

UNITED BY SPORT

SPORT KENNT KEINE GRENZEN. SPORT IST LEIDENSCHAFT. ÜBERALL AUF DER WELT.
JEDER SPORTLER LEBT DAFÜR. GENAU WIE WIR. JEDE SEKUNDE.

FINANZ-HIGHLIGHTS (IFRS)

	2007	2006 ¹⁾	Veränderung
Operative Highlights (in Mio. €)			
Umsatzerlöse	10.299	10.084	2,1 %
EBITDA	1.165	1.078	8,0 %
Betriebsergebnis	949	881	7,8 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn	551	483	14,2 %
Wichtige Kennzahlen (%)			
Rohertragsmarge	47,4 %	44,6 %	2,8 PP
Operative Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	39,2 %	36,7 %	2,5 PP
Operative Marge	9,2 %	8,7 %	0,5 PP
Steuerquote	31,8 %	31,4 %	0,4 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse	5,4 %	4,8 %	0,6 PP
Operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	25,2 %	25,8 %	-0,6 PP
Eigenkapitalquote	36,3 %	33,8 %	2,6 PP
Verschuldungsgrad	58,4 %	78,9 %	-20,5 PP
Eigenkapitalrendite	18,2 %	17,1 %	1,2 PP
Bilanz- und Cashflow-Daten (in Mio. €)			
Bilanzsumme	8.325	8.379	-0,6 %
Vorräte	1.629	1.607	1,3 %
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	2.048	1.913	7,1 %
Kurzfristiges Betriebskapital	1.708	1.733	-1,5 %
Nettofinanzverbindlichkeiten	1.766	2.231	-20,9 %
Eigenkapital	3.023	2.828	6,9 %
Investitionen	289	277	4,3 %
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	780	762	2,4 %
Kennzahlen je Aktie (in €)			
Unverwässertes Ergebnis	2,71	2,37	14,1 %
Verwässertes Ergebnis	2,57	2,25	13,9 %
Operativer Cashflow	3,83	3,74	2,5 %
Dividende	0,50 ²⁾	0,42	19,0 %
Aktienkurs am Jahresende	51,26	37,73	35,9 %
Sonstiges (am Jahresende)			
Anzahl der Mitarbeiter	31.344	26.376	18,8 %
Anzahl der Aktien	203.628.960	203.536.860	0,0 %
Durchschnittliche Anzahl der Aktien	203.594.975	203.386.104	0,1 %

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

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

Beinhaltet Greg Norman Bekleidung vom 1. Februar 2006 bis 30. November 2006.

2) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

3) Die Zahlen für 2006 beinhalten nur elf Monate des Zwölf-Monatszeitraums.

4) Die Zahlen für 2006 beinhalten das Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar bis zum 30. November.

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

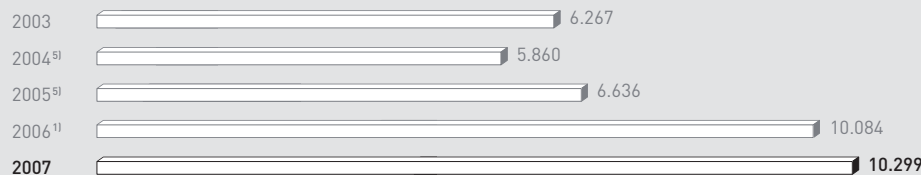
ADIDAS KONZERN

in Mio. €

	2007	2006	Veränderung
adidas			
Umsatzerlöse	7.113	6.626	7,3 %
Rohergebnis	3.370	3.059	10,2 %
Rohertragsmarge	47,4 %	46,2 %	1,2 PP
Betriebsergebnis	920	788	16,8 %
Operative Marge	12,9 %	11,9 %	1,0 PP
Anzahl der Mitarbeiter	18.678	14.906	25,3 %
Reebok³⁾			
Umsatzerlöse	2.333	2.473	-5,7 %
Rohergebnis	902	865	4,4 %
Rohertragsmarge	38,7 %	35,0 %	3,7 PP
Betriebsergebnis	109	86	26,8 %
Operative Marge	4,7 %	3,5 %	1,2 PP
Anzahl der Mitarbeiter	6.751	7.545	-10,5 %
TaylorMade-adidas Golf⁴⁾			
Umsatzerlöse	804	856	-6,0 %
Rohergebnis	360	376	-4,2 %
Rohertragsmarge	44,7 %	43,9 %	0,8 PP
Betriebsergebnis	65	73	-10,0 %
Operative Marge	8,1 %	8,5 %	-0,4 PP
Anzahl der Mitarbeiter	1.393	1.368	1,8 %

UMSATZERLÖSE

in Mio. €



AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDER GEWINN

in Mio. €





Währungsbereinigte Umsatzsteigerung
im mittleren einstelligen Bereich

Markteinführung neuer und
innovativer Konzepte sowie technologischer
Weiterentwicklungen

Währungsbereinigte Umsatzsteigerung
bei allen Marken
und in allen Regionen

Rohertragsmarge zwischen 45% und 47%

Operative Marge ca. 9%

Reduzierung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals
im Verhältnis zum Umsatz auf weniger als 25%

Investitionsniveau zwischen 300 Mio. € und 400 Mio. €

Abbau der Nettofinanzverbindlichkeiten
auf unter 2 Mrd. €

Gewinnsteigerung
um annähernd 15%

Weiterer Ausbau des Shareholder Value



Konzernumsatz von 10,3 Mrd. €;
währungsbereinigter Anstieg um 7%

Wichtige Produkteinführungen 2007:
adidas
Neue Technologien für die Running Produktgruppen
adiSTAR, SuperNova und Response,
Stella McCartney "Gym/Yoga" Kollektion, TechFit™ Bekleidung
Reebok
Laufschuhe Trinity KFS II und HATANA,
Rbk EDGE Uniform System™ Bekleidungskollektion
Rockport
Erste Schuhkollektion mit
adidas Torsion® Technologie
TaylorMade-adidas Golf
r7® SuperQuad Driver, POWERBAND Schuh,
Clima Konzept auf Golfbekleidung ausgeweitet

Umsatz steigt währungsbereinigt um 12% bei adidas,
ist nahezu unverändert bei Reebok und steigt um 9%
auf vergleichbarer Basis bei TaylorMade-adidas Golf;
währungsbereinigte Umsatzsteigerung in allen Regionen
außer Nordamerika

Rohertragsmarge: 47,4%

Operative Marge: 9,2%

Operatives kurzfristiges Betriebskapital im
Verhältnis zum Umsatz auf 25,2% reduziert

Investitionen: 289 Mio. €

Nettofinanzverbindlichkeiten auf 1,766 Mrd. € reduziert;
Verschuldungsgrad zum Jahresende: 58,4%

Auf Anteilseigner entfallender Gewinn
erreicht mit 551 Mio. € Rekordniveau (+14%)

Aktienkurs der adidas AG steigt um 36% und übertrifft damit
die Entwicklung des DAX und des MSCI World Textiles, Apparel
and Luxury Goods; Vorschlag einer höheren Dividende (+19%);
Start eines Aktienrückkaufprogramms im Januar 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

Rohertragsmarge zwischen 47,5% und 48%

Operative Marge bei mindestens 9,5%

Weitere Reduzierung des operativen kurzfristigen
Betriebskapitals im Verhältnis zum Umsatz

Investitionsniveau zwischen 300 Mio. € bis 400 Mio. €

Halten bzw. Reduzierung der Nettofinanzverbindlichkeiten trotz
des Aktienrückkaufprogramms

Gewinnsteigerung
um mindestens 15%

Weiterer Ausbau des Shareholder Value

SPORT IST LEIDENSCHAFT. SPORT ERZEUGT SPANNUNG.
SPORT IST AUFREGEND UND WECKT BEGEISTERUNG AUF DER GANZEN WELT.
IN JEDEM SPORTLER. IN JEDEM FAN.

WIR HABEN ALS ERSTES UNTERNEHMEN DEN SPORT AUF GLOBALER EBENE DEFINIERT.
UND WIR DEFINIEREN IHN JEDEN TAG NEU – DURCH UNSERE ZENTRALEN WERTE:
LEISTUNG, LEIDENSCHAFT, INTEGRITÄT UND VIELFALT.
DER ADIDAS KONZERN LEBT SPORT WIE KEIN ANDERES UNTERNEHMEN.
ALL UNSERE MARKEN TEILEN DIESE KOMPROMISSLOSE HINGABE.
WIR SIND DURCH SPORT VERBUNDEN.

-UNITED BY SPORT-

-- ✂ IHR INDIVIDUELLER TITEL --

MÖCHTEN SIE IHR LIEBLINGSPRODUKT ODER IHRE LIEBLINGSKAMPAGNE AUF DEM TITEL DIESES BERICHTS SEHEN?
KEIN PROBLEM – EINFACH EINE DER NACHFOLGENDEN SEITEN HERAUSTRENNEN UND IN DIE TASCHE VORNE EINFÜGEN.

ERFAHRUNG & EHRGEIZ

INDIVIDUELLE STÄRKE. GEGENSEITIGER RESPEKT. UNERSCHÜTTERLICHE ENTSCHLOSSENHEIT. EISERNER WILLE. DAS IST ES, WAS EIN HERAUSRAGENDES TEAM AUSMACHT. ERFOLGREICH BEWIESEN VOM GEWINNER DER UEFA CHAMPIONS LEAGUE™ 2007 A.C. MAILAND.

-VERBUNDEN DURCH LEISTUNG-
A.C. Mailand





BEGEISTERUNG & HINGABE

DEIN UNBEDINGTES STREBEN NACH ERFOLG. DEIN TOTALER EINSATZ. DEINE ÜBERRAGENDE LEISTUNG.
UND DEINE EINZIGARTIGE BEGEISTERUNG, DIE ALLE ANDEREN INSPIRIERT.

-VERBUNDEN DURCH LEIDENSCHAFT-

Carolin Kumpf



CAROLINA KLÜFT

SPORTART: SIEBENKAMPF
GEBURTSDATUM: 2. FEBRUAR 1982
GEBURTSORT: BORAS, SCHWEDEN
GRÖSSE/GEWICHT: 1,78 M/65 KG
NATIONALITÄT: SCHWEDISCH

DEINE LEIDENSCHAFT, DEIN TALENT UND DEINE VÖLLIGE HINGABE SIND DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG.
ERFOLGREICH BEWIESEN VON CAROLINA KLÜFT:

KARRIERE-HIGHLIGHTS & ERFOLGE

- 2007 -
WELTMEISTERIN (SIEBENKAMPF)
HALLEN-EUROPAMEISTERIN (FÜNFKAMPF)
- 2006 -
EUROPAS LEICHTATHLETIN DES JAHRES (DAMEN)
EUROPAMEISTERIN (SIEBENKAMPF)
- 2005 -
WELTMEISTERIN (SIEBENKAMPF)
HALLEN-EUROPAMEISTERIN (FÜNFKAMPF)
- 2004 -
GEWINNERIN (SIEBENKAMPF) OLYMPISCHE SPIELE
- 2003 -
WELTMEISTERIN (SIEBENKAMPF)
HALLEN-WELTMEISTERIN (FÜNFKAMPF)
- 2002 -
EUROPAMEISTERIN (SIEBENKAMPF)
JUNIOREN-WELTMEISTERIN (SIEBENKAMPF)
BRONZEMEDAILLEN-GEWINNERIN (FÜNFKAMPF) LEICHTATHLETIK-HALLEN-EM
- 2001 -
JUNIOREN-EUROPAMEISTERIN (SIEBENKAMPF)
- 2000 -
JUNIOREN-WELTMEISTERIN (SIEBENKAMPF)



TRACY McGRADY

SPORTART: BASKETBALL
POSITION: SHOOTING GUARD / SMALL FORWARD
TEAM: HOUSTON ROCKETS
GEBURTSdatum: 24. MAI 1979
GEBURTSORT: BARTOW, FLORIDA, USA
GRÖSSE / GEWICHT: 2,03 M / 101 KG
NATIONALITÄT: US-AMERIKANISCH

DEIN TEAMGEIST HILFT DIR, GRENZEN ZU DURCHBRECHEN.
ERFOLGREICH BEWIESEN VON TRACY McGRADY:

KARRIERE-HIGHLIGHTS & ERFOLGE

- 2007 -
7-MALIGER NBA ALL-STAR (2001 BIS 2007)
- 2003 -
NBA SCORING CHAMPION (2002 UND 2003)
- 2001 -
NBA MOST IMPROVED PLAYER AWARD



YAO MING

SPORTART: BASKETBALL
POSITION: CENTER
TEAM: HOUSTON ROCKETS
GEBURTSdatum: 12. SEPTEMBER 1980
GEBURTSORT: SHANGHAI, VOLKSREPUBLIK CHINA
GRÖSSE / GEWICHT: 2,29 M / 141 KG
NATIONALITÄT: CHINESISCH

DEIN TEAMGEIST HILFT DIR, GRENZEN ZU DURCHBRECHEN.
ERFOLGREICH BEWIESEN VON YAO MING:

KARRIERE-HIGHLIGHTS & ERFOLGE

- 2007 -
5-MALIGER NBA ALL-STAR (2003 BIS 2007)
ALL-NBA, SECOND TEAM
- 2006 -
SPIELER DES MONATS DER WESTERN CONFERENCE
ALL-NBA, THIRD TEAM (2004 UND 2006)
- 2003 -
NBA ALL-ROOKIE, FIRST TEAM
TSN NBA ROOKIE OF THE YEAR
LAUREUS NEWCOMER DES JAHRES





TALENT & TEAMARBEIT

EINANDER ERGÄNZEN. GEMEINSAM NEUE WEGE BESCHREITEN. SICH GEGENSEITIG ZU HÖCHSTLEISTUNGEN ANSPORNEN.
DAS SIND DIE EIGENSCHAFTEN, DIE EIN TEAM ZUM SIEG FÜHREN.

-VERBUNDEN DURCH VIELFALT-

The
1

A full-page background image of a baseball player in a white Boston Red Sox uniform, captured mid-swing. The player is wearing a black helmet, red batting gloves, and black socks. The background is a blurred stadium filled with spectators.

ZIELSTREBIGKEIT & RÜCKSICHT

NEUE HERAUSFORDERUNGEN ANNEHMEN. BLEIB DEINEN PRINZIPIEN TREU.
FÜR FAIR PLAY.

-VERBUNDEN DURCH INTEGRITÄT-

Handwritten signature
34



DAVID ORTIZ

SPORTART: BASEBALL
POSITION: DESIGNIERTER HITTER
TEAM: BOSTON RED SOX
GEBURTSdatum: 18. NOVEMBER 1975
GEBURTSORT: SANTO DOMINGO, DOMINIKANISCHE REPUBLIK
GRÖSSE/GEWICHT: 1,93 M / 104 KG
NATIONALITÄT: US-AMERIKANISCH

SEI EHRlich, WILLENSSTARK UND MUTIG. DANN ÜBERTRIFFST DU DICH SELBST.
ERFOLGREICH BEWIESEN VON DAVID ORTIZ:

KARRIERE-HIGHLIGHTS & ERFOLGE

- 2007 -

4-MALIGER MLB ALL-STAR (2004 BIS 2007)
5-MALIGER TOP 5 MVP (2003 BIS 2007)
4-MALIGER GEWINNER DES SILVER SLUGGER AWARD (2004 BIS 2007)
5-MALIGER GEWINNER DES EDGAR MARTINEZ AWARD (2003 BIS 2007)
SPIELER BEIM WORLD SERIES CHAMPION
BOSTON RED SOX BASEBALL TEAM (2004 UND 2007)
DIE MEISTEN EXTRA-BASE-HITS IN DER AMERICAN LEAGUE

- 2006 -

DIE MEISTEN HOME-RUNS IN DER AMERICAN LEAGUE
DIE MEISTEN RUNS-BATTED-IN IN DER AMERICAN LEAGUE
SPIELER DER BOSTON RED SOX MIT DEN MEISTEN SINGLE-SEASON-HOME-RUNS (54)
ERSTER SPIELER IN DER GESCHICHTE DER BOSTON RED SOX MIT 40 ODER MEHR HOME-RUNS
IN DREI AUF EINANDER FOLGENDEN JAHREN (2004 BIS 2006)

- 2005 -

GEWINNER DES HANK AARON AWARD
DIE MEISTEN RUNS-BATTED-IN IN DER AMERICAN LEAGUE
DIE MEISTEN EXTRA-BASE-HITS IN DER AMERICAN LEAGUE

- 2004 -

MVP DER AMERICAN LEAGUE CHAMPIONSHIP SERIES
DIE MEISTEN EXTRA-BASE-HITS IN DER AMERICAN LEAGUE



NATALIE GULBIS

SPORTART: GOLF

GEBURTSdatum: 7. JANUAR 1983

GEBURTSORT: SACRAMENTO, KALIFORNIEN, USA

GRÖSSE / GEWICHT: 1,77 M / 59 KG

NATIONALITÄT: US-AMERIKANISCH

DU WEISST WORAUF ES ANKOMMT, WENN DU GEWINNEN WILLST. UND DU ARBEITEST SCHRITT FÜR SCHRITT
DARAUF HIN. ERFOLGREICH BEWIESEN VON NATALIE GULBIS:

KARRIERE-HIGHLIGHTS & ERFOLGE

- 2007 -

GEWINNERIN DER EVIAN MASTERS
GEWINNERIN DES SOLHEIM CUP MIT DEM US-TEAM

- 2006 -

DRITTE BEI DER KRAFT NABISCO CHAMPIONSHIP

- 2005 -

FÜNFTE BEI DER LPGA CHAMPIONSHIP
ACHTE BEI DEN WOMEN'S BRITISH OPEN
VIERTE BEI DEN US WOMEN'S OPEN
GEWINNERIN DES SOLHEIM CUP MIT DEM US-TEAM

- 2002 -

ZWEITE BEIM LOUISE SUGGS ROLEX ROOKIE OF THE YEAR AWARD

- 2001 -

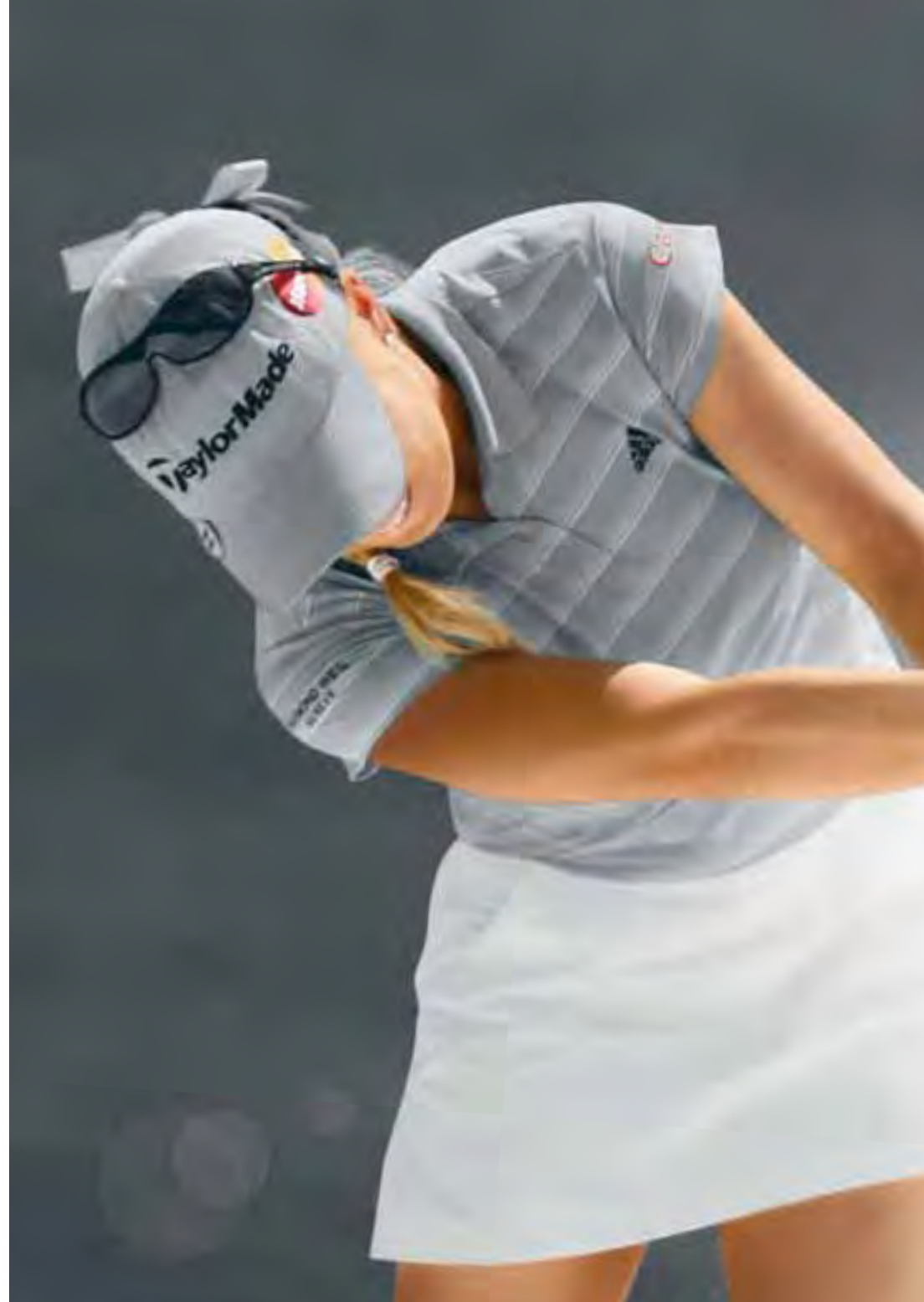
START ALS PROFISPIELERIN
DRITTE BEIM LPGA FINAL QUALIFYING TURNIER

- 1998 -

MEDAILLENGEWINNERIN BEI DER WOMEN'S AMATEUR CHAMPIONSHIP

- 1997 -

GEWINNERIN BEIM CALIFORNIA STATE WOMEN'S AMATEUR
JÜNGSTE SPIELERIN, DIE SICH FÜR EIN LPGA-TURNIER QUALIFIZIERT





KONZENTRATION & ENTSCHLOSSENHEIT

FOKUSSIERE DICH AUF DAS WESENTLICHE. BEHALTE DEN BALL IMMER IM AUGE.
VON ANFANG BIS ZUM ENDE. IMMER WIEDER.

-VERBUNDEN DURCH ZIELSTREBIGKEIT-

Natane Fülle

ALS EINES DER FÜHRENDEN UNTERNEHMEN DER SPORTARTIKELBRANCHE
INSPIRIERT DER ADIDAS KONZERN KONSUMENTEN AUF DER GANZEN WELT.
WIR SIND BESTREBT, UNSERE PRODUKTE, UNSERE LEISTUNG UND UNSEREN
SHAREHOLDER VALUE KONTINUIERLICH ZU VERBESSERN.

IM JAHR 2008 WERDEN WIR DIE OLYMPISCHEN SPIELE IN PEKING,
DIE UEFA EURO 2008™ IN ÖSTERREICH UND DER SCHWEIZ SOWIE DEN
SUPER BOWL IN PHOENIX, ARIZONA, USA, NUTZEN, UM UNSERE
STARKE POSITIONIERUNG WEITER AUSZUBAUEN.
ES GEHT JEDOCH NICHT NUR UM GROSSE SPORTEREIGNISSE. INNOVATION,
ZEITGEMÄSSES DESIGN UND ANSPRECHENDE MARKENKOMMUNIKATION
SIND DIE TREIBENDEN KRÄFTE HINTER UNSEREM ANHALTENDEN ERFOLG.

ALL UNSERE SPORTLER, ALL UNSERE KONSUMENTEN,
ALL UNSERE MARKEN SIND MITEINANDER VERBUNDEN. DURCH SPORT.

-UNITED BY SPORT-

01

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 2007 034 -- Unsere Aktie 036

**KONZERNLAGEBERICHT – UNSER KONZERN**

-- **Struktur und Strategie** 042 -- Corporate Mission Statement 042 -- Marken und Divisionen des Konzerns 043 -- Konzernstrategie 044 -- adidas Strategie 046
 -- Reebok Strategie 050 -- TaylorMade-adidas Golf Strategie 054 -- Internes Konzern-Managementsystem 056 -- Wichtige Standorte und Promotionspartnerschaften 060
 -- **Konzernbereiche** 062 -- Global Operations 062 -- Nachhaltigkeit 065 -- Mitarbeiter 068 -- Forschung und Entwicklung 072

**KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR**

-- **Geschäftsentwicklung des Konzerns** 078 -- Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche 078 -- Gewinn- und Verlustrechnung 080
 -- Bilanz und Kapitalflussrechnung 088 -- Treasury 091 -- Weitere Angaben 094 -- **Geschäftsentwicklung der Markensegmente** 096 -- adidas Geschäftsentwicklung 096
 -- Reebok Geschäftsentwicklung 099 -- TaylorMade-adidas Golf Geschäftsentwicklung 102 -- **Risiko- und Chancenbericht** 104 -- **Nachtrag** 117 -- **Ausblick** 118

**PRODUKTE UND KAMPAGNEN**

-- **adidas Produkte und Kampagnen** 129 -- **Reebok Produkte und Kampagnen** 138
 -- **TaylorMade-adidas Golf Produkte und Kampagnen** 146

**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 192 -- Anteilsbesitz 194
 -- Segmentinformationen 200 -- Zehn-Jahresübersicht 202 -- Glossar 204 -- Index 210 -- Finanzkalender 2008 211

INTERVIEW MIT DEM VORSTANDSVORSITZENDEN Die positive Entwicklung des adidas Konzerns setzte sich 2007 weiter fort und verhalf der Aktie zum Ende des Jahres zu einem neuen Allzeithoch. Der Konzern verbesserte erneut wichtige Finanzkennzahlen. So wurde eine währungsbereinigte Umsatzsteigerung von 7 % und ein Gewinnwachstum von 14 % erzielt. Im Jahr 2008 gilt für die Welt „United by Sport“ – erst bei der Fußball-Europameisterschaft in Österreich und der Schweiz und später bei den Olympischen Spielen in Peking. Die adidas Group ist bei beiden Veranstaltungen stark vertreten und wird ihre Markenstrategien erfolgreich umsetzen. Der Konzern erwartet deshalb für 2008 ein noch stärkeres Umsatz- und Gewinnwachstum.



A handwritten signature in black ink, which appears to read 'H. Hainer'.

Herbert Hainer
Vorstandsvorsitzender

IM FOLGENDEN INTERVIEW BLICKT HERBERT HAINER, VORSTANDSVORSITZENDER DES ADIDAS KONZERNS, AUF DAS JAHR 2007 ZURÜCK UND GEHT AUF DIE STRATEGISCHEN UND FINANZIELLEN ZIELE FÜR DIE ZUKUNFT EIN.

HERR HAINER, DER ADIDAS KONZERN HAT SICH 2007 WIEDER ENTSCHEIDEND WEITERENTWICKELT. WAS WAREN IHRER MEINUNG NACH DIE HAUPTGRÜNDE FÜR DIESE STARKE LEISTUNG?

Nach der Akquisition von Reebok und dem großen Erfolg bei der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ 2006 war uns klar, dass wir 2007 viel leisten müssen, um die Entwicklung weiter in die richtige Richtung zu lenken. Deshalb bin ich sehr stolz, dass unsere harte Arbeit dem Konzern zu neuen Rekordumsätzen und einem Rekordgewinn verholfen hat. Der Umsatz ist währungsbereinigt um 7 % gewachsen. Die Rohertragsmarge ist ebenfalls stark gestiegen und erreichte 47,4 %. Die operative Marge entsprach unseren ursprünglichen Erwartungen und lag bei 9,2 %. Außerdem wuchsen der Gewinn und das Ergebnis je Aktie um 14 % – und das, obwohl sich die Bedingungen in einigen wichtigen Märkten im Verlauf des Jahres deutlich verschlechtert haben.

Unser Fokus auf Leistung und operative Stärke hat einen wichtigen Beitrag zu unserem Erfolg im Jahr 2007 geleistet. Wir haben unsere führende Stellung bei Innovation und Design weiter ausgebaut und mehrere Auszeichnungen erhalten. In wichtigen Kategorien wie Running und Fußball konnten wir unseren Marktanteil weiter steigern. Wir haben unseren Fokus auf selbst kontrollierte Verkaufsflächen deutlich verstärkt. Diese Vertriebsform wird wesentlich zu zukünftigem Wachstum beitragen. Darunter fällt alles von neuen eigenen Einzelhandelsaktivitäten, erweiterten Franchise-Netzwerken in Schwellenländern bis hin zu kreativen Shop-in-Shop-Konzepten in weiter entwickelten Märkten. Darüber hinaus haben wir die digitale Kommunikation zur strategischen Priorität für alle unsere Marken gemacht. Und ich bin überzeugt – wenn wir uns jetzt für ein weiteres Jahr intensiven Wettbewerbs auf und neben dem Spielfeld rüsten, ist der adidas Konzern durch diese Maßnahmen hervorragend positioniert, noch weiter und noch schneller nach vorne zu kommen.

DIE MARKE ADIDAS HAT MIT EINEM WÄHRUNGSBEREINIGTEN UMSATZWACHSTUM VON 12 % IHRE ANFÄNGLICHEN ERWARTUNGEN ÜBERTROFFEN. WAS WAREN DIE HAUPTFAKTOREN FÜR DIESEN ERFOLG?

Die starke Produkt-Pipeline und das Bekenntnis zu Innovation sind die grundlegenden Faktoren für den Erfolg der Marke adidas. adidas hat sich verstärkt auf fünf strategische Kategorien konzentriert – und ist in allen gewachsen. Die Umsätze lagen in allen Regionen über dem allgemeinen Branchenwachstum. Der Erfolg in Schwellenländern, die Erweiterung der selbst kontrollierten Verkaufsflächen und die ungebrochene Dominanz auf dem europäischen Heimatmarkt trieben die Marke im dritten Jahr in Folge zu einem währungsbereinigten Umsatzwachstum im zweistelligen Bereich. Und noch wichtiger – adidas erzielte mit 47,4 % bzw. 12,9 % neue Rekorde bei der Rohertragsmarge und der operativen Marge. Dies beweist, dass die Prioritäten und die Positionierung von adidas – verbunden mit der Fähigkeit, Synergien aus der Akquisition von Reebok zu nutzen – der Marke zu deutlichen Fortschritten bei der operativen Performance verholfen haben. Angesichts der um 17 % gestiegenen Auftragsbestände, dem höchsten Stand seit fast zehn Jahren, bin ich überzeugt, dass adidas 2008 seine führenden Marktpositionen rund um den Globus weiter ausbauen wird.

„Ich bin sehr stolz, dass unsere harte Arbeit dem Konzern zu neuen Rekordumsätzen und einem Rekordgewinn verholfen hat.“

„Der Erfolg von adidas in Schwellenländern, die Erweiterung der selbst kontrollierten Verkaufsflächen und die ungebrochene Dominanz auf dem europäischen Heimatmarkt trieben die Marke im dritten Jahr in Folge zu einem währungsbereinigten Umsatzwachstum im zweistelligen Bereich.“

SIE SIND OFFIZIELLER SPONSOR DER UEFA EURO 2008™ UND DER OLYMPISCHEN SPIELE IN PEKING. WIE WICHTIG SIND DIESE UND ANDERE SPORTLICHE GROSSEREIGNISSE FÜR DEN ADIDAS KONZERN?

Ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil des Konzerns ist die enorme Erfahrung und das umfangreiche Know-how, das wir durch die lange Tradition der Partnerschaft mit großen Sportereignissen und –ligen gewonnen haben. Wir sind der einzige Sportartikelhersteller, der jemals Sponsor einer Fußball-Weltmeisterschaft war. Wir sind derzeit Partner von einigen der wichtigsten Marathonläufe der Welt wie beispielsweise London, Boston und Berlin. Und wir unterhalten langjährige Beziehungen mit allen wichtigen Sportligen in Nordamerika.

Ich bin der festen Überzeugung, dass wir besser als alle anderen die Chancen nutzen können, die sich durch große Sportereignisse bieten. Denn diese Ereignisse bringen uns nicht nur erhöhte Umsätze im Lizenzgeschäft, sondern vor allem auch mehr Aufmerksamkeit für unsere Spitzenprodukte und Promotion-Partner, was wiederum die Glaubwürdigkeit des Konzerns im Leistungssport unterstreicht. Natürlich ist das Sponsoring solcher Großereignisse mit Kosten verbunden, aber wir haben immer wieder gesehen, dass der langfristige Nutzen für das Markenimage die kurzfristigen, mit solchen Veranstaltungen verbundenen Kosten bei weitem übersteigt.

Die Fußball-Europameisterschaft 2008 wird daher für uns eine perfekte Bühne sein, um unsere vorherrschende Stellung in dieser weltweit beliebtesten Sportart zu demonstrieren. Die Rolle von adidas als offizieller Sponsor der Europameisterschaft und Ausrüster von fünf teilnehmenden Mannschaften wird der Marke zu einem neuen Umsatzrekord in der Kategorie Fußball von über 1,2 Milliarden Euro verhelfen, wobei wir in diese Zahl nur Fußballprodukte aus dem Sport Performance Bereich einrechnen.

Bei den Olympischen Spielen in Peking werden unsere beiden größten Marken ganz vorne mitspielen und im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen. Denn adidas ist nicht nur Offizieller Sportswear Partner sondern außerdem auch Ausrüster von 16 Nationalen Olympischen Komitees – darunter auch Gastgeber China. Reebok ist der Partner des größten chinesischen Stars, des Basketballspielers Yao Ming. Dieses Sportereignis wird unseren Konzern zum Marktführer in China machen und das Umsatzwachstum in dieser Region auch über das Jahr 2008 hinaus beflügeln.

„Ich bin der festen Überzeugung, dass wir besser als alle anderen die Chancen nutzen können, die sich durch große Sportereignisse bieten.“

DIE UMSÄTZE DES REEBOK SEGMENTS SIND IM JAHR 2007 NICHT GEWACHSEN UND IN DER FINANZWELT GIBT ES BESORGNIS HINSICHTLICH DER AUSSICHTEN VON REEBOK IM JAHR 2008. WAS UNTERNEHMEN SIE, UM DIE POSITIONIERUNG UND DIE LEISTUNG DER MARKE ZU VERBESSERN?

Lassen Sie mich zunächst sagen, dass wir zufrieden sind mit den neuen Marktchancen und Größenvorteilen, die sich durch die Integration von Reebok bereits für den Konzern ergeben haben. Aber Sie haben natürlich völlig Recht, wir müssen die Neupositionierung der Marke Reebok weiter vorantreiben – besonders in den beiden für Reebok größten Märkten USA und Großbritannien. Wenn wir dies erfolgreich tun wollen, müssen wir diszipliniert vorgehen und uns weiter auf Reebok konzentrieren. Im Jahr 2007 haben wir größere Veränderungen im Management der Marke Reebok vorgenommen. Wir haben sehr schwierige Entscheidungen gefällt, um den Vertrieb in den USA zu verbessern – so haben wir sogar die Belieferung des größten Kunden der Marke gestoppt, weil dort zu hohe Lagerbestände zu einem deutlichen Rückgang der Profitabilität geführt haben.

Aber die eigentliche Bewährungsprobe haben wir noch vor uns – wir müssen der Marke Reebok mehr Relevanz beim Konsumenten verleihen. Die Marke braucht einfache Botschaften, die sich einprägen. Deshalb werden wir 2008 die Produkt- und Marketingstrategien auf zwei wichtige Konzepte konzentrieren: Reebok möchte zum einen perfekt zum Konsumenten passen („Fit“). Zum anderen möchte Reebok betonen, dass der Konsument die Auswahl trifft und Reebok dabei die Marke ist, die ihn am besten versteht („Choice“). Reebok soll die Marke sein, die „zu mir passt“. Das heißt, dass für alle Konsumenten, Kunden und Geschäftspartner perfekt passende Angebote geschaffen werden müssen. Deshalb hat Reebok sein Produktangebot verbessert und 893 neue Fit-Initiativen in seine Produktkollektion 2008 aufgenommen. Darüber hinaus schneidet Reebok sein Produktangebot ganz auf seine wichtigen Einzelhandelspartner zu. Für die Konsumenten bedeutet dies relevantere Produkte, für Reebok höhere Margen. Und durch den Start seiner weltweiten Marketingkampagne – „Your Move“ – ist Reebok dabei, sich als Marke zu etablieren, die Individualität unterstützt und Konventionen in Frage stellt.

Wir haben noch einen weiten Weg vor uns. Wie wir schon auf unserem Investor Day vor sechs Monaten angekündigt haben, werden die Umsätze von Reebok in den USA und Großbritannien 2008 nicht steigen. Aber ich gehe davon aus, dass sich die Auftragslage in diesen beiden Ländern im Laufe des Jahres verbessern wird. In fast allen anderen Absatzmärkten werden die Umsätze wachsen, insbesondere in Russland und China, wo die Marke den Vertrieb im Jahr 2007 selbst übernommen hat. Deshalb gehen wir davon aus, dass sich nicht nur Umsatz und Profitabilität, sondern vor allem die Wahrnehmung der Marke durch die Konsumenten weltweit im Jahr 2008 verbessern dürften.

„Wir müssen die Neupositionierung der Marke Reebok weiter vorantreiben – besonders in den beiden für Reebok größten Märkten USA und Großbritannien.“

„Wir gehen davon aus, dass sich nicht nur Umsatz und Profitabilität, sondern vor allem die Wahrnehmung der Marke durch die Konsumenten weltweit im Jahr 2008 verbessern dürften.“

IN NORDAMERIKA HAT SICH DAS WIRTSCHAFTSKLIMA IN DEN LETZTEN MONATEN VERSCHLECHTERT. WIE WIRD DER ADIDAS KONZERN IHRER MEINUNG NACH DIESE HERAUSFORDERUNGEN 2008 MEISTERN?

Ja, das Wirtschaftsklima in Nordamerika ist rauer geworden. Trotzdem bin ich zuversichtlich, dass wir auch in dieser Periode relativer Konjunkturschwäche besser dastehen werden als die meisten unserer Mitbewerber. Wir sind ein regional diversifizierter Konzern und das ist eine unserer größten Stärken. Wir haben in den letzten Jahren in den USA fleißig an der Marke adidas gearbeitet – und dies hat adidas vier Jahre in Folge Umsatzwachstum auf dem größten Sportartikelmarkt der Welt eingebracht. Heute verfügen wir in dieser Region über ein wesentlich breiteres Vertriebsnetz und ein deutlich verbessertes Portfolio von Performance-Produkten und Partnerschaften. Deshalb bin ich überzeugt, dass die Marke adidas auch im Jahr 2008 in Nordamerika wieder wachsen wird – wenn auch vielleicht etwas weniger stark als in den vergangenen Jahren. Bei Reebok gibt es immer noch sehr viele Herausforderungen und die schwierige Marktsituation macht uns das Leben nicht gerade leichter. Aber ich bin sicher, dass die Marke die richtigen Initiativen ergriffen hat, um für das Jahr 2009 auf diesem Markt mit einem Umsatzwachstum rechnen zu können.

„Ich bin zuversichtlich, dass wir auch in dieser Periode relativer Konjunkturschwäche besser dastehen werden als die meisten unserer Mitbewerber.“

WIE BEWERTEN SIE DIE ERGEBNISSE VON TAYLORMADE-ADIDAS GOLF IM JAHR 2007 UND WELCHE PRIORITÄTEN HABEN SIE FÜR DIE WEITERE ENTWICKLUNG IN DIESEM BEREICH GESETZT?

TaylorMade-adidas Golf strebt danach, das führende Golfunternehmen der Welt zu sein. Nichts veranschaulicht das so deutlich wie unsere Ergebnisse bei Metallhölzern im letzten Jahr. Trotz der extrem harten Konkurrenz und dem Technologie-Hype in der renommiertesten Kategorie des Golfsports konnte TaylorMade seinen Marktanteilsvorsprung auf den nächsten Mitbewerber auf mehr als 10 Prozentpunkte ausbauen. Und adidas Golf Schuhe und Bekleidung sind im fünften Jahr in Folge jeweils im zweistelligen Bereich gewachsen. Der Segmentumsatz stieg aufgrund von Wachstum in allen wichtigen Kategorien auf vergleichbarer Basis, ohne die Effekte des Verkaufs der Greg Norman Collection, um 9 %. Für 2008 ist die Steigerung der Profitabilität unsere höchste Priorität. Unserer Meinung nach gibt es keinen Grund, warum TaylorMade-adidas Golf nicht in nächster Zukunft eine zweistellige operative Marge erzielen sollte. Wir haben Maxfli verkauft, weil wir nun das Know-how haben, das wir brauchen, um in der Premium-Golfballkategorie erfolgreich zu sein. Und jetzt konzentrieren wir uns auf das Wachstum unserer beiden Kerngolffmarken: TaylorMade und adidas Golf.

NACH EINEM SOLIDEN JAHR 2007 - WAS KÖNNEN WIR 2008 BEZÜGLICH DER FINANZERGEBNISSE DES KONZERNS ERWARTEN?

Wir haben hart daran gearbeitet, uns für ein weiteres Wachstum im Jahr 2008 zu positionieren. Ich bin davon überzeugt, dass sich unsere Fortschritte gegenüber dem vergangenen Jahr beschleunigen werden und wir neue Rekorde sowohl bei Umsatz als auch Gewinn erzielen werden. Wir erwarten ein währungsneutrales Umsatzwachstum im hohen einstelligen Bereich – unterstützt durch Verbesserungen bei allen unseren Marken. Die Rohertragsmarge wird zwischen 47,5 % und 48 % liegen. Und unsere operative Marge wird auf mindestens 9,5 % steigen. Aufgrund dieser starken operativen Performance werden wir den Gewinn um mindestens 15 % steigern.

„Im Jahr 2008 werden wir neue Rekorde sowohl bei Umsatz als auch Gewinn erzielen.“

VOR DEM HINTERGRUND DES HOHEN UMSATZZIELS UND DER ERWARTETEN NETTOSYNERGIEN FÜR 2008 ERSCHEINT IHR ZIEL, DEN GEWINN UM MINDESTENS 15 % ZU STEIGERN, KONSERVATIV. WELCHE ÜBERLEGUNGEN STEHEN DAHINTER?

Die Sicherung von nachhaltigem, langfristigem Wachstum und die Verbesserung der Profitabilität sind die wichtigsten Prioritäten unseres Konzerns. Eine weiterhin starke Rohertragsmarge ist entscheidend. Obwohl wir im Reebok Segment und innerhalb unserer Beschaffungskette großes Potenzial für weitere Verbesserungen sehen, werden steigende Einstandskosten gegen Ende des Jahres einiges von der erwarteten Verbesserung aufzehren. Wir müssen außerdem weiter in unsere Marken investieren, um von kurzfristigen Chancen zu profitieren und unsere langfristigen strategischen Ziele zu realisieren. Im Jahr 2008 werden wir zudem einige Kosten rund um die großen Sportveranstaltungen und andere wichtige Markeninitiativen wie den Ausbau unserer selbst kontrollierten Verkaufsflächen haben. Außerdem wird unser Aktienrückkaufprogramm unseren Fortschritt bei der Reduzierung unserer Finanzverbindlichkeiten verlangsamen. Operative Verbesserungen bei allen Marken sowie der für 2008 erwartete Anstieg der Nettokostensynergien im Zusammenhang mit der Reebok Integration werden jedoch diese Kosten größtenteils kompensieren. Ich bin deshalb stolz, dass wir eine Gewinnverbesserung von mindestens 15 % werden erzielen können und damit unser achties Jahr in Folge mit zweistelligem Gewinnwachstum abschließen werden.

„Die Sicherung von nachhaltigem, langfristigem Wachstum und die Verbesserung der Profitabilität sind die wichtigsten Prioritäten unseres Konzerns.“

01

DIE STEIGERUNG DES SHAREHOLDER VALUE UND DES ERTRAGS IST EINES DER GRUNDPRINZIPIEN DES ADIDAS KONZERNS. WELCHE PLÄNE HABEN SIE HIER, INSBESONDERE VOR DEM HINTERGRUND IHRES VOR KURZEM ANGEKÜNDIGTEN AKTIENRÜCKKAUFPROGRAMMS?

Eine starke finanzielle Performance und diszipliniertes Bilanzmanagement sind das beste Rezept, um Wert für unsere Aktionäre zu schaffen. Seit dem Abschluss der Reebok Akquisition im ersten Quartal 2006 haben wir unsere Nettofinanzverbindlichkeiten um ungefähr 1,2 Milliarden Euro verringert. Mit einem Verschuldungsgrad von 58,4 % am Jahresende 2007 haben wir jetzt die Flexibilität, mehr Kapital an unsere Aktionäre zurückzugeben. Wir haben deshalb im Januar ein Aktienrückkaufprogramm in Höhe von bis zu 420 Millionen Euro bekannt gegeben. Dies wird es unseren Aktionären ermöglichen, noch stärker an der zukünftigen Entwicklung unserer Finanzergebnisse teilzuhaben, da sich das Wachstum des Gewinns pro Aktie verstärkt. Und zusammen mit unserer um 19 % höheren Gesamtausschüttung werden wir im Jahr 2008 mehr Geld an unsere Aktionäre zurückgeben als jemals zuvor. Diese Initiativen unterstreichen unser Vertrauen in die Gesundheit unseres Unternehmens, unsere Geschäftsaussichten und die zukünftige Cashflow-Generierung.

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 eine wichtige Geschäftseinheit innerhalb des Konzerns verantwortlich.

HERBERT HAINER wurde 1954 in Dingolfing geboren. Nach dem Studium zum Diplom-Betriebswirt war Herbert Hainer acht Jahre in verschiedenen Vertriebs- und Marketingpositionen bei Procter & Gamble tätig. Er kam 1987 zu adidas Deutschland. Dort hatte er mehrere Managementpositionen innerhalb des Konzerns inne, u. a. Geschäftsführer Deutschland und Senior Vice President für Vertrieb und Logistik in Europa, Afrika und dem Nahen Osten. Herbert Hainer kam 1997 in den Vorstand und wurde 2001 Vorstandsvorsitzender der adidas AG¹⁾. Er ist verheiratet, hat 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 AG¹⁾. Er wurde 2001 für den Bereich Finanzen in den Vorstand berufen. Im Jahr 2005 übernahm er zusätzlich Verantwortung als Arbeitsdirektor. Robin J. Stalker ist verheiratet und lebt in der Nähe von Herzogenaurach. [➤ 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 President und CEO von adidas Nordamerika und war gleichzeitig weiterhin für den Bereich Marketing weltweit verantwortlich. Im Jahr 2006 wurde er President 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 2007 war für den adidas Konzern erneut sehr erfolgreich. Dies ist gleichzeitig Herausforderung und Ansporn, die strategischen Unternehmensziele weiterhin kontinuierlich und konsequent umzusetzen. Die in 2008 anstehenden großen Sportereignisse und aufregende neue Produkteinführungen werden dazu beitragen, dass unsere Marken ihre weltweiten Marktpositionen weiter ausbauen können.



Dr. Hans Friderichs
Vorsitzender des Aufsichtsrats

ÜBERWACHUNGSTÄTIGKEIT DES AUFSICHTSRATS 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 beratend 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.

Im Berichtsjahr 2007 sind wir zu vier Sitzungen sowie einer konstituierenden Sitzung im unmittelbaren Anschluss an die Sitzung vom 7. November 2007 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 Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main (KPMG), hat an allen Sitzungen teilgenommen. Darüber hinaus standen sowohl Herr Filho, Vorsitzender des Aufsichtsrats bis zum 7. November 2007, als auch der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende, Herr Dr. Friderichs, (seit dem 7. November 2007 Aufsichtsratsvorsitzender) über die Aufsichtsratssitzungen hinaus in regelmäßigem Kontakt mit dem Vorstand. Wir haben uns über die aktuelle Entwicklung der Geschäftslage, wesentliche Geschäftsvorfälle und anstehende Entscheidungen eingehend informiert.

SCHWERPUNKTE DER BERATUNGEN UND PRÜFUNGEN IM AUFSICHTSRATSPLENUM Die Umsatz- und Ergebnisentwicklung, die Finanzlage des Konzerns sowie die Geschäftsentwicklung der einzelnen Markensegmente wurden uns vom Vorstand in allen Sitzungen detailliert erläutert und von uns anschließend jeweils gemeinsam diskutiert. Ferner standen in einzelnen 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.

Wesentliche Themen der Bilanzsitzung am 6. März 2007 waren der von der KPMG bestätigte Jahresabschluss der adidas AG und der bestätigte Konzernabschluss mit den entsprechenden Lageberichten zum 31. Dezember 2006 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 Jahres- und Konzernabschlusses erörtert. Sowohl der Vorstand als auch die KPMG haben uns sämtliche Fragen umfassend beantwortet. Nach Abwägung der Finanzlage der Gesellschaft und der Erwartungen von Aktionären und Kapitalmarkt stimmten wir dem Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands zu. Ferner haben wir über die der Hauptversammlung 2007 zu unterbreitenden Beschlussvorschläge, insbesondere die Neustrukturierung der ab dem Geschäftsjahr 2008 geltenden Aufsichtsratsvergütung, beraten. ▷ siehe Vergütungsbericht S. 030 Aufgrund der Vorberatungen des Prüfungsausschusses haben wir - ohne Teilnahme der Vertreter der KPMG - erneut beschlossen, der Hauptversammlung die Wahl der KPMG als Jahres- und Konzernabschlussprüfer 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 Markensegments TaylorMade-adidas Golf sowie über das mit der Anfang 2003 erworbenen Golfball-Marke Maxfli verbundene Geschäft.

Im Mittelpunkt der Sitzung am 9. Mai 2007 stand der vom Vorstand vorgestellte Abschluss des ersten Quartals 2007 sowie die Präsentation der wirtschaftlichen Entwicklung der im Rahmen der Reebok-Akquisition erworbenen Marke Rockport. Ferner befassten wir uns mit den Themenkreisen Vertraulichkeit der Aufsichtsrats Tätigkeit, Insiderrecht und Directors' Dealings.

Themenschwerpunkte der Aufsichtsratssitzung am 7. August 2007 waren der Halbjahresbericht und der für das Jahr 2007 zu erwartende Geschäftsverlauf sowie einige konzerninterne gesellschaftsrechtliche Umstrukturierungen im Rahmen der Reebok-Integration. Ferner berieten wir über einen möglichen Verkauf der Herzo-Base an eine externe Investorengruppe und bildeten ad hoc den Ausschuss „Herzo-Base“. Ein weiterer Bestandteil der Sitzung war die Beauftragung der KPMG mit den Prüfungen des Jahres- und Konzernabschlusses 2007 sowie die in diesem Zusammenhang vom Prüfungsausschuss mit der KPMG vereinbarten zusätzlichen Prüfungsansätze und -schwerpunkte.

In der Aufsichtsratssitzung am 7. November 2007 stellte uns der Vorstand seinen Bericht über den Geschäftsverlauf der ersten neun Monate vor. Ferner genehmigten wir nach ausführlicher Diskussion die Budget- und Investitionsplanung für das Geschäftsjahr 2008, die der Vorstand mit einer detaillierten Dokumentation unterlegte. Aufgrund des Rücktritts von Herrn Filho zum Ende der Sitzung fand im unmittelbaren Anschluss eine konstituierende Aufsichtsratssitzung statt, in der wir Corporate Governance Themen und Aufsichtsratspersonalia behandelten.

Von wesentlicher Bedeutung sind die außerhalb von Sitzungen gefassten Beschlüsse über eine Kapitalerhöhung bei der Tochtergesellschaft adidas North America, Inc. zur Optimierung des Finanzbedarfs einiger US-Gesellschaften sowie die Abgabe der Entsprechenserklärung.

BERICHT AUS DEN AUSSCHÜSSEN Zur effizienten Wahrnehmung seiner Aufgaben hat der Aufsichtsrat neben dem projektbezogenen ad hoc gebildeten Ausschuss „Herzo-Base“ insgesamt vier ständige Aufsichtsratsausschüsse eingerichtet, die bestimmte Themenbereiche für das Plenum vorbereiten. ➤ siehe Aufsichtsrat, S. 025 Soweit gesetzlich zulässig, haben wir in wenigen Einzelfällen 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 waren.

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

- Das Präsidium, das in besonderen, eilbedürftigen Fällen Beschlüsse anstelle des Gesamtaufichtsrats fassen kann, tagte im Berichtsjahr nicht, da dafür keine Notwendigkeit bestand.
- Der Präsidialausschuss ist im Jahr 2007 zu drei Sitzungen zusammengetreten. Wesentliche Themen seiner Beratungen und Beschlussfassungen waren das Vergütungssystem und die Höhe der Vergütung des Vorstands sowie die routinemäßige Überprüfung der Vorstandsverträge. Ferner stimmte der Ausschuss der Verlängerung eines befristeten projektbezogenen Beratervertrags mit einem Aufsichtsratsmitglied bis zum 30. Juni 2007 zu.
- Der Prüfungsausschuss hat im Jahr 2007 in Gegenwart des Abschlussprüfers vier Sitzungen abgehalten. Er erörterte intensiv den Jahres- und den Konzernabschluss 2006 und ließ sich vom Vorstand die Halbjahresergebnisse und die Ergebnisse zum 3. Quartal 2007 erläutern. Der Abschlussprüfer berichtete den Ausschussmitgliedern ausführlich über die Prüfungstätigkeit und -ergebnisse sowie über den Stand der konzernweiten Umsetzung des Risikomanagements nach dem Erwerb von Reebok. Ferner hat sich der Prüfungsausschuss mit der Vorbereitung des Wahlvorschlags des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung für die Bestellung des Abschlussprüfers befasst und holte dessen Unabhängigkeitserklärung ein. Darüber hinaus legte er die Prüfungsschwerpunkte sowie das Honorar für den Abschlussprüfer fest und befasste sich mit dem Bericht von Global Internal Audit über dessen konzerninterne Prüfungstätigkeit.
- Der Vermittlungsausschuss musste auch im Jahr 2007 nicht einberufen werden.
- Der ad hoc gebildete Ausschuss „Herzo-Base“ befasste sich im Dezember 2007 mit dem Projekt „Verkauf der Herzo-Base“.

ENTSPRECHENSERKLÄRUNG UND GUTE CORPORATE GOVERNANCE Das Thema Corporate Governance besitzt für den Aufsichtsrat einen hohen Stellenwert. Wir berichten hierüber gemeinsam mit dem Vorstand.  siehe Corporate Governance Bericht, S. 026 In unserer konstituierenden Sitzung am 7. November 2007 haben wir mit dem Vorstand die Neuregelungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 14. Juni 2007, dessen Umsetzung einschließlich der Abweichungen von den Empfehlungen diskutiert. Ferner beschlossen wir die Bildung eines Nominierungsausschusses voraussichtlich im Frühjahr 2008 im Hinblick auf die in der ordentlichen Hauptversammlung 2009 anstehenden Aufsichtsratsneuwahlen. Darüber hinaus fassten wir den Beschluss, eine Effizienzprüfung unserer Aufsichtsrats Tätigkeit durchzuführen.  siehe Corporate Governance Bericht, S. 026 Am 11. Februar 2008 haben wir mit dem Vorstand eine aktualisierte Entsprechenserklärung nach § 161 AktG zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben, die wir unseren Aktionären auf der Internetseite unter  www.adidas-Group.de/corporate_governance am gleichen Tag dauerhaft zugänglich gemacht haben.

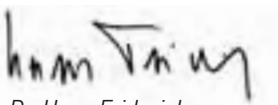
INTENSIVE BERATUNG UND PRÜFUNG DES JAHRES- UND KONZERNABSCHLUSSES 2007 Die KPMG hat den nach den Vorschriften des HGB aufgestellten Jahresabschluss 2007 der adidas AG und den Lagebericht geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Dies gilt auch für den gemäß § 315a HGB nach IFRS aufgestellten und um einen Konzernlagebericht ergänzten Konzernabschluss.

Die Abschlussunterlagen und der Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands sowie die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers haben dem Prüfungsausschuss und dem Aufsichtsrat rechtzeitig vorgelegen. Sie wurden zunächst am 3. März 2008 vom Prüfungsausschuss geprüft und dann in unserer Bilanzsitzung am 4. März 2008 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 2007 vereinbarten Prüfungsschwerpunkten, darunter insbesondere die Ordnungsmäßigkeit der in den Konzernabschluss einbezogenen Jahresabschlüsse, die Wertminderungstests des Goodwills und der immateriellen Vermögenswerte sowie die Vollständigkeit der erstmals vorzunehmenden Anhangsangaben zu den Finanzinstrumenten nach IFRS 7. Er stand uns für Fragen sowie weitere ergänzende Auskünfte zur Verfügung. Nach eigener Überprüfung des Jahresabschlusses der adidas AG mit dem Lagebericht sowie des Konzernabschlusses mit dem Konzernlagebericht sind wir zu dem abschließenden Ergebnis gekommen, dass keine Einwendungen zu erheben sind. Wir haben daher in Übereinstimmung mit der Empfehlung des Prüfungsausschusses dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer zugestimmt und die vom Vorstand aufgestellten Abschlüsse in unserer Bilanzsitzung gebilligt. Der Jahresabschluss der adidas AG 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.

PERSONALIA Mit Ablauf der Aufsichtsratssitzung am 7. November 2007 hat Herr Filho sein Amt als Mitglied und Vorsitzender des Aufsichtsrats sowie einiger Aufsichtsratsausschüsse aus persönlichen Gründen niedergelegt. Er hat dem Aufsichtsrat der adidas AG 14 Jahre lang angehört und in dieser abwechslungsreichen Zeit unserem Vorstand kontrollierend und beratend zur Seite gestanden. Herr Dr. Jentsch, Vorstandsmitglied der Dresdner Bank, der bereits von der Hauptversammlung im Mai 2004 als Ersatzmitglied gewählt wurde, ist am selben Tag in den Aufsichtsrat nachgerückt. In der konstituierenden Sitzung am 7. November 2007 wurde Herr Dr. Friderichs für die verbleibende Amtszeit des Aufsichtsrats zum Vorsitzenden gewählt. Ferner wurden Herr Landau zum weiteren stellvertretenden Vorsitzenden sowie Herr Dr. Gentz zum Mitglied des Prüfungsausschusses und zum Mitglied im Ad hoc-Ausschuss „Herzo-Base“ gewählt. In den im unmittelbaren Anschluss stattfindenden konstituierenden Sitzungen des Prüfungs- und des Präsidialausschusses wurden die jeweiligen Vorsitzenden gewählt.

