisses des jeweiligen Segments eingesetzt werden und beinhalten hauptsächlich Forderungen, Vorräte, Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte. Segmentverbindlichkeiten enthalten Verpflichtungen aus dem operativen Geschäft und beinhalten hauptsächlich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, sonstige Verbindlichkeiten sowie abgegrenzte Schulden und sonstige Rückstellungen. Nicht zuzuordnende Positionen beinhalten Finanzanlagen, Ertragsteueransprüche und -schulden und Finanzverbindlichkeiten, die in der Spalte Zentralbereiche/Konsolidierung ausgewiesen werden.

Investitionen und Abschreibungen beziehen sich auf die Segmentaktiva.

## Primäre Segmentinformation nach Marken

in Mio. €

	adidas		Reebok		TaylorMade-adidas Golf		Zentralbereiche/Konsolidierung		adidas Konzern	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Nettumsatzerlöse (mit Dritten)	7.821	7.113	2.148	2.333	812	804	18	49	10.799	10.299
Bruttoergebnis	3.802	3.370	795	902	359	360	300	250	5.256	4.882
in % der Nettumsatzerlöse	48,6 %	47,4 %	37,0 %	38,7 %	44,3 %	44,7 %	—	—	48,7 %	47,4 %
Betriebsergebnis	1.098	920	-7	109	78	65	-99	-145	1.070	949
in % der Nettumsatzerlöse	14,0 %	12,9 %	-0,3 %	4,7 %	9,6 %	8,1 %	—	—	9,9 %	9,2 %
Vermögen	3.872	3.329	3.033	2.913	748	629	1.880	1.454	9.533	8.325
Fremdkapital	1.041	900	355	421	127	106	4.610	3.865	6.133	5.292
Investitionen	189	150	53	57	15	12	123	70	380	289
Investitionen in Akquisitionen von Tochtergesellschaften	27	—	—	—	59	—	—	—	86	—
Abschreibungen	117	104	60	60	11	12	33	25	221	201
Wertminderungen	5	2	1	1	—	—	—	—	6	3

## Sekundäre Segmentinformation nach Regionen

in Mio. €

	Europa		Nordamerika		Asien		Lateinamerika		Zentralbereiche/Konsolidierung		adidas Konzern	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Nettumsatzerlöse (mit Dritten)	4.665	4.369	2.520	2.929	2.662	2.254	893	657	59	89	10.799	10.299
Vermögen	2.319	1.819	1.659	1.489	962	772	547	285	4.046	3.960	9.533	8.325
Investitionen	102	105	45	34	61	49	29	10	143	91	380	289
Investitionen in Akquisitionen von Tochtergesellschaften	—	—	86	—	—	—	—	—	—	—	86	—

Die Region Europa beinhaltet auch den Mittleren Osten und Afrika, die Region Asien auch den pazifischen Raum.

### 31 Zusätzliche Informationen zur Kapitalflussrechnung

Die Zeile „Erwerb von Tochtergesellschaften und sonstigen Geschäftseinheiten abzüglich erworbener flüssiger Mittel“ der Konzernkapitalflussrechnung beinhaltet im Jahr 2008 den Erwerb von Saxon Athletic Manufacturing, Inc., Reebok Productos Esportivos Brasil Ltda. (vormals Comercial Vulcabras Ltda.), Textronics, Inc. und Ashworth, Inc. ■■■ siehe Erläuterung 4.

Im Jahr 2007 beinhaltet diese Zeile den Erwerb der Vermögenswerte und Schulden von Mitchell & Ness, Inc., mit Sitz in Philadelphia/Pennsylvania (USA) im Rahmen eines Asset Deals ■■■ siehe Erläuterung 4.

### 32 Haftungsverhältnisse und sonstige finanzielle Verpflichtungen

#### Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Der Konzern hat sonstige finanzielle Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen. Die Restlaufzeiten dieser Verträge stellen sich wie folgt dar:

#### Finanzielle Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen

in Mio. €

	31. Dez. 2008	31. Dez. 2007
Innerhalb eines Jahres	386	443
Zwischen einem und fünf Jahren	1.082	1.134
Über fünf Jahre	611	176
<b>Gesamt</b>	<b>2.079</b>	<b>1.753</b>

Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen mit Laufzeiten über fünf Jahre haben zum 31. Dezember 2008 Restlaufzeiten von bis zu 14 Jahren.

Zu den Verpflichtungen im Zusammenhang mit Leasing- und Dienstleistungsverträgen ■■■ siehe Erläuterung 22.

#### 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 16. Das Management vertritt die Ansicht, dass eventuelle Verpflichtungen aus diesen Rechtsstreitigkeiten keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögenslage des Konzerns haben werden.

### 33 Kapitalbeteiligungspläne

#### Aktienoptionsplan (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 Aktienoptionsplans 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 verbundene 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.

	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	
<b>Ausstehend zum 1. Januar 2007</b>		<b>0</b>	<b>—</b>	<b>8.050</b>	<b>4,00</b>	<b>12.150</b>	<b>4,00</b>	<b>30.625</b>	<b>43,84</b>	<b>7.800</b>	<b>4,00</b>
Verwirkte Optionen		0	—	0	—	300	4,00	150	4,00	1.000	4,00
Ausgeübte Optionen											
Mai 2007 <sup>1)</sup>	183,24	0	—	3.900	4,00	2.100	4,00	7.600	4,00	900	4,00
Aug. 2007 <sup>1)</sup>	172,36	0	—	0	—	400	4,00	575	4,00	0	—
Nov. 2007 <sup>1)</sup>	188,88	0	—	0	—	700	4,00	3.300	4,00	0	—
Verfallene Optionen		0	—	4.150	4,00	0	—	0	—	0	—
<b>Ausstehend zum 31. Dezember 2007</b>		<b>0</b>	<b>—</b>	<b>0</b>	<b>—</b>	<b>8.650</b>	<b>4,00</b>	<b>19.000</b>	<b>4,00</b>	<b>5.900</b>	<b>4,00</b>
Ausübbar zum 31. Dezember 2007		0	—	0	—	8.650	4,00	19.000	4,00	5.900	4,00
<b>Ausstehend zum 1. Januar 2008</b>		<b>0</b>	<b>—</b>	<b>0</b>	<b>—</b>	<b>8.650</b>	<b>4,00</b>	<b>19.000</b>	<b>4,00</b>	<b>5.900</b>	<b>4,00</b>
Verwirkte Optionen		0	—	0	—	600	4,00	850	5,20	0	—
Ausgeübte Optionen											
Mai 2008 <sup>1)</sup>	173,92	0	—	0	—	4.950	4,00	5.150	4,00	1.000	4,00
Aug. 2008 <sup>1)</sup>	154,44	0	—	0	—	0	—	1.800	6,40	300	4,00
Nov. 2008 <sup>1)</sup>	0,00	0	—	0	—	0	—	0	—	0	—
Verfallene Optionen		0	—	0	—	3.100	4,00	0	—	0	—
<b>Ausstehend zum 31. Dezember 2008</b>		<b>0</b>	<b>—</b>	<b>0</b>	<b>—</b>	<b>0</b>	<b>—</b>	<b>11.200</b>	<b>6,40</b>	<b>4.600</b>	<b>4,00</b>
Ausübbar zum 31. Dezember 2008		0	—	0	—	0	—	11.200	6,40	4.600	4,00

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.

Die restlichen Vertragslaufzeiten für die am Ende der Berichtsperiode ausstehenden Optionen stellen sich wie folgt dar: Tranche IV (2002) bis Juli 2009 und Tranche V (2003) bis Juli 2010.

Für die am Ende der Berichtsperiode ausstehenden Optionen ist die Angabe der Bandbreite an Ausübungspreisen nicht möglich, da diese von der zukünftigen Aktienkursentwicklung abhängig sind.

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.

## 34 Sonstige Angaben

### Mitarbeiter

Die Mitarbeiterzahlen stellen sich im Jahresdurchschnitt wie folgt dar:

### Mitarbeiter

	1. Jan. bis 31. Dez. 2008	1. Jan. bis 31. Dez. 2007
Eigener Einzelhandel	16.071	11.180
Vertrieb	4.133	4.065
Logistik	5.395	4.550
Marketing	3.308	2.842
Zentralbereiche und Verwaltung	3.160	2.929
Produktion	2.118	1.910
Forschung und Entwicklung	1.058	973
Informationstechnologie	886	769
<b>Gesamt</b>	<b>36.129</b>	<b>29.218</b>

### Honorar für Dienstleistungen des Abschlussprüfers

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.

Als Aufwand für das Honorar des Abschlussprüfers des Jahres- und Konzernabschlusses der adidas AG wurden im Geschäftsjahr 2008 1,2 Mio. € (2007: 1,2 Mio. €) gebucht.

Für steuerliche Beratung durch den Abschlussprüfer wurden 0,2 Mio. € (2007: 0,1 Mio. €), für sonstige Bestätigungsleistungen des Abschlussprüfers wurden 0,0 Mio. € (2007: 0,0 Mio. €) und für sonstige Leistungen des Abschlussprüfers wurden 0,1 Mio. € (2007: 0,5 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. € (2007: 0,3 Mio. €).

Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten im Geschäftsjahr 2008 vom Unternehmen keine Kredite.

### Vorstand

Die Gesamtbezüge der Mitglieder des Vorstands (sämtlich kurzfristig fällige Leistungen) betragen im Geschäftsjahr 2008 8,4 Mio. € (2007: 10,6 Mio. €). Der Aufwand für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Dienstzeitaufwand der Pensionszusage für Vorstandsmitglieder) betrug im Geschäftsjahr 2008 0,4 Mio. € (2007: 0,5 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2008 erhielten frühere Mitglieder des Vorstands Pensionszahlungen in Höhe von insgesamt 1,7 Mio. € (2007: 1,7 Mio. €).

Für Pensionszusagen gegenüber früheren Vorstandsmitgliedern bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von insgesamt 36,4 Mio. € (2007: 37,6 Mio. €).

Mitglieder des Vorstands erhielten im Geschäftsjahr 2008 vom Unternehmen keine Kredite.

In den Geschäftsjahren 2008, 2007, 2006, 2005 und 2004 wurden Mitgliedern des Vorstands keine Aktienoptionen gewährt. Im Geschäftsjahr 2008 übten Mitglieder des Vorstands keine Optionen aus (2007: 2.800). Für weitere Informationen zum Aktienoptionsplan siehe auch Erläuterung 33.

Die weiteren Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen siehe Vergütungsbericht, S. 030.

## 35 Informationen zum Deutschen Corporate Governance Kodex

### Informationen nach § 161 Aktiengesetz

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben eine aktualisierte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG am 11. Februar 2009 abgegeben und den Aktionären dauerhaft zugänglich gemacht. Der Wortlaut der Entsprechenserklärung ist auf der Internetseite des Konzerns einzusehen.

## 36 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

### Konzernspezifische Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Der adidas Konzern erwarb mit Wirkung zum 1. Januar 2009 die restlichen 25 % der Anteile an der Reebok-Tochtergesellschaft in Spanien, Reebok Spain S.A., Alicante.

Der adidas Konzern erwarb mit Wirkung zum 23. Januar 2009 die restlichen 5 % der Anteile an der Tochtergesellschaft in Griechenland, adidas Hellas A.E., Thessaloniki.

### Tag der Freigabe zur Veröffentlichung

Der Vorstand der adidas AG hat den Konzernabschluss am 16. Februar 2009 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 16. Februar 2009  
Der Vorstand der adidas AG

## Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte und Finanzanlagen

in Mio. €

	Geschäfts- oder Firmenwerte	Markenrechte	Software, Patente und Lizenzen	Immaterielle Vermögenswerte	Grundstücke und Bauten
<b>Anschaffungs- und Herstellungskosten</b>					
<b>1. Januar 2007</b>	<b>1.516</b>	<b>1.454</b>	<b>447</b>	<b>3.417</b>	<b>484</b>
Effekt aus Währungsumrechnung	-80	-156	-29	-265	-31
Zugänge	—	—	59	59	24
Zugang Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	-7	-1	-7	-20
Abgang Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—
Umbuchungen	—	—	—	—	3
Abgänge	—	—	-35	-35	-30
<b>31. Dezember 2007/1. Januar 2008</b>	<b>1.436</b>	<b>1.291</b>	<b>441</b>	<b>3.169</b>	<b>430</b>
Effekt aus Währungsumrechnung	45	75	12	131	5
Zugänge	0	0	60	60	21
Zugang Konsolidierungskreis	18	27	20	65	12
Zurück gegliedert aus Vermögenswerten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	—	—	—	44
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	-3	—	-4	-6
Abgänge Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—
Umbuchungen	—	—	-10	-10	10
Abgänge	—	0	-6	-6	-27
<b>31. Dezember 2008</b>	<b>1.499</b>	<b>1.390</b>	<b>517</b>	<b>3.406</b>	<b>489</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen</b>					
<b>1. Januar 2007</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>224</b>	<b>224</b>	<b>104</b>
Effekt aus Währungsumrechnung	—	—	-15	-15	-9
Zugänge	—	—	64	64	22
Wertminderungsaufwand	—	—	—	—	1
Zuschreibungen	—	—	—	—	—
Zugang Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	—	-1	-1	-10
Abgang Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—
Umbuchungen	—	—	—	—	—
Abgänge	—	—	-25	-25	-16
<b>31. Dezember 2007/1. Januar 2008</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>247</b>	<b>247</b>	<b>92</b>
Effekt aus Währungsumrechnung	—	—	10	10	2
Zugänge	—	0	61	61	25
Wertminderungsaufwand	—	—	—	—	1
Zuschreibungen	—	—	—	—	—
Zugang Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—
Zurück gegliedert aus Vermögenswerten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	—	—	—	3
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	—	—	—	—
Abgang Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—
Umbuchungen	—	—	—	—	-1
Abgänge	—	—	-4	-4	-8
<b>31. Dezember 2008</b>	<b>—</b>	<b>0</b>	<b>313</b>	<b>313</b>	<b>116</b>
<b>Nettowerte</b>					
31. Dezember 2006	1.516	1.454	223	3.193	380
31. Dezember 2007	1.436	1.291	194	2.922	338
<b>31. Dezember 2008</b>	<b>1.499</b>	<b>1.390</b>	<b>204</b>	<b>3.093</b>	<b>373</b>

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	In Erstellung befindliche Vermögenswerte	Sachanlagevermögen	Anteile an verbundenen Unternehmen	Beteiligungen	Sonstige Finanzanlagen	Finanzanlagen
118	567	18	1.187	—	—	129	129
-10	-38	-2	-81	—	—	-2	-2
21	127	57	230	—	—	6	6
—	—	—	—	—	—	—	—
-3	-7	—	-30	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—
8	17	-28	—	—	—	—	—
-19	-37	-3	-89	—	—	-3	-3
115	629	42	1.216	—	—	130	130
-4	2	3	7	—	—	1	1
17	183	94	316	—	—	2	2
4	8	—	23	—	—	—	—
—	5	—	49	—	—	—	—
—	-1	—	-7	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—
14	58	-72	10	—	—	—	—
-6	-36	-2	-71	—	—	-10	-10
140	847	66	1.542	—	—	123	123
55	339	—	498	—	—	23	23
-8	-30	—	-47	—	—	—	—
14	109	—	145	—	—	—	—
—	2	—	3	—	—	4	4
—	-1	—	-1	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—
-2	-7	—	-19	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—
-15	-34	—	-65	—	—	—	—
44	378	—	514	—	—	27	27
—	7	—	9	—	—	—	—
15	124	—	165	—	—	—	—
—	5	—	6	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—
—	2	—	5	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—
-3	4	—	—	—	—	—	—
-6	-29	—	-42	—	—	—	—
50	490	—	656	—	—	27	27
63	228	18	689	—	—	106	106
71	251	42	702	—	—	103	103
90	357	66	886	—	—	96	96