Unser Dank gilt Herrn Filho für sein langjähriges außergewöhnliches Engagement als Mitglied und Vorsitzender des Aufsichtsrats zum Wohle des Unternehmens. Darüber hinaus 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 2008



DR. HANS FRIDERICHS

VORSITZENDER¹⁾

Unternehmensberater

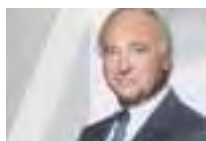
-- Vorsitzender des Aufsichtsrats, allit AG Kunststofftechnik, Bad Kreuznach
-- Vorsitzender des Aufsichtsrats, Racke Weinkeller GmbH & Cie. KGaA, Mainz
[bis 29. November 2007]



FRITZ KAMMERER²⁾

STELLVERTRETENDER VORSITZENDER

Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats, adidas AG



IGOR LANDAU

STELLVERTRETENDER VORSITZENDER³⁾

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

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



SABINE BAUER²⁾

Qualitätsreferentin, Global Operations, adidas AG



DR. IUR. MANFRED GENTZ

Vorsitzender des Verwaltungsrats, Zurich Financial Services S.A., Zürich, Schweiz

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



DR. STEFAN JENTZSCH³⁾

Mitglied des Vorstands, Dresdner Bank AG, Frankfurt am Main

-- Mitglied des Aufsichtsrats, Premiere AG, Unterföhring



ROLAND NOSKO²⁾

Bezirksleiter IG BCE, Bezirk Nürnberg, Nürnberg

-- Mitglied des Aufsichtsrats, BP Gelsenkirchen GmbH, Gelsenkirchen
-- Mitglied des Aufsichtsrats, CeramTec AG, Plochingen



HANS RUPRECHT²⁾

Vertriebsdirektor Customer Service, Area Central, adidas AG



WILLI SCHWERDTLE

Geschäftsführer, Procter & Gamble Holding GmbH, Schwalbach am Taunus



HEIDI THALER-VEH²⁾

Mitglied des Gesamtbetriebsrats, adidas AG



CHRISTIAN TOURRES

Ehemaliges Vorstandsmitglied der adidas AG

-- Mitglied des Board of Directors, Beleta Worldwide Ltd., Guernsey, Kanalinseln



KLAUS WEIß²⁾

Gewerkschaftssekretär IG BCE, Hauptverwaltung Hannover, Hannover

-- Mitglied des Aufsichtsrats, Wohnungsbaugesellschaft mbH
Glück Auf Brambauer, Lünen



HENRI FILHO

Vorsitzender und Mitglied des Aufsichtsrats bis 7. November 2007

Unternehmensberater

-- Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, Groupe Vendôme Rome S.A.,
Paris, Frankreich

SONSTIGE AUSSCHÜSSE

Ausschuss „Herzo-Base“ Dr. iur. Manfred Gentz (Vorsitzender)⁸⁾; Hans Ruprecht; Heidi Thaler-Veh;
Henri Filho⁶⁾

STÄNDIGE AUSSCHÜSSE

Präsidium Dr. Hans Friderichs (Vorsitzender)⁴⁾; Fritz Kammerer; Igor Landau³⁾; Henri Filho⁵⁾

Präsidialausschuss Dr. Hans Friderichs (Vorsitzender)⁴⁾; Fritz Kammerer; Igor Landau³⁾; Klaus Weiß;
Henri Filho⁵⁾

Prüfungsausschuss Dr. iur. Manfred Gentz (Vorsitzender)³⁾; Dr. Hans Friderichs⁷⁾; Hans Ruprecht;
Klaus Weiß; Henri Filho⁶⁾

Vermittlungsausschuss Dr. Hans Friderichs; Fritz Kammerer; Igor Landau³⁾; Roland Nosko; Henri Filho⁶⁾

1) Seit 7. November 2007, zuvor Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender.

2) Arbeitnehmervertreter.

3) Seit 7. November 2007.

4) Seit 7. November 2007, zuvor Ausschussmitglied.

5) Ausschussvorsitzender bis 7. November 2007, danach ausgeschieden.

6) Ausschussmitglied bis 7. November 2007, danach ausgeschieden.

7) Ausschussvorsitzender bis 7. November 2007, danach Ausschussmitglied.

8) Seit 19. Dezember 2007, zuvor Ausschussmitglied.

CORPORATE GOVERNANCE BERICHT Wir fühlen uns den Prinzipien guter Corporate Governance verpflichtet und haben es uns zum Ziel gesetzt, das uns von Anlegern, Geschäftspartnern und Mitarbeitern sowie der Öffentlichkeit entgegengebrachte Vertrauen stetig und nachhaltig zu stärken. In diesem Sinne prüfen unser Vorstand und Aufsichtsrat regelmäßig die aktuellen nationalen und internationalen Grundsätze verantwortungsvoller, transparenter und effizienter Unternehmensführung mit dem Ziel, die Corporate Governance im adidas Konzern weiterzuentwickeln und eine nachhaltige Wertsteigerung zu erzielen. Die Aktivitäten auf dem Gebiet Corporate Governance konzentrierten sich im Jahr 2007 auf die Durchführung einer erneuten Effizienzprüfung unseres Aufsichtsrats, die Beratungen über die neu eingeführten Empfehlungen und Anregungen des Corporate Governance Kodex sowie die Beratungen über die erforderlichen Maßnahmen für eine frühzeitige Umsetzung der Abschlussprüfer-Richtlinie der Europäischen Union.

DUALES FÜHRUNGSSYSTEM Wie im deutschen Aktiengesetz (AktG) vorgeschrieben, besitzt die 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. Unserem Vorstand gehören gegenwärtig vier Mitglieder an. [▷ siehe Vorstand, S. 018](#) Unser zwölfköpfiger Aufsichtsrat setzt sich in Übereinstimmung mit dem deutschen Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) zu gleichen Teilen aus Vertretern der Anteilseigner und Arbeitnehmer zusammen. [▷ siehe Aufsichtsrat, S. 025](#)

ERHÖHTE EFFIZIENZ DURCH AUFSICHTSRATSAUSSCHÜSSE Zur optimalen Wahrnehmung seiner Aufgaben hat unser Aufsichtsrat fachlich qualifizierte Ausschüsse gebildet, 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 besonderen eilbedürftigen Fällen befugt, Beschlüsse anstelle des Aufsichtsrats zu fassen.
- ⇒ Der aus vier Mitgliedern bestehende paritätische Präsidialausschuss bereitet insbesondere Beschlüsse des Aufsichtsratsplenums über die Bestellung von Vorstandsmitgliedern vor und beschließt über den Inhalt der entsprechenden Anstellungsverträge sowie über die Struktur und Höhe der Vorstandsvergütung.
- ⇒ Der Prüfungsausschuss, der ebenfalls paritätisch mit vier Mitgliedern besetzt ist, behandelt insbesondere Fragen der Rechnungslegung sowie des Risikomanagements und der Compliance. Er bewertet und überwacht die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und bestimmt die Prüfungsschwerpunkte. Darüber hinaus prüft er den Jahres- und Konzernabschluss 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.
- ⇒ Der vier Mitglieder umfassende 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.
- ⇒ Ferner wurde im Jahr 2007 ad hoc ein mit drei Mitgliedern besetzter Ausschuss für das Projekt „Verkauf der Herzo-Base“ gebildet. [▷ siehe Bericht des Aufsichtsrats, S. 020](#)

Für eine Zusammenfassung der Tätigkeiten des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse im Geschäftsjahr 2007. ➤ [siehe Bericht des Aufsichtsrats, S. 020](#) Für eine Übersicht über die Mitglieder des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse. ➤ [siehe Aufsichtsrat, S. 025](#)

ENGES ZUSAMMENWIRKEN VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT Unser Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten im besten Interesse des adidas Konzerns eng und vertrauensvoll zusammen. Der Vorstand entwickelt die strategische Ausrichtung des Konzerns, stimmt diese mit dem Aufsichtsrat ab und sorgt für ihre Umsetzung. Er informiert den Aufsichtsrat kontinuierlich, zeitnah und umfassend über Strategie, Planung, Geschäftsentwicklung und Risikomanagement des Konzerns. Insbesondere stehen unser Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzender miteinander 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. In besonders eilbedürftigen Angelegenheiten hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit, einen Beschluss auch im Wege des schriftlichen Umlaufverfahrens zu fassen. Die Geschäftsordnungen von Vorstand und Aufsichtsrat können im Internet unter ➤ www.adidas-Group.de eingesehen werden.

PRÜFUNG DER AUFSICHTSRATSEFFIZIENZ Die regelmäßige Überprüfung der Effizienz des Aufsichtsrats stellt einen wichtigen Baustein guter Corporate Governance dar. Ein externer Berater führt diese alle zwei Jahre anhand von detaillierten Fragebögen durch. Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben alle Mitglieder des Aufsichtsrats, mit Ausnahme des im November ausgeschiedenen Vorsitzenden und des nachgerückten Mitglieds, an der Befragung teilgenommen. Basierend auf den Ergebnissen des Jahres 2005 berücksichtigte die diesjährige Befragung die neuesten Anforderungen an die Aufsichtsrats Tätigkeit und ging unter anderem auf wesentliche Themen wie die Rechtzeitigkeit und Qualität der Informationsversorgung durch den Vorstand, Tätigkeiten der Ausschüsse unter Berücksichtigung aller Funktionen und Kompetenzen sowie die Vorbereitung und Durchführung der Sitzungen ein. Im Ergebnis ist festzustellen, dass der Aufsichtsrat und seine Ausschüsse sämtliche, von Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung vorgegebenen Aufgaben erfüllen.

KONZERNWEITE SCHULUNG ZUM CODE OF CONDUCT BEGINNT 2007 Mit der Einführung des „Code of Conduct“ im Jahr 2006 hat unser Vorstand geschäftspolitische Grundsätze und Leitlinien für gesetzeskonformes und ethisches Verhalten von Mitarbeitern gegenüber anderen Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Dritten festgelegt und im gesamten Unternehmen bekannt gemacht. Mitarbeiter, die bei ihrer Tätigkeit für den Konzern gegen ein Gesetz oder gegen den internen Verhaltenskodex verstoßen, unterliegen disziplinarischen Maßnahmen. Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2007 haben wir begonnen, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu compliance-relevanten Themen mit einem eigens dafür entwickelten eLearning-Lehrgang zu schulen. Dies garantiert die Fortentwicklung des Risikomanagements. ➤ [siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 104](#)

TRANSPARENTE UND AKTIVE KOMMUNIKATION MIT UNSEREN AKTIONÄREN Angesichts unserer internationalen Aktionärsstruktur und um größtmögliche Transparenz zu erzielen, stellen wir nach dem Prinzip des „Fair Disclosure“ allen institutionellen Investoren, Privataktionären, Finanzanalysten, Mitarbeitern sowie der interessierten Öffentlichkeit dieselben Informationen zeitgleich in Deutsch und Englisch zur Verfügung. Hierfür nutzen wir hauptsächlich unsere Internetseite. ➤ www.adidas-Group.de Dort publizieren wir sämtliche Presse- und Ad-hoc-Mitteilungen, unsere Finanzberichte, Informationen zu unseren Analysten- und Bilanzpressekonferenzen sowie zu unserer Hauptversammlung und unseren Finanzkalender. Darüber hinaus veröffentlichen wir gemäß den gesetzlichen Neuregelungen europaweit unter anderem Informationen zu Directors' Dealings und Stimmrechtsmitteilungen sowie alle publizitätspflichtigen gesellschaftsrechtlichen Informationen, welche das elektronische Unternehmensregister sodann zentral zugänglich macht.

HAUPTVERSAMMLUNGSPRÄSENZ ERNEUT DEUTLICH GESTEIGERT Die Hauptversammlung ist für unsere Aktionäre eine Plattform zum Dialog mit Vorstand und Aufsichtsrat sowie zur Stimmrechtsausübung. Bei unserer Hauptversammlung am 10. Mai 2007 waren 44 % des stimmberechtigten Kapitals vertreten, was einem Anstieg von 5 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr entspricht. Diese deutliche Erhöhung führen wir auch auf die im Vorfeld der Hauptversammlung durchgeführte Proxy Solicitation, mit der unsere Aktionäre direkt angesprochen und über die genauen Fristen, Anmeldeerfordernisse und Möglichkeiten der Stimmrechtsausübung informiert wurden, zurück. Ferner können die Aktionäre unseren Internetservice nutzen. Sie haben die Möglichkeit, Stimmrechte durch einen Vertreter der adidas AG entweder schriftlich oder über das Internet bis zum Ende der Generaldebatte auszuüben (7,8 % des Grundkapitals stimmten bei der Hauptversammlung 2007 über das Internet ab). Im Zeichen der zunehmenden Bedeutung des elektronischen Versands von Informationen haben wir mit der von den Aktionären beschlossenen Satzungsänderung die hierfür erforderlichen Voraussetzungen geschaffen. Die Nutzung des Internetservices wird damit nachhaltig gefördert und Hindernisse, vor allem bei der grenzüberschreitenden Stimmrechtsausübung, werden vermindert. Bei unserer nächsten Hauptversammlung, die am 8. Mai 2008 in Fürth (Bayern) stattfinden wird, werden wir unseren Aktionären erneut den bestmöglichen Service bieten.

DIRECTORS' DEALINGS UND AKTIENBESITZ Nach § 15a Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) haben Mitglieder unseres Vorstands und Aufsichtsrats, sonstige Führungspersonen sowie mit diesen in enger Beziehung stehende Personen den Erwerb und die Veräußerung von Aktien der adidas AG oder sich darauf beziehender Finanzinstrumente innerhalb von fünf Werktagen (Directors' Dealings) offen zu legen. Im Jahr 2007 haben wir acht Mitteilungen über derartige Transaktionen mit Aktien der adidas AG (ISIN DE0005003404) erhalten und unter www.adidas-Group.de/directors_dealings veröffentlicht. Vorstand und Aufsichtsrat haben uns im abgelaufenen Geschäftsjahr keine Mitteilungen hinsichtlich des Besitzes von Aktien der adidas AG oder sich darauf beziehender Finanzinstrumente gemäß Ziffer 6.6 des Deutschen Corporate Governance Kodex zugeleitet. Ferner lagen uns im Jahr 2007 keine Mitteilungen vor, denen zufolge der Aktienbesitz von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern die im Wertpapierhandelsgesetz vorgesehenen Meldeschwellen erreichte, über- oder unterschritt.

DIRECTORS' DEALINGS IM GESCHÄFTSJAHR 2007

Frankfurt am Main, Datum	Name	Funktion	Geschäftsart	Stückzahl	Kurs in €	Gesamt- volumen in €
11. April 2007	Christian Tourres	Aufsichtsrat	Verkauf	80.000	43,00	3.440.000,00
17. April 2007	Christian Tourres	Aufsichtsrat	Verkauf	80.000	45,10558	3.608.446,40
8. November 2007	Christian Tourres	Aufsichtsrat	Verkauf	100.000	47,915	4.791.500,00
16. November 2007	Herbert Hainer	Vorstand	Kauf	1.094	46,50	50.871,00
16. November 2007	Herbert Hainer	Vorstand	Kauf	500	46,44	23.220,00
16. November 2007	Herbert Hainer	Vorstand	Kauf	406	46,49	18.874,94
27. November 2007	Fritz Kammerer	Aufsichtsrat	Kauf	220	44,82	9.860,40
28. Dezember 2007	Christian Tourres	Aufsichtsrat	Verkauf	100.000	50,615	5.061.500,00

WEITERE EMPFEHLUNGEN DES DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX ERFÜLLT Mit Beschluss unserer Aktionäre in der Hauptversammlung am 10. Mai 2007 haben wir unsere Satzung dahingehend geändert, dass ab dem Geschäftsjahr 2008 bei der Vergütung unserer Aufsichtsratsmitglieder die Tätigkeit in Ausschüssen gesondert berücksichtigt wird. Damit erfüllen wir zukünftig eine weitere Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex (nachfolgend „Kodex“). Im Berichtsjahr 2007 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 Kodex befasst, insbesondere mit den neuen Bestimmungen vom 14. Juni 2007. Als Ergebnis dieser Beratungen haben Vorstand und Aufsichtsrat am 11. Februar 2008 eine aktualisierte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG abgegeben, deren exakter Wortlaut zusammen mit allen früheren Entsprechenserklärungen unter www.adidas-Group.de/corporate_governance veröffentlicht und als Download verfügbar ist. Wir folgen danach auch allen in 2007 von der Kodex-Kommission neu eingeführten Empfehlungen sowie weitestgehend den unverbindlichen Anregungen des Kodex.

Es wurden und werden künftig alle Empfehlungen des deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 14. Juni 2007 mit den folgenden Ausnahmen erfüllt:

- ⇒ Die Directors und Officers-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.
- ⇒ Die Beratungen und Beschlussfassungen über die Struktur und Höhe der Vorstandsvergütung hat unser Aufsichtsrat in der Geschäftsordnung an seinen Präsidialausschuss delegiert. Über die jeweiligen Ergebnisse wird der Gesamtaufichtsrat informiert. Dieses System hat sich in der Vergangenheit bewährt.
- ⇒ Für im Rahmen des Aktienoptionsplans (MSOP) an den Vorstand ausgegebene Aktienoptionen besteht für außerordentliche, nicht vorhergesehene Entwicklungen keine nachträgliche Begrenzungsmöglichkeit (Cap), da alle Aktienoptionen bereits vor Einführung dieser Kodex-Empfehlung im Mai 2003 gewährt wurden. Ab dem Jahr 2008 stehen den Vorständen keine Aktienoptionen mehr zu. Sollten wir jedoch einen neuen Aktienoptionsplan auflegen, werden wir dieser Empfehlung folgen.
- ⇒ Eine Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder sehen wir nicht vor, da sie aus heutiger Sicht von unseren Aktionären nicht für notwendig gehalten wird.
- ⇒ Die Vergütung unserer Aufsichtsratsmitglieder beinhaltet auch in der ab dem Jahr 2008 geltenden Regelung keinen variablen, an den Konzernserfolg geknüpften Vergütungsbestandteil, um die erforderliche unabhängige Kontrollfunktion des Aufsichtsrats zu gewährleisten.
- ⇒ Der von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern gehaltene Besitz von Aktien der adidas AG oder sich darauf beziehender Finanzinstrumente wird bekannt gegeben, sofern er die im WpHG vorgesehenen Meldeschwellen erreicht, über- oder unterschreitet und dies der Gesellschaft mitgeteilt wird. Wir halten die Schwellen der §§ 21 und 25 WpHG in der seit Januar 2007 geltenden Fassung und die somit durch den Gesetzgeber herbeigeführte Transparenzerhöhung auch für die adidas AG für angemessen und ausreichend.

Im Übrigen hat der Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 7. November 2007 beschlossen, der Empfehlung des Kodex zur Bildung eines Nominierungsausschusses zu folgen. Über die Besetzung des Ausschusses, der dem Aufsichtsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Kandidaten vorschlägt, wird voraussichtlich im Frühjahr 2008 entschieden, so dass der Ausschuss ausreichend Zeit zur Wahrnehmung seiner Aufgaben im Hinblick auf die in der ordentlichen Hauptversammlung 2009 anstehende Neuwahl der Aufsichtsratsmitglieder hat.

MEHR INFORMATIONEN ÜBER CORPORATE GOVERNANCE Sämtliche Dokumente zum Thema Corporate Governance bei adidas AG sind unter www.adidas-Group.de/corporate_governance verfügbar.

VERGÜTUNGSBERICHT¹⁾ 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. Er entspricht den Regelungen des Handelsgesetzes in der durch das Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz (VorstOG) geänderten Fassung und orientiert sich an den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

VERGÜTUNG DES VORSTANDS

VERGÜTUNG BESTEHT AUS DREI KOMPONENTEN Im Geschäftsjahr 2007 betrug die Gesamtvergütung der Mitglieder unseres Vorstands 11,127 Mio. €. Entsprechend den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex umfasst sie fixe und variable Bestandteile. Letztere haben Risikocharakter und weisen zugleich langfristige Anreizwirkung auf. Die Vergütung setzt sich zusammen aus (1) einer erfolgsunabhängigen Komponente, (2) einer erfolgsbezogenen Komponente sowie (3) einer aktienbasierten Komponente. Die einzelnen Komponenten sind wie folgt ausgestaltet:

⇒ Die erfolgsunabhängige Komponente besteht aus dem Jahresfestgehalt und Nebenleistungen. Das Jahresfestgehalt, das monatlich ausgezahlt wird, wird in regelmäßigen Abständen auf Marktüblichkeit und Angemessenheit sowie unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens überprüft. Die Nebenleistungen bestehen im Wesentlichen aus der Nutzung des Dienstwagens, der Übernahme von Versicherungsprämien sowie, in Ausnahmefällen, einem Steuerausgleich aufgrund unterschiedlicher Besteuerungsregeln in Deutschland und den USA. Eine zusätzliche Vergütung für von unseren Vorstandsmitgliedern gehaltene Konzernmandate erfolgt nicht.

⇒ Die erfolgsbezogene Komponente, die den größten Anteil an der Gesamtvergütung unseres Vorstands ausmacht, besteht aus einem Performance Bonus sowie einem aufgrund des Long-Term Incentive Plans (LTIP) gewährten Bonus. Beide Bonussysteme sind so strukturiert, dass sie für unsere Vorstandsmitglieder einen deutlichen Anreiz für das Erreichen der vorgegebenen Ziele darstellen und somit eine nachhaltig wertorientierte Unternehmensführung unterstützen.

-- Die Höhe des Performance Bonus orientiert sich unter Bezugnahme 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.

-- Die Höhe des Bonus gemäß dem Long-Term Incentive Plan 2006/2008 (LTIP-Bonus 2006/2008) hängt vom Erreichen bestimmter kumulierter Ergebnissteigerungen auf Basis des Gewinns vor Steuern (Income before taxes – IBT) während des Drei-Jahres-Zeitraums von 2006 bis 2008 ab. Die Auszahlung erfolgt bei Erreichen der Ziele nach der Billigung des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2008.

⇒ Die aktienbasierte Komponente besteht aus der aus dem Aktienoptionsprogramm (Management Share Option Plan – MSOP) resultierenden Vergütung. Die Bezugsrechte, die an unsere Vorstandsmitglieder in jährlichen Tranchen in den Jahren 1999 bis 2002 ausgegeben wurden, können nach einer Wartezeit von jeweils zwei Jahren innerhalb eines Zeitraums von fünf Jahren ausgeübt werden. Voraussetzung ist, dass mindestens eines der zwei Erfolgsziele – absolute Performance-Hürde und relative Performance-Hürde – erreicht wurde. ➤ siehe Erläuterung 32, S. 189 Die Aktien werden mit einem Preisabschlag auf den aktuellen Börsenwert ausgegeben, der abhängig von der Zielerreichung ist. Nachträgliche Änderungen sind entsprechend unserer Planbedingungen nicht möglich. Ein neues Aktienoptionsprogramm hat unsere Hauptversammlung im Geschäftsjahr 2007 nicht beschlossen und auch für die Hauptversammlung im Mai 2008 ist eine entsprechende Beschlussfassung nicht geplant.

VERANTWORTUNG AN PRÄSIDIALAUSSCHUSS ÜBERTRAGEN Fragen hinsichtlich der Struktur und der Angemessenheit der Höhe der Vorstandsvergütung hat unser Aufsichtsrat gemäß seiner Geschäftsordnung dem paritätisch besetzten Präsidialausschuss übertragen.  siehe Bericht des Aufsichtsrats, S. 020 Er hält sämtliche Vergütungsbestandteile für sich und insgesamt für angemessen. Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden neben der Größe und globalen Ausrichtung unseres Konzerns seine wirtschaftliche Lage. Zusätzlich werden die Aufgaben und der Beitrag des jeweiligen Vorstandsmitglieds zum Unternehmenserfolg, seine individuelle Leistung sowie die Leistung des gesamten Vorstands berücksichtigt.

GESAMTVERGÜTUNG DES VORSTANDS IM GESCHÄFTSJAHR 2007

in Tsd. €

	Erfolgsunabhängige Komponenten		Erfolgsbezogene Komponenten		Aktienbasierte Komponente (MSOP)	Gesamt
	Jahresfestgehalt	Nebenleistungen	Performance Bonus	LTIP-Bonus 2006/2008 ¹⁾		
Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender)	1.120	23	1.680	1.360	515	4.698
Glenn Bennett ²⁾	438	238 ³⁾	657	680	0	2.013
Robin J. Stalker	500	11	680	680	0	1.871
Erich Stamminger	600	35	1.230	680	0	2.545
Gesamt	2.658	307	4.247	3.400	515	11.127

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

2) 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.

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

GESAMTVERGÜTUNG DES VORSTANDS IM GESCHÄFTSJAHR 2006

in Tsd. €

	Erfolgsunabhängige Komponenten		Erfolgsbezogene Komponenten		Aktienbasierte Komponente (MSOP)	Gesamt
	Jahresfestgehalt	Nebenleistungen	Performance Bonus	LTIP-Bonus 2006/2008 ¹⁾		
Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender)	1.120	23	1.500	800	343	3.786
Glenn Bennett ²⁾	468	214 ³⁾	637	400	0	1.719
Robin J. Stalker	485	12	600	400	260	1.757
Erich Stamminger	600	54	1.100	400	0	2.154
Gesamt	2.673	303	3.837	2.000	603	9.416

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

2) Die folgenden Bestandteile der Vergütung von Glenn Bennett wurden vertragsgemäß in US Dollar gewährt: Jahresfestgehalt \$ 588.000, Nebenleistungen \$ 269.000, Performance Bonus \$ 800.000. Es wurde ein Kurs von 1,2562 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2006) zugrunde gelegt.

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

VERBLEIBENDE AKTIONSOPTIONEN IM JAHR 2007 VOLLSTÄNDIG AUSGEÜBT Den derzeitigen Mitgliedern unseres Vorstands haben im Geschäftsjahr 2007 insgesamt noch 2.800 Optionen aus dem MSOP zugestanden, die sie vollständig ausgeübt haben. Die aus der Ausübung dieser Optionen erzielte Vergütung beläuft sich auf 514.840 €. Weitere Aktienoptionen stehen unserem Vorstand nicht mehr zu (Stand: 31. Dezember 2007).

ZUSAGEN AN DIE VORSTANDSMITGLIEDER FÜR DEN FALL DER TÄTIGKEITSBEENDIGUNG Für den Fall der Tätigkeitsbeendigung sind mit unseren Vorstandsmitgliedern einzelvertraglich Abfindungsregelungen hinsichtlich einer Nichtfortsetzung des Arbeitsverhältnisses vereinbart worden. Mit einem Vorstandsmitglied wurde eine Entschädigung für ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot festgelegt.

⇒ Die Anstellungsverträge der Vorstände beinhalten einzelvertraglich vereinbarte Abfindungsregelungen in Höhe von 100 %²⁾ des Jahresfestgehalts als Einmalzahlung für den Fall, dass die adidas AG nach Ablauf der Bestelldauer den Vertrag nicht verlängert, obwohl das Vorstandsmitglied seine Bereitschaft zur Fortsetzung seiner Vorstandstätigkeit zu den bestehenden Konditionen erklärt hat. 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. Die adidas AG muss eine Entschädigung von 100 % des Jahresfestgehalts zahlen, es sei denn, sie verzichtet auf die Durchsetzung des Wettbewerbsverbots.

PENSIONSUSZUSAGEN ERTEILT Wenn die Mitglieder unseres Vorstands das einzelvertraglich vereinbarte Pensionierungsalter von 65 Jahren erreicht und ihre Tätigkeit als Vorstandsmitglied beendet haben, erhalten sie Altersrente oder im Falle von Berufs- oder Erwerbsunfähigkeit vor Erreichen des normalen Pensionierungsalters Invalidenrente. Ferner wird bei Tod des 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 AG³⁾ 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 Pensionsansprüche 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.

ZAHUNG IN DEN PENSIONS-FONDS/UNTERSTÜTZUNGSKASSE in Tsd. €

	2007	2006 ¹⁾
Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender)	240	4.490
Glenn Bennett	82	925
Robin J. Stalker	120	848
Erich Stamminger	103	2.412
Gesamt	545	8.675

1) Beinhaltet die einmalige Einzahlung in den Pensionsfonds für die bis zum 31. Dezember 2006 entstandenen zukünftigen Pensionsansprüche.

AUFWAND FÜR ERDIENTE VERSORGUNGSANSPRÜCHE¹⁾ in Tsd. €

	2007	2006
Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender)	215	238
Glenn Bennett	68	70
Robin J. Stalker	161	161
Erich Stamminger	96	108
Gesamt	540	577

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

PENSIONS FONDS UND UNTERSTÜTZUNGSKASSE DECKEN PENSIONS ANSPRÜCHE AB Zur Abwicklung der von unseren aktiven Vorstandsmitgliedern bis Ende 2006 erworbenen Pensionsansprüche hat die adidas AG im Geschäftsjahr 2006 eine einmalige Einzahlung von 8,675 Mio. € in einen Pensionsfonds vorgenommen. Sie entsprach dem Barwert der berechneten zukünftigen Pensionsansprüche und teilte sich auf unsere Vorstände rechnerisch nach Maßgabe der bis zu jenem Zeitpunkt bestehenden Pensionsrückstellungen auf. Für die ab dem Geschäftsjahr 2007 entstehenden Pensionsansprüche leistet die adidas AG entsprechende Einzahlungen in eine externe Unterstützungskasse. Im Jahr 2007 wurden insgesamt 545.219 € 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.

PENSIONSZAHLUNGEN AN AUSGESCHIEDENE VORSTANDSMITGLIEDER An ausgeschiedene Vorstandsmitglieder erfolgten im Geschäftsjahr 2007 Pensionszahlungen in Höhe von 1,727 Mio. € (2006: 1,906 Mio. €). Für Pensionsansprüche dieses Personenkreises bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von insgesamt 37,576 Mio. € (2006: 42,105 Mio. €).

KEINE KREDITE AN VORSTANDSMITGLIEDER Die Mitglieder unseres Vorstands erhielten in den Geschäftsjahren 2006 und 2007 vom Unternehmen keine Kredite.

VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

VERGÜTUNG IM GESCHÄFTSJAHRE 2007 Die feste jährliche Vergütung jedes einzelnen Aufsichtsratsmitglieds betrug 21.000 €. Der Aufsichtsratsvorsitzende erhielt das Doppelte und die beiden Stellvertreter jeweils das Eineinhalbfache davon. Darüber hinaus wurden die im Zusammenhang mit den Sitzungen entstandenen Auslagen erstattet. Aufsichtsratsmitglieder, die nicht während des gesamten Geschäftsjahres im Amt waren, erhielten eine entsprechend ihrer Amtszeit in Tagen anteilig berechnete Vergütung. Entsprechendes galt für den Vorsitzenden und die Stellvertreter.

VERGÜTUNG IN DER SATZUNG AB DEM GESCHÄFTSJAHRE 2008 NEU GEREGLT Die Vergütung unserer Aufsichtsratsmitglieder ist mit Beschluss der Hauptversammlung vom 10. Mai 2007 neu geregelt worden. Sie gilt erstmals für das Geschäftsjahr 2008. Mit der Anhebung der festen Vergütung soll der intensiver gewordenen Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrats Rechnung getragen werden. Mit der zusätzlichen Vergütung von Mitgliedschaften und Vorsitz in bestimmten Aufsichtsratsausschüssen wird eine weitere Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex erfüllt.

VERGÜTUNG FÜR BERATERVERTRÄGE Mit Dr. Hans Friderichs hatte die adidas AG einen befristeten, projektbezogenen Beratervertrag abgeschlossen, der am 30. Juni 2007 endete. Daraus erhielt er ein Honorar in Höhe von 195.000 € (2006: 213.386 €). Henri Filho, der im Geschäftsjahr 2006 ein Beratungshonorar in Höhe von 285.100 € bezog, erhielt im Geschäftsjahr 2007 kein Honorar, da sein befristeter, projektbezogener Beratervertrag am Ende des Geschäftsjahres 2006 auslief.

KEINE KREDITE AN AUFSICHTSRATSMITGLIEDER Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten in den Geschäftsjahren 2006 und 2007 keine Kredite vom Unternehmen.

VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

in €

	2007	2006
Dr. Hans Friderichs ¹⁾	33.046	31.500
Igor Landau ²⁾	22.546	21.000
Fritz Kammerer	31.500	31.500
Sabine Bauer	21.000	21.000
Dr. Manfred Gentz	21.000	21.000
Roland Nosko	21.000	21.000
Hans Ruprecht	21.000	21.000
Willi Schwerdtle	21.000	21.000
Heidi Thaler-Veh	21.000	21.000
Christian Tourres	21.000	21.000
Klaus Weiß	21.000	21.000
Dr. Stefan Jentzsch ³⁾	3.092	0
Henri Filho ⁴⁾	35.816	42.000
Gesamt	294.000	294.000

1) Dr. Hans Friderichs wurde am 7. November 2007 zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats für den Rest der laufenden Amtsperiode bis zur Hauptversammlung der adidas AG im Mai 2009 gewählt.

2) Igor Landau wurde am 7. November 2007 zum weiteren Stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats für den Rest der laufenden Amtsperiode bis zur Hauptversammlung der adidas AG im Mai 2009 gewählt.

3) Dr. Stefan Jentzsch, vorher Ersatzmitglied des Aufsichtsrats, rückte am 7. November 2007 für den Rest der laufenden Amtsperiode bis zur Hauptversammlung der adidas AG im Mai 2009 in den Aufsichtsrat der adidas AG nach.

4) Henri Filho legte am 7. November 2007 sein Amt als Mitglied und Vorsitzender des Aufsichtsrats nieder.

2) Abweichende Regelung für Robin Stalker: Abfindungsregelung beläuft sich auf 50 % des Jahresfestgehalts.

3) Herbert Hainer und Erich Stamminger wurden zum 1. April 1997 bestellt. Robin Stalker wurde zum 1. Januar 2001 bestellt. Für Glenn Bennett gilt eine abweichende Regelung: Statt des Zeitpunkts der Bestellung (1. April 1997) gilt der 1. Januar 2000 als maßgeblicher Zeitpunkt für die Berechnung der Pensionsansprüche. Ferner beläuft sich der Grundbetrag auf 20 % der rentenfähigen Bezüge.

OPERATIVE UND SPORT-HIGHLIGHTS 2007 Für den adidas Konzern war 2007 ein wirklich spannendes Jahr. Unsere Marken standen weltweit im Mittelpunkt des Interesses mit fesselnden neuen Produkten und Kampagnen sowie herausragenden Leistungen der von uns gesponserten Sportler und Mannschaften.



ERSTES QUARTAL -- 22.01. Bild 01 Die NHL und Reebok kreieren zusammen ein technologisch hochentwickeltes Trikot-System mit dem Namen Rbk EDGE Uniform System™ und präsentieren es bei der NHL All-Star Feier in Dallas, Texas, USA. **26.01.** Bild 02 TaylorMade-adidas Golf präsentiert zwei neue Schläger, den Burner® und den r7® SuperQuad. Sie werden die beliebtesten neuen Driver-Modelle auf der PGA Tour. **04.02.** Als offizieller Ausrüster der NFL dominiert Reebok das Spielfeld beim Super Bowl XLI in Miami, Florida, USA. **18.02.** adidas ist offizieller Ausrüster des 56. NBA All-Star Game in Las Vegas, Nevada, USA. Mit Tracy McGrady, Kevin Garnett, Tim Duncan und Gilbert Arenas für die Marke adidas und Yao Ming für die Marke Reebok haben wir mehr Athleten in der Startaufstellung als jedes andere Sportunternehmen. Der Reebok Sportler Gerald Green gewinnt den populären Slam-Dunk-Wettbewerb. **23.02.** Die Marke adidas formt ihre zweidivisionale Struktur mit der Ernennung der Chief Marketing Officers Bernd Wahler (Sport Performance) und Hermann Deininger (Sport Style). **01.03.** Reebok feiert das 25jährige Jubiläum des Freestyle – einem Schuh mit Kultstatus und trendigem Design aus den späten 80ern. **06.03.** Bild 03 adidas präsentiert die neue weltweite, voll integrierte Markenkampagne für 2007, „Impossible Is Nothing“, mit einigen der inspirierendsten Athleten der Welt und deren Geschichten.



ZWEITES QUARTAL -- 01.04. Bild 04 adidas by Stella McCartney startet mit der Herbst/Winter 2007 Kollektion in die sechste Saison und stellt Gym Dance als neue Kategorie vor. **04.04.** Bild 05 Reebok präsentiert „Run Easy“, die größte Kampagne der Marke für 2007. Diese Kampagne trägt wesentlich zum Wachstum der Premier Running Kollektion in den USA in diesem Jahr bei. **23.05.** Der A.C. Mailand gewinnt das Finale der UEFA Champions League™ in Athen, Griechenland, gegen den ebenfalls von adidas gesponserten

Liverpool FC. **01.06.** adidas verkündet eine Partnerschaft mit der internationalen, gemeinnützigen Organisation Right To Play. Durch ihre Mitarbeiter und den Adi Dassler Fund zeigt die Marke adidas, dass Sport die Welt wirklich zu einem besseren Ort machen kann. **14.06.**  **Bild 06** adidas Sportler Tim Duncan und die San Antonio Spurs gewinnen die NBA Finals 2007 in Cleveland, Ohio, USA, und sichern sich damit ihren vierten Titel innerhalb der letzten neun Saisons. **15.06.** Der von Reebok-CCM Hockey gesponserte Sidney Crosby erhält zwei MVP Auszeichnungen und wird Top-Torjäger der NHL Saison.



DRITTES QUARTAL -- 11.07. adidas und der amerikanische Fußballverein Los Angeles Galaxy präsentieren das neu gestaltete Trikot und Logo des Vereins für die Saison 2007. LA Galaxy stellt dabei den Fußballstar David Beckham den Medien als Neuverpflichtung vor. **27.08.**  **Bild 07** Der DFB und adidas verkünden die Verlängerung ihrer bereits seit mehr als 50 Jahren bestehenden erfolgreichen Partnerschaft bis 2018. **02.09.** Zahlreiche von adidas und Reebok gesponserte Athleten gewinnen bei den 11. IAAF Leichtathletik-Weltmeisterschaften in Osaka, Japan, Goldmedaillen: adidas Stabhochspringerin Yelena Isinbayewa, adidas Sprinter Tyson Gay, Veronica Campbell, Jeremy Wariner und Allyson Felix sowie die von Reebok gesponserte Siebenkämpferin Carolina Klüft. **07.09.** adidas ist offizieller Ausrüster der 6. Rugby-Weltmeisterschaft 2007 in Frankreich, sowie Hauptsponsor der Rugbyverbände von Neuseeland und Argentinien. **20.09.**  **Bild 08** adidas wird „Tier One Partner“ des Londoner Organisationskomitees für die Olympischen und Paralympischen Spiele (LOCOG) 2012. **30.09.**  **Bild 09** Die von adidas gesponserte deutsche Fußballnationalmannschaft der Frauen gewinnt die FIFA Frauen-Weltmeisterschaft in China gegen Brasilien. **30.09.** Die von adidas gesponserte Lauflegende Haile Gebrselassie bricht in Berlin mit einer Zeit von 2:04:26 den Marathon-Weltrekord und siegt damit wie im Vorjahr.



VIERTES QUARTAL -- 04.10. Zum achten Mal in Folge wird die adidas AG in die Dow Jones Sustainability Indizes sowie ebenfalls erneut in den FTSE4Good Index aufgenommen. **10.10.** TaylorMade-adidas Golf präsentiert eine neue Golfkollektion namens r7® CGB MAX, bestehend aus einem Driver, Fairwayhölzern und Eisen. **08.11.** Die adidas AG gibt die Ernennung von Dr. Hans Friderichs zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats bekannt. Er tritt die Nachfolge von Henri Filho an. Igor Landau wird zum weiteren Stellvertretenden Vorsitzenden gewählt und Dr. Stefan Jentzsch wird Mitglied des Aufsichtsrats. **11.11.** adidas präsentiert in Paris den neuen Predator® PowerSwerve Fußballschuh. **12.11.**  **Bild 10** Die von adidas gesponserte Tennis-Weltranglistenerte Justine Henin gewinnt ihren 10. Titel des Jahres beim WTA Turnier in Madrid, Spanien. **21.11.**  **Bild 11** adidas Originals und Diesel gehen ab Februar 2008 eine vierjährige Zusammenarbeit ein und präsentieren die erste adidas Originals Denim by Diesel Kollektion. **25.11.** Sprinter und adidas Athlet Tyson Gay wird von der International Athletic Foundation (IAF) zum Weltsportler des Jahres gekürt. **30.11.** adidas China, der Offizielle Sportswear Partner der Olympischen Spiele 2008 in Peking, startet seine Olympia-Kampagne „Together in 2008, Impossible Is Nothing“. **02.12.**  **Bild 12** adidas und die UEFA stellen den adidas EUROPASS vor, den offiziellen Ball für die UEFA EURO 2008™. **18.12.** Kaká wird zum FIFA Weltfußballer des Jahres 2007 gewählt.

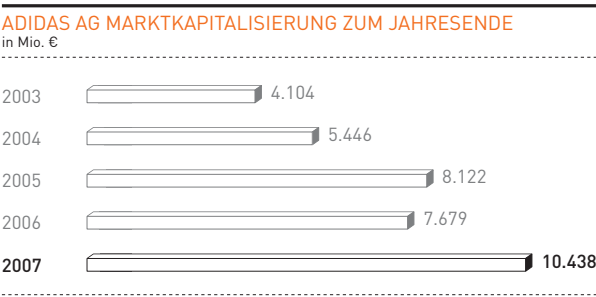
UNSERE AKTIE Die Aktie der adidas AG entwickelte sich im Jahr 2007 erfolgreich. Mit einem Anstieg um 36% überflügelte unser Aktienkurs sowohl den DAX als auch den MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index. Unsere überzeugenden Finanzergebnisse sowie das zunehmende Vertrauen in die mittelfristige Strategie des Konzerns trugen maßgeblich zu dieser Entwicklung bei. Unsere ADRs sowie unsere Wandelanleihe verzeichneten ebenfalls eine deutliche Steigerung. In Anbetracht der starken operativen Ergebnisse beabsichtigen wir, der Hauptversammlung 2008 eine höhere Dividende für das Jahr 2007 vorzuschlagen. Unsere Investorenbasis wird zunehmend internationaler und die Unterstützung der Analysten für die Aktie der adidas AG hat sich gegenüber dem Vorjahr deutlich verstärkt.

KRÄFTIGER ANSTIEG DES AKTIENKURSES Nach der Seitwärtsbewegung unseres Aktienkurses zu Beginn des Jahres legte die Aktie infolge der Veröffentlichung unserer Ergebnisse für das Gesamtjahr 2006 Anfang März deutlich zu. Der Finanzausblick des Managements für das Jahr 2007 sowie die Bestätigung der mittelfristigen Ziele für unseren Konzern stärkten das Investorenvertrauen. Lebhaftige Fusions- und Akquisitionsaktivitäten in unserer Branche sowie Aktionärsmitteilungen und Spekulationen rund um die adidas AG stützten die Entwicklung unseres Aktienkurses zusätzlich. Infolge der US-Kreditkrise gab unser Aktienkurs dann Mitte des Jahres entsprechend der Entwicklung des DAX und unserer Branche nach. Darüber hinaus litt unser Aktienkurs unter Bedenken hinsichtlich der kurzfristigen Geschäftsaussichten für Reebok, der Schwäche der Einzelhändler in den US Malls sowie mehrerer Ergebnisveröffentlichungen von Anbietern und Einzelhändlern, die hinter den Erwartungen des Markts zurückblieben. Trotz der positiven Resonanz auf unsere Quartalsergebnisse Anfang August, die die allgemeinen Erwartungen übertrafen, tendierte unser Aktienkurs dem allgemeinen Markttrend entsprechend nach unten. Nach unserem Investor Day in Canton, Massachusetts, USA, verzeichnete unser Aktienkurs im weiteren Verlauf des Monats eine leichte Erholung. Grund hierfür war die allgemein positive Resonanz auf die mittelfristigen strategischen Initiativen des Konzerns. Im September und Oktober trugen positive Unternehmensnachrichten aus unserer Branche zu einer Verbesserung unseres Aktienkurses bei. Anschließend gaben die positiv aufgenommenen Neunmonatsergebnisse Anfang November dem Kurs im weiteren Verlauf des Jahres Auftrieb. Die adidas Aktie schloss das Jahr 2007 bei 51,26 € und erreichte damit ein Allzeithoch. Infolge dieser Entwicklung lag unsere Marktkapitalisierung mit 10,4 Mrd. € deutlich über dem Vorjahresstand von 7,7 Mrd. €.

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 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 2007 betrug unsere Gewichtung im DAX, die auf Basis der Marktkapitalisierung nach Streubesitz und des Handelsvolumens der letzten zwölf Monate berechnet wird, 1,31 % (2006: 1,12 %). Die im Vergleich zum Vorjahr höhere Gewichtung war vor allem die Folge eines deutlichen Anstiegs unserer Marktkapitalisierung. Darüber hinaus stieg das tägliche durchschnittliche Handelsvolumen der Aktie der adidas AG (ohne Bankumsätze) von 2,0 Millionen im Jahr 2006 auf über 2,2 Millionen. Im DAX lagen wir zum Jahresende bei der Marktkapitalisierung auf Platz 21 (2006: 24) und beim Umsatz auf Platz 22 (2006: 21).

DIE ADIDAS AG AKTIE	
Anzahl Aktien	
Durchschnitt in 2007	203.594.975
zum 31. Dezember 2007	203.628.960 ¹⁾
Aktienart	Nennwertlose Stückaktien
Free Float	100 %
Börsengang	17. November 1995
Aktiensplit	6. Juni 2006 (im Verhältnis 1:4)
Börsenplatz	Alle deutschen Börsen
Wertpapiercode	ISIN DE0005003404
Börsenkürzel	ADS, AD SG
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 Excellence

1) Alle Aktien sind voll dividendenberechtigt.



PERFORMANCE DER ADIDAS AG AKTIE UND WICHTIGER INDIZES zum 31. Dezember 2007 in %				
	1 Jahr	3 Jahre	5 Jahre	seit Börsengang
adidas AG	36	73	149	490
DAX	22	90	179	266
MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods	8	50	170	167

INDEX-NOTIERUNGEN UNTERSTREICHEN GUTE NACHHALTIGKEITSARBEIT In Anerkennung unserer Leistungen im Sozial- und Umweltbereich ist die adidas AG Mitglied in mehreren Nachhaltigkeitsindizes. Im Jahr 2007 wurde die adidas AG zum achten Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indizes aufgenommen. Wir wurden hier als Branchenführer in der Kategorie „Schuhe, Bekleidung und Zubehör“ bei Nachhaltigkeitsfragen und im Bereich Unternehmensverantwortung eingestuft. Zudem sind wir zum wiederholten Mal im FTSE4Good Index vertreten. Die erneut positive Bewertung unterstreicht das soziale, ökologische und ethische Engagement des Konzerns und bestärkt uns darin, unsere Bemühungen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit fortzusetzen und zu intensivieren. Die adidas AG wurde außerdem in die Ethibel Excellence, Ethibel Pioneer und ASPI Indizes der Vigeo Group aufgenommen. Die Ethibel Indizes setzen sich aus Unternehmen zusammen, die die Finanz- und Nachhaltigkeitskriterien der unabhängigen Organisation Forum Ethibel erfüllen. Der ASPI Eurozone Index ist ein europaweiter Referenzindex von Unternehmen und Investoren, die sich für eine nachhaltigere Entwicklung und soziale Verantwortung der Unternehmen einsetzen. Darüber hinaus wurde der Konzern zum dritten Mal in Folge in die Liste der Global 100 Most Sustainable Corporations in the World (100 nachhaltigste Unternehmen der Welt) aufgenommen.

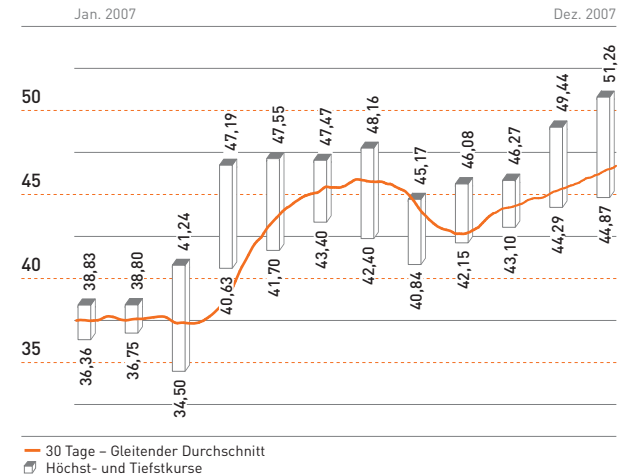
AKTIE DER ADIDAS AG ÜBERTRIFFT PERFORMANCE WICHTIGER INDIZES Für die Aktie der adidas AG war 2007 ein erfolgreiches Jahr. Im Vergleich zum Jahresende 2006 stieg der Kurs um 36 %. Damit überflügelte unsere Aktie die Entwicklung des DAX (+22 %) und des MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index (+8 %). Im Zuge positiver gesamtwirtschaftlicher Trends, guter Unternehmensnachrichten sowie lebhafter Fusions- und Akquisitionsaktivitäten verzeichneten sowohl der DAX als auch der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index im Jahr 2007 einen kräftigen Start. Allerdings brachten die Immobilienkrise in den USA, steigende Rohstoffpreise sowie zunehmende Ängste vor einer drohenden Rezession in den USA den Aufschwung der Indizes in der zweiten Jahreshälfte 2007 zum Stillstand. Obwohl die US Notenbank dreimal mit Zinssenkungen von insgesamt 75 Basispunkten intervenierte, blieb die Situation auf dem US Markt angespannt. Auch die Konjunktur in den USA sowie die internationalen Kredit- und Kapitalmärkte wurden in Mitleidenschaft gezogen.

HISTORISCHE ENTWICKLUNG DER ADIDAS AG ÜBERTRIFFT BENCHMARK-INDIZES Der adidas Konzern ist einer kontinuierlichen Verbesserung des Shareholder Value 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 490 % zugelegt. Sie hat damit sowohl den DAX als auch den MSCI Index mit Zuwächsen von 266 % bzw. 167 % im gleichen Zeitraum deutlich überflügelt.

ADR ÜBERFLÜGELT STAMMAKTIE AUFGRUND WERTSTEIGERUNG DES EURO 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 37,20 US Dollar. Dies stellt einen Anstieg um 48 % gegenüber dem Vorjahr dar (2006: 25,11 US Dollar). Aufgrund der Wertsteigerung des Euro verzeichnete das ADR eine bessere Entwicklung als unsere Stammaktie. Trotz der steigenden Handelsvolumina in der ersten Jahreshälfte verringerte sich die Anzahl der ausstehenden ADRs zum Jahresende aufgrund der Ungewissheiten auf den Kapitalmärkten bedingt durch die Immobilienkrise. Die Anzahl der ausstehenden Level 1 ADRs ging von 11,3 Millionen Ende 2006 auf 11,1 Millionen zum Jahresende 2007 leicht zurück. Im November 2007 beschlossen wir, das ADR der adidas AG auch im International OTCQX notieren zu lassen. Dieses elektronische Handelsforum beinhaltet führende internationale Unternehmen mit einem entsprechend umfangreichen operativen Geschäft sowie glaubwürdigen Veröffentlichungsgrundsätzen. Wir gehen davon aus, dass wir mit der OTCQX-Notierung das Handelsvolumen unserer ADRs bei US Investoren im Jahr 2008 und darüber hinaus weiter steigern werden.

WANDELANLEIHE WIRD MIT PRÄMIE GEHANDELT Die öffentlich handelbare Wandelanleihe schloss das Jahr bei 202,65 € und damit um 31 % über dem Stand zum Ende des Vorjahres (2006: 154,90 €). Dies entspricht einer Prämie von ca. 0,8 % über dem Paritätswert der Aktie.

MONATLICHE HÖCHST- UND TIEFSTKURSE



IN 2007 ERHALTENE STIMMRECHTSMITTEILUNGEN

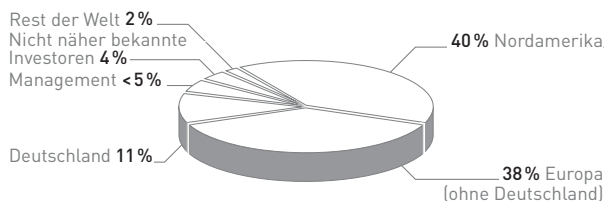
Tag der Benachrichtigung	Benachrichtiger	Über-/unterschnittener Schwellenwert	Stimmrechte (in % der Gesamtstimmrechte)
20. Dez.	FMR LLC	> 3 %	3,06 %
31. Mai	UBS AG	< 3 %	2,67 %
29. Mai	UBS AG	> 3 %	3,23 %
14. Mai	Michael Ashley	< 3 %	2,87 %
04. Mai	UBS AG	< 3 %	2,09 %
30. Apr.	UBS AG	> 3 %	3,12 %
23. Mrz.	Michael Ashley	> 3 %	3,14 %
20. + 21. Mrz.	AMVESCAP PLC	> 5 %	5,087 %

KENNZAHLEN ZUR AKTIE AUF EINEN BLICK

		2007	2006
Unverwässertes Ergebnis je Aktie	€	2,71	2,37
Verwässertes Ergebnis je Aktie	€	2,57	2,25
Operativer Cashflow je Aktie	€	3,83	3,74
Jahresendkurs	€	51,26	37,73
Jahreshoch	€	51,26	44,00
Jahrestief	€	34,50	34,66
Dividende	€	0,50 ¹⁾	0,42
Dividendensumme	Mio. €	102	85
Ausschüttungsquote	%	19	18
Dividendenrendite	%	0,98	1,11
Eigenkapital pro Aktie	€	14,85	13,90
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende		19,9	16,8
Durchschnittliches Handelsvolumen je Handelstag	Aktien	2.231.485	2.039.527
Rang im DAX ²⁾ am Jahresende nach			
Marktkapitalisierung		21	24
Handelsvolumen		22	21

1) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

2) Wie von der Deutschen Börse veröffentlicht.

AKTIONÄRSSTRUKTUR¹⁾

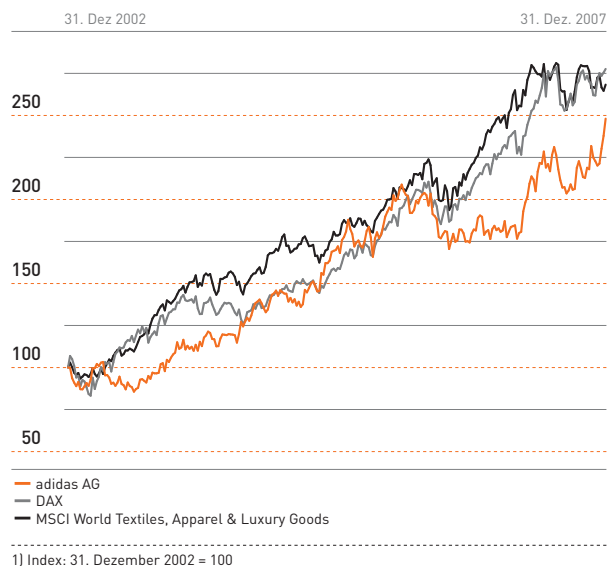
1) Stand Februar 2008.

HÖHERE DIVIDENDE VORGESCHLAGEN Der Vorstand und der Aufsichtsrat der adidas AG werden der Hauptversammlung am 8. Mai 2008 eine Dividende in Höhe von 0,50 € je Aktie vorschlagen (2006: 0,42 €). Sofern die Hauptversammlung ihre Zustimmung erteilt, wird die Dividende am 9. Mai 2008 ausgezahlt. Die vorgeschlagene Dividende je Aktie entspricht einem Anstieg von 0,08 € je Aktie. Darin kommen die starken operativen Ergebnisse im Jahr 2007 sowie unsere Zuversicht hinsichtlich der zukünftigen Geschäftsentwicklung des Konzerns zum Ausdruck. Die Gesamtausschüttung von 102 Mio. € (2006: 85 Mio. €) entspricht einem Anstieg des Ausschüttungssatzes auf 19 % des Konzerngewinns (2006: 18 %). Die vorgeschlagene Dividende entspricht unserer Dividendenpolitik, der zufolge der adidas Konzern beabsichtigt, zwischen 15 % und 25 % des Konzerngewinns als Dividende auszuschütten.

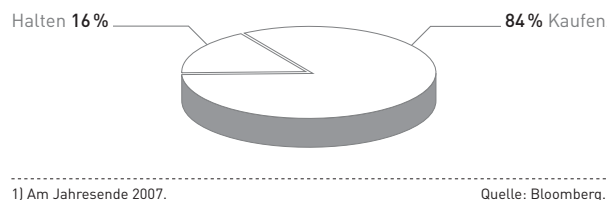
HAUPTVERSAMMLUNG 2007 BESCHLIESST ERMÄCHTIGUNG ZUM AKTIENRÜCKERWERB Unsere Aktionäre beschlossen in der Hauptversammlung am 10. Mai 2007 eine Ermächtigung des Vorstands zum Rückerwerb eigener Aktien in Höhe von insgesamt bis zu 10 % des Grundkapitals, die bis zum 9. November 2008 gilt. Im Januar 2008 beschloss der Konzern ein Aktienrückkaufprogramm, bei dem bis zu 5 % des Grundkapitals zurückgekauft werden sollen. [siehe Nachtrag, S. 117](#)

ZUNEHMEND INTERNATIONALE INVESTORENBASIS Entsprechend der Anzahl der Einladungen zur Hauptversammlung im Mai 2007 schätzen wir die Gesamtzahl der Aktionäre der adidas AG auf derzeit rund 80.000. Gemäß unserer letzten Aktienbesitzanalyse vom Februar 2008 besitzen die uns bekannten institutionellen Investoren ca. 96 % (2007: 96 %) unserer im Umlauf befindlichen Aktien. Der Anteil der Aktien, der von in Nordamerika ansässigen Investoren gehalten wird, stieg auf 40 % (2007: 37 %). Deutsche institutionelle Investoren hielten 11 % (2007: 12 %) der Aktien der adidas AG. Der Anteilsbesitz von Investoren aus anderen europäischen Ländern ohne Deutschland ging auf 38 % zurück (2007: 40 %). Institutionelle Investoren aus anderen Regionen der Welt halten 2 % (2007: 2 %). Das Management des adidas Konzerns, d. h. die derzeitigen Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat, hält insgesamt weiterhin weniger als 5 % der Anteile. Der Anteil der Aktien, die sich im Besitz von uns nicht näher bekannten Investoren befinden, blieb stabil bei 4 % (2007: 4 %). In dieser Gruppe sind auch Privatanleger enthalten.

FÜNF-JAHRES-AKTIENKURSENTWICKLUNG¹⁾



EMPFEHLUNGEN DER ANALYSTEN¹⁾



ANALYSTENEMPFEHLUNGEN DEUTLICH VERBESSERT Die Unterstützung der Analysten für den adidas Konzern war im Jahr 2007 weiterhin stark. Rund 30 Analysten veröffentlichten regelmäßig Studien über die adidas AG. Im Jahr 2007 verlagerten sowohl Lehman Brothers als auch Goldman Sachs die Berichterstattung über unsere Aktie von Nordamerika nach Europa. Damit folgten sie einem Trend, der im Jahr 2006 nach der Reebok Akquisition begann. Infolge dieser Akquisition hatte sich die Anzahl der Anbieter auf dem US-amerikanischen Markt im Bereich Schuhe und Bekleidung deutlich konsolidiert. Die Berichterstattung über adidas findet nun überwiegend in Europa statt. Die Empfehlungen der Analysten verbesserten sich im Jahresverlauf 2007 deutlich. Dies war eine Folge des zunehmenden Vertrauens in unsere Fähigkeit, eine nachhaltige Verbesserung der operativen Marge sowie anhaltendes Wachstum zu erreichen. 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 2007. 84 % der Analysten sprachen in ihrem letzten Bericht im Zwölf-Monatszeitraum eine „Kauf“-Empfehlung für unsere Aktie aus (2006: 38 %). 16 % empfahlen das „Halten“ unserer Aktie (2006: 56 %). Kein Analyst stufte unsere Aktie zum „Verkauf“ ein (2006: 6 %).