zum 31. Dezember 2008

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tsd. Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>7)</sup>	in %
1 GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	- 706	direkt	90
2 GEV Grundstücks-Beteiligungsgesellschaft Herzogenaurach mbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	33	direkt	100
3 adidas Versicherungs-Vermittlungs GmbH <sup>12)</sup>	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	26	direkt	100
4 adidas Beteiligungsgesellschaft mbH <sup>12)</sup>	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	354.103	direkt	100
5 Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base Verwaltungs GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	29	direkt	100
6 Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base GmbH & Co. KG	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	2.234	direkt	100
7 World of Commerce Management GmbH <sup>4)</sup>	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	25	direkt	100
8 World of Commerce GmbH & Co. KG <sup>4)</sup>	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	1	direkt	100
9 Hotel Herzo-Base GmbH & Co. KG <sup>4)</sup>	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	1	direkt	100
10 Herzo-Base Management GmbH <sup>4)</sup>	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	25	direkt	100
11 Factory Outlet Herzo-Base GmbH & Co. KG <sup>4)</sup>	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	1	direkt	100
12 Reebok Deutschland GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	21.700	76 106	75 25
13 ASL – American Sports & Leisure Vertriebs GmbH <sup>12)</sup>	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	1.226	12	100
14 Reebok-CCM Hockey GmbH	Kirchheim-Heimstetten (Deutschland)	EUR	3.310	112	100
<b>Europa (inkl. Afrika und Mittlerer Osten)</b>					
15 adidas sport gmbh	Cham (Schweiz)	CHF	20.311	direkt	100
16 Sarragan AG	Cham (Schweiz)	CHF	193	direkt	100
17 adidas Austria GmbH	Klagenfurt (Österreich)	EUR	16.198	direkt	95,89 15 4,11
18 adidas Holding S.A.	Metz-Tessy (Frankreich)	EUR	330.748	65	100
19 adidas France S.a.r.l.	Landersheim (Frankreich)	EUR	107.948	18	100
20 adidas International B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	5.509.558	direkt	93,97 19 6,03
21 adidas International Trading B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	653.297	20	100
22 adidas International Marketing B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	233.364	20	100
23 adidas International Finance B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	6.770	20	100
24 adidas Benelux B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	11.637	direkt	100
25 adidas Belgium N.V.	Brüssel (Belgien)	EUR	9.215	24	100
26 adidas (UK) Ltd. <sup>1)</sup>	Stockport (Großbritannien)	GBP	29.206	65	100
27 adidas (ILKLEY) Ltd. <sup>1)</sup> 6)	Stockport (Großbritannien)	GBP	–	26	100
28 Larasport (U.K.) Ltd. <sup>1)</sup> 6)	Stockport (Großbritannien)	GBP	–	26	100
29 Sarragan (U.K.) Ltd. <sup>1)</sup> 6)	Stockport (Großbritannien)	GBP	–	26	100
30 adidas Trefoil Trading (U.K.) Ltd. <sup>1)</sup> 6)	Stockport (Großbritannien)	GBP	–	29	100
31 Three Stripes Ltd. <sup>1)</sup> 6)	Stockport (Großbritannien)	GBP	–	26 27	50 50

1) Teilkonzern adidas UK 2) Teilkonzern Reebok International Ltd. 3) Teilkonzern Indien 4) Teilkonzern Mexiko (adidas)  
 5) Teilkonzern Mexiko (Reebok) 6) Gesellschaften 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) Ergebnisführungsvertrag 13) Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc.

zum 31. Dezember 2008

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tsd. Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>7)</sup>	in %
32 Taylor Made Golf Ltd.	Basingstoke (Großbritannien)	GBP	- 5.015	20	100
33 adidas (Ireland) Ltd.	Dublin (Irland)	EUR	14.256	20	100
34 adidas International Re Ltd.	Dublin (Irland)	EUR	7.881	20	100
35 adidas Espana S.A.	Zaragoza (Spanien)	EUR	34.533	4	100
36 adidas Italy S.p.A.	Monza (Italien)	EUR	53.816	20	100
37 adidas Portugal S.A.	Lissabon (Portugal)	EUR	2.888	20	100
38 adidas Norge AS	Lillestrom (Norwegen)	NOK	72.608	direkt	100
39 adidas Sverige AB	Stockholm (Schweden)	SEK	85.990	direkt	100
40 adidas Suomi Oy	Helsinki (Finnland)	EUR	3.479	20	100
41 adidas Danmark A/S	Them (Dänemark)	DKK	9.427	20	100
42 adidas CR s.r.o.	Prag (Tschechische Republik)	CZK	231.200	direkt	100
43 adidas Budapest Kft.	Budapest (Ungarn)	HUF	1.114.604	direkt	85
44 adidas Bulgaria EAD	Sofia (Bulgarien)	BGN	2.611	direkt	100
45 adidas Ltd.	Moskau (Russland)	USD	342.573	17	100
46 adidas Poland Sp. z o. o.	Warschau (Polen)	PLN	88.030	direkt	100
47 adidas Romania S.R.L.	Bukarest (Rumänien)	RON	29.722	20	100
48 adidas Baltics SIA	Riga (Lettland)	EUR	362	20	100
49 adidas Slovakia s.r.o.	Bratislava (Slowakische Republik)	SKK	250.238	direkt	100
50 adidas Trgovina d.o.o.	Ljubljana (Slovenien)	EUR	1.352	direkt	100
51 SC adidas-Ukraine	Kiew (Ukraine)	USD	69.049	direkt	100
52 adidas Hellas A.E.	Thessaloniki (Griechenland)	EUR	8.456	direkt	95
53 adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S.	Istanbul (Türkei)	TRY	139.918	20	100
54 a-RET Tekstil ve Deri Ürünleri Tic. A.S.	Istanbul (Türkei)	TRY	9.296	21	100
55 adidas Emerging Market L.L.C.	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	48.406	19 indirekt	49 51
56 adidas Emerging Markets FZE	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	272	20	100
57 adidas Imports & Exports Ltd.	Kairo (Ägypten)	USD	5.476	58	100
58 adidas Sporting Goods Ltd.	Kairo (Ägypten)	USD	14.018	21 20	10 90
59 adidas Egypt Ltd. <sup>6)</sup>	Kairo (Ägypten)	USD	- 1.832	direkt	100
60 adidas Israel Ltd.	Tel Aviv (Israel)	ILS	1.916	direkt	100
61 adidas (South Africa) (Pty) Ltd.	Kapstadt (Südafrika)	ZAR	152.268	direkt	100
62 adidas (Cyprus) Limited	Nicosia (Zypern)	EUR	3.285	direkt	100
63 Rockport (Europe) B.V.	Amsterdam (Niederlande)	USD	5.964	107	100
64 Reebok Finance Limited <sup>6) 11)</sup>	Bolton (Großbritannien)	GBP	—	106	100
65 Reebok International Limited <sup>11)</sup>	Bolton (Großbritannien)	GBP	804.770	20 106	65,1 34,9

1) Teilkonzern adidas UK 2) Teilkonzern Reebok International Ltd. 3) Teilkonzern Indien 4) Teilkonzern Mexiko (adidas)

5) Teilkonzern Mexiko (Reebok) 6) Gesellschaften 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.

zum 31. Dezember 2008

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tsd. Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>7)</sup>	in %
66 Reebok Spain S.A.	Alicante (Spanien)	EUR	45.861	106	75
67 American Sports & Leisure (CZ) s.r.o.	Prag (Tschechische Republik)	CZK	10.823	direkt	100
68 Reebok Poland S.A.	Warschau (Polen)	PLN	78.153	106	100
69 RBK Holdings Limited <sup>11)</sup>	Bolton (Großbritannien)	GBP	—	106 125	89 11
70 Reebok International Finance B.V.	Amsterdam (Niederlande)	USD	1.305	106	100
71 Reebok Sports Limited	Bolton (Großbritannien)	USD	1.848	65	100
72 J.W. Foster & Sons (Athletic Shoes) Limited <sup>4) 11)</sup>	Bolton (Großbritannien)	GBP	—	65	100
73 The Rockport Company Limited <sup>4) 11)</sup>	Bolton (Großbritannien)	GBP	—	65	100
74 Reebok Eastern Trading Limited <sup>4)</sup>	Bolton (Großbritannien)	USD	3.112	65	100
75 Reebok Pensions Management Limited <sup>11)</sup>	Bolton (Großbritannien)	GBP	—	65	100
76 Reebok Europe Holdings Private Unlimited Company	Bolton (Großbritannien)	GBP	56.825	65	100
77 Reebok Austria GmbH	Bergheim (Österreich)	EUR	7.271	71 76	1 99
78 ASL American Sports and Leisure Vertriebs GmbH	Bergheim (Österreich)	EUR	713	77	100
79 Reebok Italia Srl	Monza (Italien)	EUR	8.345	36	100
80 Reebok Europe B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	15.847	76	100
81 Reebok Nederland (Retail) B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	-1.124	24	100
82 Reebok Ireland Limited	Dublin (Irland)	EUR	8.268	33	100
83 Reebok France S.A.	Voisins Le Bretonneux (Frankreich)	EUR	9.295	76	100
84 Reebok France Retail SARL	Voisins Le Bretonneux (Frankreich)	EUR	-470	83	100
85 Reebok Belgium S.A.	Brüssel (Belgien)	EUR	4.652	76	100
86 Reebok Portugal, Artigos Desportivos, S.A.	Povoa de Santo Adriaio (Portugal)	EUR	23.775	76	100
87 Nordic Hockey Company AB <sup>10)</sup>	Malung (Schweden)	SEK	—	113	100
88 Reebok Jofa AB	Malung (Schweden)	SEK	117.945	87	100
89 Reebok Jofa AS	Gressvik (Norwegen)	NOK	12.603	87	100
90 Reebok Finland OY	Forssa (Finnland)	EUR	22.603	87	100
91 adidas LLP	Almaty (Republik Kasachstan)	USD	4.964	direkt	100
92 adidas Serbia d.o.o.	Neu-Belgrad (Serbien)	RSD	-3.919	20	100
93 adidas Croatia d.o.o.	Zagreb (Kroatien)	HRK	1.498	20	100
94 adidas Levant Ltd.	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	JOD	2.071	56	55
<b>Nordamerika</b>					
95 adidas North America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	4.307.286	20	100
96 adidas America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	-318	95	100
97 adidas Promotional Retail Operations, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	31.690	95	100
98 adidas Sales, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	93.749	95	100

1) Teilkonzern adidas UK 2) Teilkonzern Reebok International Ltd. 3) Teilkonzern Indien 4) Teilkonzern Mexiko (adidas)

5) Teilkonzern Mexiko (Reebok) 6) Gesellschaften 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.

zum 31. Dezember 2008

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tsd. Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>7)</sup>	in %
99 adidas Village Corporation	Portland, Oregon (USA)	USD	13.982	95	100
100 adidas International, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	38.635	95	100
101 adidas Team, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	155	95	100
102 Taylor Made Golf Co., Inc. <sup>13)</sup>	Carlsbad, Kalifornien (USA)	USD	76.508	95	100
103 adidas Canada Ltd.	Concord, Ontario (Kanada)	CAD	73.726	direkt	100
104 Campus Athletic, Inc.	Brantford, Ontario (Kanada)	CAD	- 1.249	103	100
105 Saxon Athletic Manufacturing, Inc.	Brantford, Ontario (Kanada)	CAD	2.235	103 104	99,85 0,15
106 Reebok International Ltd. <sup>2)</sup>	Canton, Massachusetts (USA)	USD	- 1.031.920	95	100
107 The Rockport Company, LLC	Wilmington, Delaware (USA)	USD	237.866	106	100
108 RC Investments Ltd.	Montreal (Kanada)	CAD	2.245	106	100
109 Reebok Canada Inc.	Montreal (Kanada)	CAD	44.304	106	100
110 The Reebok Worldwide Trading Company, LLC	Wilmington, Delaware (USA)	USD	11.051	106	100
111 Reebok-CCM Hockey, Inc. <sup>9)</sup>	Wilmington, Delaware (USA)	USD	148.477	106	100
112 Sports Holdings Corp. <sup>10)</sup>	Wilmington, Delaware (USA)	USD	- 18.333	111	100
113 WAP Holdings Inc. <sup>10)</sup>	Wilmington, Delaware (USA)	USD	—	112	100
114 Reebok-CCM Hockey U.S., Inc.	Montpelier, Vermont (USA)	USD	4.537	111 112	64 36
115 Sport Maska Inc.	New Brunswick (Kanada)	CAD	72.354	111	100
116 SLM Trademark Acquisition Corp. <sup>9) 6)</sup>	Dover, Delaware (USA)	USD	—	111	100
117 SLM Trademark Acquisition Canada Corporation <sup>9) 6)</sup>	New Brunswick (Kanada)	CAD	—	116	100
118 CCM Holdings (1983) Inc.	Montreal (Kanada)	CAD	6.317	117	100
119 Consumer Infomarketing, Inc. <sup>9) 6)</sup>	Delaware (USA)	USD	—	111	100
120 Smedley Industries, Inc. <sup>9) 6)</sup>	Delaware (USA)	USD	—	111	100
121 Toy Factory, Inc. <sup>9) 6)</sup>	New Jersey (USA)	USD	—	120	100
122 Reebok Aviation, LLC <sup>6)</sup>	Wilmington, Delaware (USA)	USD	7.248	106	100
123 Reebok CHC, Inc. <sup>6) 2)</sup>	Stoughton, Massachusetts (USA)	USD	—	106	100
124 RFC, Inc.	Wilmington, Delaware (USA)	USD	18	106	100
125 Reebok Securities Holdings LLC <sup>2)</sup>	Wilmington, Delaware (USA)	USD	—	106	100
126 Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC	Boston, Massachusetts (USA)	USD	100.921	106 125	99 1
127 Onfield Apparel Group, LLC <sup>8)</sup>	Dover, Delaware (USA)	USD	—	106 128	99 1
128 Reebok Onfield, LLC <sup>8)</sup>	Dover, Delaware (USA)	USD	—	106	100
129 RBK Thailand, Inc. <sup>2)</sup>	Boston, Massachusetts (USA)	USD	369	106	100
130 Textronics, Inc.	Wilmington, Delaware (USA)	USD	11.073	100	100
131 Ashworth, Inc. <sup>13)</sup>	Carlsbad, Kalifornien (USA)	USD	—	102	100

1) Teilkonzern adidas UK 2) Teilkonzern Reebok International Ltd. 3) Teilkonzern Indien 4) Teilkonzern Mexiko (adidas)

5) Teilkonzern Mexiko (Reebok) 6) Gesellschaften 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.

zum 31. Dezember 2008

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tsd. Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>7)</sup>	in %
132 Ashworth Acquisition Corp. <sup>13)</sup>	Wilmington, Delaware (USA)	USD	—	131	100
133 Ashworth U.K. Ltd. <sup>13)</sup>	Bristol (Großbritannien)	USD	—	131	100
134 Ashworth Store I, Inc. <sup>13)</sup>	Wilmington, Delaware (USA)	USD	—	131	100
135 Ashworth Store II, Inc. <sup>13)</sup>	Wilmington, Delaware (USA)	USD	—	131	100
136 Ashworth EDC, LLC <sup>13)</sup>	Wilmington, Delaware (USA)	USD	—	131	100
137 Gekko Brands, L.L.C. <sup>13)</sup>	Montgomery, Alabama (USA)	USD	—	132	100
138 Kudzu, LLC <sup>13)</sup>	Montgomery, Alabama (USA)	USD	—	137	100
139 The Game, LLC <sup>13)</sup>	Montgomery, Alabama (USA)	USD	—	137	100
140 Sunice Holdings, Inc. <sup>13)</sup>	Wilmington, Delaware (USA)	USD	—	131	100
<b>Asien</b>					
141 adidas Sourcing Ltd.	Hongkong (China)	USD	458.423	21	100
142 adidas Services Limited	Hongkong (China)	USD	3.234	20	100
143 adidas Hong Kong Ltd.	Hongkong (China)	HKD	145.871	direkt	100
144 adidas (Suzhou) Co. Ltd.	Suzhou (China)	CNY	59.018	4	100
145 adidas Sports (China) Co. Ltd.	Suzhou (China)	CNY	1.390.964	4	100
146 adidas (China) Ltd.	Schanghai (China)	CNY	78.621	20	100
147 adidas Japan K.K.	Tokio (Japan)	JPY	26.665.820	65	100
148 Taylor Made Golf Co., Ltd.	Tokio (Japan)	JPY	9.586.710	65	100
149 adidas Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW	47.092.012	direkt	100
150 adidas Korea Technical Services Ltd.	Pusan (Korea)	KRW	-6.009.126	141	100
151 Taylor Made Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW	12.831.632	direkt	100
152 adidas India Private Ltd. <sup>3)</sup>	Neu Delhi (Indien)	INR	-785.053	20	1
				direkt	99
153 adidas India Marketing Private Ltd. <sup>3)</sup>	Neu Delhi (Indien)	INR	—	20	8,6
				152	91,4
154 P.T. adidas Indonesia Ltd.	Jakarta (Indonesien)	IDR	5.535.273	20	99
				direkt	1
155 adidas (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur (Malaysia)	MYR	25.534	direkt	60
				20	40
156 adidas Philippines Inc.	Manila (Philippinen)	PHP	153.220	direkt	100
157 adidas Singapore Pte. Ltd.	(Singapur)	SGD	22.812	direkt	100
158 adidas Taiwan Limited	Taipeh (Taiwan)	TWD	408.978	20	100
159 adidas Holding (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB	21.555	direkt	49
				indirekt	51
160 adidas (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB	615.160	direkt	49,99
				159	50,01
161 adidas Australia Pty. Ltd.	Mulgrave (Australien)	AUD	27.903	20	100