PREISGEKRÖNTE INVESTOR RELATIONS AKTIVITÄTEN Die adidas AG ist bestrebt, intensiven Kontakt zu institutionellen und privaten Anlegern sowie Analysten zu halten. Das Management und das Investor Relations Team verbrachten im Jahr 2007 fast zwanzig volle Tage auf Roadshows und präsentierten auf zahlreichen nationalen und internationalen Konferenzen. Im Rahmen unserer Hauptversammlung im Mai 2007 führten wir unter Privataktionären eine Umfrage zur Zufriedenheit mit unserer Aktie als Anlage sowie mit unserem Investor Relations Service durch. Die Umfrageergebnisse zeigten unter anderem, dass langfristige Anleger mit ihrer Investition in unsere Aktie sehr zufrieden sind. Mehr als ein Drittel der anwesenden Anleger gab zudem an, unsere Investor Relations Internetseite regelmäßig zu nutzen. Im August veranstalteten wir unseren achten Investor Day in Canton, Massachusetts, USA. Das Management präsentierte dort ein Update zu unserer Konzernstrategie und künftigen Markenpositionierung. Die Effektivität unserer Investor Relations Arbeit wurde im IR Ranking 2007 der Fachzeitschrift Institutional Investor herausgestellt. Hier stufen Buy-Side-Teilnehmer unsere Arbeit als beste in der Branche ein. Darüber hinaus belegte die adidas AG in der pan-europäischen Umfrage von Extel für das Jahr 2007 den zweiten Platz im Sektor Luxusgüter. Unsere Investor Relations Produkte wurden ebenfalls sehr gut bewertet. Die Printversion unseres Geschäftsberichts 2006 errang den dritten Platz unter den DAX-Unternehmen im Manager Magazin Ranking der besten Geschäftsberichte und belegte in der Kategorie Inhalt sogar den ersten Platz. Bei den jährlichen Auszeichnungen von MZ Consult erreichten wir mit unserer IR Internetseite sowie unserem Online-Geschäftsbericht den ersten Platz in der Konsumgüterindustrie.

AUSFÜHRLICHE FINANZINFORMATIONEN ONLINE ERHÄLTlich Unter 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 Analystenkonferenz, der Hauptversammlung und unseres Investor Day, bieten wir auch Podcasts unserer Telefonkonferenzen zu den Quartalsergebnissen. Im Jahr 2007 führten wir einen vierteljährlichen Online-Chat sowie einen RSS-Feed ein. Im Januar 2008 richteten wir zusätzlich einen Erinnerungsservice für Veranstaltungen ein, um interessierte Aktionäre rechtzeitig und aktuell über bevorstehende Veranstaltungen und Berichterstattungstermine zu informieren.



MEISTER & HERAUSFORDERER

GIB DEIN BESTES. UND FÜHRE DEIN TEAM WEIT ÜBER SEINE GRENZEN HINAUS. DAS IST ES, WAS FÜHRUNGSQUALITÄT AUSMACHT.
ERFOLGREICH BEWIESEN VON RICKY PONTING, KAPITÄN DER AUSTRALISCHEN KRICKETNATIONALMANNSCHAFT UND GEWINNER DES 2007 ICC CRICKET WORLD CUP.

-VERBUNDEN DURCH ENTSCHLOSSENHEIT-



KONZERNLAGEBERICHT – UNSER KONZERN

-- Struktur und Strategie 042 -- Corporate Mission Statement 042 -- Marken und Divisionen des Konzerns 043 -- Konzernstrategie 044 -- adidas Strategie 046
-- Reebok Strategie 050 -- TaylorMade-adidas Golf Strategie 054 -- Internes Konzern-Managementsystem 056 -- Wichtige Standorte und Promotionspartnerschaften 060
-- Konzernbereiche 062 -- Global Operations 062 -- Nachhaltigkeit 065 -- Mitarbeiter 068 -- Forschung und Entwicklung 072

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 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 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 SIND EIN GLOBALES UNTERNEHMEN

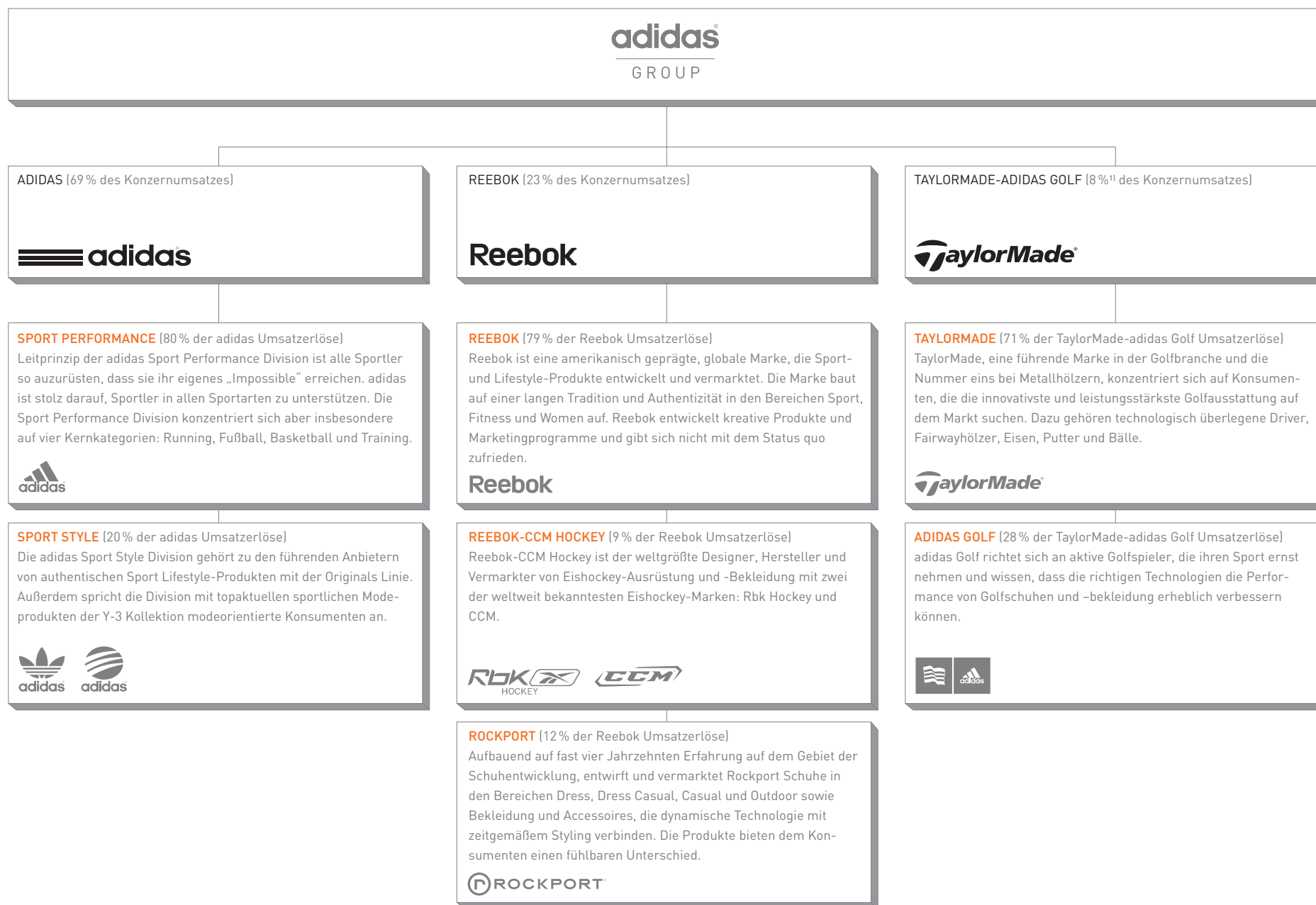
das sozial und ökologisch verantwortungsbewusst handelt, kreativ ist
und seinen Mitarbeitern und Aktionären finanzielle Attraktivität sichert.

WIR SIND DER FORTWÄHRENDEN STÄRKUNG

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

WIR SIND VOLL UND GANZ DARAUF AUSGERICHTET

kontinuierlich hervorragende Finanzergebnisse zu erzielen.



1) Enthält Golfbattsätze der Marke Maxfli für 2007, die mit Wirkung zum 11. Februar 2008 veräußert wurde.

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 beabsichtigen wir unseren Konzern operativ und finanzwirtschaftlich zu verbessern und damit Wert für unsere Aktionäre zu 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 streben danach, den Konsumenten besser gerecht zu werden als unsere Wettbewerber. Unser besonderes Gespür für Konsumenten hilft uns, ihre Sporterlebnisse zu verbessern. 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. Dabei spielt die Leistung unserer Mitarbeiter für uns eine wichtige Rolle. ▷ siehe Mitarbeiter, S. 068 Unser Augenmerk liegt zudem auf dem Engagement für bestmögliche Sozial- und Umweltstandards. ▷ siehe Nachhaltigkeit, S. 065 Im Zentrum unserer Geschäftstätigkeit steht unser Bekenntnis zur Wertschaffung für unsere Aktionäre. Diese Höchstleistungsphilosophie 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 Markenportfolio konzentrieren wir uns hauptsächlich auf zwei strategische Optionen:

- ◊ 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 Kundenspektrum bereitzustellen. Auf diese Weise kann sich jede Marke auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und so hervorragende Leistungen erzielen. 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 Verfahrensvorteile im Konzern gemeinsam nutzen.

FÜHRENDE MARKTPPOSITIONEN 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 zweigleisige Strategie: Einerseits möchten wir unsere Position in den wichtigen westeuropäischen Märkten ausbauen. Dazu planen wir weiteres Wachstum unserer Marken in enger Zusammenarbeit mit unseren Key Account Partnern. Andererseits beabsichtigen wir, die großen Wachstumschancen in den Schwellenländern der Region (in Osteuropa, im Nahen Osten und in Afrika) auszuschöpfen.

In Nordamerika sehen wir für den Konzern deutliches Wachstumspotenzial. Obwohl wir Platz zwei beim Umsatz einnehmen, sind wir unserer Meinung nach auf dem nordamerikanischen Sportartikelmarkt unterrepräsentiert und streben deshalb eine Ausweitung des Marktanteils an. Dabei setzen wir auf ein starkes, auf Konsumentenwünsche zugeschnittenes Produktangebot, eine vielfältige Vertriebsstrategie sowie ansprechende 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 Japan, Korea, Indien, Thailand, Indonesien und Neuseeland ein. Mittelfristig liegt unser Hauptaugenmerk auf den zwei wichtigsten Märkten der Region: Japan und China. Wir wollen aber auch weiterhin die Chancen nutzen, die sich uns in anderen asiatischen Schwellenländern bieten.

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.

AUSBAU DER FÜHRENDEN STELLUNG BEI INNOVATION UND DESIGN

Wir versuchen, jeden Kunden individuell und auf besondere Art anzusprechen. Dazu bedienen wir uns Produkten und Kommunikationsmaßnahmen, die sowohl im Handel als auch beim Konsumenten Interesse wecken. Unsere Überzeugung ist es, dass in diesem Zusammenhang technologische Innovationen und hochmodernes Design Grundvoraussetzungen für eine langfristige Führungsposition in unserer Branche sind.

Innovation ist ein wichtiger Faktor, durch den sich unsere Produkte für den Konsumenten sichtbar von Wettbewerberprodukten abheben. Wir versuchen bei unseren Produkten stets an die Grenzen in punkto Funktionalität und Leistungsfähigkeit zu gehen, indem wir die Kompetenzen und Erfahrungen in Forschung und Entwicklung innerhalb des Konzerns optimal zum Einsatz bringen.  siehe *Forschung und Entwicklung*, S. 072 Unser Ziel ist es, jedes Jahr mindestens eine bedeutende neue Technologie oder technische Weiterentwicklung auf den Markt zu bringen.

Mit Hilfe von Designpartnerschaften und Kooperationen mit Stella McCartney, Yohji Yamamoto, Porsche Design und Roland Berry erhöhen wir den Stellenwert unserer Designs im Markt weiter und schaffen für den Konsumenten interessante Produkte. Der Ausbau unserer Aktivitäten in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Design ermöglicht es uns, neue hochpreisige Produkte 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 lohnende Einkaufserlebnisse am Point-of-Sale zu bieten. All unsere Marken müssen dort wettbewerbsfähig sein, wo Konsumenten ihre finalen Kaufentscheidungen treffen. Diese hängen u.a. von Verfügbarkeit, Komfort und Vielfalt der Produkte ab. Wir verfeinern 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
- ⇒ Von Einzelhandelspartnern betriebene Mono-Branded Stores, d. h. Läden, 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. Läden, 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 Läden 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. Wir streben an, bis zum Jahr 2010 mindestens 30 % unseres Konzernumsatzes über von uns selbst kontrollierte Handelsformate zu erzielen.

Darüber hinaus möchten wir in Zukunft auch die Zusammenarbeit mit unseren Einzelhandelspartnern optimieren. Wir werden dazu 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.  siehe *Internes Konzern-Managementsystem*, S. 056 Im Mittelpunkt unseres unternehmerischen Entscheidungsprozesses steht das Schaffen von Wertzuwächsen für unsere Aktionäre durch das Erzielen eines starken Free Cashflows. 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 Verschuldungsgrades. 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 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, die bis zum Jahr 2010 voraussichtlich über 80% des Umsatzwachstums der Marke generieren werden: Running, Fußball, Basketball, Training und Originals. Die adidas Devise „Impossible is Nothing“ steht im Mittelpunkt der Markenkommunikation und hilft, die Bindung zwischen dem Konsumenten und der Marke adidas zu stärken. Mit einer klar definierten, segmentierten Vertriebspolitik und einer Premium-Preisstrategie positioniert sich adidas in allen Märkten eindeutig als Spitzenmarke.

EINFÜHRUNG EINER NEUEN MARKENSTRUKTUR Im Jahr 2007 hat die Marke adidas sowohl in Bezug auf die Finanzergebnisse ▷ siehe adidas Geschäftsentwicklung, S. 09 als auch operativ weitere Fortschritte erzielt. Sie hat sich organisatorisch weiterentwickelt und ist von einer dreidivisionalen zu einer zweidivisionalen Struktur übergegangen. Mit Bernd Wahler für Sport Performance und Hermann Deininger für Sport Style berief adidas zwei Chief Marketing Officers, die vollständige Verantwortung für ihre jeweilige Division haben. Im Laufe des Jahres wurde die zweidivisionale Struktur nicht nur in den für die weltweite Markenausrichtung zuständigen Bereichen eingeführt, sondern auch auf Regionen-Ebene in Nordamerika und Europa umgesetzt. Ferner wurde Patrik Nilsson zum neuen President von adidas Nordamerika ernannt, um die Marktposition der Marke in der Region zusätzlich zu stärken.

WEITERE STÄRKUNG DES VERTRIEBS IN EUROPA In Europa hat adidas den Vertrieb mit verschiedenen Initiativen weiter verbessert. Beispielsweise verlängerte die Marke die strategische Partnerschaft mit ihrem Key Account Intersport International Corporation. Im Rahmen dieser Kooperation wird adidas in Intersport-Geschäften in 32 Märkten weltweit individuelle und speziell für die jeweiligen Marktgegebenheiten zusammengestellte Produktsortimente in Kategorien wie Fußball oder Running anbieten. Außerdem werden adidas und Intersport weiterhin eng in gemeinsamen Marketinginitiativen und bei Sportereignissen zusammenarbeiten. Darüber hinaus hat adidas eine segmentierte Vertriebsstrategie in Großbritannien eingeführt ▷ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 104 und den eigenen Einzelhandel in Russland deutlich weiter ausgebaut.

ERWEITERUNG DES PARTNERSCHAFTSNETZWERKS Die Marke adidas hat ihr Portfolio an Promotion-Partnerschaften erweitert. Der Abschluss einer „Tier-One-Partnerschaft“ mit dem Londoner Organisationskomitee für die Olympischen und Paralympischen Spiele (LOCOG) machte adidas zum offiziellen Sportswear Partner der Olympischen Spiele in London 2012. Außerdem hat adidas die Partnerschaften mit den Fußballverbänden von Deutschland, Spanien und Griechenland verlängert und mehrjährige Vereinbarungen mit dem Rennfahrer Dale Earnhardt Jr., der Texas A&M University und der University of Michigan abgeschlossen. Die Sport Style Division einigte sich mit einem der führenden Jeanshersteller, Diesel, auf eine mehrjährige Produktzusammenarbeit, die im Februar 2008 begann.

ERFOLGREICHER START DER MARKETINGKAMPAGNEN Im Bereich der Markenkommunikation präsentierte adidas erfolgreich die jüngste Auflage seiner Markenkampagne „Impossible is Nothing“ – mit einer TV-Ausstrahlung in mehr als 50 Ländern die größte globale Werbekampagne der Marke jemals. Zudem gab adidas den Startschuss für die Markenkampagne für die Olympischen Spiele in China sowie die weltweite Fußballkampagne 2008.

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:

- ⇒ „Interaktive“ Produktkonzepte wie das neue, individuelle Trainingssystem miCoach (Markteinführung März/April 2008), mit denen Konsumenten direkt interagieren können.
- ⇒ Kundenspezifische Lösungen wie die mi adidas 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 je 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 punkto Innovation und eine Triebkraft der weiteren Geschäftsentwicklung bei adidas sein. Alle Bestrebungen in Produktdesign und -entwicklung sowie (digitalem) Marketing und Vertrieb werden hiervon geleitet.

SPORT PERFORMANCE: AUSRÜSTUNG FÜR SPORTLER ZUM ERREICHEN DES EIGENEN „IMPOSSIBLE“

Keine andere Marke ist stärker im Sport verwurzelt als adidas. Überall bei adidas ist der Geist des Unternehmensgründers Adi Dassler zu spüren. Dies bedeutet, dass adidas alle Sportler auf bestmögliche Weise unterstützen und ausrüsten möchte, damit sie ihre Bestleistung erreichen können. Aus diesem Grund steht die adidas Sport Performance Division weiterhin im Mittelpunkt der Produkt- und Marketinginitiativen. 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:

- ⇒ Running
- ⇒ Fußball
- ⇒ Basketball
- ⇒ Training

Das Ziel von adidas ist es, in all diesen Kategorien die weltweit umsatzstärkste Marke zu sein. Rund 80 % des Umsatzwachstums in der Sport Performance Division bis 2010 wird voraussichtlich in diesen vier Kategorien erzielt werden. Darüber hinaus plant adidas seine Stellung als Weltmarktführer in der Kategorie Tennis zukünftig weiter zu stärken.

adidas ist bestrebt, das Markenmotto – „Impossible is Nothing“ – in einer gezielten und für den Konsumenten bedeutungsvollen 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 – RUNNING: STÄRKUNG DER GLAUBWÜRDIGKEIT BEI LEISTUNGSSPORTLERN

Running besitzt unter den Kategorien von adidas weiterhin höchste Priorität und spielt auch für den zukünftigen Markenerfolg eine entscheidende Rolle. Wegen der globalen Bedeutung der Kategorie wird ein wesentlicher Teil der gesamten Marketingausgabe in diesem Bereich eingesetzt – sowohl in Jahren, in denen wichtige Sportereignisse (z. B. Olympische Spiele, Fußball-Weltmeisterschaften) stattfinden, als auch in Jahren, in denen diese fehlen. Nach einem starken zweistelligen Umsatzwachstum im Jahr 2007 nimmt adidas derzeit gemessen am Umsatz die zweite Position in dieser Kategorie ein.

adidas folgt der Philosophie, Läufer jedes 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 sich adidas schließlich Zugang zum Freizeitläufer verschaffen möchte. Die Zielgruppe der Freizeitläufer bietet das insgesamt deutlich höhere Absatzpotenzial in der Kategorie Running. Da Läufer meist nach Beständigkeit und bewährten Technologien suchen, stützt sich das Sortiment auf mehrere etablierte Produktfamilien und –technologien, die jeweils ganz spezielle Kundenbedürfnisse erfüllen (z. B. adiSTAR, Supernova, Response, adiZero, BOUNCE™). Die Marke adidas versucht ihr Produktangebot weltweit bestmöglich einzusetzen. Hierzu bedient sich adidas eines segmentierten und auf Kunden und Konsumenten zugeschnittenen Vertriebs, unterstützt seine Einzelhandelspartner und nutzt Partnerschaften mit ausgewählten Marathonveranstaltungen in aller Welt (z. B. den Marathons in Boston, London und Berlin).

SPORT PERFORMANCE – FUSSBALL: AUSBAU DER FÜHREN- DEN STELLUNG

Als der populärste 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. Gemessen am Umsatz ist adidas die führende Fußballmarke der Welt. Aufbauend auf dem Erfolg im Zusammenhang mit der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™ 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.

Dieses umfasst im Fußball führende Dachverbände (z. B. FIFA, UEFA), nationale Verbände (z. B. Deutschland, Frankreich, Spanien, Rumänien, Griechenland, Argentinien, Mexiko, Japan), Ligen (z. B. Major League Soccer in den USA), Vereine (z. B. Real Madrid, A.C. Mailand, FC Chelsea, FC Liverpool, FC Bayern München, River Plate) und Spieler (z. B. Kaká, Lionel Messi, David Beckham, Michael Ballack). Im Jahr 2007 konnte die Marke adidas ihre Marktstellung weiter stärken.

Im Jahr 2008 werden sich die meisten Produktinitiativen und Marketingaktivitäten um die Fußball-Europameisterschaft UEFA EURO 2008™ drehen. Dieses Ereignis bietet der Marke in Europa eine wichtige Plattform, ist aber auch global gesehen von großer Bedeutung und weckt bei Fußballfans weltweit starkes Interesse. Basierend auf neuen Produkt- und Marketingkonzepten sowie ihrer bewährten Stärke darin, diese Konzepte in kommerziellen Erfolg umzumünzen, rechnet die Marke adidas zukünftig mit dem weiteren Ausbau ihrer Marktführerschaft in dieser Kategorie.

SPORT PERFORMANCE – BASKETBALL: NBA-PARTNERSCHAFT ALS ERFOLGSFAKTOR

adidas steht gemessen am weltweiten Umsatz in der Basketballkategorie an zweiter Stelle und verfügt vor allem über eine starke Präsenz außerhalb Nordamerikas. Die weitere Verbesserung der Marktposition im Basketball ist daher eine weitere Schlüsselkomponente der Markenstrategie. Basketball ist insbesondere in Nordamerika wichtig, um das Wachstum dort anzukurbeln. Die Marke adidas betont hierbei ihre einzigartige Positionierung, die sowohl den einzelnen Spieler als wichtigen Bestandteil einer Mannschaft als auch die Mannschaftsleistung insgesamt hervorhebt. So beabsichtigt die Marke adidas, ihre Marktstellung in der Kategorie Basketball zu stärken.

Die langfristige Partnerschaft mit der amerikanischen Basketball-Liga NBA ist in diesem Zusammenhang ein entscheidender Vorteil. Dadurch verfügt die Marke adidas über die exklusiven Lizenzrechte für alle auf dem Spielfeld getragenen NBA-Bekleidungsprodukte (Trikots und Aufwärmkleidung) und mit dem NBA-Logo versehene Schuhe aller Mannschaften. Ferner garantiert diese Partnerschaft, dass adidas bei allen 2.460 Saisonspielen der NBA deutlich zu sehen sein wird. Sie ermöglicht außerdem den effektiven Einsatz von herausragenden Einzelspielern, mit denen adidas eine Promotion-Partnerschaft besitzt, u. a. Kevin Garnett, Dwight Howard, Tim Duncan, Chauncey Billups, Tracy McGrady und Gilbert Arenas.

▷ siehe adidas Produkte und Kampagnen, S. 129 Sogar mehr als 20 % aller NBA-Spieler tragen heute Schuhe von adidas.

Aufgrund der großen weltweiten Bekanntheit und Popularität der NBA, bietet diese Partnerschaft adidas auch die Chance, das Basketballgeschäft in Asien und in Europa voranzutreiben. Die außerhalb von Nordamerika generierten Basketballumsätze der Marke steigen rasch, so dass adidas eine gleichmäßige Aufteilung des Gesamtgeschäfts im Basketball bis 2010 zwischen Nordamerika und den restlichen internationalen Märkten erwartet.

SPORT PERFORMANCE – TRAINING: ERWEITERUNG DES GESCHÄFTS MIT MÄNNER- UND FRAUBEBKLEIDUNG

Training ist die wichtigste Bekleidungskategorie der Branche. Bei adidas ist Training die größte Sportkategorie für Männer und Frauen gleichermaßen und gehört zu den klaren Stärken der Marke. Darüber hinaus ist adidas weltweit führend im Bereich Trainingsbekleidung und strebt an, diese Marktführerschaft künftig weiter auszubauen.

Im Männersegment stellt das kategorieübergreifende, leistungsorientierte Kompressions-Bekleidungskonzept TECHFIT™ ▷ siehe adidas Produkte und Kampagnen, S. 129 einen wichtigen Faktor für Image und kommerziellen Erfolg dar. adidas erwartet eine Verdoppelung der mit TECHFIT™ erzielten Umsätze im Jahr 2008, unterstützt durch starke Kommunikations- und Sport Marketingmaßnahmen. Außerdem wird die Marke eng mit wichtigen Einzelhändlern zusammenarbeiten und diese mit speziellen Nachschubprogrammen zur Vermeidung von Verfügbarkeitsengpässen unterstützen.

Im Bereich Women's Training sieht adidas besonders gute Wachstumschancen. ▷ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 104 Deshalb wird die Marke adidas ihr Geschäft bei Frauenbekleidung durch erweiterte Produktangebote in drei Kollektionen weiter ausbauen: der hochwertigen adilibria Kollektion, der vom Tanz inspirierten Fuse Kollektion und der Gym-orientierten Clima 365™ Kollektion. Um diese Produktkonzepte zu unterstützen, wird adidas außerdem eine globale Kommunikationskampagne rund um das Thema Yoga durchführen. Zusätzlich plant die Marke, das Produktangebot und den Vertrieb der gefeierten Kollektion adidas by Stella McCartney schrittweise zu erweitern.

SPORT STYLE: AUSNUTZEN DER MARKENTRADITION UND AUTHENTIZITÄT 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 größer ist und das Konsumenteninteresse stetig zunimmt. Des Weiteren wächst der Sport Lifestyle-Markt schneller als der Markt für eigentliche Sportprodukte.

adidas ist eine Marke, die dank ihrer einzigartigen Geschichte im Sport ein authentisches Sport Lifestyle-Angebot vorweisen kann. Dies unterscheidet adidas von anderen und gibt der Marke einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber der Vielzahl von Modemarken, die in diesen Markt drängen. Um das Potenzial im Sport Lifestyle-Markt bestmöglichst auszuschöpfen, hat adidas die eigens auf diesen Markt ausgerichtete Sport Style Division ins Leben gerufen. Das Hauptaugenmerk dieser Division liegt vor allem auf den Kategorien Originals und Mode (z. B. Y-3, Porsche Design). adidas plant sein Lifestyle-Angebot im Jahr 2008 mit der Einführung einer separaten preisgünstigeren Lifestyle-Modekollektion weiter zu stärken. Mittel- bis langfristig wird der Umsatzanteil der Sport Style Division voraussichtlich bei bis zu 30 % liegen.

SPORT STYLE: WACHSTUM MIT ADIDAS ORIGINALS

Das adidas Originals Geschäft ist die tragende Säule der Sport Style Division. Die Markenkommunikation und -positionierung von adidas Originals bauen auf der Kernaussage „Celebrate Originality“ auf. ▷ siehe adidas Produkte und Kampagnen, S. 129 Alle Produkt- und Marketinginitiativen drehen sich um Authentizität, Kreativität und Individualität. Seit der Vorstellung von adidas Originals wurde das Geschäftsmodell eines Nischenanbieters mit entsprechender Produkt-, Marketing- und Vertriebsstrategie verfolgt. Zukünftig plant adidas jedoch, den Vertrieb im Originals Geschäft auszubauen und das Produktangebot sowie die Kommunikationsaktivitäten zu erweitern. Auf diese Weise können die Stärke und der Wert der Marke adidas im Originals Geschäft optimal ausgenutzt werden.

Um die Bedürfnisse einer breiten Käuferschaft bestmöglichst erfüllen zu können, adressiert adidas mit Originals drei Konsumentensegmente:

⇒ Der *Metropolitan*-Konsument sucht als Grundlage für seine Selbstdarstellung Sport-, Street- und Fashion-Bezüge. In diesem Konsumentensegment beabsichtigt die Marke adidas von wichtigen Trends zu profitieren. Derartige Trends sind beispielsweise vom Motorsport inspirierte Schuhe oder so genannte Low-Profile Schuhe (z. B. die Slek-Kollektion für Frauen). Darüber hinaus wird adidas 2008 im Rahmen der neuen Produktzusammenarbeit mit Diesel die erste eigene Jeanskollektion auf den Markt bringen. Außerdem wird adidas das Angebot mit der Einführung neuer Produktkonzepte erweitern. Dazu gehören u. a. die umweltfreundliche Kollektion adidas Grün und die Kollektion „Handbags for Feet“ (Handtaschen für Füße) speziell für Frauen. ▷ siehe adidas Produkte und Kampagnen, S. 129

⇒ Das *Urban*-Segment steht für einen starken, urbanen Look, der Elemente aus Sport, Streetwear und besonders dem Hip-Hop-Lifestyle bezieht. In diesem Konsumentensegment sind Authentizität und sportliche Tradition entscheidend. Mit der Verbindung zu Run DMC in den 1980er Jahren leistete adidas hier Pionierarbeit. Heute findet adidas bei urbanen Konsumenten Anklang mit dem „Kultschuh“ Superstar oder beispielsweise Kollektionen, die auf den Partnerschaften mit Missy Elliott und der NBA (d. h. Lifestyle-Produkte im Basketball) beruhen.

⇒ Im *Coastal*-Segment spricht adidas eine junge Konsumenten-Gruppe an, die Inspiration in Action Sportarten findet. Unter anderem legt die Marke adidas hier weiterhin besonderes Gewicht auf ihr erfolgreiches, vom Skateboarding inspiriertes Produktangebot.

Um künftiges Umsatzwachstum im Sport Lifestyle-Markt sicherzustellen, wird die Marke adidas ihr Produktangebot durch neue Konzepte erweitern und gleichzeitig den Vertrieb über Dritte sowie in den adidas eigenen Einzelhandelsgeschäften zusätzlich differenzieren und segmentieren.

SPORT STYLE: AUFBAU DES MODEGESCHÄFTS AUF BASIS DER ERFOLGREICHEN Y-3 KOLLEKTION Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Sport Style Division ist die edle Y-3 Modekollektion, die in Zusammenarbeit mit dem Modedesigner Yohji Yamamoto entwickelt wird. Seit der Einführung vor fünf Jahren hat sich das Y-3 Geschäft zu einem wichtigen Imagefaktor der Marke adidas entwickelt und beachtliches Wachstum erzielt. Mit Y-3 hat adidas eine eigene Nische in der hartumkämpften Modewelt geschaffen. Zweimal im Jahr stellt adidas auf der Modewoche in New York neue Y-3 Kollektionen vor. Um das Y-3 Geschäft auch zukünftig weiter voranzutreiben, konzentriert sich die Marke vor allem auf selbst kontrollierte Ladenflächen in Zusammenarbeit mit Premium-Einzelhändlern für Mode bzw. eigene Einzelhandelsaktivitäten. Für das Jahr 2008 rechnet adidas mit zweistelligen Wachstumsraten beim Umsatz im Modegeschäft.

OPTIMIERUNG DES GROSSHANDELSGESCHÄFTS Für den Erfolg beider Divisionen – Sport Performance und Sport Style – ist eine effektive Vertriebsstrategie erforderlich. Die richtige Präsentation und Verfügbarkeit von für den Konsumenten relevanten Produkten sind in diesem Zusammenhang ebenso entscheidend wie ein hervorragender Service am Point-Of-Sale.

83 % des Umsatzes bei adidas entfallen auf das Großhandelsgeschäft, wobei eigene Vertriebsgesellschaften von adidas Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör an Einzelhandelspartner verkaufen. Das Kundennetzwerk umfasst im Allgemeinen den Sportfachhandel, Einzelhandelsketten für Sportprodukte und Schuhhändler sowie höherwertige Kaufhäuser und modeorientierte Anbieter für Lifestyle-Produkte der Sport Style Division. Um ihr Image als Premium-Marke zu bewahren, vertreibt die Marke adidas ihre Produkte generell nicht über so genannte Billigketten oder Discounter.

In einigen Märkten, wo adidas über keine eigene Vertriebsgesellschaft verfügt, geht die Marke Vertriebspartnerschaften mit Dritten ein. Diese agieren als Großhändler, d.h. sie verkaufen adidas Produkte weiter an den Einzelhandel. Um jedoch die größtmögliche Kontrolle über die eigene Marke zu bewahren, sind der Rückkauf von Vertriebsrechten und die Einrichtung eigener Vertriebsorganisationen wichtige Bestandteile der adidas Strategie. ➤ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 104

Im Jahr 2008 wird die Marke adidas ihr Großhandelsgeschäft weiter optimieren und dazu das Produktangebot für Einzelhändler noch stärker segmentieren. Nach dem erfolgreichen Start eines neuen Vertriebsmodells in Großbritannien ist geplant, ähnliche Modelle in anderen wichtigen europäischen Märkten einzuführen.

ERWEITERUNG DER SELBST KONTROLLIERTEN LADENFLÄCHEN In Übereinstimmung mit unserer Vertriebsstrategie ➤ siehe Konzernstrategie, S. 044 liegt der Schwerpunkt der Marke adidas auf der Erweiterung der Ladenflächen, die sie selbst kontrolliert, durch:

⇒ einen weiteren Ausbau des eigenen Einzelhandelsgeschäfts und des Netzwerks von Mono-Branded Stores, besonders in Schwellenländern,

⇒ eine Diversifizierung der eigenen Ladenformate und Aufbau eines mehrdimensionalen Portfolios mit Metropolitan Stores, Concept Stores, E-Commerce und Factory Outlets,

⇒ und ein Forcieren der Eröffnung von Shop-in-Shops mit wichtigen Einzelhandelspartnern in reifen Märkten.

Im Jahr 2007 hat adidas in all diesen Bereichen bedeutende Fortschritte verzeichnen können. Der Absatz und die Anzahl der Läden im eigenen Einzelhandel stiegen weiterhin stark an. Auf den eigenen Einzelhandel entfallen 17 % des Umsatzes der Marke adidas. ➤ siehe adidas Geschäftsentwicklung, S. 096 Die Anzahl der Mono-Branded Stores in Schwellenländern und die Anzahl der Shop-in-Shops stiegen ebenfalls deutlich.

Im Jahr 2008 plant die Marke adidas, ihre Initiativen zur Erweiterung der selbst kontrollierten Ladenflächen noch zu intensivieren. Gemeinsam mit ihren Einzelhandelspartnern wird die Marke adidas weiterhin Shop-in-Shop-Formate in den reiferen Märkten und neue Mono-Branded Stores in Schwellenländern eröffnen. Ferner plant adidas einen weiteren Ausbau des eigenen Einzelhandels, besonders in Märkten, in denen die Infrastruktur im Einzelhandel noch unterentwickelt ist und auch ein Marktzugang in Zusammenarbeit mit Partnern nur schwer möglich ist.

Im Zuge des anhaltenden Ausbaus des Netzwerks eigener Stores wird adidas im Frühjahr 2008 in Peking den weltweit größten Store der Marke eröffnen. Dieses Geschäft wird sowohl Sport Performance als auch Sport Style Produkte anbieten. adidas beabsichtigt, zukünftig weitere derartiger Metropolitan Stores zu eröffnen. Außerdem wird die Marke durch die Einführung categoriespezifischer Concept Store-Formate mehr Vielfalt in ihr Laden-Portfolio bringen. Zudem wird die Marke im ersten Halbjahr 2008 ihren ersten eigenen europäischen Internet-Store in den Niederlanden einrichten.

STEIGERUNG VON DURCHSCHNITTlichen VERKAUFS- PREISEN UND PROFITABILITÄT Das Angebot an adidas Schuhen, Bekleidung und Zubehör bewegt sich zum größten Teil auf einem höheren bzw. mittleren Preisniveau. Dabei zielt die Marke auf eine Stärkung ihrer Marktstellung und Umsatzwachstum ab, indem sie vor allem auf eine Steigerung der durchschnittlichen Verkaufspreise hinarbeitet. Damit strebt adidas auch eine Verbesserung der Profitabilität an. Sollte es im Einzelhandel zu verstärktem Preiswettbewerb kommen, ergreift adidas aktiv Maßnahmen zum Schutz des Markenimages. ➤ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 104 Dabei verzichtet die Marke auch bewusst auf kurzfristige Umsatzchancen, um ihre Marktstellung langfristig nicht zu gefährden.

REEBOK STRATEGIE Reebok strebt danach, „stets durch Kreativität anzuspornen und zu führen“ („always challenge and lead through creativity“). Im Mittelpunkt aller Produktentwicklungsinitiativen stehen Passform und Komfort. Die Marke Reebok orientiert sich am Konsumenten und strebt an, einen ausgewogenen Umsatz in den Bereichen Sport und Lifestyle zu erzielen. Um weltweit zu wachsen, verfolgt die Marke zwei globale Prioritäten – Women's und Running – sowie einige regionale Initiativen. Darüber hinaus zählen der Aufbau des Geschäfts für Markenbekleidung und die Neuausrichtung des Lifestyle-Angebots zu Reeboks strategischen Schwerpunkten.

DEUTLICHE ORGANISATORISCHE UND OPERATIVE FORTSCHRITTE Das Hauptaugenmerk Reeboks lag im Jahr 2007 darauf, die Grundlage für die zukünftige, nachhaltige Wiederbelebung der Marke zu schaffen. Trotz durchwachsender Finanzergebnisse [▷ siehe Reebok Geschäftsentwicklung, S. 099](#) konnten aus organisatorischer Sicht deutliche Fortschritte erzielt werden. Im Laufe des Jahres wurden folgende neue Spitzenkräfte als Geschäftsführer in den Regionen Nordamerika, Europa und Asien ernannt: Matt O'Toole (Nordamerika), Nigel Griffiths (Europa) und David Mischler (Asien). Außerdem wurde Michael Rupp mit Wirkung zum 1. Januar 2008 zum President und CEO der Marke Rockport berufen.

In Nordamerika hat Reebok wichtige Schritte bei der Verbesserung des Vertriebsmixes gemacht: zum einen durch Lager-räumungsverkäufe, zum anderen durch eine Kräftigung der Beziehung mit dem Sportfachhandel. Eine starke Präsenz in diesem Vertriebskanal ist ein entscheidender Faktor, um die Glaubwürdigkeit als Sportmarke zu erhöhen. Darüber hinaus hat Reebok proaktiv damit begonnen, den Vertrieb über die meist in Einkaufszentren angesiedelten Sportartikelketten zu limitieren. Die Marke akzeptiert beispielsweise im Moment von einem ihrer größten Kunden nur Sofortbestellungen.

[▷ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 104](#) Die Sports Licensed Division, eine auf das Lizenzbekleidungsgeschäft (sowohl für adidas als auch Reebok) ausgerichtete Geschäftseinheit des adidas Konzerns, kaufte mit Wirkung zum 31. Oktober 2007 die Vermögenswerte der Mitchell & Ness Nostalgia Company, einem Großhändler, Vermarkter und Distributor von authentischen klassischen Sportprodukten (Transaktionsvolumen: niedriger einstelliger Millionbetrag in Euro). Diese Akquisition bietet Reebok zusätzliches Umsatzpotenzial und stärkt die Stellung der Marke im Lizenzgeschäft mit Sportprodukten.

Zudem erzielte Reebok deutliche organisatorische Fortschritte außerhalb Nordamerikas. Der europäische Hauptsitz wurde von Bolton in Großbritannien in die Niederlande nach Amsterdam verlegt. Ziel dieses Umzugs war es, die Marke in den traditionellen Märkten und Schwellenländern der Region klarer auszurichten und das Produktsortiment zu verbessern. Im Jahresverlauf hat Reebok auch die Vertriebsrechte in der Türkei (mit Wirkung zum 1. April 2007) und Griechenland (mit Wirkung zum 1. Januar 2008) zurückgekauft.

Zusätzlich sorgte Reebok mit einigen Marketinginitiativen für Furore. Mit der Startennisspielerin Jelena Jankovic und dem weltweiten Sponsorenvertrag für den Avon Lauf 2008, der unter dem Motto „Frauen laufen gegen Brustkrebs“ steht, [▷ siehe Reebok Produkte und Kampagnen, S. 138](#) konnte die Marke Reebok ihr Partnerschaftsportfolio im Frauenbereich weiter stärken. Auf dem Gebiet der Markenkommunikation präsentierte Reebok seine umfassende vollständig integrierte globale Running-Kampagne: die „Run Easy“ Kampagne. Diese Kampagne betonte vor allem den Spaßaspekt beim Laufen. In China startete zudem Reeboks Kampagne zu den Olympischen Spielen in Peking, in der der chinesische Basketballspieler Yao Ming im Mittelpunkt steht und die sich um das Motto dreht „Fuel Yao's Unlimited Power“.

WANDLUNG ZUR „MARKE DIE ZU MIR PASST“ Reebok ist eine konsumentenorientierte Marke und hat das Ziel, perfekt zum Konsumenten zu passen („Perfect Fit“). Einerseits bedeutet dies, Produkte zu entwerfen und entwickeln, deren Materialien, Ausprägungen und Technologien die Passform und den Komfort für den Konsumenten verbessern. Zum Beispiel hat Reebok im Jahr 2007 an 893 Initiativen gearbeitet, die sich nur auf die Verbesserung der Passform konzentriert haben. Die Ergebnisse dieser Initiativen sind in der Kollektion Frühjahr/Sommer 2008 zu sehen, wobei Schuhe und Bekleidung mit KineticFit zu den Höhepunkten zählen. [▷ siehe Forschung und Entwicklung, S. 072](#) Andererseits heißt „Perfect Fit“ auch, auf den Konsumenten persönlich einzugehen und ihn individuell anzusprechen, damit er sich mit der Marke besser identifizieren kann. Die weltweite Markenkampagne im Jahr 2008 steht unter dem Motto „Your Move“ (frei übersetzt: „Es ist deine Entscheidung“). Sie unterstreicht, dass letztendlich der Konsument selbst entscheidet und Reebok die Marke ist, die seine Bedürfnisse am besten versteht und am besten in der Lage ist, diese zu erfüllen. [▷ siehe Reebok Produkte und Kampagnen, S. 138](#)

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

ANPASSUNG AN WÜNSCHE DER KUNDEN UND KONSUMENTEN

Die spezifische Anpassung an die individuellen Wünsche von Kunden und Konsumenten spielt eine immer wichtigere Rolle für Reebok. Produkte mit Technologien wie KineticFit oder The Pump™ passen sich bereits an die Eigenschaften des Konsumenten an. Zudem bietet die Marke Reebok Konsumenten in Nordamerika die Möglichkeit, auf der Internetplattform „Rbk Custom“, eigene Schuhe zu entwerfen. Das Produktangebot umfasst hierbei auch limitierte Auflagen gewisser Highlight-Produkte wie etwa vom bekannten Grafikdesigner John Maeda entworfene Schuhe oder das Modell Freestyle. Reebok plant im Jahr 2008 eine Erweiterung von „Rbk Custom“ auf europäische Länder. Außerdem wird Reebok einigen trendorientierten Einzelhändlern über die Plattform die Möglichkeit geben, kurzfristig lieferbare (Lieferzeit: ca. 60 Tage), speziell nach ihren Wünschen gestaltete Produkte zu beziehen. Darüber hinaus tritt Reebok immer häufiger über digitales Marketing mit Konsumenten persönlich in Kontakt. Zukünftig plant die Marke, führend im digitalen Marketing zu sein und ihre Bemühungen auf dem Gebiet der individuellen Anpassung an Kundenwünsche (vor allem bei Produkten und Marketing) weiter zu verstärken. Reebok wird im Jahr 2008 eine neue digitale Plattform vorstellen, die mit der neuesten Technik auf dem Gebiet der Individualisierung und Anpassung an Kundenwünsche ausgestattet sein wird.

GLEICHGEWICHT VON SPORT UND LIFESTYLE Die meisten Marken in der Sportartikelindustrie definieren sich entweder als Sport- oder als Lifestyle-Marke. Reebok hat sich in der Branche einen Namen gemacht als Marke, deren Produkte die Grenze zwischen Sport und Lifestyle verwischen. Daher misst die Marke der Entwicklung von Produkten für den Sport, aber auch für das tägliche Leben, das gleiche Maß an Bedeutung zu. Mit einem ganzheitlichen Ansatz, der sich über alle Kategorien erstreckt, spricht Reebok verschiedenste Konsumentengruppen an – aktive Sportler, aber auch Sportfans, den Konsumenten in den Stadtzentren und den Randbezirken. Die Marke Reebok hat sich zwei globale Prioritäten gesetzt, um den Umsatz im Bereich Sport zu steigern: Women's und Running. Hinzu kommen auch einige regionale Schwerpunkte wie z. B. amerikanische Sportarten in Nordamerika bzw. Fußball in Europa und Lateinamerika. Gleichzeitig arbeitet Reebok an der klareren Ausrichtung des Lifestyle-Geschäfts. Zu diesem Zweck verbreitert und modernisiert die Marke ihr Produktangebot.

WOMEN'S: AUSNUTZEN DER TRADITION REEBOKS Reebok verfügt über eine besondere Stellung auf dem Markt für Frauen. Die Marke hat in den 80er Jahren die Aerobic-Kategorie praktisch erfunden und kann eine unvergleichliche Tradition darin vorweisen, den einzigartigen Bedürfnissen von Sportlerinnen gerecht zu werden. Reebok ist heute immer noch in wichtigen Kategorien im Frauenbereich führend, wie z. B. Walking oder Workout.

Zukünftig beabsichtigt die Marke Reebok, ihr Profil im Frauenmarkt weiter zu schärfen. Da es besonders Frauen immens wichtig ist, dass ihnen ihre Bekleidung und Schuhe gut passen, verwendet Reebok immer wieder neue Materialien oder Farben und achtet in seinen Kollektionen auf frauenspezifische Schnittmuster und Größensysteme. Mit Hilfe von zielgerichteten Marketingkonzepten und Partnerschaften mit Spitzensportlerinnen (z. B. Amélie Mauresmo, Carolina Klüft, Nicole Vaidisova) und berühmten Persönlichkeiten will die Marke Reebok zeigen, dass sie genau versteht, wonach Frauen suchen. Die Partnerschaft mit Avon für die Initiative „Frauen laufen gegen Brustkrebs“ [▷ siehe Reebok Produkte und Kampagnen, S. 138](#) unterstreicht Reeboks Engagement für Frauen und soll der Marke helfen, ihre Bindung zu weiblichen Konsumenten zu stärken.

RUNNING: NEUE UND FREIZEITLÄUFER ALS ZIELGRUPPE

Der Laufsport verfügt weltweit über die größte Zahl an Aktiven und die vielfältigste Käuferschaft. Reeboks Positionierung in der Kategorie Running unterscheidet sich von der vieler anderer Marken. Anstatt sich zuerst auf den Wettkampfläufer zu konzentrieren, verschreibt sich Reebok vor allem Laufneulingen und Freizeitläufern.

Im Zentrum von Reeboks Produktangebot stehen im Jahr 2008 und darüber hinaus weiterhin Passform und Tragekomfort. Der Laufschuh Hex Ride Rally ist in diesem Zusammenhang eindeutig das Produkthighlight. [▷ siehe Reebok Produkte und Kampagnen, S. 138](#) Reebok bleibt auch weiterhin bestrebt, umfassende Kollektionen für den Laufsport zu entwickeln und sich damit als Laufmarke „von Kopf bis Fuß“ zu etablieren.

Um ihre Produktinitiativen adäquat zu fördern und ihre besondere Positionierung zu unterstreichen, setzt die Marke Reebok in ihren Kommunikationsaktivitäten auf Running als eine der führenden Kategorien. Außerdem engagiert sich Reebok als Sponsor von kleineren, regionalen Laufveranstaltungen, um die Attraktivität der Marke im Breitensport zu erhöhen.

AMERIKANISCHE SPORTARTEN: ERFOLG DURCH PARTNERSCHAFTEN MIT LIGEN

Reeboks Engagement in amerikanischen Sportarten soll vor allem unterstreichen, dass Reebok eine amerikanisch geprägte Marke ist. Darüber definiert sich Reebok nicht nur in Nordamerika, sondern differenziert sich so auch weltweit von seinen Wettbewerbern. American Football und Baseball sind für die Marke Reebok wichtige Kategorien zur Erhöhung ihrer Glaubwürdigkeit im Sport.

Aufgrund ihrer Partnerschaft mit der NFL verfügt die Marke Reebok über eine besondere Stellung im American Football, dem populärsten Sport in den USA. Als offizieller Ausstatter der NFL stellt Reebok allen 32 NFL-Teams 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 oder Vince Young treten als Botschafter für die Marke Reebok auf und helfen ihr dabei, die Konsumentenbindung zu stärken.

Reebok ist darüber hinaus bemüht, die Position im Baseball und Basketball auszubauen. In der Baseball Kategorie fördert die Marke ihren Umsatz im Sport- und Lifestyle-Bereich durch ihre Partnerschaften mit der MLB und David Ortiz. Im Basketball setzt Reebok vor allem auf die Pump Technologie im Schuhbereich und die Partnerschaft mit einzelnen Spielern wie Allen Iverson oder Yao Ming. Auf diese Weise zielt Reebok auf Umsatzwachstum in der Kategorie Basketball ab.

FUSSBALL: WETTBEWERB ALS NISCHENANBIETER Fußball ist der populärste Sport weltweit und vor allem in Europa und Lateinamerika von besonderer Wichtigkeit. Aus diesem Grund versucht sich Reebok im Fußball-Markt in diesen Regionen zu einem glaubwürdigen Nischenanbieter zu entwickeln. Das Fußballangebot der Marke erstreckt sich auf Schuhe, Bekleidung und Zubehör und ist vor allem auf Passform und Tragekomfort ausgerichtet. Reebok ist in Europa Partnerschaften mit einigen herausragenden Fußballspielern wie Thierry Henry, Andriy Shevchenko und Iker Casillas eingegangen. So versucht die Marke ihr Geschäft voranzutreiben und die Bindung zum Konsumenten zu verstärken. Die Markenkommunikation von Reebok in Europa stellt nicht nur die sportlichen Qualitäten dieser Einzelspieler heraus, sondern zeigt auch Facetten aus ihrem Leben abseits des Spielfelds. Auf diese Weise beabsichtigt Reebok Fußballkonsumenten direkt anzusprechen und Markenbewusstsein aufzubauen. In Lateinamerika bedient sich Reebok Sponsorenverträgen mit beliebten Vereinen wie Chivas, dem FC São Paulo oder Internacional Porto Alegre, um bei Konsumenten an Attraktivität zu gewinnen.

MARKENBEKLEIDUNG: AUF- UND AUSBAU DES GESCHÄFTS

Im Bereich Bekleidung liegt die Stärke der Marke Reebok eindeutig auf dem Gebiet der Lizenzbekleidung. Deshalb spielt der Auf- und Ausbau des Geschäfts für Markenbekleidung eine Schlüsselrolle für Reebok. Bis zum Jahr 2009 beabsichtigt Reebok infolge der Integration in den adidas Konzern hier einen zusätzlichen jährlichen Umsatz von 100 Millionen Euro zu erzielen. [☞ siehe Ausblick, S. 118](#)

Technologische Innovation, Design und eine gut funktionierende Beschaffungskette sind wichtige Erfolgsfaktoren im Bekleidungsmarkt. Ein Schwerpunkt für Reebok ist deshalb der Ausbau der Technologie-Plattform im Bekleidungsbereich. Dies impliziert zum einen die stärkere Vermarktung des „Play Dry“ Konzepts, zum anderen die Einführung der neuen KineticFit Bekleidungstechnologie im Jahr 2008. Reebok strebt danach, eine glaubwürdige und wettbewerbsfähige Marke im Bereich der Markenbekleidung zu werden. Hierfür entwickelt Reebok globale Kollektionen und erweitert diese gegebenenfalls mit speziell an regionalen Besonderheiten orientierten Modellen. Aus diesem Grund gestaltet Reebok momentan die Produktdesign- und -entwicklungsprozesse um und nimmt sich fallweise adidas zum Vorbild. Dazu gehört u.a. auch, dass Reebok das Einkaufs- und Beschaffungsnetz von adidas nutzt.

LIFESTYLE: VERBESSERUNG DES PRODUKTANGEBOTS 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 wenige Produkte, besonders bei Schuhen im Classics Segment. Um das Risiko einer Abhängigkeit von nur wenigen Produkten einzugrenzen und das Lifestyle-Angebot auf eine breitere Basis zu stellen, gestaltet die Marke Reebok momentan ihr Produktangebot neu.

In Zukunft wird Reebok weiterhin mit Entertainern, Schauspielern oder Künstlern zusammenarbeiten, um so für eine Vielzahl von Konsumenten attraktiv zu sein und Individualität im Produktangebot zu betonen. Reebok wird 2008 einige neue Lifestylekonzepte vorstellen (z. B. die Kool-Aid und Voltron Kollektionen), aber auch neue Variationen beliebter und bewährter Konzepte herausbringen (z. B. Classics, Freestyle).

REEBOK-CCM HOCKEY: AUSWEITUNG DER MARKTFÜHRERSCHAFT Reebok-CCM Hockey ist mit den Marken Rbk Hockey und CCM gemessen am Umsatz weltweiter Marktführer im Eishockeysport. Beide Marken bieten ein komplettes Sortiment an Eishockeysausrüstung. Während das Hauptaugenmerk von CCM auf Schlittschuhen liegt, sind die Schwerpunkte von Rbk Hockey Eishockeyschläger und Bekleidung. Die Produktdesign- und -entwicklungsaktivitäten von Reebok-CCM Hockey sind darauf ausgerichtet, leistungsfördernde Produkte mit der neuesten Technik zu entwickeln. [☞ siehe Forschung und Entwicklung, S. 072](#) Zukünftig konzentriert sich Reebok-CCM Hockey weiterhin auf die Entwicklung und Verbesserung branchenführender Produkte wie etwa des Rbk Edge Uniform Systems™, des Rbk O-Sticks oder des Rbk Pumps und der CCM V10.0 Schlittschuhe.

Reebok-CCM Hockey ist exklusiver Lizenznehmer für Trikots der NHL, der American Hockey League, der Canadian Hockey League und einiger Universitäts- und Nationalmannschaften. Über die NHL Partnerschaft präsentiert sich Reebok-CCM Hockey in hervorstechender Art und Weise bei allen Spielen der populärsten Eishockeyliga der Welt. Zudem ermöglicht die Partnerschaft Reebok-CCM Hockey das Lizenzgeschäft anzukurbeln. Darüber hinaus hat Reebok-CCM Hockey auch Partnerschaften mit Spitzenspielern wie u.a. Sidney Crosby, Alexander Ovechkin und Vincent Lecavalier. Diese Partnerschaften mit einzelnen Starspielern unterstreichen einerseits die Führungsposition von Reebok-CCM Hockey im Eishockeysport und bieten andererseits auch Umsatzpotenzial (z. B. in Form eigener Kollektionen oder im Lizenzbekleidungsgeschäft über Trikotverkäufe). Aufgrund seines hervorragenden Produktangebots und des starken Portfolios an Promotion-Partnerschaften erwartet Reebok-CCM Hockey, seine Marktführerschaft weiter ausbauen zu können.

ROCKPORT: EXPANSION IM FREIZEIT-/LIFESTYLEMARKT

Rockport ist eine führende globale Schuhmarke im Lifestyle-Bereich. Sie verbindet in ihren Produkten moderne, stilvolle Designs und Tragekomfort mit Technologien aus der Sportschuhindustrie und sieht darin ihren Wettbewerbsvorteil.

Rockport hat mehrere Initiativen ins Leben gerufen, die vor allem in den Urban/Metro, Outdoor, Technologie und Women's Segmenten des Freizeit-/Lifestyle-Markts für Wachstum sorgen sollen. Die Marke versucht ihre Konsumentenbindung zu stärken, indem sie ihr Produktsortiment klar segmentiert, eine disziplinierte, auf die jeweiligen Kanäle zugeschnittene Vertriebsstrategie verfolgt und fortlaufend branchenführende Technologien (z. B. adidas TORSION®) in ihre Produkte integriert. Für Rockport spielt im Rahmen der Wachstumsstrategie auch eine wichtige Rolle, dass die Marke den Technologiefundus und die Infrastruktur des adidas Konzerns (z. B. in Schwellenländern) bestmöglich zum eigenen Vorteil einsetzt. Rockport erwartet zukünftig sowohl weiteres Wachstum in Nordamerika zu erzielen als auch Umsatzsteigerungen in den Märkten außerhalb Nordamerikas zu erreichen. Bis spätestens 2010 peilt Rockport an, mehr als 50 % des Markenumsatzes in Europa, Asien und Lateinamerika zu generieren.

OPTIMIERUNG DES BESTEHENDEN VERTRIEBSNETZES Das Großhandelsgeschäft hat insgesamt einen Anteil von 84 % am Gesamtumsatz des Reebok Geschäftssegments. Historisch betrachtet verfügte Reebok über eine relativ enge Vertriebsbasis, die nur bestimmte Absatzkanäle (Sportartikelketten und Schuhhändler) und eine geringe Zahl von Kunden berücksichtigte. Dieser Vertriebsansatz führte zu einer zu starken Abhängigkeit von bestimmten Partnern im Einzelhandel. Schließlich begannen Reeboks Verhandlungsposition und Markenimage darunter zu leiden. In Einklang mit der Vertriebspolitik des adidas Konzerns arbeitet Reebok nun an der Verbreiterung des Vertriebsnetzes und der Erhöhung der Präsenz in anderen Einzelhandelsformaten (z. B. Sportfachhandel und Warenhäuser), um:

- ⇒ das Markenimage zu verbessern und Glaubwürdigkeit im Sport zurück zu gewinnen,
- ⇒ die bestehenden Vertriebskanäle besser zu bedienen,
- ⇒ und das Kundenrisiko zu reduzieren. ➤ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 104

Die Marke differenziert ihr Produktsortiment mehr und mehr bei unterschiedlichen Einzelhändlern und versucht so bestmöglich die Bedürfnisse verschiedenster Konsumentengruppen zu erfüllen. Für Reebok-CCM Hockey ist der Sportfachhandel der wichtigste Absatzkanal. Produkte von Rockport werden vor allem in Warenhäusern und im Schuhhandel vertrieben. Durch die Segmentierung der Marke und die Differenzierung des Produktangebots zwischen unterschiedlichen Einzelhändlern stellt die Marke Rockport einen breitgefächerten Vertrieb ihrer Produkte sicher.

WACHSTUMSCHANCEN DURCH SELBST KONTROLLIERTE LADENFLÄCHEN

Die Marke Reebok konzentriert sich in den reifen Märkten 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. Für die absehbare Zukunft wird der Fabrikverkauf das wichtigste eigene Einzelhandelsformat von Reebok in Nordamerika bleiben. Reebok-CCM Hockey strebt vor allem Partnerschaften mit Dritten (wie z. B. der NHL) an, im Rahmen derer gemeinsam geführte Co-Branded Stores eröffnet werden.

Aufbauend auf ihren Fortschritten im Jahr 2007 (z. B. Eröffnung neuer Läden in Russland und China), weitet die Marke Rockport ihr eigenes Ladennetz (v. a. in Schwellenländern) weiter aus und verstärkt auch die Zusammenarbeit mit Einzelhandelspartnern über Shop-in-Shops. Zudem bauen sowohl Reebok als auch Rockport ihre eigenen E-Commerce Plattformen weiter aus, um den Internetvertrieb als weiteres Element im Vertriebsmix zu etablieren. Insgesamt beträgt der Anteil des eigenen Einzelhandels am gesamten Umsatz des Reebok Geschäftssegments 16 %.