1) Teilkonzern adidas UK 2) Teilkonzern Reebok International Ltd. 3) Teilkonzern Indien 4) Teilkonzern Mexiko (adidas)

5) Teilkonzern Mexiko (Reebok) 6) Gesellschaften 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.

zum 31. Dezember 2008

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tsd. Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>7)</sup>	in %
162 adidas New Zealand Ltd.	Auckland (Neuseeland)	NZD	5.370	direkt	100
163 adidas Technical Services Private Limited	Neu Delhi (Indien)	USD	133	141	100
164 Reebok Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW	13.008.164	65	100
165 RIL Shanghai Company Limited	Schanghai (China)	CNY	783	65	100
166 Reebok India Company Unlimited	Neu Delhi (Indien)	INR	991.469	173	93,15
167 Smedley Industries (Hong Kong) Limited <sup>9)</sup> 4)	Hongkong (China)	HKD	—	120	100
168 Reebok Trading (Far East) Ltd.	Hongkong (China)	USD	42.563	106	100
169 Reebok (China) Services Limited	Hongkong (China)	USD	7.558	168	100
170 Zhuhai adidas Technical Services Ltd.	Zhuhai (China)	USD	1.194	141	100
171 RIL Taiwan Services Ltd.	Hongkong (China)	USD	1.418	168	100
172 RIL Indonesia Services Limited	Hongkong (China)	USD	1.982	168	100
173 Reebok (Mauritius) Company Limited	Port Louis (Mauritius)	USD	2.242	106	99
				110	1
<b>Lateinamerika</b>					
174 adidas Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	137.474	20	95
				4	5
175 adidas do Brasil Ltda.	São Paulo (Brasilien)	BRL	316.798	4	100
176 ASPA do Brasil Ltda.	São Paulo (Brasilien)	BRL	-42.897	141	100
177 adidas Chile Ltda.	Santiago de Chile (Chile)	CLP	32.461.677	direkt	99
				3	1
178 adidas Colombia Ltda.	Bogota (Kolumbien)	COP	41.313.513	direkt	100
179 adidas de Mexico S.A. de C.V. <sup>4)</sup>	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	290.444	direkt	100
180 adidas Industrial S.A. de C.V. <sup>4)</sup>	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	—	direkt	100
181 adidas Latin America S.A.	Panama-Stadt (Panama)	USD	-13.050	direkt	100
182 Concept Sport S.A.	Panama-Stadt (Panama)	USD	444	20	100
183 3 Stripes S.A. (adidas Uruguay) <sup>4)</sup>	Montevideo (Uruguay)	UYU	-436	direkt	100
184 adidas Corporation de Venezuela, S.A. <sup>4)</sup>	Caracas (Venezuela)	VEF	-17	direkt	100
185 Reebok de Mexico, S.A. de C.V. <sup>5)</sup>	Neucalpan de Juarez (Mexiko)	MXN	-137.216	106	100
186 Amserv, S.A. de C.V. <sup>5)</sup>	Neucalpan de Juarez (Mexiko)	MXN	—	185	100
187 Vector Servicios, S.A. de C.V. <sup>5)</sup>	Neucalpan de Juarez (Mexiko)	MXN	—	185	100
188 Reebok Productos Esportivos Brasil Ltda.	Jundiai (Brasilien)	BRL	16.970	20	99,99
189 adisport Corporation	San Juan (Puerto Rico)	USD	-415	20	100
190 Reebok Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	7.511	20	89,99
				21	10,00

1) Teilkonzern adidas UK 2) Teilkonzern Reebok International Ltd. 3) Teilkonzern Indien 4) Teilkonzern Mexiko (adidas)

5) Teilkonzern Mexiko (Reebok) 6) Gesellschaften 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.

in Mio. €

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
<b>Marken</b>										
<b>adidas</b>										
Umsatzerlöse	7.821	7.113	6.626	5.861	5.174	4.950	5.105	4.825	4.672	4.427
Bruttoergebnis	3.802	3.370	3.059	2.654	2.284	2.008	2.004	1.845	1.907	1.827
Bruttomarge	48,6%	47,4%	46,2%	45,3%	44,1%	40,6%	39,2%	38,2%	40,8%	41,1%
Betriebsergebnis <sup>1)</sup>	1.098	920	788	693	564	365	343	352	391	431
Operative Marge <sup>1)</sup>	14,0%	12,9%	11,9%	11,8%	10,9%	7,4%	6,7%	7,3%	8,3%	9,6%
Betriebsvermögen	3.872	3.329	3.211	2.536	2.089	2.172	2.294	1.954	2.286	1.987
<b>Reebok<sup>2)</sup></b>										
Umsatzerlöse	2.148	2.333	2.473	—	—	—	—	—	—	—
Bruttoergebnis	795	902	865	—	—	—	—	—	—	—
Bruttomarge	37,0%	38,7%	35,0%	—	—	—	—	—	—	—
Betriebsergebnis	-7	109	86	—	—	—	—	—	—	—
Operative Marge	-0,3%	4,7%	3,5%	—	—	—	—	—	—	—
Betriebsvermögen	3.033	2.913	3.217	—	—	—	—	—	—	—
<b>TaylorMade-adidas Golf<sup>3)</sup></b>										
Umsatzerlöse	812	804	856	709	633	637	707	545	441	327
Bruttoergebnis	359	360	376	312	298	290	345	281	221	160
Bruttomarge	44,3%	44,7%	43,9%	44,0%	47,0%	45,5%	48,8%	51,5%	49,5%	48,4%
Betriebsergebnis <sup>1)</sup>	78	65	73	50	48	67	74	63	44	30
Operative Marge <sup>1)</sup>	9,6%	8,1%	8,5%	7,1%	7,5%	10,6%	10,5%	11,5%	10,0%	9,2%
Betriebsvermögen	748	629	656	692	619	391	433	316	219	156

1) Lizenz- und Provisionserträge sowie Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte sind vor 2004 nicht im Betriebsergebnis enthalten.

2) Ab 1. Februar 2006 im adidas Konzern konsolidiert.

3) Beinhaltet das Greg Norman Bekleidungssegment vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

4) Die Zahlen für 2004 und 2005 spiegeln aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments das fortgeführte Geschäft wider.

5) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006 sowie das Greg Norman Bekleidungssegment vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

adidas Konzern Segmentinformationen: Zehn-Jahresübersicht

in Mio. €

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
<b>Regionen<sup>4) 5)</sup></b>										
<b>Europa</b>										
Umsatzerlöse	4.665	4.369	4.162	3.166	3.068	3.365	3.200	3.066	2.860	2.723
<b>Nordamerika</b>										
Umsatzerlöse	2.520	2.929	3.234	1.561	1.332	1.562	1.960	1.818	1.906	1.826
<b>Asien</b>										
Umsatzerlöse	2.662	2.254	2.020	1.523	1.192	1.116	1.166	1.010	875	663
<b>Lateinamerika</b>										
Umsatzerlöse	893	657	499	319	224	179	163	178	171	126

1) Lizenz- und Provisionserträge sowie Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte sind vor 2004 nicht im Betriebsergebnis enthalten.

2) Ab 1. Februar 2006 im adidas Konzern konsolidiert.

3) Beinhaltet das Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

4) Die Zahlen für 2004 und 2005 spiegeln aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments das fortgeführte Geschäft wider.

5) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006 sowie das Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

	2008	2007	2006 <sup>1)</sup>	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
<b>Informationen zur Gewinn- und Verlustrechnung (in Mio. €)</b>										
Umsatzerlöse <sup>2)</sup>	10.799	10.299	10.084	6.636	5.860	6.267	6.523	6.112	5.835	5.354
Bruttoergebnis <sup>2)</sup>	5.256	4.882	4.495	3.197	2.813	2.814	2.819	2.601	2.528	2.352
Lizenz- und Provisionserträge <sup>2)</sup>	89	102	90	47	42	42	46	42	43	35
Sonstige betriebliche Erträge <sup>2)</sup>	103	80	55	36	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Sonstige betriebliche Aufwendungen <sup>2)</sup>	4.378	4.115	3.759	2.573	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Betriebliche Erträge und Aufwendungen, gesamt	4.275	4.035	3.704	2.537	2.236	2.324	2.343	2.126	2.091	1.870
Betriebsergebnis <sup>2) 3)</sup>	1.070	949	881	707	584	490	477	475	437	482
Finanzergebnis <sup>2) 4)</sup>	-166	-135	-158	-52	-59	-49	-87	-102	-94	-84
Gewinn vor Steuern <sup>2) 4)</sup>	904	815	723	655	526	438	390	376	347	398
Ertragsteuern <sup>2)</sup>	260	260	227	221	193	167	148	147	140	153
Ergebnisanteile anderer Gesellschafter <sup>2) 4)</sup>	-2	-4	-13	-8	-7	-11	-14	-21	-25	-18
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn <sup>5)</sup>	642	551	483	383	314	260	229	208	182	228
<b>Kennzahlen zur Gewinn- und Verlustrechnung</b>										
Bruttomarge <sup>2)</sup>	48,7 %	47,4 %	44,6 %	48,2 %	48,0 %	44,9 %	43,2 %	42,6 %	43,3 %	43,9 %
Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen in % der Umsatzerlöse <sup>2)</sup>	39,6 %	39,2 %	36,7 %	38,2 %	38,2 %	37,1 %	35,9 %	34,8 %	35,8 %	34,9 %
Operative Marge <sup>2) 3)</sup>	9,9 %	9,2 %	8,7 %	10,7 %	10,0 %	7,8 %	7,3 %	7,8 %	7,5 %	9,0 %
Zinsdeckungsgrad <sup>2)</sup>	7,4	6,8	5,9	18,4	10,2	8,4	6,4	4,9	4,6	6,1
Steuerquote <sup>2)</sup>	28,8 %	31,8 %	31,4 %	33,7 %	36,7 %	38,0 %	37,9 %	39,0 %	40,3 %	38,4 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse <sup>5)</sup>	5,9 %	5,4 %	4,8 %	5,8 %	5,4 %	4,2 %	3,5 %	3,4 %	3,1 %	4,3 %
<b>Bilanzdaten (in Mio. €)</b>										
Bilanzsumme <sup>4)</sup>	9.533	8.325	8.379	5.750	4.434	4.188	4.261	4.183	4.018	3.587
Vorräte	1.995	1.629	1.607	1.230	1.155	1.164	1.190	1.273	1.294	1.045
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände	2.523	2.048	1.913	1.551	1.425	1.335	1.560	1.520	1.387	1.234
Kurzfristiges Betriebskapital <sup>4)</sup>	1.290	1.522	1.733	2.644	1.336	1.433	1.445	1.485	1.417	1.096
Nettofinanzverbindlichkeiten	2.189	1.766	2.231	-551	665	1.018	1.498	1.679	1.791	1.591
Eigenkapital <sup>4)</sup>	3.386	3.023	2.828	2.684	1.544	1.285	1.081	1.015	815	680

1) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006 sowie das Greg Norman Bekleidungssegment vom 1. Februar bis zum 30. November 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.

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

	2008	2007	2006 <sup>1)</sup>	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
<b>Bilanzkennzahlen</b>										
Verschuldungsgrad <sup>4)</sup>	64,6 %	58,4 %	78,9 %	-20,5 %	43,1 %	79,2 %	138,5 %	165,5 %	219,6 %	234,0 %
Eigenkapitalquote <sup>4)</sup>	35,5 %	36,3 %	33,8 %	46,7 %	34,8 %	30,7 %	25,4 %	24,3 %	20,3 %	19,0 %
Anlagendeckungsgrad <sup>4)</sup>	73,6 %	72,2 %	63,5 %	194,0 %	110,4 %	91,1 %	75,4 %	77,8 %	66,2 %	54,9 %
Vermögensdeckung I <sup>4)</sup>	127,7 %	136,1 %	138,7 %	284,1 %	194,1 %	197,6 %	196,9 %	209,3 %	207,7 %	183,4 %
Vermögensdeckung II <sup>4)</sup>	89,1 %	98,0 %	102,0 %	150,4 %	106,3 %	108,3 %	107,6 %	105,9 %	101,3 %	99,5 %
Anlagenintensität	48,2 %	50,3 %	53,2 %	24,1 %	31,6 %	33,7 %	33,7 %	31,2 %	30,7 %	34,5 %
Umlaufintensität	51,8 %	49,7 %	46,8 %	75,9 %	68,4 %	66,3 %	66,3 %	68,8 %	69,3 %	65,5 %
Liquidität ersten Grades <sup>4)</sup>	10,5 %	14,5 %	15,8 %	92,0 %	26,8 %	20,8 %	5,5 %	6,1 %	7,7 %	5,5 %
Liquidität zweiten Grades <sup>4)</sup>	55,1 %	70,3 %	80,4 %	148,0 %	88,4 %	100,8 %	99,1 %	96,0 %	90,4 %	88,0 %
Liquidität dritten Grades <sup>4)</sup>	109,8 %	132,6 %	153,7 %	219,4 %	156,4 %	187,4 %	185,3 %	187,4 %	185,0 %	171,5 %
Umschlagshäufigkeit des kurzfristigen Betriebskapitals <sup>4)</sup>	8,4	6,8	5,8	2,6	4,4	4,4	4,5	4,1	4,1	4,9
Eigenkapitalrendite <sup>4) 5)</sup>	18,9 %	18,2 %	17,1 %	14,3 %	20,4 %	20,2 %	21,1 %	20,5 %	22,3 %	33,5 %
Verzinsung des eingesetzten Kapitals <sup>4) 5)</sup>	19,8 %	20,2 %	17,6 %	49,3 %	27,5 %	22,1 %	16,8 %	16,7 %	17,0 %	20,7 %
<b>Kennzahlen je Aktie<sup>6)</sup></b>										
Aktienkurs am Jahresende (in €)	27,14	51,26	37,73	40,00	29,69	22,58	20,58	21,08	16,50	18,58
Unverwässertes Ergebnis <sup>5)</sup> (in €)	3,25	2,71	2,37	2,05	1,72	1,43	1,26	1,15	1,00	1,26
Verwässertes Ergebnis <sup>5)</sup> (in €)	3,07	2,57	2,25	1,93	1,64	1,43	1,26	1,15	1,00	1,26
Kurs/Gewinn-Verhältnis am Jahresende	8,8	19,9	16,8	20,7	18,1	15,8	16,3	18,3	16,5	14,8
Marktkapitalisierung am Jahresende (in Mio. €)	5.252	10.438	7.679	8.122	5.446	4.104	3.738	3.823	2.993	3.381
Operativer Cashflow (in €)	2,52	3,83	3,74	1,88	3,17	3,58	2,94	2,12	-0,06	1,81
Dividende (in €)	0,50 <sup>7)</sup>	0,50	0,42	0,33	0,33	0,25	0,25	0,23	0,23	0,23
Gewinnausschüttungsquote (in %)	15,1 <sup>8)</sup>	18,0	17,7	17,2	18,9	17,5	19,8	20,0	22,9	18,3
Anzahl der Aktien am Jahresende (in Tausend)	193.516	203.629	203.537	203.047	183.436	181.816	181.692	181.396	181.396	181.396
<b>Mitarbeiter</b>										
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende <sup>2)</sup>	38.982	31.344	26.376	15.935	14.254	15.686	14.716	13.941	13.362	12.829
Personalaufwand <sup>2)</sup> (in Mio. €)	1.283	1.186	1.087	706	637	709	758	695	630	580

1) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006 sowie das Greg Norman Bekleidungssegment vom 1. Februar bis zum 30. November 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.

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

**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 =  $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$ .

**Auftragsbestand** Wert der erhaltenen Aufträge für zukünftige Lieferung. Bei adidas und Reebok werden die meisten Bestellungen der Einzelhändler saisonabhängig sechs bis neun Monate im Voraus in Auftrag gegeben.

**Beschaffung** Management externer Lieferanten sowie der Produktion und Auslieferung von Endprodukten an Kunden.

**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.

**Betriebsergebnis** Ergebnis des operativen Geschäfts nach Umsatzkosten und operativen Aufwendungen.  
Betriebsergebnis = Bruttoergebnis + Lizenz- und Provisionserträge + sonstige operative Erträge – Marketing Working Budget – operative Gemeinkosten.

**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)

**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.

**Co-Branded Stores** adidas oder Reebok Markenshops, die zusammen mit einem ausgesuchten Partner, wie z. B. einer Sportliga wie der NHL, NFL oder NBA betrieben werden.