BESSERES MARKENMANAGEMENT DURCH RÜCKKAUF VON VERTRIEBSRECHTEN

Alle drei Geschäftseinheiten – Reebok, Reebok-CCM Hockey und Rockport – haben eigene Vertriebsorganisationen in wichtigen Märkten aufgebaut. Trotzdem arbeiten alle drei auch weiterhin in vielen Märkten mit Distributoren zusammen. Um das Markenmanagement zu verbessern und Marktanteile zu gewinnen, kaufen vor allem die Marken Reebok und Rockport verstärkt ihre Vertriebsrechte zurück (bzw. lassen Verträge mit Distributoren auslaufen) und etablieren eigene Vertriebsorganisationen. Der Rückkauf der Vertriebsrechte bietet zusätzliches Umsatzpotenzial und wurde als wichtigstes Gebiet identifiziert, auf dem Reebok Umsatzynergien realisieren kann. ➤ siehe Ausblick, S. 118

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 Wege versucht Reebok, sich stärker als Premium-Marke in den Bereichen Sport und Lifestyle zu positionieren. Dieser Ansatz könnte kurzfristig das Umsatzwachstum 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.

Als führender Anbieter hoch technologischer Eishockeyausrüstung zielt Reebok-CCM Hockey primär auf höhere Preispunkte ab. Über die weitere Stärkung seiner Innovationsführerschaft beabsichtigt Reebok-CCM Hockey diese Strategie fortzuführen. 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. Technologie ist das wichtigste Verkaufsargument der Marke Rockport.

TAYLORMADE-ADIDAS GOLF STRATEGIE

TaylorMade-adidas Golf verfolgt das Ziel, das beste Performance-Golfunternehmen der Welt zu sein, sowohl beim Umsatz als auch bei der Profitabilität. Es vereint zwei der stärksten Marken des Golfsports: TaylorMade (spezialisiert auf Golfschläger und -bälle) und adidas Golf (spezialisiert auf Schuhe und Bekleidung). Beide Marken arbeiten konsequent an der Weiterentwicklung und Vermarktung innovativer, technologisch hochwertiger Produkte. Um seine Ziele zu erreichen, verfolgt TaylorMade-adidas Golf fünf strategische Prioritäten: Ausbau der Marktführerschaft bei Metallhölzern, deutliche Ausweitung des Golfballgeschäfts, Maximierung des Wachstums bei adidas Golf, hervorragende Leistung im Marketing und weitere Verbesserung des Vertriebsmixes.

ZWEI ETABLIERTE MARKEN MIT STARKEN MARKENPOSITIONEN

TaylorMade-adidas Golf vereint zwei Golfmarken mit klarem Profil und starken Marktpositionen unter einem Dach. TaylorMade ist gemessen am Umsatz Marktführer in der Kategorie Metallhölzer und gehört zu den führenden Marken bei Eisen. Darüber hinaus entwickelt sich TaylorMade Schritt für Schritt zu einer führenden Marke in der Kategorie Golfbälle. adidas Golf hat bei Schuhen und Bekleidung in den letzten fünf Jahren ein hervorragendes Umsatzwachstum verzeichnet und ist in den wichtigen Golfmärkten eine der wachstumsstärksten Marken für Golfschuhe und -bekleidung bei Umsatz und Marktanteil. TaylorMade-adidas Golf ist weiterhin bestrebt, profitabel zu wachsen und seine Marktposition zu verbessern. Dazu baut TaylorMade-adidas Golf auf seine F & E-Stärke  siehe Forschung und Entwicklung, S. 072 und den Markenwert von TaylorMade und adidas Golf.

ERHÖHTER FOKUS AUF INNOVATION Das Leitprinzip 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 Golftouren weltweit. Die Marke strebt fortlaufend danach, ihre Führungsposition mit einem konsequenten Fokus auf Innovation weiter auszubauen.

Um seine Vorreiterrolle zu behalten, verstärkt TaylorMade-adidas Golf seine Aktivitäten in Forschung und Entwicklung. So hat TaylorMade beispielsweise ein unabhängiges Innovationsteam geschaffen, das sich ganz darauf konzentriert, neue Ideen für Produktkonzepte und -designs (v.a. bei Metallhölzern und Eisen) zu generieren, die später vom eigentlichen F & E-Team im Produktentwicklungsprozess umgesetzt werden können. adidas Golf nutzt weiterhin die F & E Fähigkeiten von adidas und setzt innovative Konzepte und Technologien der Marke im Golfbereich (Schuhe und Bekleidung) ein. TaylorMade-adidas Golf ist bestrebt, alle 12 bis 18 Monate mindestens eine große neue Produktinnovation oder Weiterentwicklung auf den Markt zu bringen.

AUSBAU DER FÜHRUNG BEI METALLHÖLZERN TaylorMade ist heute klarer Marktführer bei Metallhölzern, besonders in den USA, wo die Marke einen Marktanteil von rund 28 % besitzt. Damit liegt die Marke TaylorMade deutlich vor ihrem schärfsten Wettbewerber. TaylorMades Erfolgsrezept ist dabei, fortlaufend neue und innovative Produkte zu entwickeln und zu vermarkten. In Zukunft wird sich die Marke vor allem auf zwei Dinge konzentrieren: die Festigung ihrer Marktstellung als Innovationsführer und den Ausbau des Geschäfts mit Metallhölzern außerhalb der USA. Durch die Stärkung des Portfolios von Promotion-Partnerschaften in anderen Regionen (z. B. in Asien mit dem koreanischen Golfer Ye Yand oder der China Golf Association) beabsichtigt TaylorMade seine Marktstellung bei Metallhölzern international auszubauen. TaylorMades Ziel ist es, bis 2010 weltweit über eine ähnliche Marktposition bei Metallhölzern zu verfügen wie sie die Marke derzeit schon in den USA innehat.

AUSBAU DES GOLFBALLGESCHÄFTS UND ERHÖHUNG DER GLAUBWÜRDIGKEIT AUF TOUR-EBENE

Erfolg hängt im Golfballgeschäft vor allem von drei Faktoren ab, nämlich der Entwicklung von Performance-Golfbällen höchster Qualität, der richtigen Einführung im Markt und dem Ansehen bei den Tour-Profispieler. Im Laufe der letzten drei Jahre hat TaylorMade-adidas Golf sein Golfball-Geschäft umstrukturiert und so die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zukunft in dieser Produktkategorie geschaffen. Die Marke erwarb mit der Akquisition von Maxfli im Jahr 2003 zahlreiche Patente und richtete eine eigene Division für Golfbälle ein, die sich vollständig auf die Entwicklung hochwertiger, technologisch fortschrittlicher, leistungsorientierter Golfbälle konzentriert.

Mit der erfolgreichen Einführung der TaylorMade TP Red und TP Black Golfbälle im Jahr 2006 – heute die am zweithäufigsten verwendeten Golfballmodelle auf der Europa Tour, der Nationwide Tour und der Japan Tour – hat sich TaylorMade als glaubwürdige Golfballmarke unter Profis und hoch begabten Spielern etabliert. Im Jahr 2007 stieg die Zahl derjenigen Spitzengolfer weiter, welche die TP Red und TP Black Golfbälle verwenden. Neu hinzu kamen beispielsweise Retief Goosen, Fred Funk, Sean O'Hair, Darren Clarke und Natalie Gulbis. TaylorMade plant den Golfballumsatz zu steigern; zum einen durch Erweiterung des TaylorMade Angebots, zum anderen durch besseres Ausnutzen des erfolgreichen NOODLE Markennamens.

Zukünftig wird TaylorMade die Golfball-Division mit zusätzlichen personellen und finanziellen Ressourcen fördern, um das Wachstum weiter voranzutreiben. Außerdem peilt die Marke an, die Anzahl der Tour-Spieler, die ihre Golfbälle verwenden, weiter zu erhöhen und dadurch die Akzeptanz am Markt zu stärken.

AUF DER STÄRKE VON ADIDAS GOLF BEI SCHUHEN UND BEKLEIDUNG AUFBAUEN 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 in der Branche führenden Performance-Golfschuhen wie dem TOUR360, dem TOUR360 II und dem POWERBAND ist adidas Golf zu einem starken Wettbewerber im weltweiten Markt für Golfschuhe avanciert. Im Jahr 2007 war adidas Golf vorübergehend sogar die meistverkaufte Schuhmarke auf dem japanischen Golfmarkt. Damit hatte erstmals ein ausländisches Unternehmen in Japan (dem zweitgrößten Golfmarkt der Welt) in einer Produktkategorie die Marktführerschaft übernommen. Mittelfristig peilt adidas Golf an, seine Markstellung 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 hat sich adidas Golf als innovativste Performance-Marke im Markt positioniert. 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 im Golfsport eingeführt hat. Sie war damit ein Vorreiter für technische Innovation in der Kategorie Golfbekleidung. Zukünftig verfolgt die Marke adidas Golf das Ziel, ihr Bekleidungsgeschäft weiter auszubauen und dazu fortlaufend führende Bekleidungstechnologien von adidas in Golfprodukte zu integrieren. So rechnet die Marke damit, mittelfristig weltweit eindeutiger Marktführer in dieser Produktkategorie zu werden.

SPITZENLEISTUNG IM MARKETING ALS ZENTRALER ERFOLGSFAKTOR Ein gut koordiniertes, konsumentenorientiertes Marketing ist Voraussetzung für die Sicherung nachhaltiger Marktführerschaft. Aus diesem Grund hat TaylorMade-adidas Golf das Produktmarketing, die Markenkommunikation und das Einzelhandelsmarketing in einem vollständig integrierten, globalen Marketingteam zusammengefasst. Ausgezeichnete Umsetzung und ein koordinierter Ansatz für die Markteinführung neuer Produkte sind wichtige Elemente der „Go-to-Market-Strategie“ der Geschäftseinheit.

TaylorMade-adidas Golf setzt eine Vielzahl hervorragender Marketing-Instrumente ein. So unterstützt TaylorMade-adidas Golf den Einzelhandel nach der Einführung eines Produkts am Point-of-Sale mit Kommunikationsmaßnahmen in den Läden und beim Management des Kundenflusses (z. B. Unterstützung bei der Verkürzung von Wartezeiten der Konsumenten), um auf diese Weise den Durchverkauf des Produkts zu fördern. TaylorMade ist mit speziellen „Tourwägen“ bei nahezu allen wichtigen Golfturnieren auf der PGA Tour und der Europa Tour präsent. Dort haben Golfprofis die Möglichkeit, sich mit Produktexperten der Marke direkt auszutauschen. Eine führende Stellung auf der PGA Tour fördert das Renommee von TaylorMade-adidas Golf unter Golfern und verschafft dem Unternehmen eine noch höhere Attraktivität bei Konsumenten. Darüber hinaus spielt ein effizientes Management des Produktlebenszyklus für TaylorMade-adidas Golf eine wichtige Rolle und ermöglicht optimale Ergebnisse am Markt. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Spitzenleistung im Marketing ein wichtiges Instrument für TaylorMade-adidas Golf darstellt, um zukünftig kontinuierlich Wachstum zu erzielen.

WEITERER AUSBAU UND WEITERE SEGMENTIERUNG DES VERTRIEBS TaylorMade-adidas Golf arbeitet mit Einzelhandelspartnern, die in der Lage sind, die Performance-Vorteile der Produkte von TaylorMade und adidas Golf effektiv zu präsentieren. Zu den wichtigsten Vertriebskanälen zählen deshalb Golfshops auf Golfplätzen („Pro-Shops“), reguläre Golffachgeschäfte sowie Sportfachhändler mit eigener Golfabteilung. Dank einer Konzentration im Vertriebsspektrum auf strategische Kunden und Key Accounts (Golffachgeschäfte und Sportfachhandel), hat TaylorMade-adidas Golf erreicht, dass die Metallhölzer und Eisen von TaylorMade sowie die Golfschuhe und Golfbekleidung von adidas Golf zu den meistverkauften Golfprodukten in diesen Einzelhandelskanälen wurden.

TaylorMade-adidas Golf wird daher weiterhin eng mit seinen strategischen Kunden zusammenarbeiten, sich aber zugleich auch verstärkt darum bemühen, seine Präsenz bei kleineren Einzelhändlern und Golfshops auf Golfplätzen auszubauen. In diesen Bereichen sind die Marken gegenwärtig unterrepräsentiert. Auf diese Weise plant TaylorMade-adidas Golf sein Geschäft in Zukunft stetig auszuweiten. Um das Wachstum anzukurbeln, gleichzeitig aber eine Abhängigkeit von einzelnen Kunden oder eine Übersättigung des Marktes 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 beiden Marken auf dem Golfmarkt wider. Die Marke TaylorMade verfolgt daher eine Preisstrategie, die zum einen darauf ausgelegt ist, im Hochpreissegment eine marktbeherrschende Stellung zu erlangen, 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 auf dem Markt für Golfschuhe und Golfbekleidung.

Marktanteilssteigerungen werden – vor allem bei Golfschlägern – meistens mit Hilfe von Spitzenprodukten in unterschiedlichen Preiskategorien erzielt. Zwei Beispiele für den Erfolg des Unternehmens mit dieser Strategie bei Golfschlägern sind die Driver Burner® (mittleres Preissegment) und r7® SuperQuad (Premiumpreissegment). Beide Schläger wurden nach ihrer Markteinführung im Jahr 2007 direkt zu den zwei meistverkauften Driver-Modellen in den USA. Der Burner® war im letzten Jahr sogar der meistverkaufte Driver weltweit. Ein weiteres Beispiel für eine erfolgreiche Umsetzung der Preisstrategie ist im Schuhbereich zu finden, wo sich der hochpreisige Golfschuh TOUR360 von adidas Golf zum meistverkauften Schuhmodell der Marke in zwei aufeinander folgenden Jahren entwickelte.

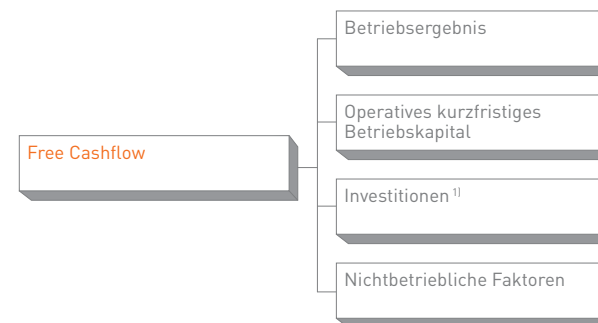
INTERNES KONZERN-MANAGEMENTSYSTEM

Das zentrale Planungs- und Steuerungssystem des adidas Konzerns ist auf die kontinuierliche Wertsteigerung des Konzerns und unserer Marken ausgelegt und stellt die Maximierung des Shareholder Value 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 (Finanzaufwendungen und Steuern) zusammen. Damit wir den Free Cashflow in unserem Mehrmarkenunternehmen 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 dauerhafter operativer Verbesserungen zu richten, ist ein Teil der Vergütung der zuständigen Führungskräfte variabel und an eine Kombination verschiedener Kennzahlen gekoppelt. Diese Kenngrößen umfassen das Betriebsergebnis, das operative kurzfristige Betriebskapital, den Konzerngewinn vor Steuern und die relative/absolute Aktienkursentwicklung.

FREE CASHFLOW BESTANDTEILE



1) Ohne Geschäfts- und Firmenwerte und Finanzierungsleasing.

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. Verbesserungen der operativen Marge erzielen wir durch:

Umsatzsteigerung und Verbesserung der Rohertragsmarge:

Das Management versucht solche Chancen zu erkennen und auszunutzen, die nicht nur unser zukünftiges Wachstum fördern, sondern auch zu Verbesserungen der Rohertragsmarge (definiert als Rohertrag im Verhältnis zum Umsatz) führen können. Um den Konzernumsatz und die Rohertragsmarge zu erhöhen und weiter zu stärken, bedienen wir uns folgender Maßnahmen: Optimierung des Produkt-Mix, Verbesserung unserer Vertriebsqualität (besonderes Augenmerk auf selbst kontrollierte Verkaufsflächen), Umsetzung effizienzsteigernder Initiativen in der Beschaffungskette und Minimierung von Lagerräumungsaktivitäten.

Kontrolle und Steuerung der operativen Aufwendungen: Strikte Kontrolle der operativen Aufwendungen spielt eine wichtige Rolle in unserem Bestreben, aus dem Wachstum des Konzernumsatzes Kapital zu schlagen und den Gewinn überproportional zu steigern. Unser größter operativer Aufwandsposten ist das Marketing Working Budget. Marketing ist eines unserer wichtigsten Instrumente zur Umsatzsteigerung. Unser Schwerpunkt liegt daher auf dem optimalen Einsatz unseres Marketing Working Budgets. 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 in unserem operativen Geschäft zu steigern und die operativen Gemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz zu senken. In diesem Zusammenhang sind für uns die Optimierung unserer Geschäftsprozesse, die Vermeidung von Redundanzen im Konzern und die Realisierung von Größenvorteilen wichtige Maßnahmen.

WICHTIGE FINANZKENNZAHLEN

$$\text{Rohertragsmarge} = \frac{\text{Rohergebnis}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$$

$$\text{Operative Marge} = \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$$

$$\text{Ø operatives kurzfristiges Betriebskapital} = \frac{\text{Summe der Quartalsendbestände des operativen kurzfristigen Betriebskapitals}}{4}$$

$$\text{Operatives kurzfristiges Betriebskapital in \% der Umsatzerlöse} = \frac{\text{Ø operatives kurzfristiges Betriebskapital}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$$

$$\text{Investitionen}^{1)} = \text{Zugänge von Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte}$$

1) Ohne Geschäfts- oder Firmenwerte und Finanzierungsleasing.

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

OPTIMIERUNG NICHT-OPERATIVER GRÖSSEN Für den Konzern hat die Optimierung nicht-operativer Größen wie Finanzaufwendungen und Steuern ebenfalls hohe Priorität, da diese den Mittelabfluss und damit den Free Cashflow des Konzerns deutlich beeinflussen. Die zentrale Treasury-Abteilung des Konzerns ist für das Management der Finanzaufwendungen zuständig, [siehe Treasury, S. 091](#) 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. Wir haben hierbei große Fortschritte erzielt, indem wir uns fortlaufend auf die Optimierung der Lagerbestände sowie der Forderungen und der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen konzentriert haben.

Für uns ist 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 managen unsere Lagerbestände so, dass wir Marktnachfrage erfüllen und schnellen Nachschub sicherstellen können. Darüber hinaus überwachen und steuern wir die Altersstruktur unsere 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 das in Produkten gebundene Kapital 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 Cashflow 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 Kapitalwert- oder die interne Zinsfußmethode und vergleichen dieses dann mit den notwendigen Kapitalkosten. In Einzelfällen bewerten wir Investitionsprojekte über das Prinzip der risikogewichteten Rendite. 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 Wir erwarten den Großteil unseres Wachstums organisch zu generieren. Vor dem Hintergrund unseres Ziels einer langfristigen und nachhaltigen Profitabilitätsverbesserung 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 unsere Marktdurchdringung erhöhen könnten, die Position unseres Konzerns innerhalb einzelner Sportkategorien stärken würden oder uns dabei helfen könnten, neue Konsumentengruppen anzusprechen. Die Strategie eines möglichen Akquisitionsobjekts muss zu unserer langfristigen Konzernstrategie 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 und analysieren sorgfältig mögliche Finanzierungserfordernisse.

KAPITALKOSTEN GRUNDLAGE FÜR WERTBESTIMMUNG

Unsere Konzernstrategie ist auf die Schaffung von Shareholder Value ausgerichtet, der durch die Erzielung von Überschussrenditen (d. h. Kapitalrenditen über den Kapitalkosten) 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. Um die Umsatz- und Profitabilitätsentwicklung des Konzerns zu bewerten, vergleichen wir monatlich unsere tatsächliche Geschäftsentwicklung mit unserem Jahresbudget. Hierdurch identifizieren wir potenzielle zusätzliche Chancen und negative Abweichungen, welchen wir entgegenwirken müssen. Darüber hinaus überprüfen wir monatlich die Entwicklung der operativen Marge aller Marken. Um die Konzernbilanz zu verbessern, kontrollieren und steuern wir zudem monatlich die Veränderung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals anhand eines eigenen Überwachungssystems. 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. Die zukünftige Entwicklung des Konzernumsatzes schätzen wir anhand der Entwicklung unseres Auftragsbestands ein. Dieser beinhaltet die in einem Zeitraum von bis zu neun Monaten vor dem eigentlichen Verkauf eingegangenen Kundenbestellungen. Der Auftragsbestand repräsentiert in etwa 70 % unseres zukünftig erwarteten Umsatzes. Indikationen für unsere zukünftige Geschäftsentwicklung erhalten wir immer häufiger auch aus unseren eigenen Einzelhandelsaktivitäten und aus dem Sofortgeschäft. Sowohl der eigene Einzelhandel als auch das Sofortgeschäft werden bei der Ermittlung unserer Auftragsbestände nicht mit einbezogen. Im Rahmen unserer quartalsweisen Berichterstattung veröffentlichen wir die Entwicklung des Auftragsbestands für adidas und Reebok.  siehe Ausblick, S. 118

BEURTEILUNG DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG 2007 UND DER ZIELE FÜR 2008 UND 2009 DURCH DAS MANAGEMENT

Wir geben jährlich unsere Finanzziele bekannt und aktualisieren diese bei Bedarf im Laufe des Geschäftsjahres. Im Jahr 2007 haben wir alle im Rahmen unseres internen Konzern-Managementsystems wichtigen Finanzziele erreicht. Unser Umsatzwachstum übertraf die Entwicklung der weltweiten Sportartikelbranche und der Gesamtwirtschaft. Wir haben eine zweistellige Gewinnsteigerung erzielt und machten während des Jahres deutliche Fortschritte bei der Reduzierung unserer Finanzverbindlichkeiten. [☞ siehe Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche, S. 078](#)

Nach Segmenten betrachtet übertraf die Entwicklung bei adidas und TaylorMade-adidas Golf unsere ursprünglichen Umsatzerwartungen. Die Performance im Reebok Segment blieb geringfügig hinter unseren ursprünglichen Erwartungen zurück. In den Schwellenländern insbesondere Asiens und Osteuropas verzeichnete Reebok zwar kräftiges Umsatzwachstum, dies konnte jedoch die schwächer als erwartete Umsatzentwicklung in Nordamerika und Großbritannien nicht vollständig ausgleichen. Unsere freiwillige und bewusste Begrenzung des Umsatzes mit den in den Einkaufszentren angesiedelten Einzelhändlern in Nordamerika trug zu dieser Entwicklung bei. Das Management entschloss sich zu diesem Schritt, um die Rabattierung unserer Produkte im Handel zu reduzieren und das Markenimage zu schützen.

Für die Jahre 2008 und 2009 haben wir uns erneut ehrgeizige Ziele gesetzt, deren Erreichung dazu beitragen wird, die Free Cashflow-Entwicklung des Konzerns zukünftig weiter zu optimieren. Für das Jahr 2008 wird zwar eine Abschwächung des Weltwirtschaftswachstums erwartet. Wir glauben aber dennoch – ausgehend von dem Wachstumsbeitrag, den wir von den Schwellenländern erwarten, und angesichts der positiven Impulse der wichtigen Sportereignisse in diesem Jahr – dass sich das aktuelle Umfeld nicht negativ auf unsere angestrebte Geschäftsentwicklung auswirken wird. Wir sind überzeugt, dass unsere Ziele realistisch sind. Da es zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2007 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 dieser Annahme bestätigt. [☞ siehe Nachtrag, S. 117](#)

WICHTIGE KENNZAHLEN: ZIELE GEGENÜBER ERGEBNISSEN

	2006 Ergebnisse	2007 Urspr. Ziele	2007 Ergebnisse	2008 Ziele	2009 Ziele
Umsatzwachstum des Konzerns (währungsbereinigt)	53%	mittlerer einstelliger Bereich	7%	hoher einstelliger Bereich	hoher einstelliger Bereich
Umsatzwachstum im adidas Segment (währungsbereinigt)	14%	mittlerer einstelliger Bereich	12%	hoher einstelliger Bereich	
Umsatzwachstum im Reebok Segment (währungsbereinigt)	- 6% ¹⁾	niedriger einstelliger Bereich	0%	niedriger bis mittlerer einstelliger Bereich	
Umsatzwachstum im Segment TaylorMade-adidas Golf (währungsbereinigt)	13% ¹⁾	niedriger einstelliger Bereich ¹⁾	9% ¹⁾	mittlerer einstelliger Bereich	
Rohertragsmarge des Konzerns	44,6%	45 – 47%	47,4%	47,5 – 48%	46 – 48%
Rohertragsmarge im adidas Segment	46,2%	Anstieg	47,4%	Anstieg	
Rohertragsmarge im Reebok Segment	35,0%	Anstieg	38,7%	Anstieg	
Rohertragsmarge im TaylorMade-adidas Golf Segment	43,9%	Anstieg	44,7%	Anstieg	
Operative Aufwendungen des Konzerns (in % der Umsatzerlöse)	36,7%	Anstieg	39,2%	Anstieg	
Operative Aufwendungen im adidas Segment (in % der Umsatzerlöse)	35,4%	stabil	35,6%	Anstieg	
Operative Aufwendungen im Reebok Segment (in % der Umsatzerlöse)	32,8%	Anstieg	35,8%	Anstieg	
Operative Aufwendungen im TaylorMade-adidas Golf Segment (in % der Umsatzerlöse)	33,5%	Anstieg	34,4%	Anstieg	
Operative Marge des Konzerns	8,7%	ca. 9%	9,2%	mind. 9,5%	ca. 11%
Operative Marge im adidas Segment	11,9%	Anstieg	12,9%	Anstieg	
Operative Marge im Reebok Segment	3,5%	Anstieg	4,7%	Anstieg	
Operative Marge im TaylorMade-adidas Golf Segment	8,5%	Rückgang	8,1%	Anstieg	
Steigerung des (auf Anteilseigner entfallenden) Gewinns	26%	≤ 15%	14%	mind. 15%	zweistelliger Bereich
Operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse)	25,8%	< 25%	25,2%	weitere Reduzierung	weitere Reduzierung
Investitionen (in Mio. €)²⁾	277	300 – 400	289	300 – 400	300 – 400
Nettoverschuldung (in Mio. €)	2.231	< 2.000	1.766	Stabilisierung oder weitere Reduzierung	

1) Auf vergleichbarer Basis.

2) Ohne Geschäfts- oder Firmenwerte und Finanzierungsleasing.

WICHTIGE STANDORTE UND PROMOTION-PARTNERSCHAFTEN

Der adidas Konzern vermarktet Produkte in fast jedem Land der Welt. Zum 31. Dezember 2007 gehörten weltweit mehr als 170 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 AG Konzernzentrale
Herzogenaurach, Deutschland
- 02 Reebok European Headquarter
Amsterdam, Niederlande
- 03 Taylor Made Golf Ltd.
Basingstoke, Großbritannien
- 04 adidas International Trading B. V.
Amsterdam, Niederlande
- 05 adidas International Marketing B. V.
Amsterdam, Niederlande

NORDAMERIKA

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

ASIEN

- 12 adidas Asian Headquarter
Hongkong, China
- 13 Reebok Asian Headquarter
Hongkong, China
- 14 Taylor Made Golf Co. Ltd.
Tokio, Japan
- 15 adidas Sourcing Ltd. Hongkong, China

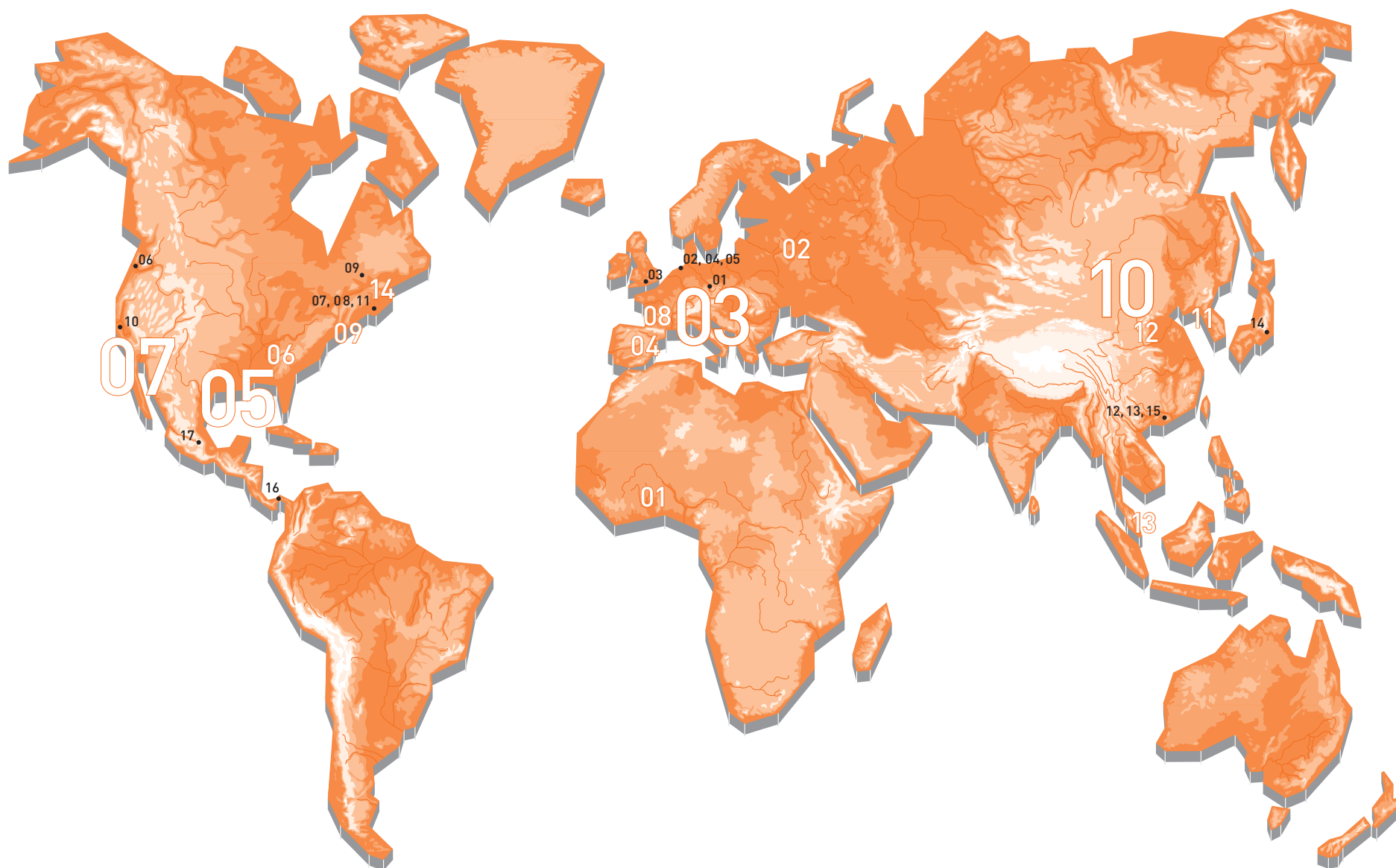
LATEINAMERIKA

- 16 adidas Latin America S. A.
Panama City, Panama
- 17 Reebok de Mexico S. A. de C. V.
Naucalpan de Juarez, Mexiko

➤ Detaillierte Liste der Tochtergesellschaften des Konzerns zum 31. Dezember 2007 siehe Anteilsbesitz, S. 194.

PROMOTION-PARTNERSCHAFTEN

- 01 Africa Cup of Nations 2008, Ghana
adidas Offizieller Partner der Confédération Africaine de Football
- 02 UEFA Champions League™ Finale 2008, Moskau, Russland
adidas Offizieller Ball-Ausrüster für UEFA Champions League™ (Fußball)
- 03 UEFA EURO 2008™, Österreich und Schweiz
adidas Offizieller Sponsor (Fußball)
- 04 IAAF Leichtathletik-WM 2008, Valencia, Spanien
adidas und Reebok Offizieller Partner der Mehrheit der Verbände, darunter Frankreich, Großbritannien und Spanien
- 05 NBA All-Star Game 2008, New Orleans, USA
adidas Offizieller Ausrüster der National Basketball Association
- 06 NHL All-Star Game 2008, Atlanta, USA
Reebok-CCM Hockey Exklusiver Lizenznehmer der National Hockey League
- 07 NFL Super Bowl 2008, Phoenix, USA
Reebok Offizieller Ausrüster der National Football League
- 08 French Open 2008, Paris, Frankreich
adidas Offizieller Partner von Roland Garros (Tennis)
- 09 MLB All-Star Game, New York, USA
Reebok Offizieller Lizenznehmer von Major League Baseball Fan- und Lifestyle-Bekleidung sowie MLB Official Authentic Collection Footwear Supplier
- 10 Olympische Spiele 2008, Peking, China
adidas Offizieller Sportswear Partner
- 11 Seoul International Marathon 2008, Seoul, Südkorea
adidas Offizieller Titelsponsor
- 12 NBA China Games 2008, Guangzhou und Peking, China
adidas Offizieller Sponsor
- 13 Singapur Marathon 2008, Singapur, Republik Singapur
adidas Offizieller Sponsor
- 14 Boston Marathon 2008, Boston, USA
adidas Offizieller Ausrüster für Bekleidung und Schuhe



SPORT IST GLOBAL. SPORT IST VIELFÄLTIG.
SPORT BRINGT DIE WELT ZUSAMMEN. ATHLETEN. FANS. VERSCHIEDENE KULTUREN.
VERSCHIEDENE ZIELE. SPORT VERBINDET. WELTWEIT.

-UNITED BY SPORT-

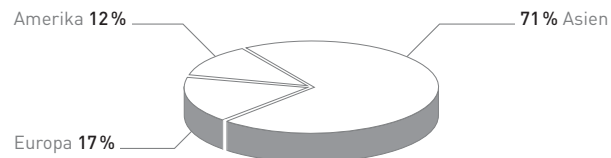
GLOBAL OPERATIONS Global Operations, das internationale Beschaffungsteam des adidas Konzerns, koordiniert die Entwicklung, Kommerzialisierung, Herstellung und Ausgangslogistik für einen Großteil unserer Produkte, und ist zudem verantwortlich für die Optimierung unserer Beschaffungskette. Unser Produktangebot 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. Durch die Integration von Reebok konnten wir bereits unsere Einkaufsmacht auf dem Beschaffungsmarkt vergrößern, Logistik und Lagerhaltung konsolidieren, vorbildliche Maßnahmen („Best Practice“) in der gesamten Beschaffungskette einführen und so bedeutende Kosteneinsparungen erzielen.

GROSSTEIL DER PRODUKTION AUSGELAGERT 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. Sie erhalten von uns detaillierte Spezifikationen hinsichtlich der Herstellung und Lieferung unserer Produkte. Wir betreiben jedoch auch eigene Produktions- und Montagestätten in Deutschland (1), Schweden (1), Finnland (1), den USA (4), Kanada (5), China (1) und Japan (1). Um die hohen Qualitätserwartungen der Konsumenten an unsere Produkte zu erfüllen, führen wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei unseren Zulieferern und in unseren eigenen Werken durch. Darüber hinaus setzen wir uns in unserer kompletten Beschaffungskette sehr stark für die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards ein.  siehe Nachhaltigkeit, S. 065

ÜBER 350 UNABHÄNGIGE VERTRAGSHERSTELLER Im Jahr 2007 arbeitete Global Operations mit 377 unabhängigen Herstellern zusammen. Im Jahr 2006 waren dies noch 547. Die Reduzierung um 31 % hat zwei Hauptursachen: zum einen die geplante Konsolidierung unseres Zulieferernetzes, zum anderen den Aufbau des Markenbekleidungsgeschäfts bei Reebok. In der Zahl der unabhängigen Hersteller nicht enthalten sind lokale Beschaffungspartner der Konzerngesellschaften, Handelsmakler, Subunternehmer sowie Materiallieferanten und Zulieferbetriebe der Lizenznehmer. 71 % der unabhängigen Zulieferer waren in Asien, 17 % in Europa und 12 % auf dem amerikanischen Kontinent ansässig. 28 % aller Zulieferbetriebe befanden sich in China.

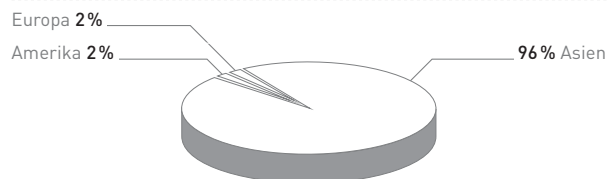
Unser Bereich Global Operations verantwortet die Entwicklung, Kommerzialisierung und Ausgangslogistik für unsere Produkte der Marken adidas, Reebok und adidas Golf und managt den Beschaffungsprozess. Aufgrund der unterschiedlichen Beschaffungsanforderungen in ihren jeweiligen Geschäftsgebieten fallen 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. Derartige lokale Einkäufe machen jedoch nur einen kleinen Teil unseres gesamten Beschaffungsvolumens aus.

ZULIEFERER NACH REGIONEN ¹⁾



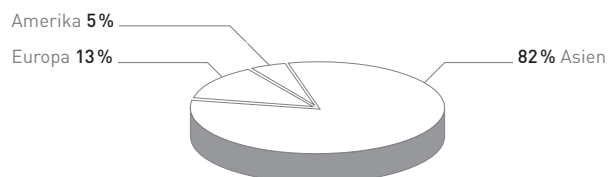
1) Angaben beinhalten Zulieferer der Marken adidas, Reebok und adidas Golf, ohne lokale Zulieferer, Handelsmakler, Subunternehmer, Materiallieferanten und Zulieferbetriebe der Lizenznehmer.

SCHUHPRODUKTION NACH REGIONEN¹⁾



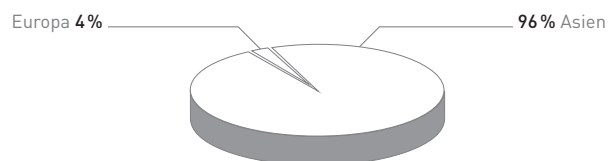
1) Angaben beinhalten nur die Marken adidas, Reebok und adidas Golf.

BEKLEIDUNGSPRODUKTION NACH REGIONEN¹⁾



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

PRODUKTION VON SPORTZUBEHÖR NACH REGIONEN¹⁾



1) Angaben beinhalten nur die Marken adidas und Reebok.

SCHUHPRODUKTION HAUPTSÄCHLICH IN ASIEN 96 % der Schuhe unserer Marken adidas, Reebok und adidas Golf wurden im Jahr 2007 in Asien produziert (2006: 97 %). Auf Europa und Amerika entfielen insgesamt 4 % des Beschaffungsvolumens (2006: 3 %). Das wichtigste Beschaffungsland war China mit einem Anteil von ca. 49 % an unserem gesamten Beschaffungsvolumen, gefolgt von Vietnam (28 %) und Indonesien (16 %). Die einzige Veränderung gegenüber dem Vorjahr war ein Rückgang in Indonesien um drei Prozentpunkte aufgrund der Schließung von drei für Reebok produzierenden Fabriken im vierten Quartal 2006. Im Jahr 2007 stellten unsere Zulieferer rund 201 Millionen Paar Schuhe her (2006: ca. 200 Millionen Paar). Dieser Anstieg im Vorjahresvergleich erklärt sich ausschließlich durch das höhere Beschaffungsvolumen bei adidas, wohingegen der Schuheinkauf bei Reebok zurückging. Unser größter Zulieferbetrieb produzierte etwa 11 % unseres Beschaffungsvolumens an Schuhen (2006: 11 %).

Außerdem kaufte Rockport 2007 etwa 11 Millionen Paar Schuhe ein, was einem Anstieg um 5 % gegenüber dem Vorjahr entspricht. Die Produkte wurden hauptsächlich von Fabriken in China (81 %), Vietnam (11 %) und Indonesien (6 %) geliefert. Der größte Zulieferbetrieb trug 30 % zum gesamten Beschaffungsvolumen von Rockport bei.

STARKER ANSTIEG DER BEKLEIDUNGSPRODUKTION IN ASIEN Im Jahr 2007 stammten 82 % unserer Gesamteinkäufe an Bekleidung für die Marken adidas, Reebok und adidas Golf aus Asien (2006: 76 %). Dieser erhöhte Anteil ist auf das fortgesetzte Umsatzwachstum in Asien zurückzuführen, das wiederum ein höheres Beschaffungsvolumen in dieser Region erforderte. Europa ist mit 13 % des Gesamtvolumens nach wie vor die zweitgrößte Einkaufsregion für Bekleidung (2006: 16 %), während 5 % auf den amerikanischen Kontinent entfielen (2006: 8 %). China war mit 32 % der Gesamtproduktion das wichtigste Zulieferland, gefolgt von Thailand mit 13 % und Indonesien mit 11 %. Insgesamt stellten unsere Zulieferer im Jahr 2007 rund 252 Millionen Textilien her (2006: ca. 225 Millionen Textilien). Der größte Zulieferbetrieb produzierte im Jahr 2007 etwa 12 % dieser Bekleidungsstücke (2006: 8 %). Darüber hinaus kaufte Reebok-CCM Hockey im Jahr 2007 ca. 2 Millionen Textilien ein (vorrangig Eishockey-Trikots). Der Großteil davon stammte aus asiatischer Produktion, während kleine Anteile in Amerika (insbesondere Kanada) und Europa hergestellt wurden.

Die Sports Licensed Division kaufte ca. 21 Millionen Textilien und 18 Millionen Kopfbekleidungsprodukte ein (2006: 24 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 (67 %) und Asien (21 %). Im Gegensatz dazu wurde die Mehrzahl der Kopfbekleidungsprodukte bereits fertig eingekauft, vor allem aus Asien (79 %) und den USA (20 %).

LÖWENANTEIL DES ZUBEHÖRS AUS ASIEN Mit 96 % wurde im Jahr 2007 auch der Großteil des Sportzubehörs, wie Bälle und Taschen, der Marken adidas und Reebok in Asien hergestellt (2006: 97 %). China blieb mit 65 % des Beschaffungsvolumens unser wichtigstes Einkaufsland, gefolgt von Vietnam mit 17 % und Pakistan mit 13 %. Die verbleibenden 5 % stammten aus anderen asiatischen und europäischen Ländern. Das gesamte Beschaffungsvolumen belief sich im Jahr 2007 auf rund 39 Millionen Stück (2006: ca. 37 Millionen Stück), wovon 28 % auf den größten Zulieferbetrieb entfielen.

Bei TaylorMade und Reebok-CCM Hockey stammten 92 % bzw. 98 % der Zubehörprodukte aus Asien. 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.

MAXIMALE NÄHE ZUM KONSUMENTEN Hinter allen Bemühungen unseres Global Operations Teams steht die Vision „maximale Nähe zum Konsumenten“ zu schaffen, d.h. Konsumentenwünsche über verschiedene Vertriebskanäle optimal zu erfüllen: mit dem richtigen Produkt (hinsichtlich Qualität, Größe, Farbe, Ausführung und Material) zur richtigen Zeit im richtigen Geschäft. Dazu gehört auch die zügige Nachlieferung sich schnell verkaufender Produkte durch die Weiterleitung von Echtzeit-Verkaufsdaten aus dem Einzelhandel an unsere Zulieferer. Durch maximale Nähe zum Konsumenten sichern wir uns:

⇒ Höhere Umsätze durch zeitnahe Bereitstellung von Produkten, für die im Einzelhandel eine starke Konsumenten-nachfrage besteht.

⇒ Höhere Rohertrags- und operative Margen sowie geringere Warenbestände des Konzerns durch eine geringere Zahl an Preisreduzierungen und höhere Durchverkaufsraten.

KONZENTRATION AUF FÜNF INITIATIVEN Um die Abläufe in unserer Beschaffungskette zu optimieren, konzentriert sich Global Operations gegenwärtig auf 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 Profitabilitätsstreiber und deren Wechselwirkungen, um die Entscheidungsfindung innerhalb der Beschaffungskette zu optimieren.
- ⇒ *Adaptives Beschaffungsnetz*: Verbesserung der Flexibilität in Beschaffung und Logistik, um auf rasche Veränderungen der Marktanforderungen zeitnah reagieren zu können.
- ⇒ *Durchgehende („End-to-End“) Planung*: Grundlegende Prüfung und Optimierung unserer konzernweiten Prozesse für die Bedarfs- und Beschaffungsplanung, um effizientere, transparentere und funktionsübergreifend besser vernetzte Prozesse zu entwickeln.
- ⇒ *Beschleunigte Markteinführung („Concept-to-Shelf“)*: Aufbau von Fähigkeiten und Technologien, die eine schnellere und effizientere Produktentwicklung unterstützen.

FORTSCHRITTE BEI ALLEN INITIATIVEN Im Jahr 2007 erzielten wir in allen fünf Bereichen erste Fortschritte. Wir haben begonnen, Echtzeit-Verkaufsdaten (Basis: Lagerbestandseinheiten) auszuwerten, um den Nachbestellungsbedarf in den eigenen Einzelhandelsgeschäften von adidas in Europa zu ermitteln. Dadurch konnten wir zusätzliche Absatzpotenziale identifizieren und die Zahl der Preisreduzierungen insgesamt verringern. Im Rahmen unserer Initiative für durchgehende Profitabilität entwickelten wir ein Modell zur Profitabilitätsimulation, das sowohl Produktentwicklungs- als auch Lieferkosten einbezieht und die Entscheidungsfindung bei Beschaffung und Transport unterstützt. Bei unserer Initiative für ein adaptives Beschaffungsnetz erzielten wir bedeutende Fortschritte in der Lagerhaltung und starteten zudem mehrere IT-Projekte, um die Geschwindigkeit in unserer Beschaffungskette zu beschleunigen und deren Flexibilität zu verbessern.

Unsere Initiative für durchgehende Planung wurde im Jahr 2007 mit neuen Konzepten für die Bedarfs- und Beschaffungsplanung gestartet. Im Rahmen der Initiative für beschleunigte Markteinführung implementierten wir „Concept-to-Shelf“-Prozesse über 6 bzw. 13 Monate, die sämtliche Tätigkeiten vom ersten Produktentwurf bis zur Einführung im Handel abdecken und unsere neuen Geschäftsmodelle bei der Marke adidas unterstützen. Für 30 % unseres Produktangebots der Saison Herbst/Winter 2008 wurden diese kürzeren Zeitspannen angewendet.

Außerdem arbeiteten wir in unserem Produktbeurteilungsprozess erstmals mit virtuellen Produktprototypen. Dadurch konnten wir diesen Prozess beschleunigen und die Kosten für Produktmuster senken.

ERFOLGREICHER ABSCHLUSS DES „WORLD CLASS BUYER“-PROGRAMMS Im Jahr 2007 konnten wir durch unser „World Class Buyer“-Programm deutliche Vorteile realisieren. Dieses Programm zielt darauf ab, die Einkaufsmacht von adidas und Reebok markenübergreifend zu maximieren. Im Jahresverlauf implementieren wir bei beiden Marken einen standardisierten Kostenmanagementrahmen für Schuhe und machten große Fortschritte bei der Einführung eines ähnlichen Rahmens im Bekleidungsbereich. Dadurch konnten wir Kostensynergien bei beiden Marken erzielen. ➤ siehe Gewinn- und Verlustrechnung, S. 080

WEITERE INTEGRATIONSVORTEILE IN DER LOGISTIK Durch die Harmonisierung unseres globalen Dienstleisternetzes haben wir im Jahr 2007 beträchtliche Kostensynergien bei Fracht- und Transportkosten realisiert. Außerdem kamen wir bei der Integration unserer Lagerhaltung ein großes Stück voran. In Manchester wurde im Dezember der Bau eines neuen Zentral-lagers für die Marken adidas und Reebok in Großbritannien abgeschlossen. Die Einrichtung wird in der ersten Jahreshälfte 2008 ihren Betrieb aufnehmen und sollte damit im Jahresverlauf erste Kosteneinsparungen bringen. Zusätzlich begannen wir im Jahr 2007 mit dem Bau unserer beiden neuen US-Logistikzentren in Spartanburg (South Carolina). Wir werden unser US-Logistikzentrum für Bekleidung voraussichtlich im vierten Quartal 2008 in Betrieb nehmen, während die Inbetriebnahme des US-Logistikzentrums für Schuhe ein Jahr später folgen soll. Diese beiden neuen Einrichtungen ersetzen fünf vorhandene Lagerhäuser der Marken adidas und Reebok.

ERSTE ERFOLGE BEIM AUFBAU VON REEBOK BEKLEIDUNG

Im Jahr 2007 intensivierten wir unsere Bemühungen, einen internen Bekleidungsbereich für die Marke Reebok einzurichten. Auf der Beschaffungsseite wurde dabei der Einsatz der ehemaligen Handelsmakler von Reebok verringert. Das bedeutet, dass wir Bekleidung der Marke Reebok fortan vollständig über unser eigenes, für die Marke adidas entwickeltes Zulieferernetz beziehen. Reebok entwickelte seine erste volle Bekleidungskollektion (Frühjahr/Sommer 2008) in diesem neuen organisatorischen Rahmen und nach vorbildlichen Prozessen („Best Practice“) von adidas. In den kommenden Jahren werden wir die Bekleidungsprozesse bei Reebok weiter optimieren, um das gleiche Leistungsniveau wie bei der Marke adidas zu erreichen.

PROGRESSIVER AUSBAU DER „WORLD CLASS SUPPLY CHAIN“ BEI ADIDAS Im Jahr 2005 riefen wir unsere Initiative „World Class Supply Chain“ ins Leben, um das Produktangebot der Marke adidas zu optimieren, Chancen am Markt optimal zu nutzen und die Profitabilität der Marke zu steigern. Im Jahr 2007 wurde die globale Reichweite dieser Initiative mit dem Geschäftsmodell Brand auf alle Märkte weltweit ausgedehnt. Das Geschäftsmodell Brand bringt adidas Markonzepte (z. B. adiSTAR, TECHFIT™, Predator®) weltweit an den Markt und erhält dabei Priorität in Bezug auf Beschaffung, Kommunikation und Umsetzung im Einzelhandel. Das Modell Evergreen ist auf unsere wirtschaftlich wichtigsten Produkte mit langen Lebenszyklen zugeschnitten (z. B. unsere Basic-Bekleidungslinien). Das Modell basiert auf kurzen Vorlaufzeiten und dem „Never-out-of-Stock“-Konzept (niemals Null-Bestand) mit ständigem Nachschub.

Zusätzlich wurden im Jahr 2007 die Modelle *Quick Response* und *Global/Regional* gestartet. Das Modell *Quick Response* bietet uns die Möglichkeit, kurzfristige Marktchancen mit einem sechsmonatigen „Concept-to-Shelf“-Prozess zu nutzen. Außerdem haben wir ein Geschäftsmodell für „mi adidas“ implementiert, das nun auf individuell angepasste Fußball-Teambekleidung ausgedehnt wird. Im Rahmen des Geschäftsmodells *Global/Regional* haben wir weltweit vier Zentren für die Produktentwicklung geschaffen. Damit können wir das richtige Gleichgewicht zwischen globaler Einheitlichkeit und regionalen Besonderheiten finden und so den Konsumenten-anforderungen in den jeweiligen Märkten optimal gerecht werden. Diese vier Geschäftsmodelle ermöglichen adidas, eine breite Palette von Marktanforderungen auf angemessenere und gezieltere Weise zu erfüllen, und verschaffen der Marke damit einen Wettbewerbsvorteil.

NACHHALTIGKEIT Der adidas Konzern muss sich vielfältigen wirtschaftlichen und wettbewerblichen Herausforderungen stellen, um Wachstum zu erzielen. Gleichzeitig tragen wir jedoch auch eine Verantwortung dafür, 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 davon überzeugt, dass uns umwelt- und sozialbewusstes Engagement dabei hilft, ein nachhaltiges Unternehmen zu sein. So können wir sowohl die Reputation des adidas Konzerns weiter verbessern als auch den Unternehmenswert zusätzlich steigern.

AKTIVE ZUSAMMENARBEIT MIT STAKEHOLDERN Wir stehen permanent im offenen Dialog mit unseren zahlreichen Stakeholdern und arbeiten aktiv und systematisch mit ihnen zusammen. Auf diese Weise beteiligen wir sie gezielt an wichtigen Sozial- und Umweltentscheidungen, die unsere täglichen Geschäftsaktivitäten beeinflussen. Als Mitglied in Organisationen wie dem World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), dem Weltverband der Sportartikelindustrie (WFSGI), dem Fair Factories Clearinghouse (FFC) und der Fair Labor Association (FLA) kooperieren wir eng mit führenden Unternehmen aus verschiedenen Branchen, um nachhaltige Geschäftsstrategien zu entwickeln und Sozial- und Umweltthemen weltweit zu diskutieren. Darüber hinaus bemühen wir uns stets um eine offene und transparente Berichterstattung. Ausführliche Informationen über unser Sozial- und Umweltprogramm sind in unserem Sozial- und Umweltbericht sowie auf unserer Internetseite erhältlich. ➡ www.adidas-Group.com/nachhaltigkeit

ARBEITSPLATZSTANDARDS DEFINIEREN REGELN IN DER BESCHAFFUNGSKETTE Nach der Akquisition von Reebok haben wir die besten Aspekte der Sozial- und Umweltprogramme beider Unternehmen in unsere neuen, konzernweiten Arbeitsplatzstandards für unsere Beschaffungskette zusammengeführt. Sie basieren auf den Menschen- und Arbeitnehmerrechtskonventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) und der UNO und sind an den Verhaltenskodex des 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 den Betrieben unserer Zulieferer frühzeitig zu erkennen und zu lösen. Damit unsere Zulieferer die Anwendung unserer Standards wirklich verstehen, haben wir ergänzende Richtlinien für Fabriken zusammengestellt. Diese Richtlinien aktualisieren wir regelmäßig. Gegenwärtig gibt es sechs Richtlinien (ergänzt durch spezifisches Begleitmaterial) für folgende Bereiche:

- ➡ Sicherheit, Gesundheit und Umwelt (SGU)
- ➡ Beschäftigungsstandards
- ➡ Vorbildliche Umweltmaßnahmen
- ➡ Arbeitnehmerkooperativen
- ➡ Durchsetzung von Arbeitsplatzstandards
- ➡ Nachhaltige Einhaltung von Standards

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.

VERWURNUNGSSYSTEM ZUR DURCHSETZUNG DER STANDARDS

Bei einem Verstoß gegen die Arbeitsplatzstandards ergreifen wir umgehend alle erforderlichen Maßnahmen, um Abhilfe zu schaffen. Unsere Kontrolleure erstellen hierzu in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung im Produktionsbetrieb konkrete, zeitgebundene Aktionspläne.

Wann immer anhaltende und ernsthafte Verstöße auftreten und die Produktionsleitung mangelnde Bereitschaft zur Beseitigung dieser zeigt, versenden wir eine erste offizielle Verwarnung. Dieses Schreiben informiert die Betriebsleitung darüber, dass die Geschäftsbeziehung mit dem adidas Konzern gefährdet ist. Falls innerhalb eines vereinbarten Zeitrahmens keine Verbesserungen vorgenommen wurden, schicken wir eine zweite Verwarnung. Sollte es der Zulieferer auch nach dieser versäumen, geeignete Abhilfemaßnahmen zu treffen, wird er ein drittes und letztes Mal verwarnt. Sofern der Zulieferer auch nach drei Verwarnungen keine Reaktion zeigt, beenden wir die Geschäftsbeziehung üblicherweise mit sofortiger Wirkung.

Bei anhaltenden Verstößen gegen die Arbeitsplatzstandards sehen wir eine Beendigung der Geschäftsbeziehung als letzten Ausweg an. Wenn möglich, bevorzugen wir jedoch eine Fortführung der Geschäftsbeziehung, um Verbesserungen in den Zulieferbetrieben von innen heraus anzustoßen. Im Jahr 2007 haben wir unsere Geschäftsbeziehungen nur mit vier Herstellern weltweit aufgrund der Nichteinhaltung unserer Standards beendet.

SORGFÄLTIGE AUSWAHL VON ZULIEFEREREN 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 der vorherigen Zustimmung des Teams vergeben werden.

FÖRDERN DER EIGENVERANTWORTUNG DURCH UNTERSTÜTZUNG VON MANagementsYSTEMEN

Gute Managementsysteme helfen Fabriken, ihre täglichen Abläufe zu verbessern und den Prozess der Internalisierung und Eigenverantwortung zu fördern. Wir unterstützen unsere Geschäftspartner daher dabei, Managementsysteme gemäß international anerkannten Standards aufzubauen. Dazu zählen beispielsweise der Standard ISO 14001 für Qualitäts- und Umweltmanagement der International Standardization Organization (ISO) oder der Standard OHSAS 18001 für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (Occupational Health and Safety Assessment Series). 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 2007 waren weltweit 22 Betriebe von Sportschuhherstellern des adidas Konzerns nach OHSAS 18000 und/oder ISO 14001 zertifiziert. Diese Zulieferer produzierten rund 75 % unseres Beschaffungsvolumens bei Schuhen.

NACHHALTIGE STANDARDEINHALTUNG DURCH INDIVIDUELL GESTALTETE SCHULUNGEN

Damit unsere Standards nachhaltig befolgt werden, halten wir Schulungen für noch wichtiger als die Fabriküberwachungen und -kontrollen. Unser SEA-Team bietet daher spezielle Schulungen für Vorgesetzte und Manager in den Zulieferbetrieben an, um sie bei der Einhaltung unserer Standards zu unterstützen. 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. So werden angemessene Arbeitsbedingungen zu einem festen Bestandteil der Geschäftsaktivitäten. Im Jahr 2007 hat das SEA-Team 267 Schulungsmaßnahmen und Workshops für Zulieferer, Lizenznehmer, deren Beschäftigte sowie unsere eigenen Konzernmitarbeiter durchgeführt (2006: 173).

INTERNE ÜBERWACHUNG DURCH INSPEKTION VON PRODUKTIONSSTÄTTEN

Unser SEA-Team inspiziert Herstellerbetriebe und untersucht, inwieweit unsere Arbeitsplatzstandards dort eingehalten werden. Hierbei setzen wir innovative Überwachungsmethoden ein. Beispielsweise untersuchen wir eine geringere Anzahl von Hauptzulieferern in unserer Beschaffungskette als früher, kontrollieren diese gleichzeitig aber häufiger und intensiver. Auf diese Weise können wir das Risiko für einen Verstoß besser einschätzen und die Verstoßursachen ermitteln. Anhand einer speziell auf den jeweiligen Betrieb zugeschnittenen Risikoliste untersuchen unsere Prüfer dessen Leistung. Diese Einstufung ist verknüpft mit einer Effektivitätsbewertung der Systeme zur Einhaltung der Standards und der Arbeit derjenigen, die diese Systeme verwalten. So können wir den Schulungsbedarf in den Herstellerbetrieben genau ermitteln. Darüber hinaus berät unser SEA-Team unsere Geschäftspartner dabei, wie sie bestehende Verstöße korrigieren und zukünftige Verstöße verhindern können. Im Jahr 2007 fanden insgesamt 1.007 Betriebsbegehungen auf verschiedenen Stufen unserer Beschaffungskette statt (2006: 1.101 Besuche). Dabei sprachen die Mitglieder des SEA-Teams mit Betriebsleitung und Belegschaft, überprüften Dokumente, inspizierten Fabriken und führten Schulungen durch.

UNABHÄNGIGE EXTERNE ÜBERWACHUNG ZUR BESTÄTIGUNG DER GLAUBWÜRDIGKEIT DES SEA-PROGRAMMS

Durch unabhängige Bewertungen von Dritten können wir die Glaubwürdigkeit unseres internen Programms nachweisen und unseren Stakeholdern extern verifizierte Informationen vorlegen. Seit 1999 sind wir Mitglied der FLA, einer Organisation ohne Erwerbscharakter bestehend aus Privatunternehmen, Nicht-Regierungsorganisationen und Universitäten. Als FLA-Mitglied unterliegt der adidas Konzern der Überwachung durch unabhängige Kontrolleure und ist zur Teilnahme am Beschwerdesystem und der öffentlichen Berichterstattung der FLA verpflichtet. Die FLA veröffentlicht einen Jahresbericht, der ein transparentes System zur Bewertung seiner Mitglieder beinhaltet. Sowohl das Überwachungsprogramm von adidas (im Jahr 2005) als auch das von Reebok (im Jahr 2004) wurden von der FLA akkreditiert. Im Jahr 2007 übernahm der adidas Konzern als Gesamtunternehmen die FLA-Mitgliedschaft. Die nächste FLA-Bewertung und erneute Akkreditierung unseres Überwachungsprogramms ist für das Jahr 2008 angesetzt. Seit unserem FLA-Beitritt wurden bei unseren Zulieferern über 200 unabhängige externe Überwachungskontrollen und Nachprüfungen durchgeführt. Im Jahr 2007 fanden insgesamt 12 Überwachungskontrollen (2006: 35) und 3 unabhängige Nachprüfungen (2006: 8) durch die FLA statt.

ANZAHL DER FABRIKBESUCHE/AUDITS

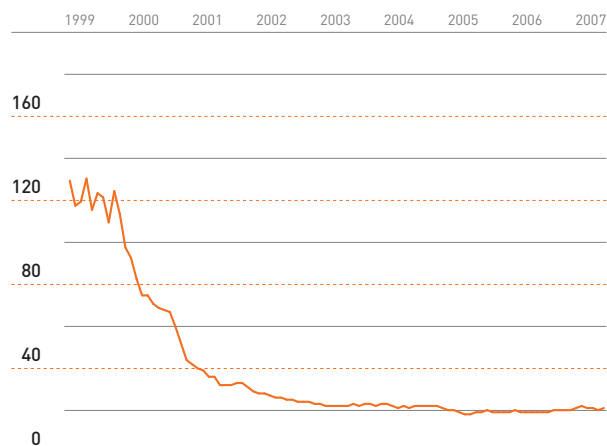
	Intern	FLA
2003 ¹⁾	906	13
2004 ¹⁾	954	12
2005 ¹⁾	916	14
2006 ²⁾	1.101	43
2007²⁾	1.007	15

1) Beinhaltet Salomon Geschäftssegment.

2) Beinhaltet Reebok Geschäftssegment.

VOC EMISSIONEN¹⁾

in Gramm pro produziertem Paar Schuhe



1) Zum Jahresende.

SYSTEMBASIERTER ANSATZ ZUR BEGRENZUNG DER UMWELTAUSWIRKUNGEN

Für den Umgang mit den Umweltauswirkungen in unseren eigenen Produktionsstätten sowie in 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 (Best Practice). 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. Dazu konzentrieren wir uns u.a. auf die Kontrolle und Überwachung von Gefahrstoffen und die Reduzierung der Emissionen flüchtiger organischer Verbindungen (Volatile Organic Compounds = VOC).

KONTROLLE UND ÜBERWACHUNG VON GEFHRSTOFFEN

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 VOC. Diese können Atembeschwerden und andere gesundheitliche Probleme für Arbeitnehmer in der Produktion verursachen. Deshalb versuchen wir VOC-Emissionen in den Schuhfabriken unserer Zulieferer zu minimieren. 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. Wir messen bei unseren wichtigsten Schuhherstellern die VOC-Emissionen. Obwohl unsere Aufzeichnungen belegen, dass die Beschäftigten keinen gefährlichen VOC-Mengen ausgesetzt sind, bemühen wir uns dennoch um eine weitere Reduzierung der Emissionen. In den letzten Jahren haben wir bedeutende Fortschritte erzielt: Unsere Zulieferer in Asien und Europa haben ihre VOC-Emissionen von 140 Gramm pro Paar Schuhe im Jahr 2000 auf 20,3 Gramm pro Paar Schuhe im Jahr 2007 reduziert. Unser Ziel ist eine durchschnittliche VOC-Emission von unter 20 Gramm pro Paar Schuhe.

INDEX-NOTIERUNGEN UNTERSTREICHEN GUTE NACHHALTIGKEITSARBEIT

Wir freuen uns über Anerkennung von internationalen Institutionen und Rating-Agenturen, Nicht-Regierungsorganisationen sowie Analysten für sozialverantwortliches Investment. Diese bewerten unsere Bemühungen 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 in Nachhaltigkeitsfragen wurde die adidas AG im Jahr 2007 erneut in eine Vielzahl renommierter Nachhaltigkeitsindizes aufgenommen. ➔ siehe Unsere Aktie, S. 036

MITARBEITER Unsere Mitarbeiter sind ein entscheidender Faktor für den Geschäftserfolg des adidas Konzerns. Um in der Sportartikelindustrie weltweit führend zu sein, sind wir auf die Leistung, die Fähigkeiten, den Enthusiasmus und den engagierten Einsatz unserer Mitarbeiter angewiesen. Wir fördern eine Leistungskultur und koppeln daher die Vergütung unserer Mitarbeiter an das Konzernergebnis und die individuelle Leistung. Außerdem kümmern wir uns gezielt um die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter und die Stärkung ihrer Bindung an unseren Konzern. Darüber hinaus sind wir bestrebt, ein Klima zu schaffen, das Vielfalt begrüßt und weltweite Mobilität fördert.

WEITERER ANSTIEG DER WELTWEITEN MITARBEITERZAHL

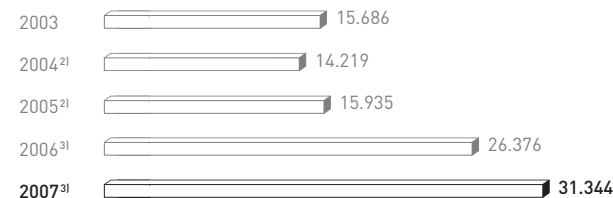
Zum 31. Dezember 2007 beschäftigte der Konzern 31.344 Mitarbeiter. Dies bedeutet einen Zuwachs von 19 % im Vergleich zum Vorjahresstand von 26.376 Mitarbeitern. Grund dafür waren vor allem neue Mitarbeiter im adidas Segment in Schwellenländern und im eigenen Einzelhandel. Die Personalaufwendungen stiegen im Jahr 2007 um 18 % auf 1,279 Mrd. € gegenüber 1,087 Mrd. € im Jahr 2006. [siehe Erläuterung 25, S. 184](#) Dies entspricht einem Anteil von 30 % an den gesamten operativen Aufwendungen (2006: 29 %) sowie von 12 % am Konzernumsatz (2006: 11 %).

ADIDAS SEGMENT VERANTWORTLICH FÜR ANSTIEG DER MITARBEITERZAHL

Die Entwicklung der Mitarbeiterzahl verlief bei den einzelnen Marken sehr unterschiedlich. Die Anzahl der Mitarbeiter bei der Marke adidas stieg gegenüber dem Vorjahr um 25 % und lag am Jahresende bei 18.678 (2006: 14.906). Grund für diese Steigerung war vor allem die schnelle Expansion der Marke in Osteuropa (v.a. Russland), Asien und Lateinamerika, insbesondere im eigenen Einzelhandel. Bei Reebok ging die Zahl der Mitarbeiter im Vorjahresvergleich um 11 % zurück. Hauptgründe hierfür waren der Wechsel von Mitarbeitern in Konzernfunktionen oder zur Marke adidas sowie der Wegfall von doppelt vorhandenen Stellen. Daher waren zum Jahresende nur noch 6.751 Mitarbeiter im Reebok Geschäftssegment beschäftigt (2006: 7.545). Bei TaylorMade-adidas Golf stieg die Mitarbeiterzahl um 2 % auf 1.393 (2006: 1.368). Die Anzahl der Beschäftigten in Konzernfunktionen nahm dagegen stark zu. Genauer gesagt, waren am Jahresende 4.522 Mitarbeiter in Konzernfunktionen tätig, was im Vorjahresvergleich einem Anstieg von 77 % entspricht (2006: 2.552). Der Hauptgrund für diese Entwicklung war der Ausbau der Sports Licensed Division zu einer markenübergreifenden Abteilung für das Lizenzgeschäft, die sowohl für Lizenzprodukte der Marke adidas (z.B. NBA Trikots) als auch der Marke Reebok (z.B. Trikots der NFL und NHL Teams) verantwortlich zeichnet. Ohne diesen Effekt wäre die Mitarbeiterzahl in Konzernfunktionen um 23 % gestiegen.

AKTIVE FÖRDERUNG GLOBALER MOBILITÄT Wir beschäftigen Mitarbeiter an mehr als 150 Standorten weltweit. In diesem Zusammenhang fördern wir globale Mobilität aktiv und bieten unseren Mitarbeitern die Chance, im Ausland zu arbeiten. Am Jahresende 2007 waren 47 % unserer Belegschaft in Europa (2006: 42 %), 31 % in Nordamerika (2006: 35 %), 18 % in Asien (2006: 19 %) und 4 % in Lateinamerika (2006: 4 %) beschäftigt. Um Mitarbeitern und ihren Familien die Anpassung an ihre neue Lebens- und Arbeitsumgebung zu vereinfachen, bieten wir beispielsweise Sprachkurse und Kulturschulungen an.

ANZAHL DER MITARBEITER ¹⁾

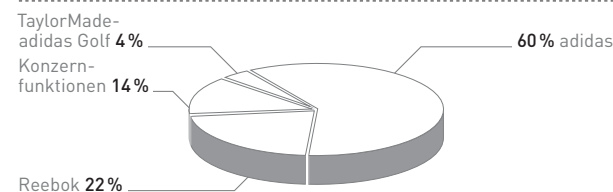


1) Am Jahresende.

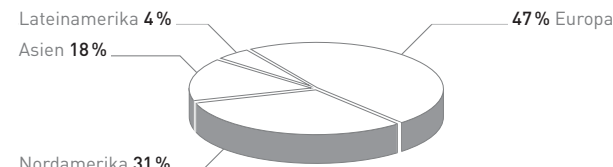
2) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln die Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.

3) Beinhaltet das Reebok Geschäft.

MITARBEITER NACH SEGMENTEN

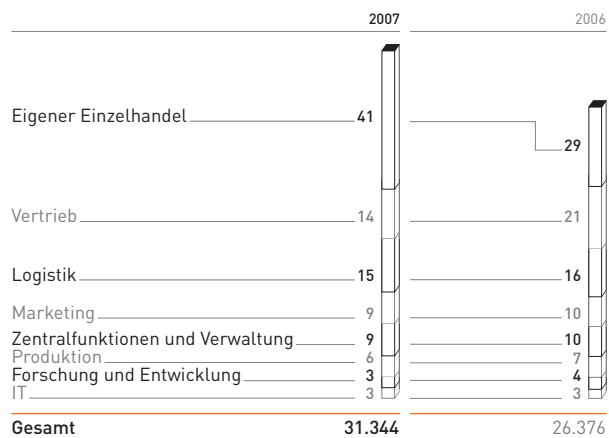


MITARBEITER NACH REGIONEN



MITARBEITER NACH FUNKTIONSBEREICHEN

in %



KULTURELLE VIELFALT ALS ERFOLGSFAKTOR Kulturelle Vielfalt ist eine der Stärken und einer der Kernwerte des Konzerns.

➤ **siehe Umschlaginnenseite** In unseren Augen ist kulturelle Vielfalt ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil. Deswegen bekennen wir uns voll und ganz zu einer Unternehmenskultur, welche die Vielfalt und Unterschiedlichkeit eines globalen Marktes versteht, schätzt und verinnerlicht. Im Rahmen unserer Schulungs- und Weiterbildungsprogramme bieten wir beispielsweise spezielle Module zum Thema „Diversity Management“ an. Dadurch versuchen wir, den organisatorischen Erfolg und die Stabilität in unserem Unternehmen zu sichern. Die große Vielfalt innerhalb des Konzerns zeigt sich auch an unseren Mitarbeitern, zu denen Frauen und Männer unterschiedlicher Nationalität, Kultur, Religion und Herkunft zählen, die über einen breiten Erfahrungsschatz verfügen und unterschiedliche Fähigkeiten und Mentalitäten besitzen. In unserer Konzernzentrale beschäftigen wir beispielsweise Mitarbeiter aus rund 50 Ländern.

PERSONALSTRATEGIE BASIERT AUF DREI SÄULEN Unsere Aktivitäten im Personalbereich (Human Resources) konzentrieren sich auf die Umsetzung und Ausführung unserer Personalstrategie, die auf drei Säulen beruht:

- Schaffung einer Arbeitsumgebung, die Teamgeist, Leidenschaft, Engagement und Leistung fördert
- Ausbau einer Leistungskultur, die auf starken Führungsqualitäten basiert
- Festigung der Position als „Wunscharbeitgeber“

Daher arbeitet unsere Personalabteilung mit den operativen Teams auf Konzern-, Marken- und Divisions- sowie regionaler Ebene eng zusammen. Im Jahr 2007 lag das Augenmerk auf der Harmonisierung von Richtlinien und Standards im gesamten Konzern sowie der weiteren Integration von Reebok. Dazu hielten wir beispielsweise zwei Workshops in Asien ab und entwickelten spezielle markenübergreifende Programme für Führungskräfte, um den Respekt unter den Mitarbeitern der verschiedenen Marken zu fördern und die gegenseitige Unterstützung zu verbessern. Außerdem führten wir ein neues Kompetenzmodell für den gesamten Konzern ein. Dieses definiert die erforderlichen Kompetenzen für Mitarbeiter auf drei Hierarchieebenen: Geschäftsleitung, mittleres Management und Fachkräfte.

MITARBEITER ALS TEIL EINER LERNENDEN ORGANISATION

Im Rahmen unseres Personalmanagements spielt die Einbindung unserer Mitarbeiter eine Schlüsselrolle. Wir sind der Meinung, dass sich die Einbindung der Mitarbeiter positiv auf deren Zufriedenheit und Engagement auswirkt, und unser Unternehmen nur so erfolgreich sein kann. Deshalb führen wir regelmäßig Umfragen durch, in denen unsere Mitarbeiter der Konzern- und Markenleitung Feedback geben können. Unsere Mitarbeiter haben über unser weltweites Intranet auch die Möglichkeit, direkt mit den leitenden Angestellten Ideen auszutauschen und ihnen Fragen zu stellen, um unser Geschäft zu verbessern (über die so genannte „Ask the Management“ Funktion). Darüber hinaus halten wir an unseren Standorten auf der ganzen Welt regelmäßig Mitarbeiterversammlungen ab, bei denen alle Mitarbeiter der obersten Führungsebene ihre Ansichten mitteilen können. So binden wir Mitarbeiter in unsere Geschäftsentscheidungen mit ein, erweitern den Wissenshorizont im gesamten Unternehmen und können uns als Unternehmen Zeit und Kosten sparend weiter verbessern. Für das Jahr 2008 planen wir die Einrichtung einer neuen Online-Plattform, auf der Mitarbeiter Vorschläge zur Verbesserung interner Prozesse einreichen und neue innovative Ideen zu Technologien, Designs oder Produktkonzepten vorstellen können. Um die Mitarbeiterbeteiligung hierbei zu fördern, werden wir Wettbewerbe durchführen, bei denen die besten umgesetzten Ideen prämiert werden.

MITARBEITERSTATISTIK 2007

		adidas	Reebok	TaylorMade- adidas Golf	Gesamt
Mitarbeiter gesamt	Männer	52	54	68	52
(in %)	Frauen	48	46	32	48
Managementpositionen	Männer	67	77	84	70
(in %)	Frauen	33	23	16	30
Durchschnittsalter der Mitarbeiter (in Jahren) ¹⁾		29,6	28,9	36,6	30,8
Durchschn. Unternehmens- zugehörigkeit (in Jahren)		3,6	3,5	5,0	4,0
Durchschn. Schulungszeit pro Mitarbeiter (in Stunden)		16,1	8,1	4,5	12,4

1) Zum Jahresende.

KONTINUIERLICHE ATTRAKTIVITÄTSSTEIGERUNG Um „Wunscharbeitgeber“ zu werden und zu bleiben, arbeiten wir stets an einer Erhöhung unseres Ansehens als Arbeitgeber. Verschiedene externe Ranglisten unterstreichen unsere Attraktivität als Arbeitgeber: Im „European Student Barometer 2007“, der größten Umfrage unter Universitätsabsolventen in 18 europäischen Ländern, belegten wir den fünften Platz unter den 100 attraktivsten Arbeitgebern für Studenten der Wirtschaftswissenschaften. Unsere Attraktivität in Schwellenländern wurde ebenfalls belegt: In China wurden wir beispielsweise durch die CRF (Corporate Research Foundation) in die Liste der besten Arbeitgeber der Region Shanghai im Jahr 2007 aufgenommen.

ZENTRALISierter REKRUTIERUNGSANSATZ VERBESSERT EINSTELLUNGSPROZESS Um von unserem ausgezeichneten Ruf zu profitieren, müssen wir nicht nur unsere Attraktivität für „High Potentials“ erhöhen, sondern diese auch für unseren Konzern gewinnen. Um auf globaler Ebene die größten Talente anzusprechen, richteten wir bereits im Jahr 2006 ein neues Kompetenzzentrum für strategische Rekrutierungsentscheidungen und zur Positionierung unseres Konzerns als Arbeitgebermarke ein. Im Jahr 2007 stellten wir ein Rekrutierungsteam für Führungskräfte zusammen, das sein Hauptaugenmerk darauf richten wird, potenzielle Führungskräfte zu entdecken und eine Beziehung mit diesen aufbauen. Darüber hinaus führten wir ein weltweites elektronisches Rekrutierungssystem ein, welches mehr als 20 Länder abdeckt und Arbeitsplatzinformationen in den jeweiligen Sprachen zur Verfügung stellt. Durch den zentralisierten Ansatz und die neue elektronische Plattform können wir das globale Kandidatenreservoir besser ausschöpfen und die Effizienz, Effektivität und Geschwindigkeit unseres Rekrutierungsprozesses steigern. Im Laufe der nächsten zwei Jahre werden wir unser elektronisches Rekrutierungssystem optimieren und es in weiteren Ländern einführen. Darüber hinaus werden wir eine neue Kampagne starten, um uns als Arbeitgebermarke zu positionieren.

STARHILFE FÜR BERUFSEINSTEIGER Wir wollen unseren Emerging Employees (z. B. Auszubildenden, Praktikanten und Trainees) einen idealen Start in ihre Zeit als Mitarbeiter unseres Konzerns bieten. Dazu haben wir klar strukturierte und zielgerichtete Programme entwickelt.

⇒ Unsere Ausbildungsprogramme ermöglichen es jungen Menschen direkt nach ihrem Schulabschluss in einem dreijährigen Rotationsprogramm relevante praktische Erfahrungen zu sammeln. Zu diesen Programmen gehören neben den Ausbildungen für Einzelhandelskaufleute, Industriekaufleute und Fachinformatiker auch duale Studienprogramme in Zusammenarbeit mit Berufsakademien. Zum Ende des Jahres 2007 beschäftigten wir in Deutschland 45 Auszubildende (2006: 46).

⇒ Im Rahmen unseres weltweiten Praktikumsangebots bieten wir Studenten die Chance für einen Zeitraum von vier bis sechs Monaten in unserem Haus herausfordernde und interessante Berufserfahrungen zu sammeln. Für unsere besten Praktikanten haben wir das „Re-Bound“-Programm eingeführt, um mit ihnen nach Abschluss des Praktikums in engem Kontakt zu bleiben und so die Chancen auf eine spätere Anstellung zu steigern. Am Jahresende 2007 waren in Deutschland 189 Praktikanten beschäftigt (2006: 142).

⇒ Studenten mit internationalem Hintergrund und ausgezeichneten akademischen Referenzen bieten wir zudem die Chance, ihre Karriere bei uns im Rahmen eines 12- bis 18-monatigen funktionsgebundenen Trainee-Programms (FTP) zu starten. Das Programm umfasst sechs dreimonatige Stationen in verschiedenen Abteilungen. Mindestens eine dieser Stationen befindet sich dabei im Ausland. Daneben haben wir ein internationales funktions- und markenübergreifendes „Business Management Program“ (BMP) geschaffen. Mit Hilfe dieses Konzepts möchten wir Mitarbeiter mit einem betriebswirtschaftlichen Abschluss und drei- bis fünfjähriger Berufserfahrung für uns gewinnen, um sie zu künftigen Führungskräften auszubilden. Am Jahresende 2007 beschäftigten wir 23 FTP Trainees (2006: 22) und 7 BMP Trainees (2006: 3).

PERSONALENTWICKLUNG AUF BASIS DREIER ERFOLGSFAKTOREN

Genau wie Sportler benötigen auch unsere Mitarbeiter ein Trainingsprogramm, um ihre Stärken weiter auszubauen, notwendige Techniken zu verbessern, individuelle Herausforderungen zu meistern und letztendlich ihre Ziele zu erreichen. Das Fortbildungsprogramm für unsere Mitarbeiter umfasst Verhaltens-, Management-, Fach- und Sprachtraining für unterschiedliche Zielgruppen. Unsere Bemühungen stützen sich dabei auf drei Erfolgsfaktoren:

⇒ **Erstklassiger Führungsstil:** Alle Mitglieder des oberen und mittleren Managements werden darin bestärkt, in ihren Teams durch ihre Vorbildfunktion ein leistungsorientiertes Arbeitsklima zu fördern.

⇒ **Leistungsmanagement:** Mit Hilfe unseres globalen Instruments zur Mitarbeiterbeurteilung (Performance Evaluation and Planning, PEP) messen wir nicht nur die Arbeitsleistung unserer Mitarbeiter, sondern legen auch individuelle Geschäftsziele fest und planen Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen. Wir bieten gezielte Unterstützung (z. B. grundlegende Schulungen zu Teamaufbau oder Business Coaching), um die Leistung auf individueller und Teamebene zu steigern.

⇒ **Talentmanagement:** Mit speziell entwickelten Instrumenten und Prozessen identifizieren wir auf allen Unternehmensebenen Mitarbeiter, die das Potenzial für Führungsaufgaben haben. Um sie auf neue und komplexere Rollen in der Zukunft vorzubereiten, lassen wir sie an gezielten Weiterbildungsprogrammen teilnehmen, die auf verschiedene Hierarchieebenen in der Konzernstruktur ausgerichtet sind.

Im Jahr 2007 haben wir unsere Aktivitäten in Bezug auf Leistungs- und Talentmanagement ausgebaut. Wir haben das konzernweite PEP-System verbessert, um Leistungsbewertung und Karriereentwicklung stärker in den Vordergrund zu rücken. Des Weiteren haben wir für Mitarbeiter auf Abteilungsleiter-ebene und darüber ein neues Weiterentwicklungsprogramm für Führungskräfte ins Leben gerufen. Sie erhalten durch das Programm die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten in Bezug auf Change Management, strategische Entscheidungsfindung, Teamführung und Coaching kontinuierlich weiterzuentwickeln.

LEISTUNG ALS GRUNDLAGE DES VERGÜTUNGSSYSTEMS Wir sind stets bestrebt, zur Entlohnung unserer Mitarbeiter effektive und am Markt 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 bietet 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 2007 zahlten wir beispielsweise unseren Mitarbeitern in Deutschland erneut eine einmalige Sondergratifikation.

⇒ **Weitere Gehaltskomponenten** für Mitglieder der obersten Führungsebene und des Vorstands beinhalten 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, an dem im Jahr 2007 1.396 Mitarbeiter teilnahmen, d. h. 21 % mehr als im 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. Im Jahr 2007 haben wir unsere Vergütungsprogramme weiter überarbeitet und optimiert. Beispielsweise haben wir die Einführung des Konzernvergütungssystems bei Reebok abgeschlossen und vor allem in den USA weitere Kostensynergien realisiert (z. B. durch die Harmonisierung des Gehaltssystems).

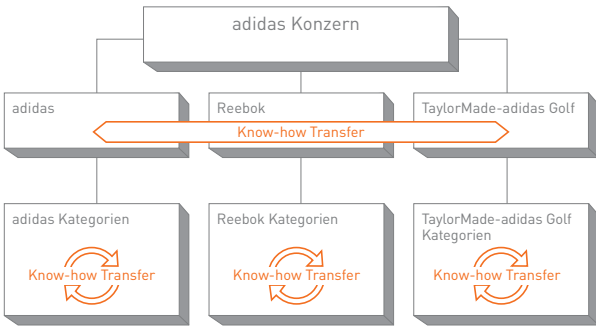
FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG Für uns als branchenführendes Unternehmen ist eine Vorreiterrolle bei der Produktinnovation entscheidend für den dauerhaften Erfolg. Daher ist der Bereich Forschung und Entwicklung ein Eckpfeiler für die Zukunft unseres Unternehmens. Wir investieren erhebliche Ressourcen in die stetige Weiterentwicklung und Vermarktung technologischer Innovationen und neuartiger Designideen. So lassen sich unsere Markenwerte optimal mit den besonderen Bedürfnissen unserer Konsumenten verbinden. Im Bereich Forschung und Entwicklung des Konzerns arbeiten Designer und Produktentwickler in internen Teams mit Experten für Biomechanik, Materialtechnologie, Fertigungs- und Verfahrenstechnik sowie Fachleuten ähnlicher Bereiche zusammen.

EHRGEIZIGE FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSZIELE Forschung und Entwicklung sind für unseren Erfolg von höchster Wichtigkeit, da wir die Technologie- und Design-erwartungen unserer Konsumenten und Kunden stets erfüllen oder übertreffen wollen. Eine Fülle von Auszeichnungen für unsere innovativen Produkte belegt unsere technologisch führende Stellung in der Branche. Diese Auszeichnungen bedeuten uns viel, da sie den Konsumenten unsere Führungsrolle bei Schuh- und Bekleidungsinnovationen verdeutlichen. Das Ziel unseres Konzerns, jedes Jahr mindestens eine neue revolutionäre Technologie oder wegweisende Weiterentwicklung auf den Markt zu bringen, unterstreicht, dass Forschung und Entwicklung auch zukünftig ein Eckpfeiler für uns bleiben wird. ➡ siehe Konzernstrategie, S. 044

EFFIZIENTE FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSSTRUKTUR Der Bereich Forschung und Entwicklung ist konzernweit dezentral organisiert: Jede Marke betreibt ihre eigenen Forschungs-, Design- und Entwicklungsaktivitäten an Hauptstandorten in verschiedenen Ländern. Zur Effizienzsteigerung arbeiten unsere verschiedenen Markenteams eng zusammen. Sie tauschen Ergebnisse der Grundlagen- und biomechanischen Forschung sowie vorhandene Technologien untereinander aus. Im Jahr 2007 verwendete Reebok z. B. für den neuen Sprintfit Fußballschuh einen Leisten, der in einer Version des adidas Predator® Fußballschuhs zum Einsatz kam. Dieser Austausch von grundlegendem Know-how ist ein gutes Beispiel für den Technologietransfer, den wir innerhalb des Konzerns anstreben. Ein weiteres Beispiel für den Transfer von Know-how innerhalb unseres Konzerns ist der Einsatz der adidas TORSION® Technologie in einer aktuellen Rockport Schuhkollektion. Innerhalb der einzelnen Marken befassen sich die Forschungs- und Entwicklungsteams sowohl mit den unterschiedlichen Produktkategorien als auch mit neuen Technologieplattformen. Zur Optimierung der Effizienz der einzelnen Teams erfolgen kategorieübergreifende Technologietransfers, z. B. der Transfer der adidas ForMotion™ Technologie von Running in die Basketballkategorie bei adidas, die Übertragung der KFS Technologie aus der Kategorie Running in die Fußballkategorie oder die Verwendung der Movable Weight Technology™ von Metallhölzern im Bereich Eisen bei TaylorMade: Dies trägt dazu bei, unsere Forschungs- und Entwicklungsarbeit zu optimieren und Ergebnisse effizienter zur Marktreife zu bringen. Darüber hinaus nutzen wir, insbesondere bei der Grundlagenforschung, in begrenztem Umfang auch das Fachwissen renommierter Forschungspartner.

BEDEUTENDE AUSZEICHNUNGEN IM TECHNOLOGIEBEREICH für den adidas Konzern 2007			
Auszeichnung	Magazin	Produkt	Segment
Bester Schuh zur Bewegungsstabilisierung	Running Network USA	Laufschuh adiSTAR Control 4	adidas
Bester aktualisierter Schuh	Runner's World USA	Laufschuh Supernova Cushion	adidas
Bester aktualisierter Schuh	Runner's World Großbritannien	Laufschuh adiSTAR Cushion 6	adidas
Schuh mit bester Dämpfung	Running Network USA	Premier Road Cushion KFS	Reebok
Bester neuer Schuh in der Kategorie Trail Running	Runner's World USA	Premier Minocqua TR	Reebok
Bestes Bekleidungsunternehmen	Golf Week	adidas Golf Bekleidung	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 Testzentrum (ait)	Scheinfeld
	Asiatisches Design- und Entwicklungszentrum	Shanghai, China
	Asiatisches Produkt.-entwicklungszentrum	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

GANZHEITLICHER FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGS-ANSATZ BEI ADIDAS

Die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten bei der Marke adidas konzentrieren sich auf die Entwicklung innovativer Technologien in den Bereichen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör. Die Aufgabe des adidas Innovation Teams (ait) besteht darin, die führende Stellung von adidas bei Technologie und Innovation zu stärken. Dazu entwickelt dieses Team ständig neue Technologien und Konzepte in allen wichtigen Produktkategorien. Das Team ist in Gruppen aufgeteilt, die sich individuellen Produktkategorien wie Basketball oder Fußball widmen oder sich mit kategorieübergreifenden Projekten wie Intelligent Products oder Energy Management Systems (Dämpfungstechnologien) beschäftigen.

Die Forschungs- und Entwicklungsprojekte folgen einem ganzheitlichen Ansatz, bei dem jährlich eine Reihe Profi- und Freizeitsportler aus unterschiedlichen Sportarten wie beispielsweise Zinedine Zidane, Michael Ballack, Elena Isinbayewa, Allyson Felix und Jeremy Wariner einbezogen werden. Außerdem kooperiert adidas mit Vereinen wie dem A. C. Mailand und dem FC Bayern München, um Produkte zu testen und sie nach deren Bedürfnissen und Ideen zu optimieren. Dieser Ansatz zur Entwicklung marktfertiger Produkte verleiht uns in der Sportartikelbranche einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil.

adidas arbeitete im Jahr 2007 weltweit mit renommierten Forschungspartnern zusammen, wie z. B. der Forschungsgruppe Sporttechnologie der Universitäten von Loughborough und Sheffield in England und der kanadischen University of Calgary. Zu den Projekten zählen beispielsweise Langzeitstudien zu den Eigenschaften von Fußbällen, zu Bewegungsabläufen im Laufsport und im Basketball oder zu intelligenten Produktlösungen. Darüber hinaus berät sich adidas mit medizinischen Expertenteams, die aus Ärzten und Physiotherapeuten bestehen und vor der Markteinführung die gesundheitlichen Auswirkungen neuer Innovationen analysieren und überprüfen. Die Kosten für externe Expertise innerhalb der gesamten Forschungs- und Entwicklungsausgaben von adidas stellten jedoch keinen wesentlichen Faktor dar.

FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSFOKUS BEI REEBOK

2007 AUF „FIT“-PROGRAMM 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 kreieren Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör. Das wichtigste Ziel ist dabei vor allem die Entwicklung von Produkten, die einen „perfect fit“ mit dem Konsumenten in puncto Funktionalität, Ästhetik und Wert bilden. In diesem Jahr setzte Reebok 893 „Fit“-Initiativen zur perfekten Abstimmung von Produkten für die Frühjahrs- und Sommerkollektion 2008 um.

⇒ Das Forschungs- und Entwicklungsteam bei Reebok-CCM Hockey konzentriert sich auf die fortlaufende Entwicklung von technisch topaktueller Eishockey-Ausrüstung für Profis und Hobbyspieler.

⇒ Die Forschungs- und Entwicklungseinrichtung bei Rockport 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. Zu den wichtigsten Projekten zählen ausführliche Tests für Passform, Trageeigenschaften und Materialien zur Einstufung und Bewertung von Langlebigkeit und Funktionalität der Reebok Produkte. Für spezifische Projekte werden zusätzlich Forschungs- und Entwicklungsexperten anerkannter Partner wie der Central Michigan University oder des Massachusetts Institute of Technology (MIT) hinzugezogen. Die Ausgaben von Reebok für den Einkauf externer Expertise stellten jedoch im Jahr 2007 keinen wesentlichen Faktor innerhalb der gesamten Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen dar.

TAYLORMADE-ADIDAS GOLF BRANCHENFÜHREND BEI FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Das Forschungs- und Entwicklungsteam von TaylorMade-adidas Golf strebt stets danach, branchenführende Produkte zu entwerfen und zu entwickeln. Bevor ein Produkt auf dem Markt eingeführt wird, wird es vom Forschungs- und Entwicklungsteam gründlich getestet. Dabei steht das Team in ständigem Kontakt zu Profi-Golfspielern der PGA- bzw. LPGA-Tour wie Sergio Garcia, Justin Rose oder Natalie Gulbis. Neben eigenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und der Nutzung des ait Know-hows bei Schuhen und Bekleidung von adidas Golf arbeitet TaylorMade-adidas Golf mit externen Partnern wie den Universitäten von Calgary (Kanada) und Portland (USA) zusammen. Aufwendungen für den Erwerb externen Fachwissens im Bereich Sportzubehör machten 7 % der gesamten Forschungs- und Entwicklungsausgaben der Marke aus. Im Jahr 2007 zählte dazu beispielsweise eine Studie zur Flugbahn eines Golfballs vom Schlag bis zum Stillstand sowie die Fortsetzung einer Analyse des Golfschwungs mithilfe der MATT-Technologie zur Bewegungsanalyse.

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 bemüht, unsere bedeutenden Produkte, Technologien und Innovationen in den Bereichen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör in allen wichtigen Märkten marken- und patentrechtlich zu schützen. Wir halten in den meisten Ländern weltweit eingetragene Markenrechte für die Konzernmarken und andere Markennamen oder haben deren Eintragung als Markenzeichen beantragt. Wir verfügen dabei über eine Vielzahl an Patenten und sind somit nicht von einem einzelnen Patent oder einer einzelnen lizenzierten Technologie abhängig. Als Teil unserer Geschäftspolitik verteidigen wir die Marken- und Patentrechte des Konzerns rigoros, indem wir Verstöße gegen Marken- und Patentgesetze weltweit prüfen und strafrechtlich verfolgen. Darüber hinaus schützen wir unsere Markeninnovationen mit aller Entschiedenheit vor Fälschungen und Nachahmungen. [siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 104](#)

AUFWENDUNGEN FÜR FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

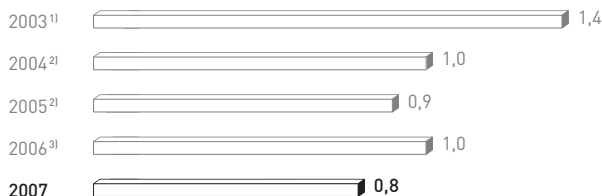
in Mio. €



- 1) Zahlen beinhalten Salomon Geschäftssegment. Salomon war durch die Fokussierung auf Sportausrüstung und -zubehör forschungsintensiver.
 2) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegment spiegeln Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.
 3) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006. Beinhaltet Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar 2006 bis 30. November 2006.

AUFWENDUNGEN FÜR FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

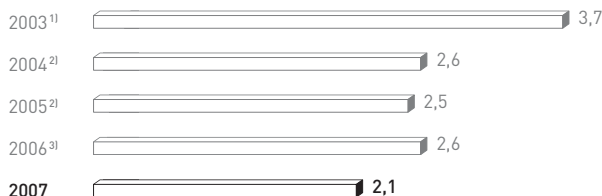
in % der Nettoumsatzerlöse



- 1) Zahlen beinhalten Salomon Geschäftssegment. Salomon war durch die Fokussierung auf Sportausrüstung und -zubehör forschungsintensiver.
 2) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegment spiegeln Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.
 3) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006. Beinhaltet Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar 2006 bis 30. November 2006.

AUFWENDUNGEN FÜR FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

in % der operativen Aufwendungen



- 1) Zahlen beinhalten Salomon Geschäftssegment. Salomon war durch die Fokussierung auf Sportausrüstung und -zubehör forschungsintensiver.
 2) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegment spiegeln Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.
 3) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006. Beinhaltet Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar 2006 bis 30. November 2006.

EFFIZIENZVERBESSERUNGEN SENKEN FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGS-AUFWENDUNGEN

Kosten für Forschung und Entwicklung werden im adidas Konzern zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst und aufgrund der kurzen Produktlebensdauer in der Sportartikelbranche nicht aktiviert. Durch Effizienzsteigerungen aufgrund der Zusammenarbeit der Produktentwicklungsteams bei adidas und Reebok verringerten sich die Aufwendungen des Konzerns für Forschung und Entwicklung im Jahr 2007 um 14 % auf 84 Mio. € (2006: 98 Mio. €). Der Anteil der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung an den gesamten operativen Aufwendungen betrug im Jahr 2007 2,1 % gegenüber 2,6 % im Vorjahr. Im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung leicht auf 0,8 % gegenüber 1,0 % im Jahr 2006. [siehe Erläuterung 24, S.184](#) Andere in diesem Zusammenhang stehende Aufwendungen, zum Beispiel für Produktentwicklung und Marktforschung, wurden als Teil der sonstigen operativen Gemeinkosten des Konzerns ausgewiesen.

HOCH QUALIFIZIERTES FACHPERSONAL Der Schlüssel zum Erfolg der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten bei all unseren Marken ist ein Team hoch qualifizierter Mitarbeiter unterschiedlicher Nationalitäten und aus diversen Fachrichtungen. Der weitaus größte Teil (65 %) unseres Forschungs- und Entwicklungsaufwands entfällt deshalb auf das Personal. Am 31. Dezember 2007 waren im Bereich Forschung und Entwicklung des Konzerns 976 Mitarbeiter beschäftigt, verglichen mit 1.040 Mitarbeitern im Jahr 2006 (- 6 %). Damit arbeiten 3 % der Konzernmitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung (2006: 4 %). Der Hauptgrund für den Mitarbeiterrückgang ist die Eliminierung doppelter Funktionen im Bereich Forschung und Entwicklung im Zuge der Reebok Integration in den adidas Konzern. In den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der einzelnen Marken arbeiten erfahrene Mitarbeiter mit Know-how in den Bereichen Maschinenbau, Werkstofftechnik, Industriedesign, Biomechanik, Finite-Elemente-Analyse, fortschrittliches CAD-Design und Produktentwicklung. Daher umfassen unsere Teams Ingenieure sowie Experten aus Bereichen wie Produktentwicklung und Designforschung.

GROSSE ZAHL AN PRODUKTINNOVATIONEN IM JAHR 2007

Die Entwicklung branchenführender Technologien ist nur ein Aspekt innovativer Marktführerschaft. Die erfolgreiche Vermarktung dieser technologischen Innovationen ist von zentraler Bedeutung. Ein Großteil des Konzernumsatzes im Jahr 2007 wurde mit Produkten erzielt, die im Jahresverlauf neu auf den Markt kamen. Unser Produkteinführungsplan für 2008 weist eine Fülle innovativer Produkte auf.  siehe Ausblick, S. 118

ERFOLGREICHE PRODUKTEINFÜHRUNGEN IN ALLEN WICHTIGEN ADIDAS KATEGORIEN

Der Erfolg der Marke adidas im Jahr 2007 beruhte vor allem auf Weiterentwicklungen bestehender Technologien in allen wichtigen Kategorien. Die Marke adidas erwirtschaftete 77 % ihres Umsatzes mit Produkten, die im Jahr 2007 auf den Markt kamen. Nur 6 % des Gesamtumsatzes wurden mit Produkten erzielt, deren Markteinführung drei Jahre oder länger zurückliegt. Beispiele von adidas Produktweiterentwicklungen im Bereich Running sind u. a. die neuen Versionen der Kernfamilien adiSTAR und SuperNova mit ForMotion™ Technologie oder die neue Generation der Response und BOUNCE™ Laufschuhe. Mit insgesamt mehr als 5 Millionen verkauften Produkten sind diese vier Produktfamilien von hoher Wichtigkeit. Zur positiven Entwicklung in der Trainingskategorie trug zudem die Einführung der bislang innovativsten funktionalen Performance-Bekleidungslinie von adidas bei: adidas TECHFIT™.

2007 JAHR WICHTIGER PRODUKTINNOVATION BEI REEBOK

In unserem Bestreben die Performance-Orientierung von Reebok zu verbessern, ist es entscheidend, die Anzahl von Produktinnovationen, die Reebok entwickelt und auf den Markt gebracht hat, zu erhöhen. 61 % der bestellten Schuhe der Marke Reebok waren Produkte, die 2007 eingeführt wurden, während 10 % der Schuhbestellungen für Produkte erfolgten, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen. Die Kategorie Running spielte dabei eine zentrale Rolle. In dieser wurde im Jahr 2007 eine Vielzahl neuer Produkte wie der Trinity KFS II, der PUMP Paris Trainer und die HATANA Laufschuhe eingeführt, allesamt aus Reeboks Premier Running Serie. Von Schuhen dieser Serie hat Reebok im Jahr 2007 rund 1 Million Paar verkauft.

Bei Reebok-CCM Hockey entfielen 58 % des Umsatzes auf Produkte, die im Jahr 2007 eingeführt wurden. Lediglich 12 % des Umsatzes wurden mit Produkten generiert, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen. Im Bekleidungsbereich brachte Reebok-CCM Hockey das Rbk EDGE Uniform System™ für Eishockey auf den Markt, das in Zusammenarbeit mit NHL-Teams und Spielern entwickelt wurde. Dieses war das erste neue NHL-Trikot seit 20 Jahren und es verfügt über hochtechnologische Materialien und Stoffe, die sowohl atmungsaktiver als auch wasserabweisender sind und größere Bewegungsfreiheit bieten. Daher tragen jetzt alle NHL-Teams dieses Produkt, von dem wir im Jahr 2007 über 700.000 Stück verkauften. Bei der Marke Rockport, die sich weniger auf den Sportbereich konzentriert, ist die Bedeutung neuer Modelle wesentlich geringer: Im Jahr 2007 betrug der Anteil neu eingeführter Produkte am Umsatz 50 %. Weniger als 20 % des Gesamtumsatzes wurde mit Produkten erzielt, deren Markteinführung drei Jahre oder länger zurückliegt.

INNOVATION WEITERHIN WICHTIGER ERFOLGSFAKTOR BEI TAYLORMADE-ADIDAS GOLF

Im Segment TaylorMade-adidas Golf wurden 75 % des Gesamtumsatzes mit neuen Produkten erwirtschaftet, also mit Produkten, die in den letzten 18 Monaten, der typischen Produktlebensdauer im Golfbereich, eingeführt wurden. Lediglich 1 % des Umsatzes von TaylorMade-adidas Golf wurde mit Produkten erzielt, deren Markteinführung drei Jahre oder länger zurücklag. Zu den wichtigsten Innovationen zählten die r7® SuperQuad Driver und die Burner® Metallhölzer, die jetzt rund 45 % des gesamten Produktangebots an Metallhölzern bei TaylorMade ausmachen. adidas Golf führte erfolgreich den neuen Performance-Schuh POWERBAND ein, der drei fortschrittliche Golftechnologien beinhaltet. Außerdem kam der TOUR360 II, eine neue Version des erfolgreichen TOUR360, auf den Markt. Diese innovativen Produkte machten im Jahr 2007 rund 40 % des Umsatzes im Bereich Schuhe bei adidas Golf aus. Das Klima Konzept wurde in Shorts und Hosen bei adidas Golf Bekleidung sowie in verschiedene neu eingeführte Produkte für Frauen integriert. Damit findet es nun in etwa 90 % der Golfbekleidungsprodukte von adidas Golf Verwendung.

WICHTIGE PRODUKTEINFÜHRUNGEN 2007

Produkte	Segment
adiSTAR ForMotion™ Control und Cushion Laufschuhe	adidas
MEGABOUNCE Laufschuh	adidas
adidas TECHFIT™ POWERWEB Lauf- und Trainingsbekleidung	adidas
Stella McCartney „Gym/Yoga“ Bekleidungskollektion	adidas
adilbria und Fuse Trainingsbekleidung für Frauen	adidas
Team Signature Basketball-Schuhkollektion	adidas
Predator® PowerSwerve Fußballschuh	adidas
adiPure Fußballschuh	adidas
UEFA EURO 2008™ Nationalmannschaftstrikots – Heimtrikot	adidas
UEFA EURO 2008™ Spielball	adidas
Trinity KFS II Laufschuh	Reebok
PUMP Paris Trainer Laufschuh	Reebok
HATANA Laufschuh für Frauen	Reebok
Scarlett „Hearts“ Rbk Schuh- und Bekleidungskollektion	Reebok
Freestyle Schuh- und Bekleidungskollektion	Reebok
NFL Zero Degrees Bekleidungskollektion	Reebok
Rbk EDGE Uniform System™ Eishockey-Bekleidung	Reebok-CCM Hockey
Schuhkollektion mit adidas TORSION® System	Rockport
r7® SuperQuad Driver	TaylorMade-adidas Golf
Burner® Driver	TaylorMade-adidas Golf
POWERBAND adidas Golf Schuh	TaylorMade-adidas Golf
TOUR360 II adidas Golf Schuh	TaylorMade-adidas Golf



DISZIPLIN & PRÄZISION

DEINE ABSOLUTE ENTSCLOSSENHEIT. DEINE KLARE ZIELSETZUNG. DIE MESSLATTE IMMER WIEDER HÖHER LEGEND.
ERFOLGREICH BEWIESEN VON DER 21-MALIGEN WELTMEISTERIN IM STABHOCHSPRUNG YELENA ISINBAYEWA.

-VERBUNDEN DURCH HINGABE-

Yelena Isinbayeva



KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR

-- Geschäftsentwicklung des Konzerns 078 -- Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche 078 -- Gewinn- und Verlustrechnung 080
-- Bilanz und Kapitalflussrechnung 088 -- Treasury 091 -- Weitere Angaben 094 -- Geschäftsentwicklung der Markensegmente 096 -- adidas Geschäftsentwicklung 096
-- Reebok Geschäftsentwicklung 099 -- TaylorMade-adidas Golf Geschäftsentwicklung 102 -- Risiko- und Chancenbericht 104 -- Nachtrag 117 -- Ausblick 118

GESCHÄFTSENTWICKLUNG DES KONZERNS

Im Jahr 2007 hat der adidas Konzern erneut hervorragende Finanzergebnisse erzielt. Die Entwicklung von Umsatz und Profitabilität entsprach den ursprünglichen Erwartungen des Managements. Der Umsatz stieg währungsbereinigt um 7 %. Verantwortlich hierfür war vor allem kräftiges Umsatzwachstum im adidas Segment. In Euro stieg der Konzernumsatz im Jahr 2007 um 2 % auf 10,299 Mrd. € (2006: 10,084 Mrd. €). Die Rohertragsmarge des Konzerns stieg aufgrund von Verbesserungen in allen Segmenten um 2,8 Prozentpunkte auf 47,4 % (2006: 44,6 %). Das Rohergebnis des Konzerns verbesserte sich um 9 % auf 4,882 Mrd. € (2006: 4,495 Mrd. €). Die operative Marge stieg um 0,5 Prozentpunkte auf 9,2 % (2006: 8,7 %). Diese Verbesserung ist auf die höhere Rohertragsmarge zurückzuführen, die gestiegene operative Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz mehr als ausglich. Das Betriebsergebnis des Konzerns verbesserte sich um 8 % auf 949 Mio. € (2006: 881 Mio. €). Der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn stieg um 14 % auf 551 Mio. € (2006: 483 Mio. €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie verbesserte sich im Geschäftsjahr 2007 um 14 % auf 2,57 € (2006: 2,25 €).

ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE

WELTWIRTSCHAFTSWACHSTUM LÄSST NACH Im Jahr 2007 schwächte sich das Weltwirtschaftswachstum im Vergleich zum Vorjahr leicht ab und erreichte einen Wert von 3,6 % (2006: 3,8 %). Nach einer hervorragenden Entwicklung im ersten Halbjahr führten die Turbulenzen an den internationalen Kapital- und Kreditmärkten infolge der Krise auf dem US-Hypothekenmarkt im weiteren Jahresverlauf zu einer Abschwächung des Wirtschaftswachstums.

In Europa wuchs das Bruttoinlandsprodukt (BIP) im Gesamtjahr um 2,9 % (2006: 3,1 %). Für dieses Wachstum waren vor allem die Schwellenländer der Region verantwortlich, deren Zuwachsraten von ca. 6 % die der westeuropäischen Volkswirtschaften erneut übertrafen. In Westeuropa schwächte sich das BIP-Wachstum in den meisten Ländern verglichen mit dem Vorjahr ab. Das Konsumklima in der EU erreichte im Mai 2007 seinen Spitzenwert und schwächte sich im weiteren Jahresverlauf konstant ab.

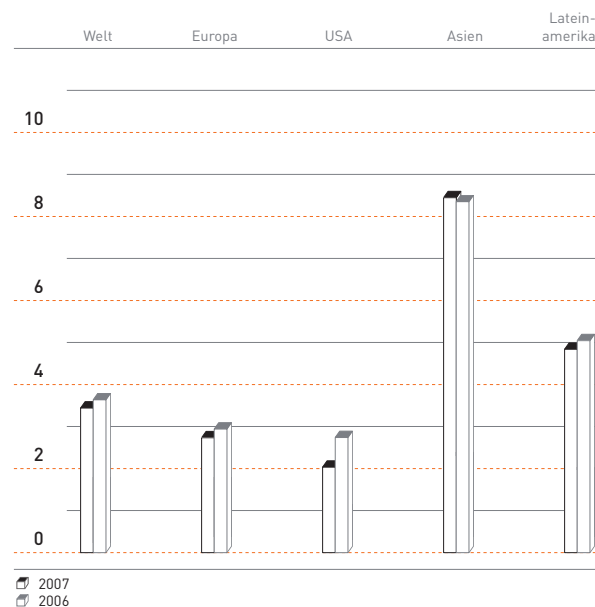
In den USA verlangsamte sich das Wirtschaftswachstum im Jahr 2007 auf 2,2 % (2006: 2,9 %). Hier wirkte sich die Krise am Immobilienmarkt auch auf andere Bereiche der Wirtschaft aus. Das Vertrauen der US-Konsumenten ging ab den Sommermonaten bis zum November 2007 stetig zurück und fiel auf den niedrigsten Wert seit Ende des Jahres 2005. Hauptgründe für den Rückgang waren der steigende Ölpreis, die Kreditverknappung und ein schwacher Dollar infolge der Immobilienkrise.

Die Konjunktur in den meisten asiatischen Ländern setzte ihren kontinuierlichen Aufschwung fort. Das BIP für die Gesamtregion legte im Jahr 2007 nochmals um 8,6 % zu (2006: ca. 8,5 %). Das Wirtschaftswachstum in China erreichte 11,5 %, während Japan lediglich einen Wert von 1,9 % verzeichnen konnte. Die anderen Schwellenländer der Region erzielten aufgrund einer florierenden Exportwirtschaft Zuwachsraten im zweistelligen Bereich. Das asiatische Konsumklima entwickelte sich mit Ausnahme von Japan positiv.

Die lateinamerikanischen Volkswirtschaften profitierten weiterhin vom deutlichen Anstieg der Rohstoffpreise weltweit sowie von einer stärkeren Exporttätigkeit. Infolgedessen legte das BIP im Jahr 2007 dort um 5,0 % zu (2006: 5,2 %). Das Konsumklima in der Region schwächte sich leicht ab, da eine steigende Zahl von Konsumenten mit hohen Kreditkosten zu kämpfen hatte.

ENTWICKLUNG DES BRUTTOINLANDSPRODUKTS¹⁾

nach Regionen in %



Quelle: Allianz.

1) Reale Veränderung in Prozent im Vorjahresvergleich; 2007: Schätzung.

QUARTALSWEISE ENTWICKLUNG DES KONSUMENTENVERTRAUENS nach Regionen

	Q4 2006	Q1 2007	Q2 2007	Q3 2007	Q4 2007
USA ¹⁾	110,0	108,2	105,3	99,5	90,6
Euroland ²⁾	-6	-4	-2	-6	-9
Japan ³⁾	47,3	46,7	44,3	43,9	38,9

1) Quelle: Conference Board.

2) Quelle: Europäische Kommission.

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

WECHSELKURSENTWICKLUNG¹⁾

1 € entspricht

	Durch- schnitts- kurs 2006	Q1 2007	Q2 2007	Q3 2007	Q4 2007	Durch- schnitts- kurs 2007
USD	1,2562	1,3318	1,3505	1,4179	1,4721	1,3709
GBP	0,6820	0,6798	0,6740	0,6968	0,7334	0,6845
JPY	146,08	157,32	166,63	163,55	164,93	161,19

1) Kassakurs am Quartalsende.

UNEINHEITLICHE ENTWICKLUNG DER SPORTARTIKEL- BRANCHE WELTWEIT

Die Entwicklung in der Sportartikelbranche weltweit verlief im Jahr 2007 regional uneinheitlich. Europa entwickelte sich stabil, während sich das Marktumfeld in den USA weiterhin sehr wettbewerbsintensiv zeigte. Asien und Lateinamerika leisteten hingegen einen wichtigen Beitrag zum Wachstum unserer Branche.

EUROPÄISCHE SPORTARTIKELBRANCHE STABIL Die größten Sportartikelmärkte Europas verzeichneten gegenüber dem Vorjahr praktisch unveränderte Umsatzzahlen. Geringfügig schwächere Umsätze in den westeuropäischen Märkten wurden durch stärkere Umsatzzahlen in den Schwellenländern der Region ausgeglichen. Die niedrigeren Umsätze in Westeuropa hatten im Wesentlichen zwei Gründe: den Wegfall der positiven Effekte im Zusammenhang mit der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™ sowie das anhaltend schwierige Einzelhandelsumfeld in Großbritannien. Der Umsatz im Bereich Schuhe blieb im Jahr 2007 gegenüber dem Vorjahr stabil, während der Umsatz bei Bekleidung im niedrigen einstelligen Bereich zurückging. Grund dafür war vor allem der Wegfall der im Vorjahr aufgrund der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™ erzielten hohen Absatzzahlen bei Trikots und Replica-Shirts.

Auf Länderebene wurde das Wachstum in Spanien und Frankreich durch das wettbewerbsintensive Marktumfeld in anderen Ländern aufgehoben. Insbesondere in Großbritannien setzte sich der Abschwung fort. Hier schrumpfte das Absatzvolumen. Trotzdem setzte bei den Durchschnittspreisen im Jahresverlauf eine Erholung ein. Auch die durchschnittlichen Verkaufspreise für Schuhe und Bekleidung in anderen Ländern stabilisierten sich.

Auf Kategorieebene profitierte der europäische Markt weiterhin vom Wachstum der Kategorien Outdoor und Lifestyle. Die Kategorie Running wurde durch den anhaltenden Trend hin zu Sport Fusion Modellen negativ beeinflusst, während die Kategorie Fußball aufgrund des Wegfalls der positiven Effekte im Zusammenhang mit der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™ zurückging. Die Entwicklung der einzelnen Vertriebskanäle verlief uneinheitlich. Wachstum im Bereich Schuhe wurde vor allem bei Sportartikeleinzelhändlern erzielt, während im Bereich Bekleidung lediglich die Niedrigpreisanbieter zulegten.

STARKER WETTBEWERB IN US-SPORTARTIKELBRANCHE

Die Sportartikelbranche in Nordamerika war weiterhin von einer Verlagerung zu neuen Sport Fusion Modellen geprägt, deren Absatz kräftig zulegte, während die Kategorien Classics und Basketball erhebliche Umsatzeinbußen verzeichneten.

Im Jahr 2007 wuchs der Markt für Sportschuhe verglichen mit dem Vorjahr im mittleren einstelligen Bereich, der Bekleidungssektor zeigte sich hingegen praktisch unverändert. Die durchschnittlichen Verkaufspreise der Branche stiegen geringfügig an. Die Kategorien Sport Fusion und vulkanisierte Schuhe legten deutlich zu. Das Einzelhandelsumfeld in der Region blieb insbesondere aufgrund des Preiswettbewerbs bei den Sportartikellisten weiterhin sehr herausfordernd. Das deutlichste Wachstum im Einzelhandel wurde bei den Sportfachhändlern und im Vertriebskanal Family Footwear erzielt.

SPORTARTIKELMARKT IN ASIEN FLORIERT

In Asien erreichte die Sportartikelbranche im Jahr 2007 Zuwachsraten im hohen einstelligen Bereich. Stagnierende Umsätze in Japan wurden durch kräftiges Wachstum in China und den anderen Schwellenländern der Region mehr als ausgeglichen. In den Schwellenländern Asiens stieg der Umsatz bei Sportschuhen im zweistelligen Bereich. Vor allem die Kategorien Running, Basketball und Training zeichneten für diesen Zuwachs verantwortlich. Auch der Bekleidungsumsatz erzielte vor allem aufgrund von Zuwächsen in der Kategorie Training ein zweistelliges Wachstum. Die durchschnittlichen Verkaufspreise blieben in der gesamten Region stabil.

SPORTARTIKELMARKT IN LATEINAMERIKA LEGT ZU

In Lateinamerika entwickelte sich die Sportartikelbranche entsprechend der Gesamtwirtschaft und konnte im Vorjahresvergleich ein Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Bereich vorweisen. Die Umsätze bei Bekleidung und Schuhen legten im Jahr 2007 verglichen mit dem Vorjahr leicht zu. Dies ist auf die steigenden Konsumentenausgaben in der Region zurückzuführen. Die durchschnittlichen Verkaufspreise stiegen aufgrund hoher Inflationsraten in Argentinien und Venezuela, während sie in den anderen Ländern der Region stabil blieben.

ADIDAS KONZERN ENTWICKELT SICH BESSER ALS BRANCHE UND GESAMTWIRTSCHAFT

Der Umsatz des adidas Konzerns wuchs im Jahr 2007 in allen Regionen außer Nordamerika schneller als die Gesamtwirtschaft und die Sportartikelbranche. Verbrauchervertrauen und das BIP-Wachstum sind die aus gesamtwirtschaftlicher Sicht betrachtet wichtigsten Indikatoren dafür, wie förderlich die wirtschaftliche Entwicklung einer Region für das Wachstum in unserer Branche ist. Die Wirtschaftsleistung der Sportartikelindustrie ist jedoch oftmals noch stärker beeinflusst durch Produktrends, durch die Entwicklung wichtiger Sportartikelhändler sowie Trends in Preis- und Vertriebsstrategie der Branche.

KEINE VERÄNDERUNGEN DER RECHNUNGSLEGUNGSGRUNDSÄTZE

Der Konzernabschluss wird gemäß den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt. Entsprechend den IFRS-Vorschriften wurden im Jahr 2007 einige neue oder geänderte Standards und Interpretationen erstmals angewandt. ➤ siehe Erläuterung 1, S. 157 Es ergaben sich jedoch keine Veränderungen der Konsolidierungs- und Rechnungslegungsgrundsätze des Konzerns. Damit wirkten sich weder Veränderungen der Rechnungslegungsgrundsätze noch Veränderungen im Ermessen des Managements bei der Anwendung der Rechnungslegungsstandards auf die Geschäftsentwicklung des Konzerns im Berichtszeitraum aus.

REEBOK ERGEBNISSE FÜR 12 MONATE KONSOLIDIERT

Im Geschäftsjahr 2007 beeinflussten verschiedene Faktoren den Vorjahresvergleich der berichteten Ergebnisse des Konzerns und der Segmente. Im Vorjahr wurden aufgrund des Zeitpunkts der Akquisition (1. Februar 2006) lediglich elf Monate der Reebok Ergebnisse konsolidiert. Für 2007 hingegen wurden die Segmentergebnisse für zwölf Monate konsolidiert. Dies hatte einen positiven Effekt auf den Vorjahresvergleich des Umsatzes von Reebok. Die operative Marge des Segments wurde jedoch negativ beeinflusst, da im Monat Januar üblicherweise höhere Lagerräumungsaktivitäten stattfinden. Darüber hinaus wirkten sich Belastungen durch die Kaufpreisaufteilung negativ auf das operative Ergebnis von Reebok aus, allerdings in wesentlich geringerem Maße als im Vorjahr. Im Jahr 2007 betrug der negative Effekt auf das operative Ergebnis von Reebok 12 Mio. € (2006: 89 Mio. €). Bei TaylorMade-adidas Golf wirkte sich die am 21. November 2006 abgeschlossene Veräußerung des Großhandelsgeschäfts von Greg Norman Collection (GNC) negativ auf Umsatz und operative Marge aus.

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 stehen hauptsächlich im Zusammenhang mit dem Reebok Segment. Zusätzliches Umsatzwachstum wurde in mehreren Ländern, für die Reebok die Vertriebsrechte übernommen hatte, um bessere Kontrolle über die Marke zu haben und Marktanteile hinzuzugewinnen, erzielt. Russland und China, wo Reebok mit Wirkung zum 1. Januar 2007 die vollständige Kontrolle über den Vertrieb übernommen hatte, verzeichneten einen besonders kräftigen Anstieg. Umsatzsynergien wirkten sich ebenfalls leicht positiv auf die Entwicklung der Umsatzerlöse im adidas Segment aus. Grund hierfür waren höhere Umsatzerlöse aus dem Lizenzgeschäft, vor allem aus unserer Partnerschaft mit der NBA.

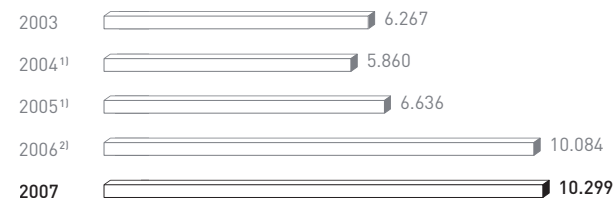
Kostensynergien, resultierend aus der Zusammenführung der Beschaffungsaktivitäten von adidas und Reebok, hatten zudem positive Auswirkungen auf die Umsatzkosten beider Segmente. Dies gilt insbesondere für adidas aufgrund des im Vergleich zu Reebok höheren Beschaffungsvolumens. Die Kostensynergien machten sich wegen des Zeitpunkts der Verbesserungen in der Beschaffung verstärkt in der zweiten Jahreshälfte bemerkbar. Für das Gesamtjahr wurde die positive Auswirkung auf die Rohertragsmarge des Konzerns durch Integrationskosten, die sich negativ auf die operativen Aufwendungen auswirkten, weitgehend aufgehoben. Diese Kosten fielen im Segment HQ/Konsolidierung sowie in geringerem Ausmaß bei adidas und Reebok an. Entsprechend unseren ursprünglichen Erwartungen realisierten wir Umsatzsynergien in Höhe von rund 100 Mio. €. Die Kostensynergien übertrafen unsere ursprünglichen Erwartungen und beliefen sich für das Gesamtjahr 2007 auf ca. 20 Mio. € netto.

ADIDAS KONZERN STEIGT UMSATZ WÄHRUNGSBEREINIGT UM 7 %

Im Geschäftsjahr 2007 stieg der Konzernumsatz vor allem aufgrund von Umsatzzuwächsen im adidas Segment währungsbereinigt um 7 %. Diese Entwicklung entsprach der ursprünglichen Erwartung des Managements von einem Wachstum im mittleren einstelligen Bereich. Währungseffekte wirkten sich negativ auf den Konzernumsatz in Euro aus. Der Konzernumsatz stieg im Jahr 2007 in Euro um 2 % auf 10,299 Mrd. € (2006: 10,084 Mrd. €). Auf vergleichbarer Basis, unter Einbeziehung der Umsatzerlöse von Reebok jeweils für den gesamten Zwölf-Monatszeitraum und ohne den Effekt aus der Veräußerung des GNC Großhandelsgeschäfts, stieg der Konzernumsatz ebenfalls um 7 %.

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.

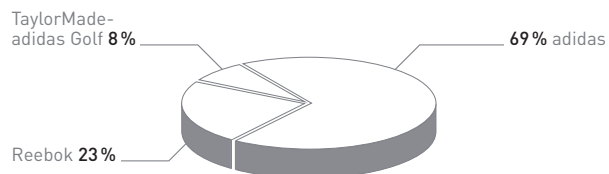
UMSATZERLÖSE NACH QUARTALEN¹⁾

in Mio. €



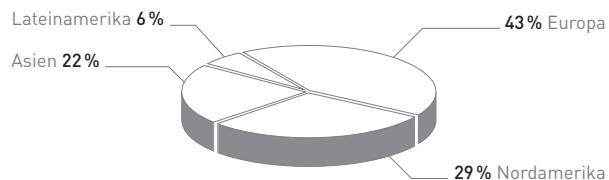
1) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006 sowie das Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

2007 UMSATZERLÖSE NACH SEGMENTEN¹⁾



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

2007 UMSATZERLÖSE NACH REGIONEN¹⁾



1) Ohne HQ/Konsolidierung.

UMSATZ NACH REGIONEN

in Mio. €

	Europa	Nord-amerika	Asien	Latein-amerika	Gesamt ³⁾
2003	3.365	1.562	1.116	179	6.267
2004 ¹⁾	3.068	1.332	1.192	224	5.860
2005 ¹⁾	3.166	1.561	1.523	319	6.636
2006 ²⁾	4.162	3.234	2.020	499	10.084
2007	4.369	2.929	2.254	657	10.299

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.

3) Beinhaltet HQ/Konsolidierung.

ADIDAS SEGMENT HAUPTWACHSTUMSTRÄGER FÜR KONZERNUMSATZ

Das adidas Segment war im Jahr 2007 der Hauptmotor des organischen Umsatzwachstums für den Konzern. Der Umsatz des adidas Segments legte in diesem Zeitraum währungsbereinigt um 12 % zu.

Im Reebok Segment blieb der Umsatz aufgrund der Konsolidierung der Umsatzerlöse von Reebok für zwölf Monate im Jahr 2007 (gegenüber lediglich elf Monaten im Vorjahr) währungs-bereinigt stabil. Auf vergleichbarer Basis ging der Umsatz im Segment Reebok im Geschäftsjahr 2007 um 5 % zurück. Dieser Vergleich basiert auf den Umsatzerlösen im Reebok Segment jeweils für den gesamten Zwölf-Monatszeitraum. Darin enthalten sind auch die Umsatzerlöse im Zusammenhang mit dem GNC Einzelhandelsgeschäft, das mit Wirkung zum 1. Januar 2007 vom Segment TaylorMade-adidas Golf auf das Reebok Segment übertragen wurde. Nicht enthalten sind die Umsatzerlöse aus dem NBA und dem Liverpool-Lizenzgeschäft, die beide in der ersten Jahreshälfte 2006 auf die Marke adidas übertragen wurden.

Bei TaylorMade-adidas Golf wurde der Umsatz durch die Veräußerung des GNC Großhandelsgeschäfts negativ beeinflusst und stieg währungsbereinigt um 1 %. Auf vergleichbarer Basis legte der Umsatz von TaylorMade-adidas Golf um 9 % zu.

Im Segment HQ/Konsolidierung sind Umsatzerlöse enthalten, die nicht den Segmenten adidas, Reebok oder TaylorMade-adidas Golf zuordenbar sind. Im Geschäftsjahr 2007 handelte es sich dabei hauptsächlich um Umsätze mit Salomon Produkten im Rahmen unserer Kooperationsvereinbarung mit Amer Sports Corporation. Ziel dieser Vereinbarung war es, die Übertragung des Salomon Geschäfts auf Amer Sports Corporation zu unterstützen. Im Vorjahresvergleich verringerte sich der Umsatz währungsbereinigt um 60 %. Grund für diese Entwicklung war in erster Linie der Ablauf der Kooperationsvereinbarung über die Beschaffung von Salomon Schuhen.

Währungseffekte wirkten sich in allen Segmenten negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von adidas stieg in Euro im Geschäftsjahr 2007 um 7 % auf 7,113 Mrd. € (2006: 6,626 Mrd. €). Bei Reebok ging der Umsatz um 6 % auf 2,333 Mrd. € zurück (2006: 2,473 Mrd. €). Der Umsatz von TaylorMade-adidas Golf verringerte sich um 6 % auf 804 Mio. € (2006: 856 Mio. €). Im Segment HQ/Konsolidierung verringerte sich der Umsatz um 62 % auf 48 Mio. € (2006: 129 Mio. €).

2007 WÄHRUNGSBEREINIGTES UMSATZWACHSTUM¹⁾

nach Segmenten und Regionen in %

	Europa	Nord-amerika	Asien	Latein-amerika	Gesamt
adidas	8	5	17	39	12
Reebok ²⁾	-1	-5	24	32	0
TaylorMade-adidas Golf ³⁾	5	-9	20	32	1
Gesamt	7	-2	18	38	7

1) Im Vorjahresvergleich.

2) Reebok Ergebnisse 2006 beinhalten nur elf Monate des Zwölf-Monatszeitraums.

3) TaylorMade-adidas Golf Ergebnisse beinhalten das Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

2007 UMSATZWACHSTUM¹⁾

nach Segmenten und Regionen in %

	Europa	Nord-amerika	Asien	Latein-amerika	Gesamt
adidas	7	-3	11	34	7
Reebok ²⁾	-3	-13	18	21	-6
TaylorMade-adidas Golf ³⁾	3	-16	11	20	-6
Gesamt	5	-9	12	32	2

1) Im Vorjahresvergleich.

2) Reebok Ergebnisse 2006 beinhalten nur elf Monate des Zwölf-Monatszeitraums.

3) TaylorMade-adidas Golf Ergebnisse beinhalten das Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

UMSATZANSTIEG IN NAHEZU ALLEN REGIONEN Der Umsatz des adidas Konzerns stieg im Geschäftsjahr 2007 in allen Regionen außer Nordamerika. In Europa legte der Konzernumsatz aufgrund von kräftigem Wachstum in den Schwellenländern der Region währungsbereinigt um 7 % zu. In Nordamerika verringerte sich der Konzernumsatz währungsbereinigt aufgrund der niedrigeren Reebok Umsätze in den USA um 2 %. Der Umsatz des Konzerns in Asien stieg währungsbereinigt um 18 %, vor allem infolge von Wachstum in China. In Lateinamerika legte der Umsatz währungsbereinigt mit Zuwächsen in allen wichtigen Märkten der Region um 38 % zu.

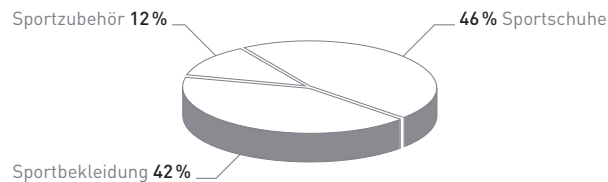
Währungseffekte wirkten sich in allen Regionen negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. In Europa lag der Umsatz mit 4,369 Mrd. € um 5 % über dem Vorjahr (2006: 4,162 Mrd. €). Der Umsatz in Nordamerika ging um 9 % auf 2,929 Mrd. € zurück (2006: 3,234 Mrd. €). In Asien stieg der Umsatz um 12 % auf 2,254 Mrd. € (2006: 2,020 Mrd. €). Lateinamerika verzeichnete einen Umsatzanstieg um 32 % auf 657 Mio. € (2006: 499 Mio. €).

KRÄFTIGER ANSTIEG DES KONZERNUMSATZES BEI BEKLEIDUNG

Nach Produktbereichen betrachtet war Bekleidung der Hauptmotor für das Umsatzwachstum des Konzerns im Berichtsjahr. Der Umsatz im Bereich Schuhe zeigte solides Wachstum und stieg im Berichtszeitraum auf währungsneutraler Basis um 5 %. Deutliche Zuwächse in den Segmenten adidas und TaylorMade-adidas Golf wurden von einem Rückgang im Reebok Segment zum Teil aufgehoben. Der Umsatz im Bereich Bekleidung legte währungsbereinigt um 11 % zu. Ein Umsatzanstieg in den Segmenten adidas und Reebok wurde von einem Rückgang bei TaylorMade-adidas Golf zum Teil aufgehoben. In diesem Segment konnte der Anstieg der Umsatzerlöse bei Bekleidung von adidas Golf die negativen Auswirkungen durch die Veräußerung des GNC Großhandelsgeschäfts nicht ausgleichen. Im Bereich Sportzubehör blieben die Umsatzerlöse auf währungsbereinigter Basis im Vorjahresvergleich stabil. Zuwächse bei TaylorMade-adidas Golf wurden von Rückgängen in den Segmenten adidas und Reebok aufgehoben.

Währungseffekte wirkten sich in allen Produktbereichen negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Infolgedessen blieb der Umsatz im Bereich Schuhe im Jahr 2007 mit 4,751 Mrd. € nahezu unverändert (2006: 4,733 Mrd. €). Der Umsatz im Bereich Bekleidung stieg in Euro um 6 % auf 4,365 Mrd. € (2006: 4,105 Mrd. €). Im Bereich Sportzubehör verringerte sich der Umsatz in Euro um 5 % auf 1,182 Mrd. € (2006: 1,246 Mrd. €).

2007 UMSATZERLÖSE NACH PRODUKTBEREICHEN



UMSATZERLÖSE NACH PRODUKTBEREICHEN

in Mio. €

	Sport-schuhe	Sport-bekleidung	Sport-zubehör	Gesamt
2003	2.767	2.222	1.278	6.267
2004 ¹⁾	2.620	2.462	778	5.860
2005 ¹⁾	2.978	2.798	860	6.636
2006 ²⁾	4.733	4.105	1.246	10.084
2007	4.751	4.365	1.182	10.299

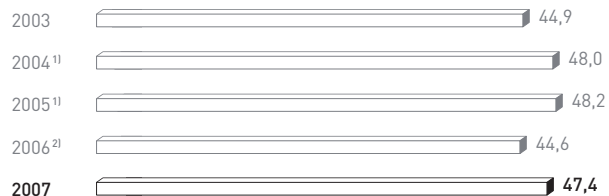
1) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln die Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.

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

UMSATZKOSTEN GEHEN UM 3 % ZURÜCK Umsatzkosten werden als der Betrag definiert, den wir Dritten für Aufwendungen im Zusammenhang mit der Herstellung und Lieferung unserer Produkte zahlen. Vergleichbare eigene Produktionsaufwendungen bei adidas und Reebok sowie Montageaufwendungen bei TaylorMade-adidas Golf sind ebenfalls in den Umsatzkosten des Konzerns enthalten. Diese Aufwendungen machen allerdings nur einen sehr geringen Anteil an den Gesamtumsatzkosten aus. Im Jahr 2007 lagen die Umsatzkosten mit 5,417 Mrd. € trotz eines im Vorjahresvergleich höheren Beschaffungsvolumens um 3 % unter dem Vorjahr (2006: 5,589 Mrd. €). Diese Verbesserung resultiert aus Kostensynergien durch die Zusammenführung der Beschaffungsaktivitäten von adidas und Reebok. Die Optimierung des Beschaffungsprozesses und Effizienzsteigerungen innerhalb unserer Beschaffungskette glichen höhere Lohn- und Rohmaterialkosten mehr als aus.

ROHERTRAGSMARGE

in %

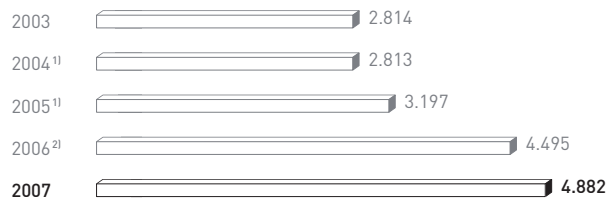


1) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln die Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.

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

ROHERGEBNIS

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.

ROHERTRAGSMARGE VERBESSERT SICH UM 2,8 PROZENT-PUNKTE

Die Rohertragsmarge des adidas Konzerns stieg im Geschäftsjahr 2007 um 2,8 Prozentpunkte auf 47,4 % (2006: 44,6%). Diese Verbesserung übertraf die ursprüngliche Erwartung des Managements einer Rohertragsmarge zwischen 45 % und 47 %. Der Wegfall von negativen Effekten aus der Kaufpreisaufteilung im Reebok Segment, die sich im Jahr 2006 auf 76 Mio. € beliefen, wirkte sich positiv auf die Entwicklung der Rohertragsmarge im Berichtsjahr aus. Kostensynergien aus der Zusammenführung der Beschaffungsaktivitäten von adidas und Reebok sowie organische Verbesserungen in allen Segmenten trugen ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. Infolgedessen stieg das Rohergebnis des Konzerns im Jahr 2007 um 9 % auf 4,882 Mrd. € (2006: 4,495 Mrd. €).

DEUTLICHER ANSTIEG DER LIZENZ- UND PROVISIONSERTRÄGE

Die Lizenz- und Provisionserträge des adidas Konzerns stiegen auf währungsbereinigter Basis um 20 %. Verantwortlich für diesen Anstieg waren in erster Linie höhere Umsätze externer Lizenznehmer von adidas und TaylorMade-adidas Golf sowie höhere durchschnittliche Lizenzraten bei allen Marken. Die erstmalige Konsolidierung des Monats Januar im Segment Reebok im Jahr 2007 wirkte sich ebenfalls positiv auf diese Entwicklung aus. In Euro stiegen die Lizenz- und Provisionserträge um 14 % auf 102 Mio. € (2006: 90 Mio. €).

ROHERGEBNIS NACH QUARTALEN¹⁾

in Mio. €



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

OPERATIVE AUFWENDUNGEN

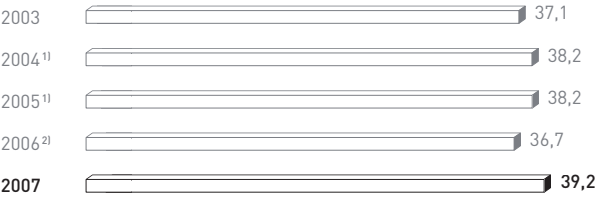
in Mio. €



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 Bekleidungs-geschäft vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

OPERATIVE AUFWENDUNGEN

in % der Umsatzerlöse



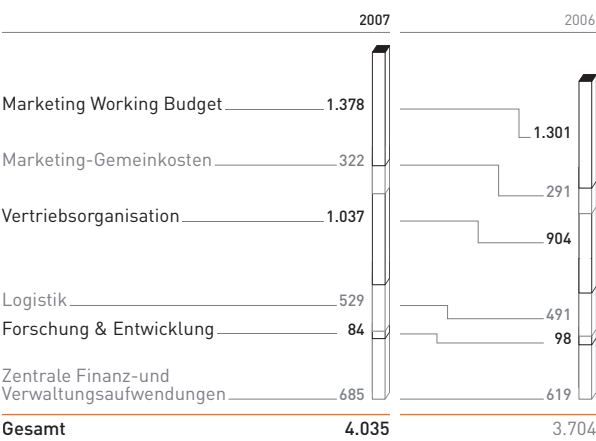
1) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln die Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.
2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006 sowie das Greg Norman Bekleidungs-geschäft vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

HÖHERE AUFWENDUNGEN BEI REEBOK FÜHREN ZU GESTIEGENEN OPERATIVEN AUFWENDUNGEN Operative Aufwendungen beinhalten das Marketing Working Budget und operative Gemeinkosten sowie Abschreibungen. Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die operativen Aufwendungen um 2,5 Prozentpunkte auf 39,2 % (2006: 36,7 %). Grund für diesen Anstieg waren vor allem Einmalkosten für die Integration von Reebok in den adidas Konzern sowie höhere Aufwendungen im Reebok Segment für Werbung, Produktentwicklung und Wachstums-initiativen für die Marke Reebok in den Schwellenländern. Absolut gesehen stiegen die operativen Aufwendungen für den Konzern im Geschäftsjahr 2007 um 9 % auf 4,035 Mrd. € (2006: 3,704 Mrd. €).

MARKETING WORKING BUDGET IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ GESTIEGEN Zur Erhöhung der Flexibilität unseres Konzerns ist fast die Hälfte des Marketing Working Budgets variabel. Der variable Anteil beinhaltet hauptsächlich Aufwendungen für Werbung, Marken- und Produktpräsentation im Handel sowie Public Relations, wohingegen die fixe Komponente überwiegend Aufwendungen für Promotion-Partnerschaften umfasst. Im Verhältnis zum Umsatz stieg das Marketing Working Budget im Jahr 2007 um 0,5 Prozentpunkte auf 13,4 % (2006: 12,9 %). Bei adidas blieb das Marketing Working Budget im Verhältnis zum Umsatz stabil. Im Rahmen der Revitalisierung der Marke verzeichnete das Marketing Working Budget von Reebok im Verhältnis zum Umsatz einen Anstieg. Allerdings liegt das Marketing Working Budget von Reebok nach wie vor unter dem Konzerndurchschnitt. Bei TaylorMade-adidas Golf stiegen die Marketingaufwendungen im Vorjahresvergleich aufgrund der Veräußerung des GNC Großhandelsgeschäfts, das niedrigere Marketingaufwendungen im Verhältnis zum Umsatz aufwies.

OPERATIVE AUFWENDUNGEN NACH FUNKTIONEN

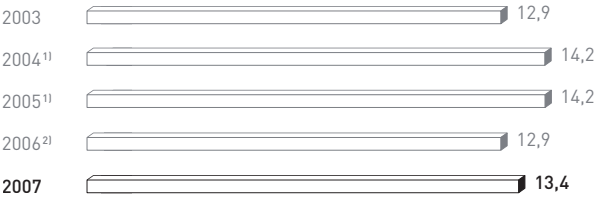
in Mio. €



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

MARKETING WORKING BUDGET

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 sowie das Greg Norman Bekleidungs-geschäft vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

HÖHERE OPERATIVE GEMEINKOSTEN IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ

Die operativen Gemeinkosten des Konzerns enthalten Gemeinkosten im Zusammenhang mit Marketing, Vertrieb, Logistik, Forschung und Entwicklung sowie zentralen Finanz- und Verwaltungsfunktionen. Im Jahr 2007 stiegen die operativen Gemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz um 2,2 Prozentpunkte auf 26,0 % (2006: 23,8 %). Verantwortlich hierfür waren in erster Linie höhere Aufwendungen im Bereich eigener Einzelhandel, die analog zum Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten des Konzerns zunahmen. Auch die zentralen Finanz- und Verwaltungsaufwendungen verzeichneten einen überproportionalen Anstieg infolge der Aufwendungen für Integrationsmaßnahmen innerhalb der Zentralfunktionen des Konzerns. Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung verringerten sich infolge der Zusammenführung bestimmter Forschungsressourcen von adidas und Reebok. ► siehe Forschung und Entwicklung, S. 072

KONZERNGEWINN VOR ZINSEN, STEUERN UND ABSCHREIBUNGEN STEIGT UM 8 %

Der Konzerngewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) stieg im Geschäftsjahr 2007 um 8 % auf 1,165 Mrd. € (2006: 1,078 Mrd. €). Abschreibungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer stiegen um 1 % auf 211 Mio. € (2006: 209 Mio. €). 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 2007, wie auch im Jahr 2006, war keine Wertminderung vorzunehmen.

OPERATIVE MARGE ERREICHT 9,2 % Die operative Marge des adidas Konzerns verbesserte sich im Geschäftsjahr 2007 um 0,5 Prozentpunkte auf 9,2 % (2006: 8,7 %). Diese Entwicklung entsprach der ursprünglichen Erwartung des Managements von einer operativen Marge von etwa 9 %. Der Anstieg der operativen Marge ist auf die verbesserte Rohertragsmarge des Konzerns zurückzuführen, die höhere operative Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz mehr als ausglich. Infolgedessen stieg das Betriebsergebnis um 8 % auf 949 Mio. € (2006: 881 Mio. €).

EBITDA

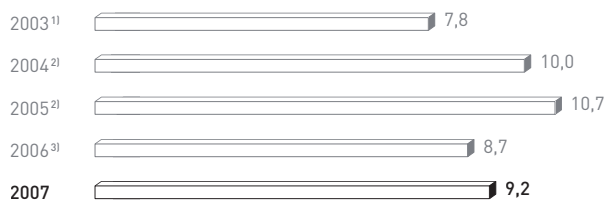
in Mio. €



- 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.

OPERATIVE MARGE

in %



- 1) Lizenz- und Provisionserträge sowie Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte sind nicht enthalten.
- 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.

BETRIEBSERGEBNIS

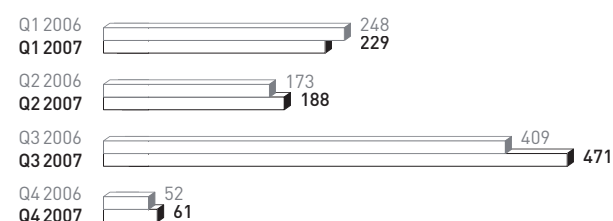
in Mio. €



- 1) Lizenz- und Provisionserträge sowie Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte sind nicht enthalten.
- 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.

BETRIEBSERGEBNIS NACH QUARTALEN¹⁾

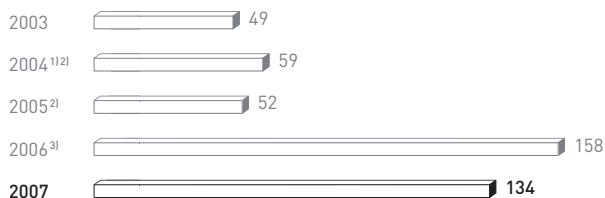
in Mio. €



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

NETTOFINANZAUFWENDUNGEN DEUTLICH GESENKT Die Nettofinanz aufwendungen gingen im Jahr 2007 um 15 % auf 134 Mio. € zurück (2006: 158 Mio. €). Dieser Rückgang ist auf niedrigere Finanzaufwendungen infolge der deutlichen Reduzierung der Nettofinanzverbindlichkeiten zurückzuführen.

➔ siehe Treasury, S. 091

FINANZERTRÄGE UM 9 % ZURÜCKGEGANGEN Die Finanzerträge verringerten sich im Geschäftsjahr 2007 um 9 % auf 36 Mio. € (2006: 39 Mio. €). Die höheren Finanzerträge im Vorjahr standen im Zusammenhang mit den erheblichen liquiden Mitteln nach der Kapitalerhöhung und dem Erlös aus der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments zu Beginn des Jahres 2006. Beide Transaktionen fanden im vierten Quartal 2005 statt.

FINANZAUFWENDUNGEN GEHEN UM 14 % ZURÜCK Die Finanzaufwendungen gingen im Jahr 2007 um 14 % auf 170 Mio. € zurück (2006: 197 Mio. €). Dies ist hauptsächlich auf die im Vergleich zum Vorjahr deutlich niedrigeren Bruttofinanzverbindlichkeiten zurückzuführen.

GEWINN VOR STEUERN UM 13 % GESTIEGEN Infolge der verbesserten operativen Marge und der niedrigeren Nettofinanzaufwendungen des Konzerns stieg der Gewinn vor Steuern im Verhältnis zum Umsatz um 0,7 Prozentpunkte auf 7,9 % (2006: 7,2%). Der Gewinn vor Steuern konnte im Jahr 2007 um 13 % auf 815 Mio. € gesteigert werden (2006: 723 Mio. €).

GEWINN VOR STEUERN

in Mio. €



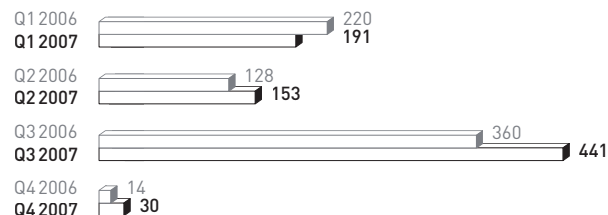
1) Angepasst aufgrund der Anwendung von IAS 32.

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 Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

GEWINN VOR STEUERN NACH QUARTALEN¹⁾

in Mio. €



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

STEIGERUNG DES AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDEN GEWINNS UM 14 %

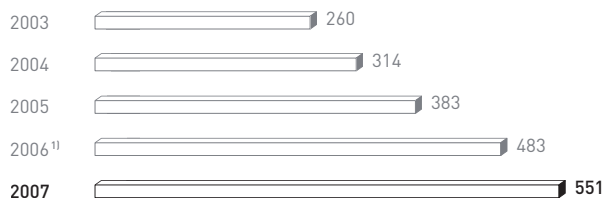
Der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn stieg im Geschäftsjahr 2007 um 14 % auf 551 Mio. € (2006: 483 Mio. €). Diese Entwicklung entsprach den ursprünglichen Erwartungen des Managements, das sich eine Steigerungsrate von annähernd 15 % zum Ziel gesetzt hatte. Zu dieser Entwicklung trugen die Verbesserung des Betriebsergebnisses, niedrigere Nettofinanzaufwendungen sowie der Rückgang der Ergebnisanteile anderer Gesellschafter bei. Die Steuerquote des Konzerns stieg im Jahr 2007 um 0,4 Prozentpunkte auf 31,8 % (2006: 31,4 %). Der Wegfall eines Einmal-Steuervorteils, der sich im Vorjahr positiv ausgewirkt hatte, wurde teilweise durch günstige Steuersatzänderungen in einigen Ländern kompensiert. ➤ siehe Erläuterung 27, S. 185

ERGEBNISANTEILE ANDERER GESELLSCHAFTER UM 71 % ZURÜCKGEGANGEN

Die Ergebnisanteile anderer Gesellschafter des Konzerns gingen im Jahr 2007 um 71 % auf 4 Mio. € zurück (2006: 13 Mio. €). Verantwortlich für diesen deutlichen Rückgang gegenüber dem Vorjahr war in erster Linie das Buyout des Joint Venture Partners von adidas in Korea. Mit Wirkung zum 1. September 2006 hatte der Konzern die verbleibenden 49 % der Anteile erworben.

AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDER GEWINN

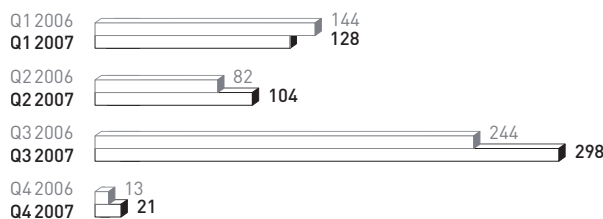
in Mio. €



1) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006, ohne Greg Norman Bekleidungsgeschäft ab dem 1. Dezember 2006.

AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDER GEWINN NACH QUARTALEN¹⁾

in Mio. €



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

UNVERWÄSSERTES UND VERWÄSSERTES ERGEBNIS JE AKTIE STEIGEN UM 14 %

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie verbesserte sich im Geschäftsjahr 2007 analog zum Anstieg des auf Anteilseigner entfallenden Konzerngewinns um 14 % auf 2,71 € (2006: 2,37 €). Die Gesamtzahl der im Umlauf befindlichen Aktien des Konzerns stieg zum 31. Dezember 2007 um 92.100 Aktien auf 203.628.960 (2006: 203.536.860). Neue Aktien resultierten aus ausgeübten Aktienoptionen im Rahmen der Tranchen II, III, IV und V des Aktienoptionsplans für Führungskräfte (MSOP) der adidas AG. Damit belief sich die gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des unverwässerten Ergebnisses je Aktie auf 203.594.975 (Durchschnitt im Jahr 2006: 203.386.104). Das verwässerte Ergebnis je Aktie stieg im Jahr 2007 ebenfalls um 14 % auf 2,57 € (2006: 2,25 €). Die gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie belief sich auf 219.467.177 (Durchschnitt im Jahr 2006: 219.399.522). Die Gesamtzahl der im Umlauf befindlichen verwässerten Aktien des Konzerns belief sich zum Jahresende 2007 auf 219.485.875 (2006: 219.485.875). 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 RECHNUNGSLEGUNGS-GRUNDSÄTZE Der Konzernabschluss wird gemäß den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt. Entsprechend den IFRS-Vorschriften wurden im Jahr 2007 einige neue oder geänderte Standards und Interpretationen erstmals angewandt. ➡ siehe Erläuterung 1, S. 157 Im Jahr 2007 ergaben sich keine Veränderungen der Konsolidierungs- und Rechnungslegungsgrundsätze des Konzerns. Damit wirkten sich weder Veränderungen in den Rechnungslegungsgrundsätzen noch Veränderungen im Ermessen des Managements bei der Anwendung der Rechnungslegungsstandards auf die Struktur der Konzernbilanz im Berichtszeitraum aus.

BILANZSTRUKTUR ¹⁾		
in % der Bilanzsumme		
Aktiva	2007	2006
Flüssige Mittel	3,5	3,7
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	17,5	16,9
Vorräte	19,6	19,2
Anlagevermögen	44,8	47,6
Sonstige Vermögenswerte	14,6	12,6
Aktiva (in Mio. €)	8.325	8.379

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

BILANZSTRUKTUR ¹⁾		
in % der Bilanzsumme		
Passiva	2007	2006
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	10,2	9,0
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	25,8	30,8
Sonstige Verbindlichkeiten	27,6	26,4
Gesamtes Eigenkapital	36,4	33,8
Passiva (in Mio. €)	8.325	8.379

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

BILANZSUMME GEHT UM 1% ZURÜCK Zum Ende des Geschäftsjahres 2007 ging die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 1% auf 8,325 Mrd. € zurück (2006: 8,379 Mrd. €). Verantwortlich hierfür waren in erster Linie Währungseffekte, die sich negativ auf die in US Dollar gehaltenen Vermögenswerte des Konzerns auswirkten.

VORRÄTE STEIGEN UM 1% Zum Ende des Geschäftsjahres 2007 stiegen die Vorräte im Konzern um 1% auf 1,629 Mrd. € (2006: 1,607 Mrd. €). Währungsbereinigt entspricht dies einem Anstieg um 7%. Diese Entwicklung ist vor allem auf höhere Vorräte in Schwellenländern zurückzuführen und zeigt die hohen Umsatzerwartungen des Konzerns insbesondere für diese Länder.

FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN NEHMEN UM 3% ZU Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen des Konzerns stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2007 um 3% auf 1,459 Mrd. € (2006: 1,415 Mrd. €). Währungsbereinigt stiegen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 8%. Der Anstieg liegt deutlich unter dem Umsatzwachstum im vierten Quartal 2007. Dies ist auf die konsequente Durchsetzung der Zahlungsmodalitäten im Konzern sowie auf die gezielten Maßnahmen zum Forderungseinzug zurückzuführen.

SONSTIGE KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE STEIGEN UM 28% Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2007 um 28% auf 529 Mio. € (2006: 413 Mio. €). Grund hierfür waren vor allem gestiegene Vorauszahlungen für Promotionverträge sowie höhere Marktwerte von Finanzinstrumenten.

ANLAGEVERMÖGEN GEHT UM 7% ZURÜCK Das Anlagevermögen ging zum Ende des Geschäftsjahres 2007 um 7% auf 3,726 Mrd. € zurück (2006: 3,988 Mrd. €). Dieser Rückgang resultierte hauptsächlich aus negativen Währungseffekten in Höhe von 286 Mio. €. Diese wirkten sich negativ auf das nicht in Euro, sondern in anderen Währungen gehaltene Anlagevermögen aus. Darüber hinaus beeinflusste die Umgliederung von Anlagevermögen in Höhe von 17 Mio. € in Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten diese Entwicklung. Zugängen im Wert von 295 Mio. € standen Abschreibungen in Höhe von 215 Mio. € und Abgänge in Höhe von 37 Mio. € gegenüber.

BILANZSUMME

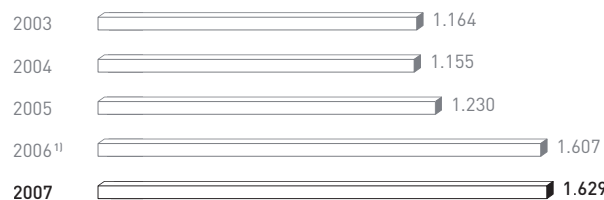
in Mio. €



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

VORRÄTE

in Mio. €



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

FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

in Mio. €



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

ZUR VERÄUßERUNG GEHALTENE VERMÖGENSWERTE

STEIGEN UM 35% Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte stehen hauptsächlich im Zusammenhang mit dem geplanten Verkauf von Grundstücken und Gebäuden in Herzogenaurach. Außerdem wurden zwei Lagerhäuser in Großbritannien sowie die Maxfli Markenrechte zum Ende des Geschäftsjahres 2007 in zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte umgegliedert. Die Maxfli Markenrechte wurden im Februar 2008 veräußert.

☞ siehe Nachtrag, S. 117 Aufgrund dieser Zugänge stiegen die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte um 35% auf 80 Mio. € (2006: 59 Mio. €).

SONSTIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

UM 8% GESTIEGEN Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2007 um 8% auf 147 Mio. € (2006: 134 Mio. €). Dieser Anstieg ist hauptsächlich auf höhere Marktwerte von Finanzinstrumenten zurückzuführen.

VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

NEHMEN UM 13% ZU Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2007 um 13% auf 849 Mio. € (2006: 752 Mio. €). Auf währungsbereinigter Basis nahmen die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 22% zu. Dieser Anstieg ist in erster Linie auf höhere Produktauslieferungen von Lieferanten im letzten Quartal des Jahres zurückzuführen und spiegelt die Umsatzerwartungen des Konzerns wider.

SONSTIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN STEIGEN

UM 15% Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2007 um 15% auf 266 Mio. € (2006: 232 Mio. €). Dieser Anstieg resultierte hauptsächlich aus höheren kurzfristigen Devisentermingeschäften.

SONSTIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN NEHMEN

UM 65% ZU Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2007 um 65% auf 69 Mio. € (2006: 43 Mio. €). Dieser Anstieg resultierte hauptsächlich aus höheren langfristigen Devisentermingeschäften.

EIGENKAPITAL

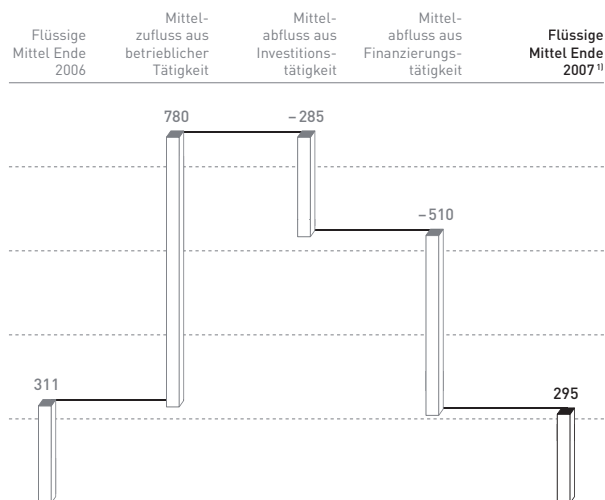
in Mio. €



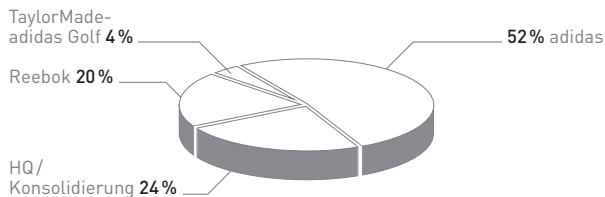
1) Angepasst aufgrund der Anwendung der Änderung zu IAS 19.
2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006.

VERÄNDERUNG DER FLÜSSIGEN MITTEL

in Mio. €



1) Beinhaltet einen negativen Währungseffekt in Höhe von 1 Mio. €.

2007 INVESTITIONEN NACH SEGMENTEN

EIGENKAPITALBASIS WEITER GESTÄRKT Die Eigenkapitalbasis des Konzerns hat sich im Vorjahresvergleich weiter verbessert. Das auf Anteilseigner entfallende Eigenkapital stieg zum Ende des Geschäftsjahres 2007 um 7 % auf 3,023 Mrd. € (2006: 2,828 Mrd. €). Der erwirtschaftete Gewinn im Berichtszeitraum glich negative Währungseffekte mehr als aus.

AUFWENDUNGEN IM ZUSAMMENHANG MIT AUSSER-BILANZIELLEN 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 2007 vor allem aufgrund des weiteren Ausbaus der eigenen Einzelhandelsaktivitäten der Marke adidas um 21 % auf 337 Mio. € (2006: 278 Mio. €).

CASHFLOW-ENTWICKLUNG SPIEGELT OPERATIVE STÄRKE WIDER Im Geschäftsjahr 2007 betrug der Mittelzufluss aus der operativen Geschäftstätigkeit 780 Mio. € und wurde hauptsächlich dazu verwendet, den Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital entsprechend dem saisonalen Verlauf unseres Geschäfts zu finanzieren. Der Mittelabfluss für Investitionen in Höhe von 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. Darüber hinaus wurden Investitionen für die Integration von Reebok getätigt. Zu den wichtigen Integrationsprojekten zählen der Aufbau des gemeinsamen Lager- und Vertriebszentrums von adidas und Reebok in Großbritannien. Der Mittelabfluss für die Finanzierungstätigkeit belief sich auf 510 Mio. € und resultierte aus der Zahlung von Dividenden sowie der Reduzierung der langfristigen Finanzverbindlichkeiten. Aus der operativen Geschäftstätigkeit flossen weniger Finanzmittel zu als für die Investitions- und Finanzierungstätigkeit benötigt wurden. Aufgrund dieser Entwicklung und eines negativen Währungseffekts in Höhe von 1 Mio. € gingen die flüssigen Mittel des Konzerns zum Ende des Geschäftsjahres 2007 um 16 Mio. € auf 295 Mio. € zurück (2006: 311 Mio. €).

INVESTITIONEN KONZENTRIEREN SICH AUF EIGENE EINZEL-HANDELSAKTIVITÄTEN Investitionen sind die gesamten finanziellen Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten sowie dem Bau von Sachanlagen verwendet werden. Die Investitionen des Konzerns stiegen im Geschäftsjahr 2007 um 4 % auf 289 Mio. € (2006: 277 Mio. €). Auf das adidas Segment entfielen 52 % der Investitionen des Konzerns (2006: 49 %). Investitionen im Reebok Segment machten 20 % der Gesamtinvestitionen aus (2006: 26 %). 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 (2006: 5 %). Die verbleibenden 24 % der gesamten Investitionen wurden im Segment HQ/ Konsolidierung erfasst (2006: 20 %). Diese standen hauptsächlich im Zusammenhang mit Integrationsinitiativen, z. B. dem Bau des gemeinsamen Lagerhauses in Großbritannien und der konzernweiten Harmonisierung der IT-Systeme.

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 Nettozinsaufwendungen. Durch den Ausgleich konzerninterner Transaktionen über konzerninterne Finanzkonten können wir externe Banktransaktionen und Bankgebühren reduzieren. Zu den weiteren Zielen unserer Konzern-Treasury-Abteilung zählen Währungsmanagement sowie die kontinuierliche Zinssatzoptimierung.

TREASURY-SYSTEM UND VERANTWORTLICHKEITEN Die Treasury-Grundsätze des Konzerns regeln die Vorgehensweisen 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 Rating-Agentur von mindestens BBB+ vorweisen. Nur in Ausnahmefällen dürfen Konzern und Tochtergesellschaften mit Banken, die ein niedrigeres Rating haben, zusammenarbeiten. ⇒ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 104 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 Finanzinstrumente in Höhe von 4,1 Mrd. € zum Ende des Geschäftsjahres 2007 sichergestellt (2006: 4,4 Mrd. €). Diese Instrumente umfassen eine mehrjährige Konsortialkreditlinie in Höhe von 2,0 Mrd. € (2006: 2,0 Mrd. €) sowie bilaterale Kreditlinien bei verschiedenen Banken in Höhe von insgesamt 2,1 Mrd. € (2006: 2,4 Mrd. €). Die Verringerung der ungenutzten Kreditlinien im Jahr 2007 verdeutlicht den reduzierten Bedarf an finanzieller Flexibilität infolge der erheblichen Fortschritte, die der Konzern im Jahr 2007 bei der Reduzierung der Bruttofinanzverbindlichkeiten erzielt hat. Wir überwachen laufend den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf.

FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN

in Mio. €

	2007	2006
Kurzfristige Kreditlinien	2.314	2.776
Mittelfristig zugesagte Kreditlinien	2.000	2.000
Schuldscheindarlehen	1.564	1.784
Wandelanleihe	384	375
Gesamt	6.262	6.935

RESTLAUFZEITEN DER FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN

in Mio. €

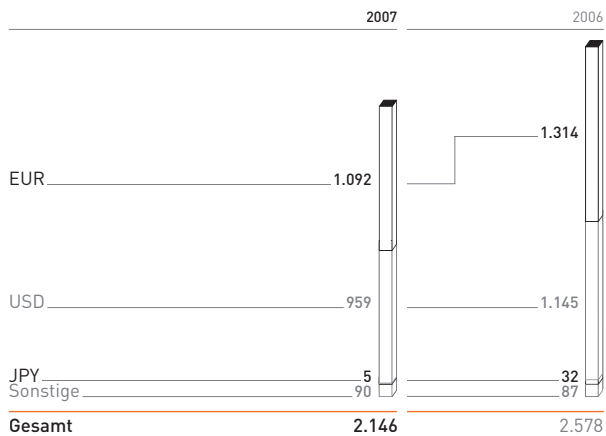
	2007	2006
< 1 Jahr	2.500	2.879
1 bis 3 Jahre	967	985
3 bis 5 Jahre	2.376	2.480
> 5 Jahre	419	591
Gesamt	6.262	6.935

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 2007 haben wir alle Bedingungen vollständig erfüllt. Wir sind äußerst zuversichtlich, dass wir auch in absehbarer Zeit diese Bedingungen weiterhin erfüllen werden, da wir in der Zukunft einen kontinuierlich starken Cashflow erwarten. [☞ siehe Ausblick, S. 118](#) Wir sind derzeit überzeugt, dass die Mittelzuflüsse aus der Geschäftstätigkeit zusammen mit der Verfügbarkeit externer Mittel für absehbare Zeit ausreichen werden, um unseren Bedarf an operativen Mitteln und Kapital zu decken.

BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN DEUTLICH REDUZIERT

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Jahres 2007 um 17 % auf 2,146 Mrd. € (2006: 2,578 Mrd. €). Die Bankverbindlichkeiten verringerten sich um 28 % auf 198 Mio. € (2006: 275 Mio. €). Unsere Schuldscheindarlehen bzw. Privatplatzierungen in den USA, Europa und Asien lagen mit 1,564 Mrd. € um 12 % unter dem Vorjahr (2006: 1,784 Mrd. €). Der Wert der Wandelanleihe stieg im Geschäftsjahr 2007 um 2 % auf 384 Mio. € (2006: 375 Mio. €). Diese Entwicklung spiegelt gemäß den Anforderungen der IFRS die Aufzinsung des Fremdkapitalanteils wider. Am Ende des Jahres 2007 gab es kein ausstehendes Commercial Paper (2006: 144 Mio. €).

WÄHRUNGSSPLIT DER BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN in Mio. €



EMITTIERTE ANLEIHEN AUF EINEN BLICK

in Mio. €

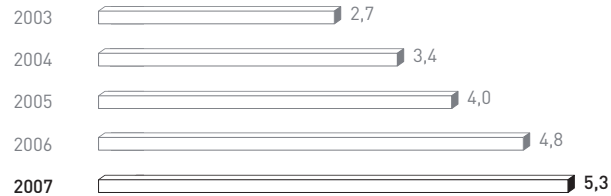
Emittierte Anleihen	Volumen	Kupon	Fälligkeit
Asiatisches Schuldscheindarlehen	USD 218	variabel	2009
Asiatisches Schuldscheindarlehen	JPY 3.000	fix	2009
Asiatisches Schuldscheindarlehen	EUR 26	variabel	2010
Asiatisches Schuldscheindarlehen	AUD 16	variabel	2010
Deutsche Schuldscheindarlehen	EUR 150	fix/variabel	2010
Französische Schuldscheindarlehen	EUR 150	variabel	2011 – 2012
US Schuldscheindarlehen	USD 175	fix	2015
US Schuldscheindarlehen	USD 1.000	fix	2009 – 2016
Wandelanleihe	EUR 400	2,50 %	2018
Sonstige Schuldscheindarlehen	EUR 399	fix/variabel	2008 – 2012

WÄHRUNGSMIX NAHEZU UNVERÄNDERT Der Großteil der Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns wird in Euro und US Dollar gehalten. Um den Anteil an Finanzverbindlichkeiten mit kurzfristigen, variablen Zinssätzen zu minimieren, haben wir die Schuldenreduzierung im Jahr 2007 auf Instrumente in Euro konzentriert. Diese sind zu einem großen Teil variabel verzinst. Darüber hinaus verringerten sich absolut gesehen unsere Finanzierungen in US Dollar im Jahr 2007, hauptsächlich aufgrund der Abschwächung des US Dollar gegenüber dem Euro. Damit blieb der Währungssplit unserer Bruttofinanzverbindlichkeiten zum Ende des Jahres 2007 im Vorjahresvergleich weitgehend unverändert. Die Bruttofinanzverbindlichkeiten in Euro beliefen sich auf 51 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten (2006: 51 %). Der Anteil der in US Dollar gehaltenen Bruttofinanzverbindlichkeiten stieg geringfügig auf 45 % (2006: 44 %).

ZINSSATZ STEIGT Im gewichteten Mittel stieg der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Jahr 2007 um 0,5 Prozentpunkte auf 5,3 % (2006: 4,8 %). Grund für diesen Anstieg waren höhere Zinssätze im Euroraum. Infolge des Zinsanstiegs konzentrierte sich die Verringerung der Verschuldung im Geschäftsjahr 2007 vornehmlich auf die Reduzierung der variablen Finanzierungsvereinbarungen des Konzerns, um einen besseren Schutz gegen künftige Zinssteigerungen zu gewährleisten. [☞ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 104](#) Langfristige festverzinsliche Finanzierungen machten zum Ende des Geschäftsjahres 2007 etwa 70 % des gesamten Finanzierungsvolumens (2006: ca. 65 %) aus. Rund 30 % des gesamten Finanzierungsvolumens des Konzerns am Ende des Jahres war variabel verzinslich (2006: ca. 35 %).

ZINSSATZENTWICKLUNG¹⁾

in %



1) Gewichteter durchschnittlicher Zinssatz der Bruttofinanzverbindlichkeiten.

NETTO-LIQUIDITÄT/NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN

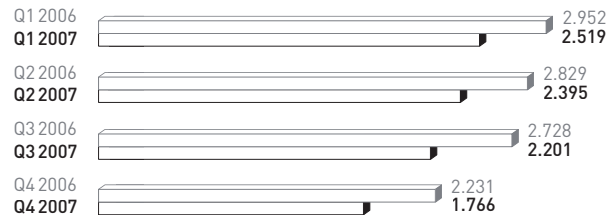
in Mio. €



1) Angepasst aufgrund der Anwendung der Änderung zu IAS 39.
 2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006.

NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN NACH QUARTALEN¹⁾

in Mio. €



1) Am Ende der Periode.

NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN UM FAST 500 MIO. €

REDUZIERT Am 31. Dezember 2007 beliefen sich die Nettofinanzverbindlichkeiten auf 1,766 Mrd. € (2006: 2,231 Mrd. €). Das entspricht einem Rückgang um 465 Mio. € bzw. 21 %. Diese Verbesserung lag erheblich unter unserem ursprünglichen Ziel zu Beginn des Jahres 2007. Zu diesem Zeitpunkt hatten wir eine Reduzierung auf unter 2 Mrd. € kommuniziert.

☞ siehe Internes Konzern-Managementsystem, S. 056 Verantwortlich für diesen Rückgang waren in erster Linie die starke Gewinnentwicklung und das weiterhin strikte Management des kurzfristigen Betriebskapitals. Darüber hinaus trugen positive Währungseffekte in Höhe von 98 Mio. € zu der Verbesserung der Nettofinanzverbindlichkeiten bei. Diese Entwicklung führte zu einer erheblichen Verbesserung des Verschuldungsgrads auf 58,4 % am Ende des Jahres 2007 gegenüber 78,9 % am Ende des Vorjahres. Auf Basis der Nettofinanzverbindlichkeiten lag die Inanspruchnahme der zugesagten Kreditlinien Ende 2007 bei 28 % (2006: 32 %).

WÄHRUNGSMANAGEMENT WEITER OPTIMIERT Da der adidas Konzern weltweit tätig ist, ist das Währungsmanagement ein wichtiger Fokus der zentralen 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. 062 Im Geschäftsjahr 2007 verwaltete die zentrale Treasury-Abteilung ein Nettodefizit gegenüber dem Euro in Höhe von ca. 1,5 Mrd. US Dollar. Dies stellt einen Rückgang von ca. 200 Mio. US Dollar gegenüber 1,7 Mrd. US Dollar im Vorjahr dar. Die Veränderung resultiert hauptsächlich aus dem Wegfall eines Einmaleffekts im Zusammenhang mit der Akquisition von Reebok im Jahr 2006. Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Konzerns haben wir ein rollierendes Hedging-System mit einem Zeitfenster von 12 bis 18 Monaten, wobei wir einen großen Teil unseres erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs sechs Monate vor Saisonbeginn absichern. Das bedeutet, dass wir bereits rund 70 % unseres prognostizierten Hedging-Bedarfs für 2008 zu einem Sicherungskurs abgeschlossen haben, der über dem Vorjahresniveau liegt. Außerdem haben wir schon begonnen uns für 2009 abzuschern. 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. 104

VERSCHULDUNGSGRAD

in %



1) Angepasst aufgrund der Anwendung von IAS 32/IAS 39 und der Änderung zu IAS 19.
 2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006.

FINANZIERUNGSSTRUKTUR¹⁾

in Mio. €

	2007	2006
Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen	381	347
Bankkredite	198	275
Commercial Paper	0	144
Schuldscheindarlehen	1.564	1.784
Wandelanleihe	384	375
Bruttofinanzverbindlichkeiten	2.146	2.578
Netto-Liquidität/Nettofinanzverbindlichkeiten	-1.766	-2.231

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

ZUSAMMENSETZUNG DES GRUNDKAPITALS UND VERBRIEFTE RECHTE DER AKTIONÄRE

Das Grundkapital der adidas AG beläuft sich auf 203.628.960 € (Stand: 31. Dezember 2007), eingeteilt in 203.628.960 nennwertlose, auf den Inhaber lautende Stückaktien („Aktien“). [☞ siehe Erläuterung 21, S. 173](#) Jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme. Uns sind keine Beschränkungen in Bezug auf die Ausübung des Stimmrechts oder die Übertragung unserer Aktie bekannt. Darüber hinaus verfügt kein Aktionär über Sonderrechte, die ihm Kontrollbefugnisse verleihen. Unsere Aktien befinden sich zu 100 % im Streubesitz. Direkte und indirekte Beteiligungen am Kapital der adidas AG, die 10 % des Grundkapitals überschreiten, sind uns nicht bekannt. Die übrigen uns gemäß § 21 WpHG zugesandten Mitteilungen hinsichtlich Aktienbesitz lagen im Jahr 2007 jeweils unter 5,1 %.

[☞ siehe Unsere Aktie, S. 036](#)

SATZUNGSÄNDERUNGEN

Die Änderung unserer Satzung bedarf grundsätzlich eines Hauptversammlungsbeschlusses, der, abweichend von § 179 Abs. 2 AktG, lediglich mit einfacher Stimmenmehrheit und, soweit eine Kapitalmehrheit erforderlich ist, mit einfacher Kapitalmehrheit gefasst werden kann, es sei denn, unsere Satzung oder zwingende gesetzliche Vorschriften bestimmen etwas anderes. Beziehen sich hingegen die Änderungen nur auf die Fassung der Satzung, so ist unser Aufsichtsrat befugt, diese ohne Beschluss der Hauptversammlung vorzunehmen. Dies betrifft auch Anpassungen der Fassung von § 4 unserer Satzung (Grundkapital) unter anderem nach teilweiser oder vollständiger Durchführung einer Kapitalerhöhung entsprechend der Ausnutzung des genehmigten oder bedingten Kapitals.

BEFUGNISSE DES VORSTANDS ZUR AUSGABE VON AKTIEN

Gemäß unserer Satzung ist der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats berechtigt, das Grundkapital im Rahmen bestehender genehmigter Kapitalia durch Ausgabe neuer Aktien zu erhöhen. Zum 31. Dezember 2007 bestehen drei genehmigte Kapitalia über insgesamt 90.312.500 € mit verschiedenen Verwendungsmöglichkeiten. Danach ist der Vorstand ermächtigt das Grundkapital

☞ bis zum 19. Juni 2010 durch ein- oder mehrmalige Ausgabe von Aktien gegen Bareinlagen um insgesamt bis zu 64.062.500 € zu erhöhen

☞ bis zum 19. Juni 2008 durch ein- oder mehrmalige Ausgabe von Aktien gegen Bar- oder Sacheinlagen um insgesamt bis zu 6.250.000 € zu erhöhen

☞ bis zum 28. Mai 2011 durch ein- oder mehrmalige Ausgabe von Aktien gegen Bareinlagen um insgesamt bis zu 20.000.000 € zu erhöhen.

Das Bezugsrecht kann mit Zustimmung des Aufsichtsrats in bestimmten Fällen ausgeschlossen werden. [☞ siehe Erläuterung 21, S. 173](#)

Dem Vorstand steht darüber hinaus ein von der Hauptversammlung am 8. Mai 2003 beschlossenes bedingtes Kapital zur Ausgabe von Aktien an die Inhaber von im Oktober 2003 ausgegebenen Teilschuldverschreibungen zur Verfügung. Die Ausgabe dieser Aktien ist jedoch nur zulässig, soweit die Inhaber von Teilschuldverschreibungen von ihren Wandlungsrechten Gebrauch machen. Ist dies der Fall, beläuft sich die Gesamtzahl der an diesen Personenkreis insgesamt auszugebenden Aktien auf 15.684.315 (Stand: 31. Dezember 2007).

Darüber hinaus ist der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats berechtigt, bis zum 7. Mai 2008 weitere Options- und Wandelanleihen auszugeben. Diese gewähren Options- und Wandlungsrechte auf insgesamt bis zu 20.313.723 Aktien, die ebenfalls aus dem bedingten Kapital 2003 bedient werden können. [☞ siehe Erläuterung 21, S. 173](#)

Des Weiteren ist der Vorstand gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 11. Mai 2006 befugt, mit Zustimmung unseres Aufsichtsrats Options- und Wandelanleihen unter Ausschluss des Bezugsrechts unserer Aktionäre bis zum 10. Mai 2011 auszugeben. Die Gesamtzahl der bei Ausübung der Options- und Wandlungsrechte an die Inhaber der Options- und Wandelanleihen auszugebenden Aktien beträgt 20.000.000, die aus dem bedingten Kapital 2006 bedient werden können. [☞ siehe Erläuterung 21, S. 173](#)

Ferner steht dem Vorstand ein von der Hauptversammlung am 20. Mai 1999 beschlossenes bedingtes Kapital zur Ausgabe von Aktien an die Inhaber von Bezugsrechten zur Verfügung, die an die Begünstigten unseres Aktienoptionsprogramms (MSOP) in den Jahren 1999 bis 2003 ausgegeben wurden. MSOP-Begünstigte sind Mitglieder des Vorstands, Mitglieder von Geschäftsleitungsorganen verbundener Unternehmen sowie weitere Führungskräfte des adidas Konzerns. Die Ausgabe der Aktien an die Begünstigten erfolgt, soweit diese im Falle der Erreichung der vorgegebenen Erfolgsziele ihre Bezugsrechte gemäß den Optionsbedingungen ausüben.

[☞ siehe Erläuterung 32, S. 189](#) Die Gesamtzahl der vom Vorstand noch an diesen Personenkreis im Falle der Ausübung sämtlicher Bezugsrechte insgesamt auszugebenden Aktien beläuft sich unter Berücksichtigung der verfallenen Aktienoptionen auf insgesamt 134.200 Aktien (33.550 Aktienoptionen) (Stand: 31. Dezember 2007).

BEFUGNISSE DES VORSTANDS ZUM RÜCKKAUF VON AKTIEN

Gemäß Hauptversammlungsbeschluss vom 10. Mai 2007 ist der Vorstand ermächtigt, bis zum 9. November 2008 eigene Aktien bis zu insgesamt 10 % des Grundkapitals der adidas AG zu jedem zulässigen Zweck im Rahmen der gesetzlichen Beschränkungen zu erwerben. Auf die erworbenen Aktien dürfen zusammen mit etwaigen anderen eigenen Aktien aus dem Besitz der adidas AG zu keinem Zeitpunkt mehr als 10 % des Grundkapitals entfallen. Die Aktien können insbesondere

- ⇒ mit Zustimmung des Aufsichtsrats entweder eingezogen werden oder über die Börse oder durch ein Angebot an alle Aktionäre gegen Barzahlung oder durch Verkauf zu einem Preis, der den Börsenpreis der Aktien gleicher Ausstattung nicht wesentlich unterschreitet, veräußert werden;
- ⇒ mit Zustimmung des Aufsichtsrats im Rahmen des Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen an Unternehmen sowie von gewerblichen Schutzrechten oder von an ihnen bestehenden Lizenzen veräußert werden;
- ⇒ zur Erfüllung von Options- und Wandlungsrechten bzw. -pflichten verwendet werden, die den Inhabern aus einer von der adidas AG ausgegebenen Options- oder Wandelanleihe zustehen;
- ⇒ zur Erfüllung der aus dem Aktien-Optionsprogramm (MSOP) resultierenden Ansprüche der Begünstigten eingesetzt werden.

Die adidas AG besitzt zum 31. Dezember 2007 keine eigenen Aktien.

ERNENNUNG UND ABBERUFUNG DES VORSTANDS

Der Vorstand der adidas AG besteht derzeit aus vier Mitgliedern.

➤ **siehe Vorstand, S. 018** Gemäß unserer Satzung obliegen dem Aufsichtsrat sowohl die Bestimmung der Anzahl der Vorstandsmitglieder, als auch ihre Bestellung und Abberufung. Er bestellt die Vorstandsmitglieder für einen Zeitraum von höchstens fünf Jahren. Eine wiederholte Bestellung oder Verlängerung der Amtszeit für jeweils höchstens fünf Jahre ist zulässig (§§ 84 ff. AktG in Verbindung mit § 31 MitbestG 1976). Gemäß unserer Satzungsregelung hat der Aufsichtsrat aus dem Kreis der Vorstandsmitglieder einen Vorstandsvorsitzenden bestellt. Fehlt ein erforderliches Vorstandsmitglied, so kann gemäß § 85 AktG in dringenden Fällen auch eine gerichtliche Bestellung erfolgen. Ein Widerruf der Bestellung zum Mitglied des Vorstands ist gemäß § 84 AktG möglich, wenn hinsichtlich dieses Vorstandsmitglieds ein wichtiger Grund, zum Beispiel eine grobe Pflichtverletzung, vorliegt.

VERGÜTUNG Die Grundzüge des Vergütungssystems sowie die dem Vorstand und dem Aufsichtsrat gewährten Gesamtbezüge einschließlich einer individualisierten Darstellung können dem Vergütungsbericht entnommen werden. Dieser ist integraler Bestandteil des Konzernlageberichts. ➤ **siehe Vergütungsbericht, S. 030**

CHANGE OF CONTROL Die adidas AG hat keine wesentlichen Vereinbarungen mit Dritten abgeschlossen, die unter den Bedingungen eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots stehen. Entsprechende Vereinbarungen existieren jedoch zwischen unterschiedlichen Tochtergesellschaften und Dritten. Mit den Mitgliedern des Vorstands sowie Arbeitnehmern bestehen derzeit ebenfalls keine Vereinbarungen über Entschädigungsleistungen für den Fall des Kontrollwechsels.

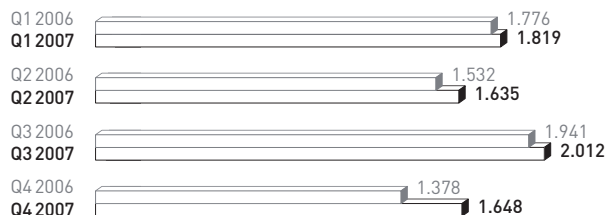
KEINE SPENDEN AN POLITISCHE PARTEIEN In Übereinstimmung mit unserem Verhaltenskodex („Code of Conduct“) sind Spenden an politische Parteien und mit ihnen verbundene Organisationen durch oder im Namen unseres Konzerns nicht zulässig.

ADIDAS GESCHÄFTSENTWICKLUNG Das Umsatzwachstum im adidas Segment übertraf im Geschäftsjahr 2007 die ursprüngliche Erwartung des Managements. Die Profitabilität entwickelte sich entsprechend der Erwartung. Der Umsatz im adidas Segment stieg währungsbereinigt um 12 %. In Euro wuchs der Umsatz im Geschäftsjahr 2007 um 7 % auf 7,113 Mrd. € (2006: 6,626 Mrd. €). Die Rohertragsmarge verbesserte sich vor allem aufgrund der Realisierung von Kostensynergien im Zusammenhang mit der Reebok Akquisition und des Ausbaus der eigenen Einzelhandelsaktivitäten um 1,2 Prozentpunkte auf 47,4 % (2006: 46,2 %). Das Rohergebnis stieg um 10 % auf 3,370 Mrd. € (2006: 3,059 Mrd. €). Aufgrund der positiven Entwicklung der Rohertragsmarge, die einen leichten Anstieg der operativen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz mehr als ausglich, stieg die operative Marge um 1,0 Prozentpunkte auf 12,9 % (2006: 11,9 %). Das Betriebsergebnis verbesserte sich im Geschäftsjahr 2007 um 17 % auf 920 Mio. € (2006: 788 Mio. €).

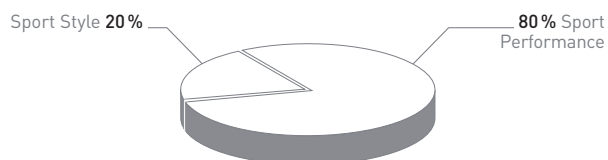
ADIDAS AUF EINEN BLICK in Mio. €

	2007	2006	Veränderung
Umsatzerlöse	7.113	6.626	7 %
Rohergebnis	3.370	3.059	10 %
Rohertragsmarge	47,4 %	46,2 %	1,2 PP
Betriebsergebnis	920	788	17 %
Operative Marge	12,9 %	11,9 %	1,0 PP

ADIDAS UMSATZERLÖSE NACH QUARTALEN in Mio. €



ADIDAS 2007 UMSATZERLÖSE NACH DIVISIONEN



ÜBERTRAGUNG VON LIZENZGESCHÄFT HAT NUR GERINGFÜGIGE AUSWIRKUNG AUF OPERATIVE PERFORMANCE

Die Übertragung des NBA und des Liverpool Lizenzgeschäfts von Reebok auf die Marke adidas in der ersten Jahreshälfte 2006 wirkte sich nur geringfügig auf das Umsatzwachstum im adidas Segment aus. Der Umsatz im Zusammenhang mit diesen Geschäften machte etwa einen Prozentpunkt des Umsatzwachstums im adidas Segment aus.

WÄHRUNGSBEREINIGTER SEGMENTUMSATZ

UM 12 % GESTIEGEN Der Umsatz im adidas Segment legte währungsbereinigt um 12 % zu. Damit wurde die ursprüngliche Erwartung des Managements von einem Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Bereich deutlich übertroffen. Der Umsatz sowohl im Bereich Bekleidung als auch bei Schuhen legte deutlich zu. Der Umsatz mit Sportzubehör ging jedoch zurück. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse dieses Segments in Euro aus. Der Umsatz stieg im Geschäftsjahr 2007 um 7 % auf 7,113 Mrd. € (2006: 6,626 Mrd. €).

ADIDAS DIVISIONEN NEU AUSGERICHTET Im Verlauf des Jahres 2007 hat die Marke adidas ihr Geschäft in zwei Divisionen neu aufgeteilt. siehe adidas Strategie, S. 046 Die Sport Performance Division trug im Berichtsjahr 80 % zum adidas Umsatz bei (2006: 78 %). Die Aktivitäten von Sport Heritage und Sport Style sind nun in der Sport Style Division zusammengefasst, um das Markenimage klarer zu definieren und die Konsumenten im Bereich Sport Lifestyle gezielter anzusprechen. Auf die Sport Style Division entfielen 20 % des Umsatzes in diesem Segment (2006: 22 %).

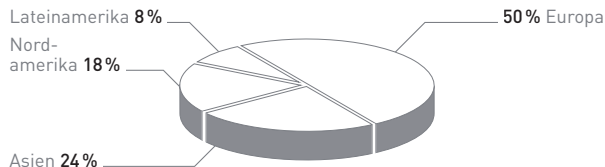
SPORT PERFORMANCE WÄCHST WÄHRUNGSBEREINIGT

UM 14 % Der Umsatz in der Sport Performance Division legte im Geschäftsjahr 2007 währungsbereinigt um 14 % zu. Die vom Management der Marke mittelfristig als Hauptwachstumsträger identifizierten Kategorien siehe adidas Strategie, S. 046 machten den Großteil dieses Anstiegs aus. Besonders kräftige Zuwächse wurden dabei in den Kategorien Running und Training erzielt. In Euro stieg der Umsatz in der Sport Performance Division im Jahr 2007 um 10 % auf 5,608 Mrd. € (2006: 5,100 Mrd. €).

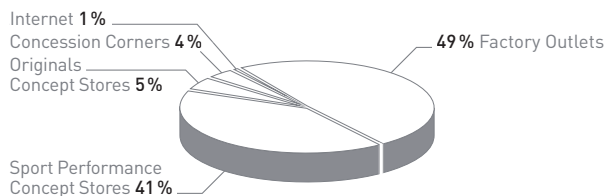
SPORT STYLE STEIGT WÄHRUNGSBEREINIGT UM 3 % Der Umsatz in der Sport Style Division stieg im Geschäftsjahr 2007 währungsberichtigt um 3 %. Bei Originals stiegen die Umsatzerlöse im Vorjahresvergleich moderat an. Während der Umsatz in der Kategorie Metropolitan zurückging, legten die Umsatzerlöse in den Kategorien Urban und Coastal zu. Y-3 sowie die Einführung von Porsche Design trugen ebenfalls zum Umsatzwachstum dieser Division bei. In Euro verringerte sich der Umsatz von Sport Style um 1 % auf 1,455 Mrd. € (2006: 1,470 Mrd. €).

ADIDAS UMSATZ LEGT WÄHRUNGSBEREINIGT IN ALLEN REGIONEN ZU Im Geschäftsjahr 2007 stieg der adidas Umsatz auf währungsberichtigter Basis in allen Regionen. In Europa wuchs der Umsatz um 8 %. Hauptmotor dieser Entwicklung war die starke Performance der Schwellenländer dieser Region, insbesondere Russland. In Nordamerika stieg der Umsatz währungsberichtigt um 5 %. Sowohl die USA als auch Kanada verzeichneten Umsatzwachstum. Der Umsatz von adidas in Asien stieg währungsberichtigt aufgrund von zweistelligen Zuwächsen in allen wichtigen Märkten mit Ausnahme von Japan um 17 %. Besonders kräftiges Wachstum verzeichnete China. In Lateinamerika legte der Umsatz um 39 % zu. Damit war Lateinamerika erneut die am schnellsten wachsende Region innerhalb des adidas Segments. Alle Märkte in dieser Region erreichten zweistellige Wachstumsraten. Währungseffekte wirkten sich in allen Regionen negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. In Europa lag der Umsatz in Euro im Jahr 2007 mit 3,526 Mrd. € um 7 % über dem Vorjahr (2006: 3,302 Mrd. €). Der Umsatz in Nordamerika ging um 3 % auf 1,275 Mrd. € zurück (2006: 1,321 Mrd. €). In Asien stieg der Umsatz in Euro um 11 % auf 1,703 Mrd. € (2006: 1,538 Mrd. €). Lateinamerika verzeichnete einen Anstieg um 34 % auf 568 Mio. € (2006: 425 Mio. €).

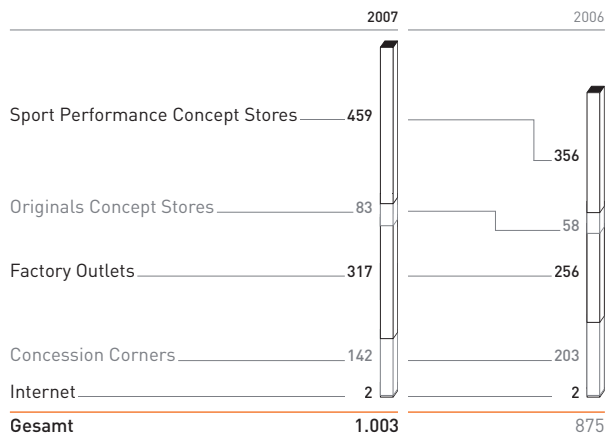
ADIDAS 2007 UMSATZERLÖSE NACH REGIONEN



EIGENER EINZELHANDELSUMSATZ NACH VERTRIEBSKANÄLEN



ANZAHL DER ADIDAS EIGENEN EINZELHANDELSGESCHÄFTE



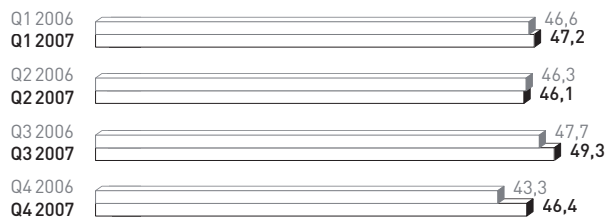
WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZANSTIEG IM EIGENEN EINZELHANDEL UM 28 % Der Umsatz im Bereich eigener Einzelhandel stieg im Geschäftsjahr 2007 auf währungsberichtigter Basis um 28 %. In Euro legte der Umsatz um 22 % auf 1,229 Mrd. € zu (2006: 1,009 Mrd. €). Dieser Anstieg war auf die Eröffnung neuer Läden sowie Umsatzzuwächse im mittleren einstelligen Bereich bei bestehenden Shops zurückzuführen. Mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten erzielte die Marke adidas im Jahr 2007 17 % ihres Umsatzes. Im Vorjahr waren es 15 %. Zum Jahresende 2007 betrieb adidas insgesamt 542 Concept Stores, 317 Factory Outlets und 142 Concession Corners. Im Verlauf des Jahres eröffnete adidas 128 Concept Stores und 61 Factory Outlets. Die Neueröffnungen konzentrierten sich auf Schwellenländer mit unterentwickelter Infrastruktur im Einzelhandel. Verglichen mit dem Vorjahr gab es 61 Concession Corners weniger. Hauptgrund hierfür war die Übertragung von Concession Corners auf den Philippinen auf einen Distributor. Zu den wichtigen Neueröffnungen im Jahr 2007 zählten Sport Performance Concept Stores in Peking, Buenos Aires und Istanbul sowie Originals Concept Stores in Shanghai, Montreal und Liverpool.

ROHERTRAGSMARGE AUF 47,4 % VERBESSERT Die adidas Rothertragsmarge verbesserte sich im Geschäftsjahr 2007 um 1,2 Prozentpunkte auf 47,4 % (2006: 46,2 %). Diese Entwicklung entsprach der ursprünglichen Erwartung des Managements von einer Verbesserung der Rothertragsmarge. Hauptgründe für diesen Anstieg waren Kostensynergien aus der Zusammenführung der Beschaffungsaktivitäten von adidas und Reebok, die sich positiv auf die Umsatzkosten des Segments auswirkten. Verbesserungen aufgrund des Ausbaus eigener Einzelhandelsaktivitäten trugen ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. Infolgedessen stieg das Rohergebnis von adidas im Jahr 2007 um 10 % auf 3,370 Mrd. € (2006: 3,059 Mrd. €).

LIZENZ- UND PROVISIONSERTRÄGE STEIGEN UM 8 % Im Geschäftsjahr 2007 stiegen die Lizenz- und Provisionserträge im adidas Segment um 8 % auf 80 Mio. € (2006: 74 Mio. €). Verantwortlich für diesen Anstieg waren höhere Umsätze unserer externen Lizenznehmer. Höhere Lizenzraten unterstützten diesen Anstieg ebenfalls. Höhere konzerninterne Lizenzserträge, die adidas aufgrund der starken Umsatzentwicklung bei adidas Golf vom Segment TaylorMade-adidas Golf erhielt, trugen auch zu dieser Entwicklung bei. Die Lizenz- und Provisionserträge von adidas stehen beispielsweise im Zusammenhang mit Lizenzserträgen für Kosmetika, Uhren und Brillen.

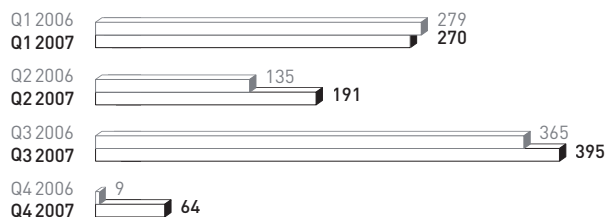
ADIDAS ROHERTRAGSMARGE NACH QUARTALEN

in %



ADIDAS BETRIEBSERGEBNIS NACH QUARTALEN

in Mio. €



MODERATER ANSTIEG DER OPERATIVEN AUFWENDUNGEN IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ

Im Verhältnis zum Umsatz nahmen die operativen Aufwendungen von adidas im Geschäftsjahr 2007 um 0,2 Prozentpunkte zu und erreichten 35,6 % (2006: 35,4 %). Ausschlaggebend für diesen Anstieg waren höhere operative Gemeinkosten resultierend aus dem weiteren Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten sowie Einmalkosten im Zusammenhang mit der Realisierung von Kostensynergien aus der Reebok Akquisition. In Euro stiegen die operativen Aufwendungen im Berichtsjahr um 8 % auf 2,530 Mrd. € (2006: 2,345 Mrd. €).

OPERATIVE MARGE VERBESSERT SICH AUF 12,9 %

Die operative Marge bei adidas stieg im Geschäftsjahr 2007 um 1,0 Prozentpunkte auf 12,9 % (2006: 11,9 %). Diese Entwicklung entsprach der ursprünglichen Erwartung des Managements von einer Verbesserung der operativen Marge. Verantwortlich dafür war die positive Entwicklung der Rothertragsmarge in diesem Segment, die geringfügig höhere operative Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz mehr als ausglich. Das Betriebsergebnis für das adidas Segment verbesserte sich im Jahr 2007 um 17 % auf 920 Mio. € gegenüber 788 Mio. € im Vorjahr.

REEBOK GESCHÄFTSENTWICKLUNG Im Geschäftsjahr 2007 erzielte Reebok wichtige Fortschritte bei der Revitalisierung der Marke. Der Umsatz blieb zwar hinter der Erwartung des Managements zurück, die Profitabilität entwickelte sich aber entsprechend der Erwartung. Der Umsatz im Reebok Segment blieb währungsbereinigt stabil. In Euro entspricht dies einem Rückgang um 6 % auf 2,333 Mrd. € (2006: 2,473 Mrd. €). Auf vergleichbarer Basis verringerte sich der Umsatz um 5 %. Die Rohertragsmarge des Reebok Segments verbesserte sich um 3,7 Prozentpunkte auf 38,7 % (2006: 35,0 %). Verantwortlich hierfür waren der Wegfall negativer Effekte aus der Kaufpreisaufteilung sowie Kostensynergien resultierend aus der Zusammenführung der Beschaffungsaktivitäten von adidas und Reebok, die sich positiv auf die Umsatzkosten des Segments auswirkten. In Euro verbesserte sich das Rohergebnis von Reebok um 4 % auf 902 Mio. € (2006: 865 Mio. €). Reeboks operative Marge stieg im Jahr 2007 um 1,2 Prozentpunkte auf 4,7 % (2006: 3,5 %). Grund hierfür war die positive Entwicklung der Rohertragsmarge, die durch höhere operative Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz nur zum Teil aufgehoben wurde. Infolgedessen stieg das Betriebsergebnis von Reebok im Geschäftsjahr 2007 um 27 % auf 109 Mio. € (2006: 86 Mio. €).

REEBOK AUF EINEN BLICK

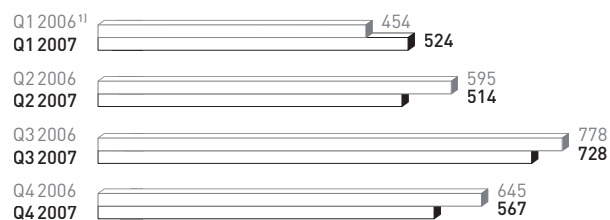
in Mio. €

	2007	2006 ¹⁾	Ver- änderung
Umsatzerlöse	2.333	2.473	- 6 %
Rohergebnis	902	865	4 %
Rohertragsmarge	38,7 %	35,0 %	3,7 PP
Betriebsergebnis	109	86	27 %
Operative Marge	4,7 %	3,5 %	1,2 PP

1) Enthält nur elf Monate des Zwölf-Monatszeitraums.

REEBOK UMSATZERLÖSE NACH QUARTALEN

in Mio. €



1) Enthält nur zwei Monate des Drei-Monatszeitraums.

2007 ERGEBNISSE FÜR 12 MONATE KONSOLIDIERT Verschiedene Faktoren wirkten sich auf den Vorjahresvergleich der Finanzergebnisse im Reebok Segment aus. Im Jahr 2006 wurden aufgrund des Zeitpunkts der Akquisition (1. Februar 2006) lediglich elf Monate konsolidiert. Für 2007 hingegen wurden die Reebok Ergebnisse für zwölf Monate konsolidiert. Dies hatte einen positiven Effekt auf den Vorjahresvergleich der Umsatzzahlen von Reebok. Die Rohertragsmarge und die operative Marge des Segments wurden jedoch negativ beeinflusst, da im Monat Januar üblicherweise überdurchschnittlich hohe Lagerungsaktivitäten stattfinden. Die erstmalige Einbeziehung des Umsatzes mit Produkten der Greg Norman Collection (GNC), der durch den eigenen Einzelhandel von Reebok generiert wurde, wirkte sich ebenfalls positiv auf die Umsatzentwicklung in diesem Segment aus. Dieses Geschäft war nicht Bestandteil der Veräußerung von GNC und wurde mit Wirkung zum 1. Januar 2007 vom Segment TaylorMade-adidas Golf auf das Reebok Segment übertragen. Die Übertragung des NBA und des Liverpool Lizenzgeschäfts in der ersten Jahreshälfte 2006 von Reebok auf die Marke adidas hatte jedoch einen negativen Effekt auf die Umsatzentwicklung in diesem Segment. Belastungen aus der Kaufpreisaufteilung wirkten sich ebenfalls negativ auf die Ergebnisse von Reebok aus, allerdings in einem deutlich geringeren Ausmaß als im Vorjahr.

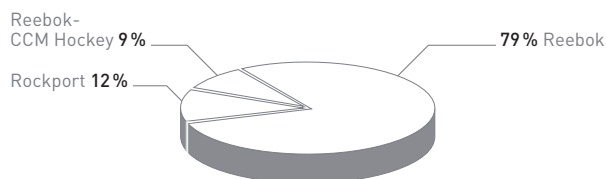
SEGMENTUMSATZ WÄHRUNGSBEREINIGT STABIL Im Geschäftsjahr 2007 blieb der Umsatz im Reebok Segment auf währungsbereinigter Basis stabil, was unter der ursprünglichen Erwartung des Managements von einem Anstieg im niedrigen einstelligen Bereich lag. Diese Entwicklung resultierte aus der im Jahr 2007 schwachen Marktsituation in den USA, dem für Reebok wichtigsten Markt. Während der Umsatz im Bereich Bekleidung zulegte, gingen die Umsatzerlöse in den Bereichen Schuhe und Sportzubehör zurück. Die erstmalige Einbeziehung der Umsatzerlöse des Monats Januar, die im Jahr 2006 aufgrund des Zeitpunkts der Akquisition nicht konsolidiert wurden, wirkte sich positiv auf den Umsatz aus. Zusätzliches Umsatzwachstum in mehreren Ländern, für die Reebok die Vertriebsrechte erworben hatte, insbesondere Russland und China, trug ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. Die Vertriebsrechte wurden zurückgekauft, um das Markenmanagement besser zu kontrollieren und Marktanteile hinzu-zugewinnen. ▢ siehe Reebok Strategie, S. 050

Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse dieses Segments in Euro aus. Der Umsatz ging im Geschäftsjahr 2007 um 6 % auf 2,333 Mrd. € zurück (2006: 2,473 Mrd. €). Auf vergleichbarer Basis verringerte sich der Umsatz um 5 %. Diese Zahl enthält die Umsatzerlöse jeweils für das Gesamtjahr 2006 und 2007. Darin enthalten sind auch die Umsatzerlöse im Zusammenhang mit dem GNC Einzelhandelsgeschäft, das mit Wirkung zum 1. Januar 2007 vom Segment TaylorMade-adidas Golf auf das Reebok Segment übertragen wurde. Nicht enthalten sind die Umsatzerlöse aus dem NBA und dem Liverpool Lizenzgeschäft, die beide im ersten Halbjahr 2006 auf die Marke adidas übertragen wurden.

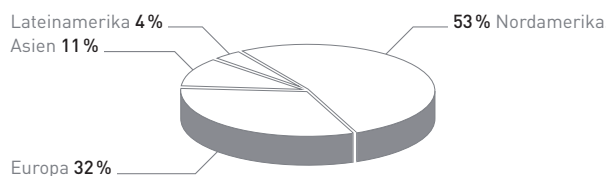
RÜCKGANG DES WÄHRUNGSBEREINIGTEN UMSATZES BEI DER MARKE REEBOK UM 2 % Der Umsatz der Marke Reebok verringerte sich auf währungsbereinigter Basis um 2 %. Verantwortlich für diese Entwicklung waren Rückgänge im Bereich Lifestyle sowie in den meisten wichtigen Kategorien im Bereich Sport, mit Ausnahme von Running. Die Übertragung des NBA und des Liverpool Lizenzgeschäfts auf die Marke adidas wirkte sich ebenfalls negativ auf den Umsatz aus. In Euro ging der Umsatz um 7 % auf 1,831 Mrd. € zurück (2006: 1,979 Mrd. €). Auf vergleichbarer Basis entspricht dies einem Rückgang um 7 %. Diese Zahl enthält die Umsatzerlöse jeweils für die Geschäftsjahre 2006 und 2007 sowie Umsatzerlöse aus dem GNC Großhandelsgeschäft. Darin nicht enthalten ist jedoch der Umsatz aus dem NBA und dem Liverpool Lizenzgeschäft, die beide im ersten Halbjahr 2006 auf die Marke adidas übertragen wurden.

WÄHRUNGSBEREINIGTE UMSATZSTEIGERUNG BEI REEBOK-CCM HOCKEY UM 9 % Der Umsatz von Reebok-CCM Hockey stieg im Geschäftsjahr 2007 währungsbereinigt um 9 %. Verantwortlich für das Umsatzwachstum waren Zuwächse in den Bereichen Bekleidung und Schläger. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch die erstmalige Einbeziehung des Monats Januar, der im Jahr 2006 nicht konsolidiert wurde. In Euro stieg der Umsatz im Jahr 2007 um 4 % auf 210 Mio. € (2006: 202 Mio. €). Auf vergleichbarer Basis, unter Einbeziehung der Umsatzerlöse jeweils für die Geschäftsjahre 2006 und 2007, stieg der Umsatz um 3 %.

REEBOK 2007 UMSATZERLÖSE NACH DIVISIONEN



REEBOK 2007 UMSATZERLÖSE NACH REGIONEN



WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ BEI ROCKPORT WÄCHST UM 7 % Der Umsatz von Rockport legte im Geschäftsjahr 2007 währungsbereinigt um 7 % zu. Maßgeblich für diese Entwicklung waren einige neue Produkteinführungen einschließlich der Rockport Kollektion mit der adidas TORSION® Technologie. Die Einbeziehung der Umsatzerlöse des Monats Januar, die im Jahr 2006 nicht konsolidiert wurden, trug ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. In Euro blieb der Umsatz von Rockport im Jahr 2007 mit 291 Mio. € nahezu stabil (2006: 293 Mio. €). Auf vergleichbarer Basis, unter Einbeziehung der Umsatzerlöse jeweils für die Geschäftsjahre 2006 und 2007, stieg der Umsatz um 1 %.

KRÄFTIGES UMSATZWACHSTUM FÜR SEGMENT IN SCHWELLENLÄNDERN Der Umsatz im Reebok Segment stieg im Geschäftsjahr 2007 währungsbereinigt sowohl in Asien als auch in Lateinamerika mit zweistelligen Wachstumsraten. In Europa und Nordamerika hingegen ging der Umsatz zurück. Auf währungsbereinigter Basis verringerte sich der Umsatz in Europa um 1 %. Die Umsatzerlöse in Nordamerika gingen um 5 % zurück. In Asien und Lateinamerika legte der Umsatz währungsbereinigt um 24 % bzw. 32 % zu. Die Umsatzentwicklung bei Reebok wurde durch die Einbeziehung der Umsatzerlöse des Monats Januar, die im Jahr 2006 nicht konsolidiert wurden, unterstützt. In Euro verringerte sich der Umsatz in diesem Segment in Europa um 3 % auf 748 Mio. € (2006: 768 Mio. €). In Nordamerika ging der Umsatz um 13 % auf 1,231 Mrd. € zurück (2006: 1,408 Mrd. €). Der Umsatz in Asien stieg um 18 % auf 269 Mio. € (2006: 229 Mio. €). In Lateinamerika legte der Umsatz um 21 % auf 84 Mio. € zu (2006: 69 Mio. €). Auf vergleichbarer Basis verringerte sich der Umsatz im Reebok Segment um 5 %. In Europa ging der Umsatz auf vergleichbarer Basis vor allem aufgrund eines Rückgangs in Großbritannien zurück. Dieser konnte durch Verbesserungen in den Schwellenländern der Region nur zum Teil ausgeglichen werden. In Nordamerika verringerte sich der Umsatz auf vergleichbarer Basis infolge von Rückgängen in den USA und Kanada. In Asien stieg der Umsatz auf vergleichbarer Basis insbesondere durch kräftiges Wachstum in China und Indien. In Lateinamerika legte der Umsatz auf vergleichbarer Basis vor allem aufgrund von kräftigen Umsatzzuwächsen in Mexiko und Chile zu.

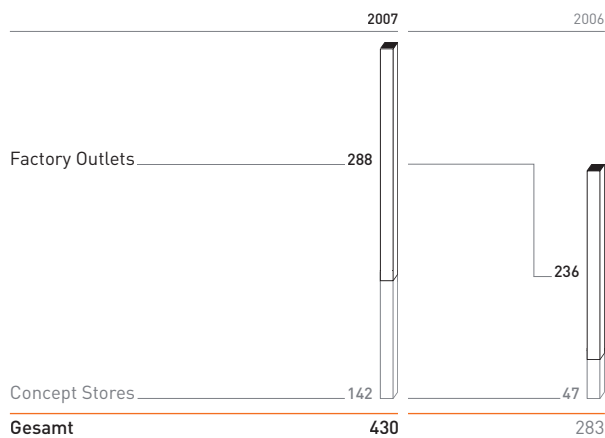
WÄHRUNGSNEUTRALER UMSATZANSTIEG IM EIGENEN EINZELHANDEL UM 31 %

Im Jahr 2007 stieg der Umsatz bei Reebok im Bereich eigener Einzelhandel währungsbereinigt um 31 %. In Euro legte der Umsatz um 22 % auf 371 Mio. € zu (2006: 304 Mio. €). Die erstmalige Einbeziehung der Umsatzerlöse des Monats Januar, die im Jahr 2006 aufgrund des Zeitpunkts der Akquisition nicht konsolidiert wurden, wirkte sich positiv auf das Umsatzwachstum aus. Auf vergleichbarer Basis, unter Einbeziehung der Umsatzerlöse jeweils für das Gesamtjahr 2006 und 2007, stieg der Umsatz von Reebok im Bereich eigener Einzelhandel um 23 %. Mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten erzielte das Reebok Segment im Jahr 2007 16 % des Umsatzes. Im Vorjahr waren es 12 %. In Prozent der Umsatzerlöse der Marke Rockport lag der Anteil der eigenen Einzelhandelsaktivitäten erheblich über dem Segmentdurchschnitt. Zum Jahresende 2007 betrieb Reebok insgesamt 142 Concept Stores und 288 Factory Outlets. Im Verlauf des Jahres eröffnete Reebok 95 Concept Stores und 52 Factory Outlets. Zu den wichtigen Neueröffnungen 2007 zählten die Concept Stores in Hongkong und Moskau.

REALISIERUNG VON KOSTENSYNERGIEN UNTERSTÜTZT ROHERTRAGSMARGE DES REEBOK SEGMENTS

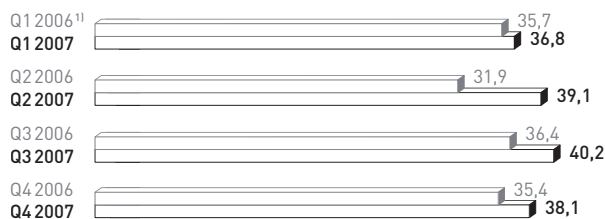
Die Rohertragsmarge im Reebok Segment verbesserte sich im Geschäftsjahr 2007 um 3,7 Prozentpunkte auf 38,7 % (2006: 35,0 %). Diese Entwicklung entsprach der ursprünglichen Erwartung des Managements hinsichtlich einer Verbesserung der Rohertragsmarge. Ausschlaggebend für die Verbesserung war der Wegfall von negativen Effekten aus der Kaufpreisaufteilung (2006: 76 Mio. €). Darüber hinaus wirkten sich Kostensynergien bei den Umsatzkosten dieses Segments resultierend aus der Zusammenführung der Beschaffungsaktivitäten von adidas und Reebok positiv aus. Eine Veränderung der regionalen Umsatzverteilung innerhalb des Segments – hin zu Regionen mit höheren Margen – wurde durch negative Effekte aus selektiven Lagererräumungsaktivitäten in Nordamerika zum Teil aufgehoben. In Euro verbesserte sich das Rohergebnis von Reebok im Geschäftsjahr 2007 um 4 % auf 902 Mio. € (2006: 865 Mio. €).

REEBOK EIGENE EINZELHANDELSGESCHÄFTE



REEBOK ROHERTRAGSMARGE NACH QUARTALEN

in %



1) Enthält nur zwei Monate des Drei-Monatszeitraums.

REEBOK BETRIEBSERGEBNIS NACH QUARTALEN

in Mio. €



1) Enthält nur zwei Monate des Drei-Monatszeitraums.

ANSTIEG DER LIZENZ- UND PROVISIONSERTRÄGE Die Lizenz- und Provisionserträge bei Reebok stiegen im Geschäftsjahr 2007 um 24 % auf 42 Mio. € (2006: 34 Mio. €). Diese Verbesserung resultiert hauptsächlich aus der erstmaligen Einbeziehung der Ergebnisse für den Monat Januar. Höhere Lizenzraten trugen ebenfalls zu diesem Anstieg bei. Die Lizenz- und Provisionserträge bei Reebok beinhalten in erster Linie Lizenzerträge für Fitness-Equipment.

OPERATIVE AUFWENDUNGEN GESTIEGEN Die operativen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz stiegen im Geschäftsjahr 2007 um 3,0 Prozentpunkte auf 35,8 % (2006: 32,8 %). Zusätzliche Ausgaben in Höhe von rund 50 Mio. € für Marketing, Produktentwicklung und Wachstumsinitiativen für die Marke in den Schwellenländern waren maßgeblich für diesen Anstieg verantwortlich. Diese Aufwendungen wurden hauptsächlich in der ersten Jahreshälfte getätigt. Ein Großteil davon entfiel auf die größte Werbekampagne des Jahres für die Marke Reebok, „Run Easy“. [siehe Reebok Strategie, S. 050](#) Außerdem wirkten sich Einmalkosten für die Integration von Reebok in den adidas Konzern negativ auf die Entwicklung der operativen Gemeinkosten aus. Der negative Effekt aus der Kaufpreisaufteilung auf die operativen Aufwendungen betrug 12 Mio. € (2006: 13 Mio. €). Die operativen Aufwendungen bei Reebok stiegen im Geschäftsjahr 2007 um 3 % auf 835 Mio. € (2006: 812 Mio. €).

OPERATIVE MARGE UM 1,2 PROZENTPUNKTE VERBESSERT

Im Geschäftsjahr 2007 stieg die operative Marge des Reebok Segments um 1,2 Prozentpunkte auf 4,7 % (2006: 3,5 %). Diese Entwicklung entsprach der ursprünglichen Erwartung des Managements. Die Verbesserung der Rohertragsmarge glich die höheren operativen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz mehr als aus. Infolgedessen stieg das Betriebsergebnis von Reebok im Geschäftsjahr 2007 um 27 % auf 109 Mio. € (2006: 86 Mio. €).

TAYLORMADE-ADIDAS GOLF GESCHÄFTSENTWICKLUNG Das Umsatzwachstum im Segment TaylorMade-adidas Golf übertraf im Geschäftsjahr 2007 die ursprüngliche Erwartung des Managements. Die Profitabilität entwickelte sich entsprechend der Erwartung. Trotz der Veräußerung des Greg Norman Collection (GNC) Großhandelsgeschäfts im November 2006 stieg der Umsatz von TaylorMade-adidas Golf währungsbereinigt um 1 %. In Euro verringerte sich der Umsatz in diesem Segment um 6 % auf 804 Mio. € (2006: 856 Mio. €). Auf vergleichbarer Basis legte der Umsatz jedoch um 9 % zu. Die Rohertragsmarge des Segments verbesserte sich aufgrund von höheren Margen bei Metallhölzern und Eisen um 0,8 Prozentpunkte auf 44,7 % (2006: 43,9 %). In Euro ging das Rohergebnis im Geschäftsjahr 2007 um 4 % auf 360 Mio. € zurück (2006: 376 Mio. €). Die operative Marge des Segments verringerte sich um 0,4 Prozentpunkte auf 8,1 % (2006: 8,5 %). Dies war auf höhere operative Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz zurückzuführen, die die positive Entwicklung der Rohertragsmarge mehr als aufhoben. Infolgedessen ging das Betriebsergebnis um 10 % auf 65 Mio. € zurück (2006: 73 Mio. €).

TAYLORMADE-ADIDAS GOLF AUF EINEN BLICK

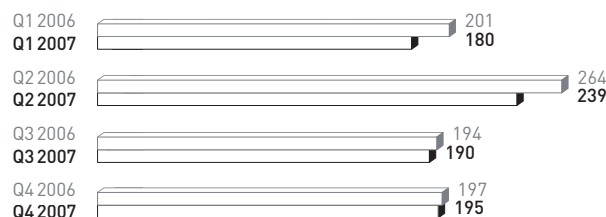
in Mio. €

	2007	2006 ¹⁾	Veränderung
Umsatzerlöse	804	856	- 6 %
Rohergebnis	360	376	- 4 %
Rohertragsmarge	44,7 %	43,9 %	0,8 PP
Betriebsergebnis	65	73	- 10 %
Operative Marge	8,1 %	8,5 %	- 0,4 PP

1) Beinhaltet Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

TAYLORMADE-ADIDAS GOLF UMSATZERLÖSE NACH QUARTALEN¹⁾

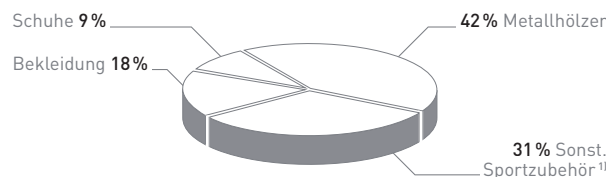
in Mio. €



1) Beinhaltet Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

TAYLORMADE-ADIDAS GOLF 2007 UMSATZERLÖSE

nach Produkten



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

GNC VERÄUSSERUNG WIRKT SICH AUF BERICHTETE ERGEBNISSE AUS

Im Gegensatz zum Vorjahr beinhalten die Ergebnisse des Segments TaylorMade-adidas Golf für das Jahr 2007 nicht das GNC Bekleidungsgeschäft. Grund hierfür ist die Veräußerung des GNC Großhandelsgeschäfts. Diese Transaktion wurde am 21. November 2006 abgeschlossen. Außerdem werden die Ergebnisse des Einzelhandelsgeschäfts mit GNC Produkten, das nicht Teil der Transaktion war, jetzt im Reebok Geschäftssegment ausgewiesen. Dieses Geschäft steht im Zusammenhang mit dem Vertrieb von GNC Produkten über den eigenen Einzelhandel von Reebok. Die Veräußerung wirkte sich negativ auf die Umsatzentwicklung in diesem Segment aus. Insgesamt trug das GNC Bekleidungsgeschäft im Jahr 2006 Umsatzerlöse in Höhe von 63 Mio. € zum Umsatz des Segments TaylorMade-adidas Golf bei.

UMSATZ AUF WÄHRUNGSBEREINIGTER BASIS STEIGT UM 1 %

Bei TaylorMade-adidas Golf stieg der Umsatz im Geschäftsjahr 2007 trotz der Veräußerung des GNC Großhandelsgeschäfts währungsbereinigt um 1 %. Auf vergleichbarer Basis, ohne die Vorjahresumsatzerlöse von GNC, stieg der Umsatz um 9 %. Diese Entwicklung übertraf die ursprüngliche Erwartung des Managements von einem Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Bereich. Die Bereiche Bekleidung und Schuhe bei adidas Golf verzeichneten kräftiges organisches Umsatzwachstum. Der Umsatz im Bereich Sportzubehör, insbesondere in der Kategorie Metallhölzer, legte ebenfalls zu. [siehe TaylorMade-adidas Golf Strategie, S. 054](#) Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse dieses Segments in Euro aus. Der Segmentumsatz ging im Geschäftsjahr 2007 um 6 % auf 804 Mio. € zurück (2006: 856 Mio. €).

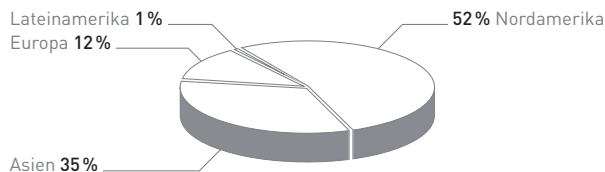
UMSATZ AUF WÄHRUNGSBEREINIGTER BASIS WÄCHST IN NAHEZU ALLEN REGIONEN

Bei TaylorMade-adidas Golf stieg der Umsatz im Geschäftsjahr 2007 währungsbereinigt in allen Regionen mit Ausnahme von Nordamerika. In Europa legte der Umsatz dieses Segments währungsbereinigt um 5 % zu, vor allem durch kräftiges Wachstum in Großbritannien. In Nordamerika verringerte sich der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 9 %. Zwar verzeichnete Kanada einen Umsatzanstieg, aber die Rückgänge in den USA resultierend aus der Veräußerung des GNC Großhandelsgeschäfts konnten durch organische Umsatzzuwächse nicht ausgeglichen werden. Der Umsatz von TaylorMade-adidas Golf in Asien legte währungsbereinigt um 20 % zu. Verantwortlich hierfür war deutliches zweistelliges Umsatzwachstum in Japan und Südkorea. In Lateinamerika stieg der Umsatz währungsneutral um 32 %. Kräftige Zuwächse in Argentinien und Mexiko waren maßgeblich für dieses Umsatzwachstum verantwortlich.

Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. In Euro stieg der Umsatz in Europa um 3 % auf 95 Mio. € (2006: 92 Mio. €). Der Umsatz in Nordamerika ging um 16 % auf 422 Mio. € zurück (2006: 505 Mio. €). Der Umsatz in Asien stieg um 11 % auf 282 Mio. € (2006: 254 Mio. €). In Lateinamerika legte der Umsatz um 20 % auf 6 Mio. € zu (2006: 5 Mio. €). Auf vergleichbarer Basis, ohne die Auswirkung der Veräußerung von GNC, verzeichnete der Umsatz in Asien und Lateinamerika zweistellige Wachstumsraten. In Europa wuchs der Umsatz auf vergleichbarer Basis im hohen einstelligen Bereich. Der Umsatz in Nordamerika stieg auf vergleichbarer Basis im niedrigen einstelligen Bereich.

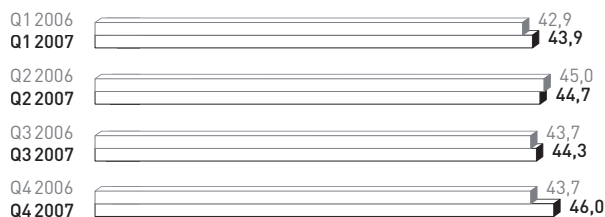
ROHERTRAGSMARGE VERBESSERT SICH AUF 44,7 % Die Rohertragsmarge von TaylorMade-adidas Golf verbesserte sich im Geschäftsjahr 2007 um 0,8 Prozentpunkte auf 44,7 % (2006: 43,9 %). Diese Entwicklung entsprach der ursprünglichen Erwartung des Managements hinsichtlich einer Verbesserung der Rohertragsmarge. Verantwortlich hierfür waren höhere Margen in den Kategorien Metallhölzer und Eisen. Die Veräußerung von GNC wirkte sich ebenfalls positiv auf die Entwicklung der Rohertragsmarge in diesem Segment aus. Das Betriebsergebnis verringerte sich im Geschäftsjahr 2007 allerdings um 4 % auf 360 Mio. € (2006: 376 Mio. €).

TAYLORMADE-ADIDAS GOLF UMSATZERLÖSE NACH REGIONEN



TAYLORMADE-ADIDAS GOLF ROHERTRAGSMARGE¹⁾

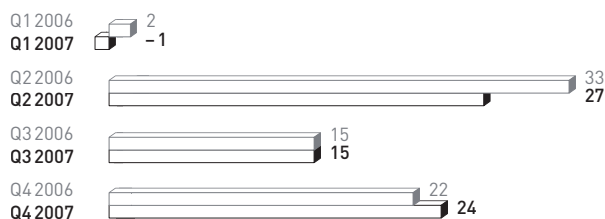
nach Quartalen in %



1) Beinhaltet Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

TAYLORMADE-ADIDAS GOLF BETRIEBSERGEBNIS¹⁾

nach Quartalen in Mio. €



1) Beinhaltet Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar bis zum 30. November 2006.

UMSATZWACHSTUM BEI ADIDAS GOLF FÜHRT ZU ANSTIEG DER LIZENZ- UND PROVISIONSAUFWENDUNGEN

Die Lizenz- und Provisionsaufwendungen bei TaylorMade-adidas Golf stiegen im Geschäftsjahr 2007 um 10 % auf 18 Mio. € (2006: 16 Mio. €). Diese Entwicklung war vor allem auf deutlich höhere Umsatzerlöse bei adidas Golf zurückzuführen. Daraus resultierten höhere konzerninterne Lizenzgebühren, die an das adidas Segment zu entrichten waren.

HÖHERE OPERATIVE AUFWENDUNGEN IM VERHÄLTNISS ZUM UMSATZ

Im Geschäftsjahr 2007 stiegen die operativen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz bei TaylorMade-adidas Golf um 0,9 Prozentpunkte auf 34,4 % (2006: 33,5 %). Ein Hauptgrund für diesen Anstieg war die Veräußerung des GNC Großhandelsgeschäfts, welches im Verhältnis zum Umsatz niedrigere Marketingaufwendungen aufwies. Die operativen Gemeinkosten blieben im Verhältnis zum Umsatz im Vorjahresvergleich nahezu stabil. Absolut gesehen gingen die operativen Aufwendungen im Geschäftsjahr 2007 um 3 % auf 277 Mio. € zurück (2006: 287 Mio. €).

BETRIEBSERGEBNIS ZURÜCKGEGANGEN

Die operative Marge von TaylorMade-adidas Golf verringerte sich im Geschäftsjahr 2007 um 0,4 Prozentpunkte auf 8,1 % (2006: 8,5 %). Diese Entwicklung entsprach der ursprünglichen Erwartung des Managements. Die höhere Rohertragsmarge konnte die höheren operativen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz nicht ausgleichen. Das Betriebsergebnis von TaylorMade-adidas Golf ging im Geschäftsjahr 2007 um 10 % auf 65 Mio. € zurück (2006: 73 Mio. €).

RISIKO- UND CHANCENBERICHT Der adidas Konzern ist stets bemüht, Chancen zu identifizieren und zu entwickeln, um den Gewinn nachhaltig zu maximieren und gleichzeitig auch den Shareholder Value langfristig zu steigern. Dabei ist uns bewusst, dass wir gewisse Risiken eingehen müssen, um Chancen 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.

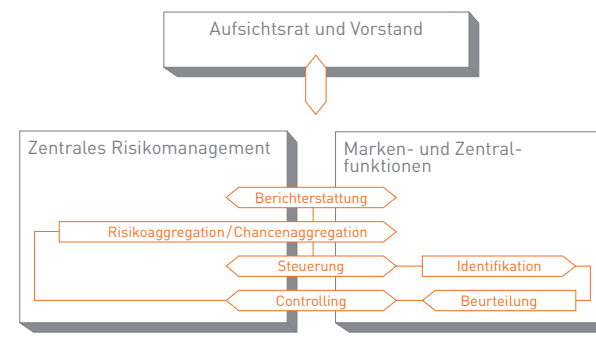
Wir verstehen Risiken als das potenzielle Eintreten interner wie externer Ereignisse, die das Erreichen unserer kurzfristigen Ziele oder die Umsetzung unserer langfristigen Strategien negativ beeinflussen können. Risiken können auch verpasste oder schlecht genutzte Chancen sein.

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 CHANCENMANAGEMENTSYSTEM Für ein möglichst effektives Management haben wir ein integriertes Managementsystem implementiert, das sich auf die Identifikation, Bewertung, Steuerung, Controlling und die Berichterstattung von Risiken und Chancen konzentriert. 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, Risiken kompensierende Maßnahmen und Chancen an der Stelle identifiziert und bewertet werden, an der sie auftreten, und zwar in Verbindung mit einem aufeinander abgestimmten 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 aufbaut. Unterstützung und strategische Ausrichtung kommen dabei von Funktionen auf Marken- und Konzernebene. Das zentralisierte Risiko- und Chancenmanagementsystem übernimmt 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.

RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTSYSTEM ADIDAS KONZERN



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.

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 allgemeinen 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 Rückmeldungen unserer Geschäftspartner und unseres Verkaufsflächennetzes. Unterstützt wird dies durch weltweite Marktforschung und die Analyse der Wettbewerber. Dabei wird Sekundärmaterial von Anbietern wie den Marktforschungsunternehmen NPD Sports Tracking Europe oder SportsScanInfo analysiert. Außerdem pflegen wir Beziehungen zu unabhängigen Trend- und Medienagenturen wie QRC, ICON Added Value und 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 der Marktsättigung durch zunehmenden Wettbewerb oder einen sich wandelnden Geschmack der Konsumenten bestehen.

⇒ *Risiko- und Chancenbeurteilung:* Identifizierte Risiken und Chancen werden hinsichtlich (1) ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und (2) ihres potenziellen Ergebnisbeitrags 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, unter der Annahme, 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 Risiko- und Chancenmanagementgrundsätzen des Konzerns und dem Konzernrisiko-Managementhandbuch 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 Margen zu schützen oder die Produktlebensdauer zu verlängern. In manchen Fällen versuchen wir zudem, bestimmte Risiken und die Verantwortung für die Nutzung von Chancen auf Dritte zu übertragen (z. B. durch Versicherungen, Outsourcing, Vertriebs- und Lizenzvereinbarungen).

⇒ *Risiko- und Chancenüberwachung und -controlling:* Ein Hauptziel unseres integrierten Risiko- und Chancenmanagementsystems ist die Schaffung erhöhter Transparenz bezüglich Konzernrisiken und -chancen. Gleichzeitig sind wir bestrebt, den Erfolg unserer Initiativen zur Risikokompensation zu messen. Der Konzern überwacht zentral regelmäßig jede dieser Maßnahmen. Im Besonderen untersucht 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 bedarfsabhängige Besprechungen auf dem Laufenden gehalten.

ÜBERSICHT UNTERNEHMENSRISEN

	Eintritts- wahrschein- lichkeit	Mögliche finanzielle Auswirkung
Externe Risiken		
Gesamtwirtschaftliche Risiken	mittel	mittel
Risiken aus der Konsumentennachfrage	mittel	mittel
Risiken aus der Branchenkonsolidierung	mittel	mittel
Politische und regulatorische Risiken	gering	mittel
Rechtliche Risiken	gering	mittel
Risiken aus Produktfälschungen	hoch	gering
Sozial- und Umweltrisiken	gering	gering
Elementarrisiken	gering	gering
Strategische und operative Risiken		
Risiken durch Portfoliointegration	gering	hoch
Risiko durch Verlust von Markenimage	mittel	mittel
Risiken aufgrund eigenen Einzelhandels	mittel	mittel
Risiken durch steigende Estandskosten	mittel	mittel
Lieferantenausfallrisiko	gering	gering
Produktqualitätsrisiken	gering	gering
Kundenrisiken	mittel	gering
Risiken durch Verlust wichtiger Partnerschaften	mittel	gering
Risiken in Produktdesign und -entwicklung	gering	hoch
Personalrisiken	gering	mittel
Risiken aufgrund der Nichteinhaltung von Standards	gering	mittel
IT-Risiken	gering	hoch
Finanzrisiken		
Kreditrisiken	gering	gering
Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken	gering	hoch
Währungsrisiken	gering	gering
Zinsrisiken	gering	gering

EXTERNE UND BRANCHENSPEZIFISCHE RISIKEN

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 2008 erwarten wir eine Verlangsamung des weltweiten Wirtschaftswachstums, vor allem in Nordamerika. [siehe Ausblick, S. 118](#) Das Risiko gesamtwirtschaftlicher Schocks hat sich gegenüber 2007 entsprechend erhöht. Das Wirtschaftswachstum in Schwellenländern wie China, Russland und Indien wird jedoch voraussichtlich anhalten. Diese Märkte haben Nordamerika und die Europäische Union als größte Motoren des Umsatzwachstums für unseren Konzern inzwischen abgelöst. Dennoch schätzen wir nun die Wahrscheinlichkeit, dass sich ungünstige gesamtwirtschaftliche Entwicklungen auf unser Geschäft auswirken könnten, als mittel ein. Sollte eine solche Entwicklung eintreten, könnte dies einen mittelschweren finanziellen Negativeffekt auf unseren Konzern haben.

RISIKEN AUS DER KONSUMENTENNACHFRAGE Das Versäumnis, Veränderungen in der Konsumentennachfrage vorausszusehen 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 aller 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 branchenführendes Unternehmen sind unsere zentralen Markenstrategien allerdings weiterhin darauf ausgerichtet, das sich verändernde Konsumentenumfeld 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. 072](#) Darüber hinaus sind wir stets bestrebt, durch unsere umfangreichen Programme für Marketing, Produkt- und Markenkommunikation bei Konsumenten Nachfrage nach unseren Marken und Markeninitiativen zu schaffen. Wir konzentrieren uns außerdem weiterhin auf Verbesserungen in unserer Beschaffungskette, um die Zeitspanne zwischen Konzept und im Handel erhältlichem Produkt („concept-to-shelf“) zu verkürzen. [siehe Global Operations, S. 062](#) Im Jahr 2007 haben wir neue Konsumenten-segmentierungsstrategien für die Marken adidas und Reebok implementiert sowie Konzernressourcen für Markt- und Wettbewerbsforschung zusammengeführt. Außerdem wurde das Marketing Working Budget bei Reebok erhöht und in Übereinstimmung mit der zukünftigen Positionierung der Marke klar ausgerichtet. Im Jahr 2008 planen wir weitere Initiativen in diesem Zusammenhang.

Angeichts des breiten Spektrums unseres Produktangebots, des Feedbacks im Einzelhandel, der Prognosemöglichkeiten, die durch unsere Auftragsbestände und weitere Frühindikatoren gegeben sind, [siehe Internes Managementsystem, S. 056](#) bleibt unsere Einschätzung des Gesamtrisikos aus Veränderungen der Konsumentennachfrage gegenüber dem Vorjahr unverändert. Wir sehen im Bezug auf Veränderungen in der Konsumenten-nachfrage eine nach wie vor mittlere Eintrittswahrscheinlichkeit. Die potenzielle Auswirkung eines solchen Risikos auf unseren Konzern schätzen 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 Produktpreisreduzierungen und weniger verfügbare Regalfläche bei Einzelhändlern sind die typischsten 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. So setzten wir diese Strategie im Jahr 2007 um, indem wir eine neue Distributionspolitik für die Marke adidas in Großbritannien einführten. Nach mehreren Jahren der Konsolidierung im Einzelhandel war die Präsentation von adidas Produkten bei den Händlern nicht mehr angemessen. Infolgedessen wird unser Premium-Sortiment nur Einzelhändlern angeboten, welche die strengeren Bestimmungen unserer Handelsrichtlinien, z. B. hinsichtlich Produktpräsentation und Personalschulung, einhalten. Obwohl diese Strategie einen kurzfristigen negativen Effekt auf den Umsatz hatte, konnten wir dadurch die Attraktivität der Marke für Konsumenten am Point-of-Sale erheblich verbessern. Wir erlebten daraufhin einen deutlichen Umsatzanstieg im vierten Quartal des Jahres.

Trotz eines zunehmend herausfordernden Umfelds für Fusionen und Übernahmen aufgrund der Schwierigkeiten auf den Kreditmärkten erwarten wir eine weitere Konsolidierung unter Wettbewerbern und Handelspartnern. Diese Erwartung stützt sich auf die starken Bilanzen und soliden Free Cashflows innerhalb unserer Branche. Infolgedessen stufen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken aufgrund von Marktkonsolidierung, die einen mittleren potenziellen Effekt auf Umsatz und Profitabilität haben könnten, weiterhin als mittel ein.

POLITISCHE UND REGULATORISCHE RISIKEN Politische und regulatorische Risiken umfassen potenzielle Verluste durch Zwangsenteignung, 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 es uns erlaubt, wenn notwendig die Produktion bereits frühzeitig in andere Länder zu verlagern. ➤ siehe Global Operations, S. 062

Wir erwarten für 2008 keine bedeutenden handelspolitischen Veränderungen, die schwerwiegende Folgen für den Konzern hätten. Die Absichtserklärung zwischen der EU und China, mit der Einfuhrkontingente für bestimmte Kleidungskategorien festgelegt wurden, ist Ende 2007 ausgelaufen. Unserer Meinung nach besteht nur eine geringe Wahrscheinlichkeit, dass neue Einfuhrkontingente festgelegt werden, da beide Parteien sich auf andere Kontrollmechanismen zur Regelung der Exportzuwächse in die EU geeinigt haben. Die derzeitige Quotenregelung für Bekleidung zwischen den USA und China bleibt für das Gesamtjahr 2008 gültig. Im Oktober 2008 wird die Europäische Kommission ihre Anti-Dumping-Maßnahmen für importierte Lederschuhe aus Ländern außer China und Vietnam überprüfen. Wir erwarten jedoch, dass die Ausnahmeregelungen für technische Sportschuhe (die den Großteil unseres Schuhangebots ausmachen) mit nur geringen Änderungen bestehen bleiben werden. Dennoch hätten etwaige unvorhergesehene Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen in der EU aufgrund der proaktiven geographischen Diversifizierung unseres Beschaffungsportfolios wahrscheinlich nur sehr geringfügige finanzielle Auswirkungen auf unseren Konzern. Wir gehen bei dem mittelfristigen Risiko weiterer politischer und regulatorischer Maßnahmen ebenfalls von einer niedrigen Eintrittswahrscheinlichkeit aus. Allerdings schätzen wir die potenzielle finanzielle Auswirkung einer unerwarteten, wesentlichen Veränderung des politischen oder 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, Produktdesigns und Produktnamen sorgfältig geprüft, um eventuelle Konflikte mit den Rechten Dritter zu identifizieren und zu vermeiden.

Im Februar 2006 hat ein wichtiger Wettbewerber den Konzern wegen einer angeblichen Patentrechtsverletzung im Zusammenhang mit einer Schuhkollektion verklagt. Diese Angelegenheit wurde im Jahr 2007 auf gültlichem Wege beigelegt. Ebenfalls im Jahr 2007 wurden mehrere Anbieter und Händler in der Sportschuhindustrie, darunter auch der adidas Konzern, wegen eines angeblichen Verstoßes gegen zwei Patente im Bereich Schuhdesign verklagt. Der adidas Konzern hat die Klagen in diesem Rechtsstreit entschieden angefochten. Wir haben zudem 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 weit reichenden Schutzmaßnahmen gehen wir davon aus, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit einer schwerwiegenden Verletzung der Schutz- oder Patentrechte Dritter durch den Konzern gering ist. Dennoch schätzen wir die potenzielle finanzielle Auswirkung von Rechtsstreitigkeiten auf unseren Konzern im Eintrittsfall weiterhin als mittelschwer ein.

RISIKEN AUS PRODUKTFÄLSCHUNGEN Als populäre Konsumgütermarken, die sich über Technologie- und Designinnovationen definieren, sind die Marken des adidas Konzerns häufig von Fälschungen und Nachahmung durch Dritte betroffen. Im Jahr 2007 wurden weltweit mehr als sieben Millionen Fälschungen unserer Produkte sichergestellt (2006: über sechs Millionen). Wir sind bemüht, Umsatzeinbußen und die potenzielle Schädigung des Markenimages zu mindern, die aus dem Verkauf von minderwertigen 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 externen Juristen zusammen. Obwohl wir Maßnahmen wie z. B. die Verwendung von Sicherheitsetiketten bei autorisierten Zulieferern verstärkt haben, bleibt die Weiterentwicklung dieser Maßnahmen für 2008 und darüber hinaus ein sehr wichtiges Anliegen.

Wir schätzen daher die Wahrscheinlichkeit anhaltender Produktfälschungen kurz- und mittelfristig als hoch ein. Wir sind allerdings der Meinung, dass wir ausreichende Mittel budgetiert haben, um unsere Bemühungen im Kampf gegen Produktfälschungen erfolgreich fortzusetzen. Wir stufen die potenzielle negative Auswirkung von Risiken aus Produktfälschungen 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. 065](#) 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. 065 und \[www.adidas-group.com/nachhaltigkeit\]\(http://www.adidas-group.com/nachhaltigkeit\)](#)

Im Jahr 2008 werden wir die Kontrollen von Zulieferbetrieben weiter verstärken. Daher halten wir das Risiko von Missständen im Sozial- und Umweltbereich nur in Einzelfällen für wahrscheinlich und gehen im Eintrittsfall 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 hier von einer geringen Eintrittswahrscheinlichkeit und – nach Entschädigung durch den Versicherer – einem lediglich geringen finanziellen Verlust aus.

STRATEGISCHE UND OPERATIVE RISIKEN

RISIKEN DURCH PORTFOLIOINTEGRATION Der adidas Konzern sieht sich Risiken im Zusammenhang mit der Integration neu übernommener Geschäftsbereiche ausgesetzt. Bei unseren fortlaufenden Maßnahmen zur Integration der Marke Reebok 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, haben wir im Jahr 2006 eine Controlling-Funktion speziell zur fortlaufenden Überwachung unserer Integrationsaktivitäten eingerichtet.

Angesichts der Realisierung der erwarteten Umsatz- und Kostensynergien im Jahr 2007 sowie der intern klar kommunizierten Initiativen für 2008 sind wir zuversichtlich, unsere mittelfristigen Synergieziele erreichen zu können. [☞ siehe Ausblick, S. 118](#) Daher schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken durch Portfoliointegration weiterhin als niedrig ein. Aufgrund der Größenordnung der erwarteten Synergien halten wir die potenzielle finanzielle Auswirkung dieser Risiken allerdings nach wie vor für hoch.

RISIKO DURCH VERLUST VON MARKENIMAGE Die Sicherung und Aufwertung 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 Übermittlung 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 verbesserte Marktforschungsergebnisse, sind wir zuversichtlich, dass das Markenimage-Risiko in diesen beiden Segmenten weiterhin gering ist.

Während der vergangenen zwölf Monate haben wir im Anschluss an die Reebok Akquisition unsere ersten Initiativen zur Unterstützung der langfristigen Markenimage-Strategie für Reebok gestartet. Im Jahr 2008 werden wir unsere Bemühungen intensivieren und mehrere neue Produkttechnologien sowie eine neue globale Markenkampagne vorstellen, um das Image der Marke Reebok bei den Konsumenten zu verbessern. [☞ siehe Reebok Strategie, S. 050](#) Aufgrund der gegenwärtigen Schwäche dieser Marke in Nordamerika und Großbritannien 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 schwerwiegende finanzielle Folgen für den Umsatz und die Profitabilität des Reebok Segments haben.

In einer Gesamtbetrachtung dieser Risiken gehen wir 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 minimieren 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 je nach Fall umstrukturiert oder geschlossen.

Für umfangreiche Schließungen besteht unserer Einschätzung nach weiterhin eine mittlere Eintrittswahrscheinlichkeit. Aufgrund des starken Wachstums des eigenen Einzelhandels und der rasanten Konsolidierung im Einzelhandel insgesamt schätzen wir jedoch das Ausmaß des potenziellen finanziellen Verlusts aus solchen etwaigen Schließungen, die auch Wertminderungskosten beinhalten könnten, als mittelschwer ein.

RISIKEN DURCH STEIGENDE EINSTANDSKOSTEN Rohstoff- und Lohnkosten machen etwa 70 % der Umsatzkosten des Konzerns aus. Vor allem Materialien deren Preis eng mit dem Ölpreis korreliert, zum Beispiel Gummi, unterliegen dem Risiko von Preissteigerungen. Da unsere Bestellungen und Preisverhandlungen gewöhnlich rund sechs Monate vor der Produktion stattfinden, hat unser Beschaffungsbereich genügend Einblick und Reaktionszeit, um starke Steigerungen der Einstandskosten zu bewältigen und einzuplanen.

Wir reduzieren die finanziellen Auswirkungen höherer Beschaffungskosten auf unsere Produktmargen, indem wir eng mit unseren Zulieferern zusammenarbeiten, um ihre Produktionseffizienz zu verbessern und neue Materialien zu finden. Außerdem haben wir Größenvorteile aus unserem höheren Beschaffungsvolumen, resultierend aus der Akquisition von Reebok, ausgenutzt und verbessern fortlaufend unsere Produktionseffizienz.  siehe Global Operations, S. 062 Wir könnten dieses Risiko auch durch höhere Preise ausgleichen, ein derartiger Schritt ist jedoch vom jeweiligen Konsumenten- und Einzelhandelsklima abhängig. Außerdem haben wir mittelfristig die Möglichkeit, unsere Beschaffungsstruktur anzupassen und niedrigere Kosten an anderen Standorten auszunutzen.

Wir schätzen die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken durch steigende Einstandskosten weiterhin als mittel ein. Aufgrund der Zeitdifferenz zwischen Bestellung und Produktion schätzen wir die kurzfristigen finanziellen Auswirkungen infolge steigender Einstandskosten als gering ein. Angesichts des im Jahr 2007 stark gestiegenen Ölpreises, anhaltender Lohn- und Gehaltsinflation in Asien und steigender Frachtkosten haben sich die potenziellen finanziellen Auswirkungen auf mittlere Sicht jedoch verstärkt und könnten mittelschwere Folgen für unsere Profitabilität über das Jahr 2008 hinaus haben.

LIEFERANTENAUSFALLRISIKO Wir beziehen über 95 % unseres Produktangebots von unabhängigen Zulieferern, die vorrangig in Asien ansässig sind.  siehe Global Operations, S. 062 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 Lieferantengelände und -gebäuden bei unseren Lieferanten versichert. Durch die Zusammenführung der Beschaffungsbereiche von adidas und Reebok haben wir die Anzahl unabhängiger Hersteller, mit denen wir zusammenarbeiten, erheblich reduziert. 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 und / oder dem Ansehen unserer Produkte auf dem Markt schaden können. Zur Verringerung solcher Risiken führen wir intensive Qualitätskontrollen vor der Produktion durch und arbeiten während des Produktionsvorgangs eng mit den Zulieferern zusammen. Darüber hinaus nehmen wir Zufallskontrollen nach der Lieferung an den Einzelhandel vor, kommunizieren Produktmängel offen und sorgen – wenn notwendig – für eine zügige Regulierung bei Produkthaftungsansprüchen. Im Jahr 2007 haben wir rund 3.400 Eishockeymasken des Modells FSMK, die an Einzelhändler in Kanada, Europa und den USA geliefert worden waren, aufgrund von Qualitätsproblemen freiwillig zurückgerufen. Das Problem trat bei Zufallskontrollen nach Markteinführung zu Tage, bei denen ein Eishockeypuck mit voller Geschwindigkeit direkt auf die Schutzmasken gerichtet wurde. Viele Masken wurden dadurch verbeult und die Beschichtung blätterte etwas ab. Weder vor noch nach dem Rückruf wurden Zwischenfälle oder Verletzungen gemeldet.

Unsere Einschätzung dieses Risikos 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 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 Konsumenten Umfelds.

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 der Marken adidas, Reebok und TaylorMade-adidas Golf im Jahr 2007 für mehr als 10 % der Markenumsätze verantwortlich. Zusätzlich kooperieren wir proaktiv mit wichtigen Handelspartnern, um unsere Umsätze durch neue innovative Initiativen am Point-of-Sale weiter zu optimieren (z. B. unsere Shop-in-Shop-Konzepte bei Dick's Sporting Goods).

Im Bedarfsfall schränken wir zudem den Vertrieb unserer Marken ein, um das Markenimage bzw. die Produktmargen zu schützen und das Angebot zu verknappen. So beschloss der Konzern z. B. im Laufe des Berichtsjahres, das Produktangebot von Reebok für einen Key Account in Nordamerika zu begrenzen. Diese wichtige, in Shopping Malls vertretene Handelskette hatte Reebok Produkte fortlaufend zu reduzierten Preisen angeboten. Obwohl wir das Geschäft von Reebok über andere Vertriebswege wie z. B. im Sportartikele Einzelhandel gestärkt haben, wird sich dieser Schritt im Jahr 2008 voraussichtlich deutlich negativ auf den Umsatz des Reebok Segments in Nordamerika auswirken. Dennoch sollten die Konsequenzen für den gesamten Ergebnisbeitrag des Konzerns 2008 nur gering sein.

Aufgrund der gegenwärtigen Probleme bei Einzelhändlern in Shopping Malls und der allgemeinen wirtschaftlichen Lage in den USA sehen wir eine mittlere Eintrittswahrscheinlichkeit für einen starken Rückgang des Geschäfts mit einem der größten Einzelhändler 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 jedoch weiterhin als gering ein.

RISIKEN DURCH DEN VERLUST WICHTIGER VERANSTALTUNGS- UND 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. Um die damit verbundenen Risiken zu minimieren, bemühen wir uns regelmäßig um die Verlängerung unserer wichtigsten Partnerschaftvereinbarungen schon vor Vertragsablauf. 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.

Im Jahr 2007 sicherten wir langfristige Vertragsverlängerungen mit einer Reihe wichtiger Partner und gaben mehrere Verträge über bedeutende neue Veranstaltungs-Partnerschaften und mehrjährige Promotion-Partnerschaften bekannt. ▷ siehe adidas Strategie, S. 046 Der Wettbewerb um führende Partnerschaften hat in unserer Branche im Jahr 2007 spürbar zugenommen. Ein Beispiel hierfür war der Versuch eines bedeutenden Wettbewerbers, den Deutschen Fußballbund (DFB) abzuwerben. Obwohl wir unseren Vertrag mit dem DFB erfolgreich verlängern konnten, besteht unserer Meinung nach nun 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 haben könnte.

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 2007 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. 072 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 den weiteren Ausbau unserer Innovationsleistung und Designstärken. Damit wir schnell auf sich verändernde Konsumentenpräferenzen reagieren und Produkte rascher auf den Markt bringen können, richten wir unser Augenmerk auf die Rationalisierung 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. Es besteht daher 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, tun wir unser Bestes, um unseren Mitarbeitern eine motivierende Arbeitsumgebung zu bieten. Damit möchten wir den adidas Konzern zum beliebtesten Arbeitgeber unserer Branche machen und es unseren Mitarbeitern ermöglichen, ihr Potenzial voll auszuschöpfen. Ergänzt werden diese Bemühungen durch attraktive Bonus- und Anreizprogramme sowie langfristige Karrieremöglichkeiten und -planung.

▷ siehe Mitarbeiter, S. 068

Wir gehen davon aus, dass unsere Personalrisiken im Jahr 2007 leicht angestiegen sind. Dies lässt sich zurückführen (1) auf das Wachstum unserer eigenen Einzelhandelsaktivitäten, die eine höhere Personalfuktuation aufweisen als der Konzernschnitt, und (2) unser Wachstum in Schwellenländern, in denen eine höhere Lohn- und Gehaltsinflation die Volatilität des Arbeitsmarkts erhöht. Dennoch 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 Geschäftsgebaren verstoßen. Um diesem Risiko effektiv zu begegnen, wurde Ende 2006 ein weltweit geltender Richtlinienkatalog (Group Policy Manual) eingeführt. Darin enthalten sind grundlegende Arbeitsverfahren und -prozesse für unsere wichtigsten Unternehmensbereiche sowie ein neu formulierter 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 2007 haben wir im Rahmen unseres weltweiten Programms zur Einhaltung der Standards ein neues E-Learning-Tool für den Verhaltenskodex eingeführt, um die fortlaufende Schulung der Mitarbeiter zu unterstützen. ▷ siehe Corporate Governance Report, S. 026 Die weltweite Einführung dieses Tools wird im Jahr 2008 abgeschlossen. 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 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. 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 Reservelösung für das zentrale ERP-System (Enterprise Resource Planning) 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 2007 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 extrem 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 finanziellen Vermögenswerten, kurzfristig hinterlegten Bankguthaben und derivativen Finanzinstrumenten. ▷ siehe Erläuterung 23, S. 180 Ohne Berücksichtigung etwaiger zusätzlicher Sicherheiten oder anderer Kreditverbesserungen entspricht der Buchwert der finanziellen Vermögenswerte dem maximalen Kreditrisiko.

Ende 2007 gab es keine relevante Konzentration des Kreditrisikos nach Kundentyp oder geografischer Region. Vielmehr sind für unser Kreditrisiko individuelle Kundenmerkmale relevant. Gemäß den Kreditrichtlinien des Konzerns werden neue Kunden auf ihre Bonität geprüft, bevor wir ihnen die gängigen 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 historischer unerwarteter Verluste abhängig von der Altersstruktur überfälliger Forderungen und (2) einer spezifischen Wertberichtigung für einzeln bewertete Risiken für jeden einzelnen 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 2007 machte kein einzelner adidas, Reebok oder TaylorMade-adidas Golf Kunde mehr als 10 % der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus. Die Wertberichtigung für zweifelhafte Forderungen belief sich 2007 auf einen ähnlichen Anteil der gesamten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wie im Vorjahr. Der durchschnittliche Zeitraum der Forderungsbegleichung durch Kunden blieb mit 58 Tagen im Vorjahresvergleich unverändert. Deshalb sind wir der Meinung, dass unser allgemeines Kreditrisiko durch Kunden trotz eines zunehmend schwierigen Einzelhandelsumfelds in vielen wichtigen Märkten nahezu unverändert geblieben ist.

▷ siehe Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche, S. 078 Folglich schätzen wir die Wahrscheinlichkeit von Kreditrisiken durch Kunden und deren potenzielle finanzielle Auswirkungen weiterhin als gering ein.

Kreditrisiken aus anderen finanziellen Vertragsverhältnissen ergeben sich aus Posten wie anderen finanziellen Vermögenswerten, 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-“ nach der Terminologie von Standard & Poor's (oder ein vergleichbares Rating von anderen Rating-Agenturen). 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. Deshalb schätzen wir die Wahrscheinlichkeit von Kreditrisiken aus diesen Positionen und deren potenzielle finanzielle Auswirkungen als gering ein. Wir gehen davon aus, dass die Risikokonzentration gering ist, da wir unsere Investmentgeschäfte auf ein Konsortium von ungefähr 30 Banken verteilen. Im Jahr 2007 war keine Bank für mehr als 17 % unseres Investmentgeschäfts verantwortlich, wobei die durchschnittliche Konzentration bei 1 % lag. Daraus resultiert ein maximales Risiko von 63 Mio. € bei Ausfall einer einzelnen Bank.

ZUKÜNFTIGE MITTELABFLÜSSE

in Mio. €

	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Nach 5 Jahren	Gesamt
Zum 31. Dezember 2007					
Bankkredite					
inkl. Commercial Paper	0	—	198	—	198
Schuldscheindarlehen	186	583	376	419	1.564
Wandelanleihe	—	384	—	—	384
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	849	—	—	—	849
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	16	1	1	2	20
Derivative Finanz- verbindlichkeiten	88	62	8	2	160
Gesamt	1.139	1.030	583	423	3.175
Zum 31. Dezember 2006					
Bankkredite					
inkl. Commercial Paper	144	—	275	—	419
Schuldscheindarlehen	109	610	474	591	1.784
Wandelanleihe	—	—	375	—	375
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	752	—	—	—	752
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	18	2	2	3	25
Derivative Finanz- verbindlichkeiten	37	29	12	5	83
Gesamt	1.060	641	1.138	599	3.438

FINANZIERUNGS- UND LIQUIDITÄTSRISIKEN Liquiditätsrisiken ergeben sich aus einem eventuellen Mangel an Mitteln, um fällige Verbindlichkeiten in Bezug auf Fälligkeit, 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 2007 beliefen sich die flüssigen Mittel des Konzerns auf 295 Mio. € (2006: 311 Mio. €). Darüber hinaus unterhält der Konzern Kreditlinien und langfristige Finanzierungsvereinbarungen mit führenden Banken, darunter ein internationaler mittelfristiger Konsortialkredit und ein Commercial-Paper-Programm jeweils über 2 Mrd. €, um jederzeit ausreichende Liquidität zu gewährleisten. ➔ siehe Treasury, S. 091

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 Strafgebühren vorzeitig abgelöst werden können, werden zu ihrem frühestmöglichen Rückzahlungstermin berücksichtigt. Cashflows für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten werden anhand der Marktkonditionen zum Bilanzstichtag ermittelt.

Im Jahr 2007 haben wir unsere Netto-Finanzverbindlichkeiten um 465 Mio. € verringert. ➔ siehe Treasury, S. 091 Dank dieser Bemühungen haben wir unser Finanzierungs- und Liquiditätsrisiko im Jahr 2007 verringert. Wir schätzen die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken als gering ein. Sollten wir jedoch nicht in der Lage sein, ausreichende Liquidität sicherzustellen, könnte dies eine erhebliche finanzielle Auswirkung auf die Performance des Konzerns haben.

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 und dem britischen Pfund, entsteht. Da unsere Konzerngesellschaften in Großbritannien konzernintern in Euro fakturiert werden, sind unsere größten Exposures ein Zahlungsmitteldefizit in US Dollar und ein Zahlungsmittelüberschuss in britischen Pfund gegenüber dem Euro.

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 Wertschwankungen unserer Sicherungsgeschäfte. 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 2006 und 2007 auf der gleichen Basis durchgeführt.

Dieser Analyse zufolge hätte jede zehnprozentige Steigerung des Euro gegenüber dem US Dollar am 31. Dezember 2007 zu einer Steigerung des Gewinns um 5 Mio. € geführt. Der negative Marktwert der US Dollar Sicherungsgeschäfte hätte das Eigenkapital um 111 Mio. € verringert. Ein um 10 % schwächerer Euro am 31. Dezember 2007 hätte zu einer Reduzierung des Konzerngewinns um 6 Mio. € geführt. Das Eigenkapital wäre um 130 Mio. € gestiegen. Die Auswirkungen von Kursschwankungen des Euro gegenüber dem britischen Pfund und anderen wichtigen Währungen auf Gewinn und Eigenkapital sind gemäß den IFRS-Anforderungen ebenfalls dargestellt.

WECHSELKURSRISIKO-EXPOSURE¹⁾

basierend auf Nominalbeträgen, in Mio. €

	USD	GBP	Sonstige
Zum 31. Dezember 2007			
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	- 2.510	442	726
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternem Risiko	- 65	15	100
Bruttorisiko gesamt	- 2.575	457	825
Mit anderen Cashflows abgesichert	154	0	0
Mit Währungsoptionen abgesichert	562	0	141
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	1.124	153	309
Nettorisiko	- 735	304	375

Zum 31. Dezember 2006

Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	- 2.088	497	701
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternem Risiko	- 67	76	59
Bruttorisiko gesamt	- 2.154	573	760
Mit anderen Cashflows abgesichert	89	0	0
Mit Währungsoptionen abgesichert	543	44	90
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	544	189	226
Nettorisiko	- 978	340	444

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

SENSITIVITÄTSANALYSE

für Wechselkursveränderungen von Fremdwährungen in Mio. €

	USD	GBP	Sonstige
Zum 31. Dezember 2007			
Euro +10 %			
Eigenkapital	- 111	9	9
Gewinn	5	- 1	- 9
Euro -10 %			
Eigenkapital	130	- 11	- 11
Gewinn	- 6	2	11
Zum 31. Dezember 2006			
Euro +10 %			
Eigenkapital	- 53	12	10
Gewinn	6	- 7	- 5
Euro -10 %			
Eigenkapital	72	- 13	- 12
Gewinn	- 7	8	6

Viele andere finanzielle und operative Variablen, welche die Auswirkung von Währungsfluktuationen potenziell verringern könnten, werden jedoch von der Analyse ausgeschlossen:

- ⇒ Es wird angenommen, dass Zinssätze und alle anderen Wechselkurse konstant bleiben.
- ⇒ Es werden Jahresendkurse anstelle umsatzgewichteter Durchschnittskurse herangezogen. Letztere hätten eine höhere Relevanz und werden intern verwendet, um sowohl die Saisonalität unseres Geschäfts als auch Währungsschwankungen während des Jahres besser abzubilden.
- ⇒ Das Exposure aus den prognostizierten operativen Cashflows, auf die sich die Sicherungsgeschäfte mehrheitlich beziehen, müssen 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 18 Monate im Voraus ab. [↗ siehe Treasury, S. 091](#) Unser Ziel ist dabei die Sicherung eines Großteils unseres Hedging-Volumens jeweils sechs Monate vor Beginn einer Saison. In seltenen Fällen werden Verträge für langfristige Promotion-Partnerschaften auch über einen Zeitraum von 18 Monaten hinaus abgesichert. 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 unser Netto-US Dollar Exposure, das wir für den gesamten aktuellen Absicherungszeitraum ermittelt haben, zum Jahresende 2007 bei rund 2,4 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.

Im Jahr 2007 haben wir den Anteil längerfristiger Absicherungsgeschäfte erhöht, um so die Stärke des Euro gegenüber praktisch allen anderen wichtigen Währungen zu unserem strategischen Vorteil zu nutzen.

Um Optionsprämien zu reduzieren haben wir außerdem verstärkt Devisentermingeschäfte eingesetzt. [↗ siehe Erläuterung 23, S. 180](#) Da das Hedging für das Jahr 2008 bereits beinahe vollständig abgeschlossen wurde, steht fest, dass die Wechselkurse günstiger als im Jahr 2007 sind. Wir sind deshalb davon überzeugt, dass das Währungsrisiko verglichen mit dem Vorjahr abgenommen hat und insgesamt gering ist was Eintrittswahrscheinlichkeit und potenzielle Auswirkung auf den Ergebnisbeitrag 2008 betrifft.

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. 091](#)

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 2007 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 finanzielle Vermögenswerte, wie z. B. Commercial Paper und Certificates of Deposit, 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 den Buchwert nicht beeinflussen würde, würde der Gewinn nicht beeinflusst 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 2006 und 2007 auf der gleichen Basis durchgeführt. Bei einem Anstieg des Zinssatzes um 100 Basispunkte am 31. Dezember 2007 wäre das Eigenkapital um 6 Mio. € gestiegen (2006: 5 Mio. €) und der Gewinn um 2 Mio. € gefallen (2006: 2 Mio. €). Eine Verringerung des Zinssatzes um 100 Basispunkte am 31. Dezember 2007 hätte einen Rückgang des Eigenkapitals um 7 Mio. € zur Folge gehabt (2006: 8 Mio. €). Der Gewinn wäre um 2 Mio. € gestiegen (2006: 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 Netto-Finanzverbindlichkeiten zu Eigenkapital) auf unter 50 % zu senken. Im Jahr 2007 haben wir unsere Netto-Finanzverbindlichkeiten, die im Zusammenhang mit der Finanzierung der Akquisition von Reebok stehen, deutlich reduziert. [↗ siehe Treasury, S. 091](#) Darüber hinaus haben wir die niedrigen Zinsen zum Zeitpunkt der Akquisition genutzt und den Anteil festverzinslicher Finanzierungsvereinbarungen Anfang 2006 deutlich erhöht. Im Jahr 2007 konzentrierten sich unsere Aktivitäten hinsichtlich der Reduzierung von Verbindlichkeiten vorrangig auf variabel verzinsliche Instrumente. Infolgedessen machten festverzinsliche Finanzierungen 70 % unserer ausstehenden Gesamtverschuldung zum 31. Dezember 2007 aus, gegenüber 65 % im Vorjahr. [↗ siehe Treasury, S. 091](#)

Dank der Risikoausgleichsmaßnahmen haben wir im Geschäftsjahr 2007 unserer Ansicht nach beträchtliche Fortschritte bei der Senkung des Zinsrisikos erzielt. Vor dem Hintergrund der gegenwärtigen gesamtwirtschaftlichen Situation erwarten wir keine wesentliche Veränderung des durchschnittlichen Zinssatzes des Konzerns im Jahr 2008. Wir schätzen deshalb die Wahrscheinlichkeit von wesentlichen Steigerungen des Zinssatzes für die Verbindlichkeiten des Konzerns, die geringfügige finanzielle Auswirkungen auf unseren Ergebnisbeitrag haben könnten, weiterhin als gering ein.

ÜBERSICHT UNTERNEHMENSCHANCEN

Externe und branchenspezifische Chancen

Gesamtwirtschaftliche und steuerpolitische Veränderungen
Immer mehr Menschen treiben Sport
Steigende Konsumentennachfrage nach funktioneller Bekleidung
Rasches Wachstum im Bereich Women
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 ersetzt 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 STEUER-POLITISCHE VERÄNDERUNGEN Als Unternehmen der Konsumgüterbranche können Verbrauchervertrauen und Konsumausgaben einen Effekt 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 und mehr Bewegungsfreiheit und Komfort veranlassen Konsumenten zum Umstieg 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. Die Marke adidas verzeichnet beispiels-

weise im Bereich Kompressionsbekleidung eine starke Entwicklung. Mit unserem starken TECHFIT™ Produktangebot haben wir im Jahr 2007 in dieser Kategorie kräftiges Wachstum erzielt und für das Jahr 2008 gehen wir davon aus, dass wir hier unseren Umsatz verdoppeln werden.

RASCHES WACHSTUM IM BEREICH WOMEN Der Sportartikelmarkt für Frauen ist eines der attraktivsten Segmente unserer Branche. Schuhe für Frauen machen bereits fast die Hälfte des Umsatzes bei Sportschuhen aus. Darüber hinaus treffen Frauen mehr als 80 % der Kaufentscheidungen, wenn es um Sportbekleidung für Frauen, Männer und Kinder geht. Da unser Konzern seinen Umsatz mehrheitlich im Männer-Segment generiert, bietet uns die Kategorie Women weiteres Wachstumspotenzial. adidas, Reebok und TaylorMade-adidas Golf sprechen weibliche Konsumenten jeweils auf individuelle Weise an. Mit gezielten Produktangeboten in den Bereichen Performance und Lifestyle wie den Kollektionen adilibria, Fuse und Clima 365 bei adidas, der Avon Pink Ribbon Kollektion bei Reebok und dem r7® CGB MAX für Damen bei TaylorMade, sind alle unsere Marken in der Kategorie Women gut positioniert. In der Zukunft werden wir unser Produktangebot für Frauen ausbauen und erweitern, um die Anforderungen von Frauen an Individualität, Authentizität und Style noch besser zu erfüllen.

VERMISCHUNG VON SPORT UND LIFESTYLE SETZT SICH FORT Sport ist aus dem Leben von mehr und 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. Der weltweite Sport Lifestyle-Markt ist etwa dreimal so groß wie der Performance-Markt. Damit eröffnen sich für unseren Konzern und unsere Marken, die in diesem Markt bereits sehr gut positioniert sind, zusätzliche Chancen. adidas verfügt über ein authentisches Angebot an Sport Lifestyle-Produkten und hat sich für die Sport Style Division bis mindestens zum Jahr 2010 ein überproportionales Wachstum zum Ziel gesetzt. [☞ siehe adidas Strategie, S. 046](#) Lifestyle-Produkte bilden auch eine wichtige Säule in der Markenstrategie von Reebok. Durch neue Partnerschaften mit Prominenten haben wir das Classics und musikinspirierte Geschäft von Reebok erweitert, um das Lifestyle-Angebot der Marke aufzuwerten und zu emotionalisieren. Im Jahr 2008 und darüber hinaus werden wir in dieser Kategorie neue Initiativen auf den Weg bringen, um die Glaubwürdigkeit von Reebok im Lifestyle-Bereich voll zu nutzen.

SCHWELLENLÄNDER ALS LANGFRISTIGER WACHSTUMSMOTOR

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 zumindest in den nächsten drei bis fünf Jahren fortsetzen.

Europäische und nordamerikanische Sportartikelmarken werden häufig als leicht zugängliche, erschwingliche Luxusgüter betrachtet. Unser Konzern erwirtschaftet derzeit rund 25 % des Umsatzes in Schwellenländern. Dieser Anteil ist höher als der vieler unserer Wettbewerber. Darüber hinaus sehen wir insbesondere in Russland und China hervorragende Chancen für weiteres Wachstum. Dort verfügen wir über ein starkes Portfolio an Partnerschaften, z. B. mit der NBA, Yao Ming und dem Golfverband in China sowie Andrij Schewtschenko und dem Basketballverband in Russland. Mit diesen Partnerschaften, unseren guten Marktpositionen und unserem umfassenden Vertriebsnetz haben wir uns zum Ziel gesetzt, in China bis zum Jahr 2010 einen Umsatz von 1 Mrd. € zu erreichen, während Russland voraussichtlich unser größter Markt in Europa in Bezug auf Umsatz und Gewinn werden wird.

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 jetzt, dass die in Schuhen und Bekleidung eingesetzten Materialien wieder verwertbar 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 bringen wir innerhalb der adidas Sport Style Division die Kollektion adidas Grün auf den Markt. Diese Kollektion beinhaltet Schuhe und Bekleidung aus organischen, unbehandelten oder recycelten Materialien wie Kork, Hanf und Leinen. Wir gehen davon aus, dass die Verbrauchernachfrage nach umweltfreundlichen Produkten in Zukunft weiter steigen wird.

STRATEGISCHE UND OPERATIVE CHANCEN

STARKE MARKTPPOSITIONEN 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. Durch unsere Kenntnis der lokalen Märkte und durch unsere Stärke im Marketingbereich können wir auf sich abzeichnende Trends in Nischenkategorien wie Skateboard schnell reagieren oder uns sogar komplett neue Kategorien erschließen.

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. 044](#) Dabei können wir die kombinierte Kraft aller Marken wirksam einsetzen, um Marktanteile hinzuzugewinnen und ein breiteres Spektrum von Konsumentenbedürfnissen, Preispunkten und Käuferschichten abzudecken.

PERSONALISIERUNG UND INDIVIDUALISIERUNG ERSETZEN MASSENWARE

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. 044](#) 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 das „mi Innovation Center“ von adidas sowie die „Rbk Custom“ Online-Plattform von Reebok. Mit der neuesten Body-Mapping-Technologie können Konsumenten unsere innovativsten und beliebtesten Schuhe ihren eigenen Bedürfnissen in Bezug auf Passform und Leistungsniveau anpassen. Wir sind überzeugt, dass diese Technologie im Sportfachhandel eine Vorreiterrolle spielt und haben im Jahr 2007 damit begonnen „mi Innovation Centers“ in unseren Concept Stores einzuführen. „Rbk Custom“ ist eine internetbasierte Plattform für kundenindividuelle Schuhe. Die Schuhe werden innerhalb von zehn Arbeitstagen verschickt. Wir erwarten, dass der Markt für personalisierte und kundenindividuelle Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör in den kommenden Jahren stark wachsen und sich weiter entwickeln wird.

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 werden wir in den Niederlanden als Testmarkt für Europa mit der Einführung einer Internethandelsplattform beginnen, um noch mehr Konsumenten zu erreichen. Ebenso sehen wir Chancen in neuen Shop-Formaten, die wir in Zusammenarbeit mit anderen Marken betreiben. Im Jahr 2007 haben wir in New York den „NHL Powered by Reebok“ Store eröffnet, in dem die breite Palette von Reebok Hockey-Produkten präsentiert wird. Ferner hat adidas in Istanbul den ersten europäischen NBA Concept Shop eröffnet. 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 z. B. im Jahr 2007 unsere Distribution im wachsenden Vertriebskanal Sportartikele Einzelhandel in Nordamerika aktiv gestärkt. Dort können wir eine viel breitere Palette unserer Schuhe und insbesondere unserer Bekleidungsprodukte präsentieren als dies bei Sportartikelketten in Einkaufszentren möglich ist, wo die Branchenumsätze rückläufig sind.

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. 044](#) 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 Einzelhändler 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. Nach dem Rückkauf der Vertriebsrechte für die Marke adidas in Japan, Italien und der Türkei legten wir in diesen Märkten deutlich zu. Bei Reebok haben wir den Rückkauf von Vertriebsrechten als das wichtigste Umsatzsynergiepotenzial identifiziert. [☞ siehe Ausblick, S. 118](#) Im Jahr 2007 realisierten wir zusätzliches Umsatzwachstum in allen Ländern, in denen Reebok die Vertriebsrechte zurückgekauft hat. Wir werden künftig weiterhin potenzielle Rückkaufmöglichkeiten von Fall zu Fall evaluieren und dabei sowohl die Chancen als auch die damit einhergehenden Risiken durch Rechtsstreitigkeiten 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 erzielen wir Kostensynergien, die die Entwicklung der Profitabilität bei adidas und Reebok unterstützen. [☞ siehe Ausblick, S. 118](#) Dennoch liegen unsere Gewinnmargen nach wie vor unter denen unserer Hauptwettbewerber. Gleichwohl sehen wir 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 Back-Office-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. 062](#)

FINANZWIRTSCHAFTLICHE CHANCEN

GÜNSTIGE VERÄNDERUNGEN AUF 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.

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 finanzielle Gesundheit oder die Rentabilität des Konzerns wesentlich gefährden könnten. Im Vergleich zum Vorjahr haben einige Externe und Branchenspezifische Risiken sowie einige Strategische und Operative Risiken an Bedeutung gewonnen. Sämtliche Finanzrisiken haben in ihrer Bedeutung hingegen abgenommen. Das Management sieht daher im Vergleich zum Vorjahr eine insgesamt moderat höhere Risikowahrscheinlichkeit. Allerdings sind die potenziellen finanziellen Auswirkungen des Gesamtrisikos, dem der Konzern ausgesetzt ist, aufgrund der inzwischen erhöhten Maßnahmen zur Kompensierung oder Übertragung von Risiken nahezu unverändert.

Diese Einschätzung wird durch die weiterhin positive Resonanz auf unsere Kapitalnachfrage bestätigt. [☞ siehe Treasury, S. 091](#) Der adidas Konzern hat sich deshalb nicht um ein offizielles Rating einer führenden Ratingagentur bemüht.

Ferner ist das Management 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 verfolgen.

NACHTRAG Seit Ende des Jahres 2007 gab es nachträgliche Ereignisse, die die zukünftige Entwicklung des adidas Konzerns beeinflussen werden. So wurden ein Aktienrückkaufprogramm, die Erweiterung der adidas International Trading B.V. mit Sitz in Amsterdam, der Erwerb von Saxon Athletic durch adidas Kanada sowie die Veräußerung der Marke Maxfli von TaylorMade-adidas Golf bekannt gegeben. Es gab jedoch seit Ende des Geschäftsjahres kein Ereignis, das sich unserer Erwartung nach wesentlich auf unsere Geschäftsentwicklung auswirken wird oder die Prognosen des Managements für das Jahr 2008 ändert.

VERÄNDERUNGEN IN DER KONZERNSTRUKTUR SEIT ENDE DES GESCHÄFTSJAHRES Am 5. Februar 2008 gaben wir die Erweiterung der geschäftlichen Aktivitäten der adidas International Trading B.V. mit Sitz in Amsterdam bekannt. Damit schaffen wir eine globale Mehr-Markenhandelsplattform für den adidas Konzern. Die Hauptaufgabe wird es sein, Produkte von unseren Lieferanten zu kaufen und sie an die Vertriebsorganisationen und Distributoren von adidas und Reebok weltweit zu verkaufen. Dadurch wollen wir den Service für unsere Vertriebsorganisationen verbessern und die Reaktionsfähigkeit unserer Beschaffungskette auf Veränderungen steigern. Weltweit werden rund 60 Positionen, insbesondere aus den Bereichen Global Operations und Logistics, von anderen Standorten nach Amsterdam transferiert. Wir gehen davon aus, dass diese Gesellschaft letztendlich mehr als 150 Mitarbeiter beschäftigen wird.

EREIGNISSE BEI ADIDAS SEIT ENDE DES GESCHÄFTSJAHRES Mit Wirkung zum 3. Januar 2008 erwarb adidas Kanada Saxon Athletic Manufacturing Inc. (Sitz in Brantford/Ontario, Kanada), um die Position von adidas im Teamwear-Geschäft in Nordamerika zu stärken. Saxon Athletic ist ein Unternehmen, das Mannschaftsbekleidung für Profis und Amateure in ganz Nordamerika entwirft, entwickelt, vermarktet und herstellt. Der Umsatz von Saxon Athletic und der Transaktionswert in Euro stellen jeweils einen Betrag im niedrigen einstelligen Millionenbereich dar.

EREIGNISSE BEI TAYLORMADE-ADIDAS GOLF SEIT ENDE DES GESCHÄFTSJAHRES TaylorMade-adidas Golf veräußerte mit Wirkung zum 11. Februar 2008 die Marke Maxfli, um das Golfballgeschäft unter dem Dach der Marke TaylorMade auszubauen und besser zu fokussieren. Das veräußerte Geschäft machte im Geschäftsjahr 2007 rund 1 % des Umsatzes von TaylorMade-adidas Golf aus. Die Veräußerung wird daher eine geringfügig negative Auswirkung auf die Umsatzerlöse dieses Segments im Jahr 2008 haben. Der Transaktionswert in Euro belief sich auf einen Betrag im niedrigen zweistelligen Millionenbereich.

ÄNDERUNGEN DER AKTIENANZAHL SEIT ENDE DES GESCHÄFTSJAHRES Aufgrund von Aktienoptionen, die im Rahmen der verschiedenen Tranchen des Aktienoptionsplans für Führungskräfte (MSOP) der adidas AG ausgeübt wurden, stieg am 15. Januar 2008 die Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien um 16.000 auf 203.644.960 Stückaktien.

Am 29. Januar 2008 kündigte die adidas AG ein Aktienrückkaufprogramm an. Es sollen eigene Aktien der Gesellschaft von bis zu 5 % des Grundkapitals (bis zu 10.182.248 Aktien) zu Anschaffungskosten von insgesamt bis zu 420 Mio. € (ohne Erwerbsnebenkosten) ausschließlich über die Börse zurückgekauft werden. Der Rückerwerb erfolgt zur Einziehung der Aktien und anschließenden Kapitalherabsetzung. Infolgedessen verringert sich die Eigenkapitalquote und das Ergebnis je Aktie steigt. Die Aktien können außerdem auch zum Zwecke der Erfüllung von Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern des Konzerns im Rahmen von Aktienoptionsprogrammen verwendet werden. Der Rückerwerb wird ausschließlich aus dem Free Cashflow des Konzerns finanziert. Der Rückkauf begann am 30. Januar 2008 und erfolgt gemäß der Verordnung (EG) Nr. 2273/2003 der Kommission vom 22. Dezember 2003. Zum 15. Februar 2008 hatte die adidas AG 1.180.000 Aktien zu einem durchschnittlichen Kaufpreis von 42,68 € zurückgekauft. Gemäß der Verordnung (EG) Nr. 2273/2003 der Kommission informiert die adidas AG auf der Internetseite des Unternehmens www.adidas-Group.de/Aktienrueckkauf regelmäßig über die Fortschritte des Aktienrückkaufs.

KEINE SONSTIGEN VERÄNDERUNGEN SEIT ENDE DES GESCHÄFTSJAHRES Seit Ende 2007 gab es keine signifikanten gesamtwirtschaftlichen, sozialpolitischen, gesellschaftsrechtlichen oder finanzierungstechnischen Änderungen, die sich nach unseren Erwartungen maßgeblich auf unser Geschäft auswirken könnten. Darüber hinaus gab es keine wesentlichen Veränderungen im Management.

AUSBLICK Das Jahr 2008 wird für den adidas Konzern voraussichtlich erneut ein erfolgreiches Jahr werden. Angesichts unserer aktuellen Produkt-Pipeline und der geplanten Marketingaktivitäten erwarten wir starke Umsatz- und Gewinnergebnisse – trotz negativer gesamtwirtschaftlicher Signale in wichtigen Märkten wie den USA. Wir rechnen damit, dass die beiden globalen Sportereignisse in diesem Jahr – die Fußball-Europameisterschaft (UEFA EURO 2008™) und die Olympischen Spiele in Peking – die Entwicklung des adidas Segments unterstützen werden. Unser Hauptaugenmerk wird darüber hinaus auf die Erzielung weiterer Fortschritte bei der Revitalisierung von Reebok gerichtet sein. Im Vergleich zum Vorjahr werden die Umsatz- und Kostensynergien aus der Reebok Integration für den Konzern zunehmen. Wir erwarten daher ein Wachstum des Konzernumsatzes im hohen einstelligen Bereich auf währungsbereinigter Basis. Zu diesem Wachstum werden alle unsere Marken beitragen. Außerdem prognostizieren wir Verbesserungen sowohl bei der Rohertragsmarge (zwischen 47,5% und 48%) als auch bei der operativen Marge (mindestens 9,5%). Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn wird im Jahr 2008 voraussichtlich um mindestens 15% steigen.

WICHTIGE SPORTEREIGNISSE WIRKEN SICH AUF ERGEBNISSE 2008 AUS Die UEFA EURO 2008™ und die Olympischen Spiele in Peking, werden die operative Geschäftstätigkeit des Konzerns voraussichtlich positiv beeinflussen.

Als Offizieller Sponsor der UEFA EURO 2008™ wird adidas sowohl durch starke Markenpräsenz als auch in Form von zusätzlichen Umsätzen mit Fußballprodukten von diesem Turnier profitieren. Infolgedessen rechnen wir im Jahr 2008 mit einem deutlichen Umsatzanstieg der Marke adidas in der wichtigen Kategorie Fußball auf ein neues Rekordniveau von über 1,2 Mrd. €. Allerdings gehen wir nicht davon aus, dass sich dieses Ereignis positiv auf die operative Marge der Marke adidas auswirken wird, da das Umsatzwachstum voraussichtlich von einem moderaten Anstieg des Marketing Working Budgets ausgeglichen wird.

Die Olympischen Spiele werden in China, einem der weltweit am schnellsten wachsenden Märkte für Sportartikel, das wichtigste Sportereignis aller Zeiten sein. adidas ist Offizieller Sportswear Partner der Olympischen Spiele 2008 in Peking und rüstet 16 Nationale Olympische Komitees aus. Außerdem ist adidas Ausrüster aller technischen Funktionäre und mehr als 100.000 freiwilliger Helfer. Damit wird adidas die sichtbarste Marke der Spiele sein. Auch für Reebok erwarten wir eine positive Auswirkung. Reebok wird in China von der Partnerschaft mit Yao Ming, Chinas prominentestem Athleten, profitieren. Infolgedessen rechnen wir damit, dass unser Engagement bei den Olympischen Spielen 2008 in Peking eine positive, langfristige Auswirkung auf die Entwicklung von Image und Umsatz sowohl bei adidas als auch bei Reebok haben wird. Darüber hinaus erwarten wir, dass der Konzern – auch aufgrund dieser Veranstaltung – im Jahr 2008 die Marktführerschaft in China übernehmen wird. Angesichts begrenzter Kommerzialisierungsmöglichkeiten der speziell für olympische Disziplinen entwickelten Produkte erwarten wir kurzfristig jedoch keine wesentlichen Umsatzzuwächse direkt im Zusammenhang mit den Olympischen Spielen 2008. Die Marketingausgaben für dieses Ereignis werden aber zu einem geringfügigen Anstieg des Marketing Working Budgets beider Marken führen.

ZUNEHMENDE UMSATZ- UND KOSTENSYNERGIEN IM JAHR 2008 Hinsichtlich der Umsatz- und Kostensynergien im Zusammenhang mit der Reebok Integration haben wir uns für das Jahr 2008 ehrgeizige Ziele gesetzt. Der Konzern wird im Jahr 2008 voraussichtlich Umsatzensynergien in Höhe von etwa 250 Mio. € realisieren (2007: ca. 100 Mio. €). Diese werden sich auf die Umsatzentwicklung in den Segmenten adidas und Reebok positiv auswirken. Die Umsatzensynergien kommen hauptsächlich aus stärkerem Umsatzwachstum in den Schwellenländern Europas und Asiens, in denen Reebok seine Vertriebsrechte zurückgekauft hat. Der Anstieg der Umsatzensynergien bei adidas resultiert aus dem weiteren Ausbau der exklusiven Partnerschaft zwischen adidas und der NBA, insbesondere in Asien, sowie der Nutzung der Sports Licensed Division für andere Lizenzprodukte in Nordamerika, wie z. B. im Bereich College Sport. Einmalkosten im Zusammenhang mit der Realisierung dieser Synergien werden im Jahr 2008 schätzungsweise zwischen 15 Mio. € und 25 Mio. € liegen (2007: ca. 25 Mio. €).

Des Weiteren rechnen wir im Jahr 2008 mit Kostensynergien aus der Reebok Integration in Höhe von rund 175 Mio. € (2007: ca. 90 Mio. €). Dieser Anstieg wird sich sowohl positiv auf die Entwicklung der Umsatzkosten als auch auf die operativen Aufwendungen auswirken. Durch die Optimierung der Beschaffungskette werden wir weiterhin Umsatzkostensynergien erzielen. Auch bei den operativen Aufwendungen des Konzerns werden wir durch verschiedene Initiativen Kostensynergien realisieren. Dazu gehören z. B. die Zusammenlegung des Einkaufs von Werbezeiten und -flächen, die gemeinsame Nutzung von Büros in Europa und Asien, die Harmonisierung und Konsolidierung unserer IT-Systeme, die Eliminierung von Doppelfunktionen und die gemeinsame Nutzung von Finanz- und Verwaltungsfunktionen im ganzen Konzern. Wir rechnen im Jahr 2008 mit Einmalkosten von ca. 70 Mio. € (2007 ca. 70 Mio. €), die zur Erreichung der Kostensynergieziele anfallen. Die Nettokostensynergien im Jahr 2008 werden daher auf voraussichtlich rund 105 Mio. € steigen (2007: ca. 20 Mio. €).

ABLAUF DER BESCHAFFUNGSVEREINBARUNG MIT AMER WIRKT SICH VORAUSSICHTLICH NEGATIV AUF UMSATZ IM SEGMENT HQ/ KONSOLIDIERUNG AUS

Aufgrund des Ablaufs der Kooperationsvereinbarung des Konzerns mit Amer Sports Corporation im ersten Quartal 2008 wird der im Segment HQ/ Konsolidierung erfasste Umsatz zurückgehen. Im Rahmen dieser Vereinbarung beschaffte der Konzern für einen befristeten Zeitraum Produkte für Salomon zu einer festgelegten Einkaufspreisprovision, um die Übertragung der Salomon Geschäftsaktivitäten auf Amer Sports Corporation zu unterstützen. Da diese Vereinbarung Margen vorsieht, die unterhalb des Konzerndurchschnitts liegen, wird sich der Ablauf dieser Vereinbarung positiv auf die Rohertragsmarge und die operative Marge des Konzerns auswirken. Aufgrund des geringen Umfangs des in der Kooperationsvereinbarung festgelegten Geschäfts wird die Auswirkung allerdings begrenzt sein.

ABFLAUEN DES WELTWIRTSCHAFTSWACHSTUMS FÜR 2008 ERWARTET

Die Weltbank prognostiziert für das Jahr 2008 ein Abflauen des Weltwirtschaftswachstums auf etwa 3%. Die jüngsten Finanzmarkturbulenzen infolge der US-Kreditkrise und ihre Auswirkungen auf die Gesamtwirtschaft gelten als Hauptursachen dieser Entwicklung.

Die Eurozone wird im Jahr 2008 voraussichtlich ein Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) von unter 2% erzielen. Faktoren wie die Unsicherheit an den Finanzmärkten, ein schwächerer Export und eine weitere Stärkung des Euro dürften das Wachstum in der Region beeinträchtigen. Das Konsumentenvertrauen wird Prognosen zufolge weiter abnehmen. Gründe dafür sind vor allem die Kreditverknappung und die unsichere Lage an den Finanzmärkten sowie die steigenden Energiekosten. Die Schwellenländer der Region bleiben von diesen Unsicherheiten weitestgehend unberührt. Es wird ein Wachstum des BIP von etwa 5% prognostiziert.

Für Nordamerika wird ein Rückgang des BIP-Wachstums im Vorjahresvergleich auf einen Wert von unter 2% prognostiziert. Besonderen Anlass zur Sorge bietet der erwartete Rückgang der Konsumentenausgaben in der ersten Jahreshälfte aufgrund der weiter angespannten Lage des Immobilienmarkts und des unverändert hohen Ölpreises. Ein Regierungsprogramm zur Ankurbelung der Wirtschaft sollte das Konsumentenvertrauen in den USA im zweiten Halbjahr 2008 jedoch wieder leicht steigern.

In Asien werden die bevölkerungsreichsten Länder der Region wie China und Indien auch im Jahr 2008 den größten Beitrag zum Wirtschaftswachstum in der Region leisten. Im Vergleich zum Jahr 2007 wird eine leichte Abschwächung des Wirtschaftswachstums in Asien (Japan ausgenommen) auf etwa 9% vorhergesagt. Das Konsumklima sollte sich dabei trotz der Schwankungen an den Finanzmärkten in den meisten Ländern weiterhin sehr positiv entwickeln. Die zunehmende Instabilität der internationalen Finanzmärkte hat die kurzfristigen Prognosen für Japan eingetrübt, so dass eine Abschwächung des Wirtschaftswachstums auf maximal 2% zu erwarten ist. Solide Unternehmensgewinne, steigende Beschäftigungszahlen und eine positive Exportentwicklung werden voraussichtlich von verhaltenen Konsumausgaben und dem damit einhergehenden Rückgang der Binnennachfrage gedämpft.

Das konjunkturelle Wachstum in Lateinamerika dürfte gegenüber dem Vorjahr leicht zurückgehen und unter 4,5% liegen. Wie in den vergangenen Jahren werden der private Konsum (trotz leichter Abkühlung des Konsumentenvertrauens) und der florierende Export die Hauptwachstumsfaktoren sein.

UNEINHEITLICHER AUSBLICK FÜR WELTWEITE SPORTARTIKELBRANCHE

Die weltweite Sportartikelbranche wird im Jahr 2008 voraussichtlich ein moderates Wachstum verzeichnen. Für Asien, Lateinamerika und die europäischen Schwellenländer gehen wir von starkem Wachstum aus, in den USA erwarten wir einen leichten Rückgang des Marktes.

MODERATES WACHSTUM FÜR EUROPÄISCHE SPORTARTIKELBRANCHE ERWARTET

Für den europäischen Sportartikelmarkt erwarten wir ein Wachstum im niedrigen einstelligen Bereich. Im ersten Halbjahr 2008 wird sich die Branche voraussichtlich stark auf die UEFA EURO 2008™ konzentrieren. Daraus sollte sich ein positiver Impuls für das ansonsten eher schwache Einzelhandelsumfeld in Westeuropa ergeben. Die Auswirkungen werden jedoch wohl etwas geringer ausfallen als zunächst angenommen, da sich England für dieses Turnier nicht qualifizieren konnte. England ist traditionell der größte Markt der Region für Fußball-Lizenzbekleidung. Nach diesem Turnier wird das Wachstum der Branche auf Regionen-Ebene wohl hauptsächlich durch die Schwellenländer, insbesondere Russland, getrieben werden.

VORAUSSICHTLICHER RÜCKGANG DES SPORTARTIKELMARKTS IN NORDAMERIKA

Für das Jahr 2008 gehen wir von einem Umsatzrückgang auf dem nordamerikanischen Markt aus. Niedrigere Konsumentenausgaben, das intensive Wettbewerbsumfeld unter den Einzelhändlern in den Einkaufszentren und eine Polarisierung der Preise werden die Marktentwicklung weiter belasten. Die uneinheitliche Entwicklung der verschiedenen Produktkategorien und Vertriebskanäle wird im Jahr 2008 voraussichtlich weiter anhalten. Während wir von einem weiteren Wachstum bei Schuhen in den Kategorien Running und Fußball sowie bei Trainingsbekleidung ausgehen, erwarten wir einen Rückgang der Umsatzzahlen in den Kategorien Basketball und Classics. Wir gehen außerdem von einem anhaltend intensiven Wettbewerb auf dem nordamerikanischen Golfmarkt im Jahr 2008 aus: Viele Marktteilnehmer bringen neue Technologien auf den Markt, die den von der USGA (United States Golf Association) gewährten größeren Spielraum bei der individuellen Anpassung von Metallhölzern und Eisen ausnutzen.

WEITERE EXPANSION DER ASIATISCHEN SPORTARTIKELBRANCHE ERWARTET

In Asien wird der Sportartikelmarkt voraussichtlich weiter im hohen einstelligen Bereich wachsen. Der insgesamt schwache private Konsum in Japan könnte sich negativ auf die durchschnittlichen Verkaufspreise in der Sportartikelbranche auswirken. In den Schwellenländern, insbesondere in China, erwarten wir, unterstützt durch die bevorstehenden Olympischen Spiele in Peking, ein Branchenumfeld im niedrigen zweistelligen Bereich.

LATEINAMERIKANISCHE SPORTARTIKELBRANCHE VORAUSSICHTLICH WEITER VON HANDELSCHRANKEN BEEINTRÄCHTIGT

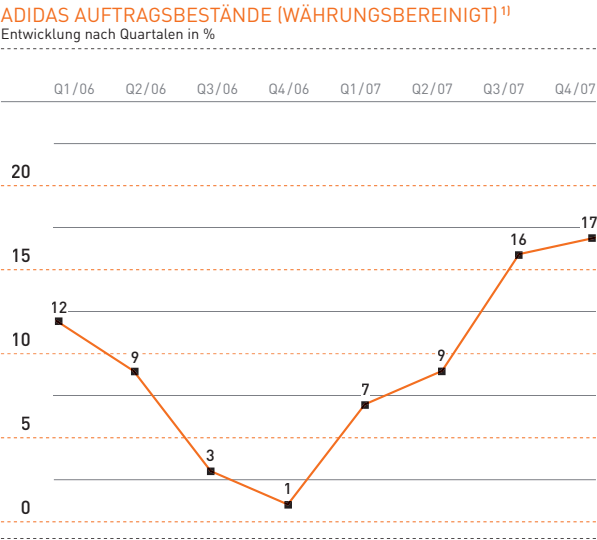
In Lateinamerika gehen wir für die Branche von Wachstumsraten im mittleren einstelligen Bereich aus. Die Dynamik der lateinamerikanischen Sportartikelbranche wird sich unserer Einschätzung nach fortsetzen. Anlass zur Sorge bieten allerdings immer mehr Handelsschranken, die in einzelnen Märkten wie Argentinien und Brasilien errichtet werden.

ADIDAS AUFTRAGSBESTÄNDE (WÄHRUNGSBEREINIGT) ¹⁾				
Entwicklung nach Produktkategorien und Regionen in %				
	Europa	Nord-amerika	Asien	Gesamt
Schuhe	14	- 5	29	13
Bekleidung	20	4	30	20
Gesamt ²⁾	18	- 2	28	17

1) Am Jahresende, im Vorjahresvergleich.
2) Beinhaltet Auftragsbestände für Sportzubehör.

ADIDAS AUFTRAGSBESTÄNDE (IN €) ¹⁾				
Entwicklung nach Produktkategorien und Regionen in %				
	Europa	Nord-amerika	Asien	Gesamt
Schuhe	11	- 14	22	8
Bekleidung	17	- 6	23	15
Gesamt ²⁾	15	- 11	22	12

1) Am Jahresende, im Vorjahresvergleich.
2) Beinhaltet Auftragsbestände für Sportzubehör.



1) Im Vorjahresvergleich.

ADIDAS KONZERNUMSATZ ÜBERTRIFFT WACHSTUMSRATEN DER GESAMTWIRTSCHAFT Aufgrund unserer Innovationsstärke, operativen Leistungsfähigkeit und regionalen Diversifizierung sind wir zuversichtlich, dass der Anstieg des Konzernumsatzes auch im Jahr 2008 wieder das Wachstum der Weltwirtschaft übertreffen wird. Wir rechnen außerdem damit, dass das Umsatzwachstum des Konzerns mindestens genauso hoch sein wird wie das allgemeine Wachstum der Sportartikelbranche. Unsere Umsätze in Asien und Lateinamerika werden dabei voraussichtlich zweistellige Wachstumsraten verzeichnen. Möglich wird dies durch den hohen Wiedererkennungswert unserer Marken und die Verbesserung der Vertriebsinfrastruktur. Damit wachsen wir in diesen beiden Regionen voraussichtlich schneller als die Gesamtwirtschaft und die Sportartikelbranche. Auch in Europa rechnen wir durch den positiven Einfluss der UEFA EURO 2008™ mit einem im Vergleich zur Gesamtwirtschaft und der Sportartikelbranche höheren Umsatzwachstum im mittleren bis hohen einstelligen Bereich. In Nordamerika werden unsere Umsatzerlöse jedoch aufgrund des herausfordernden Marktumfelds und des verschärften Wettbewerbs im Einzelhandel moderat zurückgehen. Diese Entwicklung wird voraussichtlich der Entwicklung der Branche in dieser Region entsprechen.

UMSATZANSTIEG BEI DER MARKE ADIDAS IM HOHEN EINSTELLIGEN BEREICH Für das Jahr 2008 prognostizieren wir für die Marke adidas ein währungsneutrales Umsatzwachstum im hohen einstelligen Bereich. Dabei gehen wir von Wachstum sowohl in der adidas Sport Performance Division als auch in der adidas Sport Style Division aus. In der Sport Performance Division erwarten wir, dass Fußball im Jahr 2008 eine der am schnellsten wachsenden Kategorien sein wird. Als Offizieller Sponsor der UEFA EURO 2008™ wird adidas durch zusätzliche Umsätze im Fußballbereich von diesem