**Commercial Paper** Handelbare, unbesicherte Inhaberschuldverschreibungen, die zur kurzfristigen Fremdmittelaufnahme emittiert werden. Commercial Paper werden als Daueremission revolvierend mit einer Laufzeit von sieben Tagen bis zu zwölf Monaten oder länger ausgegeben.

**Computer Aided Design (CAD)** Eine Computeranwendung zur Unterstützung des Design-Prozesses.

**Concession Corners** Von einer der Marken des adidas Konzerns 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 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 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 = Eigenkapital / Bilanzsumme.

**Eigenkapitalrendite (ROE)** Die Eigenkapitalrendite (Return On Equity – ROE) zeigt den Ertrag eines Unternehmens im Verhältnis zum Eigenkapital.  
Eigenkapitalverzinsung = Jahresüberschuss / Eigenkapital.

**Elektromyografie** Methode bei der die Signale der Muskelaktivität gemessen und aufgezeichnet werden.

**Ergebnis je Aktie** ■■■ siehe Verwässertes Ergebnis je Aktie und Unverwässertes Ergebnis je Aktie.

**Ergebnisanteile anderer Gesellschafter** Anteile am Jahresergebnis, die nicht dem Konzern, sondern Konzernfremden zuzurechnen sind, die Anteile an verbundenen Unternehmen halten.

**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 Betafaktor berechnet. Die Grundlage zur Bestimmung der Fremdkapitalkosten sind der risikolose Zinssatz, der Credit Spread und die durchschnittliche Steuerquote ■■■ siehe auch Betafaktor und Marktrisikoprämie.

**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.

**Hedging** 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 Accounting Standards Board (IASB)** Privatrechtlich organisierter Zusammenschluss von Berufsverbänden, welcher sich mit Rechnungslegungsvorschriften beschäftigt und die IFRS (vormals IAS) ausarbeitet und fördert.

**International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC)** Organ, das strittige Bilanzierungsfragen klärt. Seine Interpretationen werden vom IASB genehmigt und sind ab ihrem Inkrafttreten für alle IFRS-Anwender verbindlich.

**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.

**Investitionen** Gesamte finanzielle Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten verwendet werden, ausgenommen Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

**Joint Venture** Eine Kooperation von Gesellschaften durch die Gründung einer neuen, rechtlich selbstständigen Geschäftseinheit, an der die Gründungsgesellschaften (zwei oder mehrere Gesellschaften) mit ihrem Kapital und wesentlichen Ressourcenanteilen beteiligt sind.

**Kaufpreisaufteilung (Purchase Price Allocation – PPA)** Durch IFRS Vorschriften festgelegt. Aufteilung des für eine Akquisition gezahlten Kaufpreises nach dem Zeitwert auf erworbene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten.

**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.

**Liquidität I – III** Der Liquiditätsgrad gibt an, wie schnell ein Unternehmen Vermögenswerte liquidieren kann, um kurzfristige Verbindlichkeiten zu bedienen.

Liquidität I:  $\frac{\text{[(Flüssige Mittel + kurzfristige Finanzanlagen)]}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$ .

Liquidität II:  $\frac{\text{[(Flüssige Mittel + kurzfristige Finanzanlagen + Forderungen aus Lieferungen und Leistungen)]}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$ .

Liquidität III:  $\frac{\text{[(Flüssige Mittel + kurzfristige Finanzanlagen + Forderungen aus Lieferungen und Leistungen + Vorräte)]}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$ .

**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 Lizenzträgen für Kosmetika, Uhren und Brillen bei adidas sowie für Fitness-Equipment bei Reebok.

**||| siehe auch Produktlizenznehmer**

**Lifestyle-Markt** Markt für Sport-inspirierte modische Schuh- und Bekleidungskollektionen. Bei adidas deckt dieses Segment die Sport Style Division ab.

**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.

**Marketing Working Budget** Enthält die Aufwendungen für Promotion und Kommunikation, darunter Sponsoring-Verträge mit Teams und einzelnen Sportlern sowie Werbung, Einzelhandelsunterstützung, 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.

**Marktrisikoprämie** Ist die zusätzliche Rendite, die der Gesamtmarkt oder eine bestimmte Aktie über den risikolosen Zins hinaus bieten muss, um das vom Investor eingegangene zusätzliche Risiko zu entlohnen.

Marktrisikoprämie = Marktrisiko – risikoloser Zins.

**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 Markterfahrung 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.

**Operative Gemeinkosten** 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.

**Operative Marge** Betriebsergebnis im Verhältnis zum Umsatz. Indikator für die Profitabilität eines Unternehmens nach Umsatzkosten und operativen Aufwendungen. Sie stellt den besten Indikator für die Profitabilität der operativen Aktivitäten dar.  
Operative Marge = (Betriebsergebnis / Umsatz) × 100.

**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 Profigolfer.

**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.

**Proxy Solicitation** Aktive Ansprache von Aktionären durch das Unternehmen oder durch einen von ihm beauftragten Dienstleister mit dem Ziel, die Beteiligung an Abstimmungen in der Hauptversammlung zu erhöhen.

**Purchase Price Allocation (PPA)** → siehe Kaufpreisaufteilung.

**Record Date** Tag, an dem ein Aktionär im Besitz von Aktien einer Gesellschaft sein muss, um sich für die Hauptversammlung dieser Gesellschaft anmelden zu können. Nach deutschem Recht der Beginn des einundzwanzigsten Tages vor der Hauptversammlung.

**Regionen** Der adidas Konzern untergliedert seine Geschäftsaktivitäten in vier Regionen: Europa, Asien, Nordamerika und Lateinamerika. Nordamerika und Lateinamerika entsprechen dabei der allgemeinen geografischen Definition, Europa hingegen beinhaltet auch Afrika und den Mittleren Osten. Asien beinhaltet die Pazifik Region, d. h. Australien und Neuseeland.

**Risikoloser Zins** Die Verzinsung, die ein Anleger von einem risikofreien Investment, beispielsweise einer Staatsanleihe, erwarten kann.

**Saison** Das Geschäft umfasst typischerweise zwei Saisons pro Jahr – Frühling/Sommer und Herbst/Winter. Den Saisons entsprechend produzieren die Marken des adidas Konzerns ihre jeweiligen Kollektionen.

**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 privatem Wohlstand. Als Schwellenländer versteht der adidas Konzern die Länder Asiens, Osteuropas, Lateinamerikas und Afrikas.

**Segment** Auch Geschäftssegment. Einheiten innerhalb eines Unternehmens, die Gewinn- und Verlust-Verantwortung besitzen. Der adidas Konzern ist zur Zeit in vier Geschäftssegmente unterteilt: adidas, Reebok, TaylorMade-adidas Golf und Zentralbereiche/Konsolidierung.

**Segmentberichterstattung** Veröffentlichung von Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der einzelnen Marken (Segmente) und Regionen. Sie ermöglicht Rückschlüsse auf die Entwicklung in diesen Segmenten und deren Beitrag zum Konzernergebnis.

**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.

**Signature Collection** Kollektion versehen mit dem Namen oder dem Markenzeichen von Top-Athleten.

**Sonstige operative Aufwendungen** Auch sonstige betriebliche 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 operative Erträge** Auch sonstige betriebliche 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 Steuer Aufwand zum Gewinn vor Steuern ergibt.

**Swaps** Derivat mit dem zwei Firmen vereinbaren, in der Zukunft Zahlungsströme (Cashflows) auszutauschen.

**Synergien** Ein sich in Kosteneinsparungen oder Umsatzsteigerungen ausdrückender Mehrwert infolge des Zusammenschlusses von zwei oder mehreren Unternehmen.

**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.

**Umlaufintensität** Prozentsatz am Gesamtkapital, der in kurzfristigen Vermögenswerten gebunden ist.  
Umlaufintensität = kurzfristige Aktiva / gesamte Aktiva.

**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.  
Umschlagshäufigkeit des kurzfristigen Betriebskapitals = Umsatz / kurzfristiges Betriebskapital.

**Unverwässertes Ergebnis je Aktie** Leistungsindikator zur Beurteilung des Ergebnisses je Aktie basierend auf der Anzahl ausstehender Aktien (ohne Aktienoptionen, zugeteilte Aktienrechte und Wandelschuldverschreibungen).  
Unverwässertes Ergebnis je Aktie = Jahresüberschuss / Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im Geschäftsjahr.

**Vermögensdeckung I & II** Gibt das Verhältnis an, zu dem die Verschuldung eines Unternehmens durch das langfristige Vermögen gedeckt ist.  
Vermögensdeckung I (%) = (Eigenkapital + langfristige Verbindlichkeiten) / langfristige Aktiva.  
Vermögensdeckung II (%) = (Eigenkapital + langfristige Verbindlichkeiten) / (langfristige Aktiva + Vorräte).

**Verschuldungsgrad** Zeigt den Anteil des Fremdkapitals innerhalb der Finanzstruktur eines Unternehmens.  
Verschuldungsgrad = Nettofinanzverbindlichkeiten / Eigenkapital.

**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.  
Verwässertes Ergebnis je Aktie = (Jahresüberschuss + Zinsaufwand auf Wandelanleihe) / (Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im Geschäftsjahr + Gewichtete Aktienoptionen + 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.  
ROCE = (Gewinn vor Steuern + Finanzergebnis + Außerordentliches Ergebnis) / (Jahresdurchschnitt des Eigenkapitals + Ergebnisanteile anderer Gesellschafter + Nettofinanzverbindlichkeiten).

**VOC (Volatile Organic Compounds)** Flüchtige Verbindungen welche 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 Vorjahreswechsellkursen 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

**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.

**Zins-Cap** Optionskontrakt, der flexiblen Zinssätzen eine Obergrenze setzt. Der Verkäufer ist verpflichtet dem Inhaber der Caps die Differenz zwischen flexiblem und Referenzzinssatz zu zahlen, sobald der Referenzzinssatz überschritten wird. Der Käufer eines solchen Kontrakts muss eine Prämie als Marktpreis für die mögliche Auszahlung bezahlen.

**Zinsdeckungsgrad** Zeigt die Fähigkeit des Unternehmens, die Nettozinsaufwendungen mit dem Ergebnis vor Steuern und Nettozinsaufwendungen abzudecken.  
Zinsdeckungsgrad = Ergebnis vor Steuern und Nettozinsaufwendungen / Nettozinsaufwendungen.

**A**

Akquisition 099, 105 f.  
 Aktienkursentwicklung 038 ff.  
 Aktienoptionsplan (MSOP) 193  
 Aktionärsstruktur 041  
 American Depository Receipts (ADRs) 039, 206  
 Anlagevermögen 091  
 Anleihen 094  
 Anteilsbesitz 198 ff.  
 Auf Anteilseigner entfallender Gewinn 089, 206  
 Aufsichtsrat  
 — Bericht 020 ff.  
 — Ausschüsse 023 f.  
 — Mitglieder 025  
 Auftragsbestände 122 ff.  
 Ausblick 120 ff.  
 Außerbilanzielle Positionen 091

**B**

Beschaffungskette 064 ff.  
 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers 151  
 Betriebsergebnis 080 ff., 099 ff., 152 ff.  
 Bilanz 090 ff., 152  
 Bilanzzeit 150  
 Bruttomarge 059 ff., 080 ff., 099 ff.

**C**

Cashflow 092 ff.  
 Chancenbericht 107 ff.  
 Corporate Governance Bericht 026 ff.

**D**

Derivate Finanzinstrumente 158 f.  
 Dividende 038, 040, 125, 179 f.

**E**

Eigenkapital 090 ff., 176, 179 f.  
 — Eigenkapitalentwicklung 180  
 Einzelhandelsaktivitäten 049, 091 f., 103  
 Entsprechenserklärung 024  
 Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche 080 f.  
 Ergebnis je Aktie 028, 038, 040 f.  
 Erklärung des Vorstands 150  
 Erläuterungen 157 ff.

**F**

Finanzaufwendungen 088, 188  
 Finanz-Highlights – Innenseite Umschlag vorne  
 Finanzierungsstruktur 095  
 Finanzinstrumente 114 ff., 182 ff.  
 Finanzkalender 2009 – Innenseite Umschlag hinten  
 Finanzverbindlichkeiten 090 ff.  
 Flüssige Mittel 090 ff.  
 Forschung und Entwicklung 074 ff.  
 Free Cashflow 058 ff.

**G**

Geschäftsentwicklung  
 — adidas Konzern 080 ff.  
 — Markensegmente 099 ff.  
 Gewinn vor Steuern 088  
 Gewinn- und Verlustrechnung 082 ff., 152 ff., 186 ff.  
 Global Operations 064 ff.  
 Glossar 208  
 Geschäfts- oder Firmenwerte (Goodwill) 160 f., 169, 196

**H**

Hauptversammlung 028, 038, 040 f., 096 ff.  
 Hedging 095, 116 ff.  
 Investitionen 092, 124  
 Investor Relations 041  
 Internes Konzern-Managementsystem 058 ff.  
 Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden 012 ff.

**J**

Jahresüberschuss 089, 206

**K**

Kampagnen 128 ff.  
 Kapitalflussrechnung 090 ff., 154 f.  
 Kapitalkosten (WACC) 060, 160 ff.  
 Kontrollierte Verkaufsflächen 055  
 Konzernanhang 157 ff.  
 Konzernaufstellung der erfassten Erträge  
 und Aufwendungen 156  
 Konzernlagebericht 044 ff.

**L**

Leasing 091, 160  
 Liquidität 093 ff., 115 f., 125  
 Lizenz- und Provisionserträge 084, 100, 104

**M**

Markenbaum 045  
 Marketing Working Budget 085 f., 187  
 Marktkapitalisierung 038 ff.  
 Mission Statement 044  
 Mitarbeiter 070 ff.

**N**

Nachhaltigkeit 067 ff.  
 Nachtrag 120 ff.

**O**

Operative Aufwendungen 085 ff., 101 ff.  
 Operatives kurzfristiges Betriebskapital 058 ff.  
 Operative Marge 058 ff., 080, 087 f., 099 ff.  
 Operative und Sport-Highlights 2008 034

**P**

Pensionen 031 f., 162, 173  
 Produkte und Kampagnen 128 ff.  
 Produkteinführungen 076 f., 124, 128 ff.  
 Promotion-Partnerschaften 062, 113

**R**

Risikobericht 107 ff.  
 Rückstellungen 161 ff., 172

**S**

Sachanlagevermögen 197  
 Segmentberichterstattung 191  
 Standorte 062, 075  
 Steuern 189 ff.  
 Struktur und Strategie  
 — adidas Konzern 046 f.  
 — Markensegmente 048 ff.

**T**

Treasury 093 ff.

**U**

Umsatzkosten 084

**V**

Vergütung  
 — Bericht 030 ff.  
 — Vorstand 030 ff.  
 — Aufsichtsrat 033  
 — Mitarbeiter 070 ff.  
 Verschuldungsgrad 095  
 Versicherung der gesetzlichen Vertreter 150  
 Vorräte 090 f., 159  
 Vorstand 018 ff.

**W**

Währung 093 ff., 114 ff.  
 Wandelanleihe 040, 093 ff., 170 f.  
 Wechselkurse 081, 115 f., 158

**Z**

Zehn-Jahresübersicht 204 ff.  
 Ziele – Innenseite Umschlag vorne  
 Zinssatz 094 ff., 116

## 4. März 2009

Veröffentlichung der Jahresergebnisse 2008  
Analysten- und Bilanzpressekonferenzen in Herzogenaurach  
Pressemitteilung, Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast

## 5. Mai 2009

Veröffentlichung der Ergebnisse des ersten Quartals 2009  
Pressemitteilung, Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast

## 7. Mai 2009

Hauptversammlung in Fürth/Bayern  
Webcast

## 8. Mai 2009

Dividendenzahlung  
(Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung)

## 5. August 2009

Veröffentlichung der Halbjahresergebnisse 2009  
Pressemitteilung, Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast

## 4. November 2009

Veröffentlichung der Neunmonatsergebnisse 2009  
Pressemitteilung, Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast

## 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](http://www.adidas-Group.de)

### Investor Relations

Tel: + 49 (0) 91 32 84 – 29 20/21 87  
Fax: + 49 (0) 91 32 84 – 31 27  
e-mail: [investor.relations@adidas-Group.com](mailto:investor.relations@adidas-Group.com)  
[www.adidas-Group.de/investoren](http://www.adidas-Group.de/investoren)

Der adidas Konzern ist Mitglied im 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

häfelinger+wagner design, München

© 2009 adidas AG.  
adidas ist ein eingetragenes Markenzeichen der adidas Group.

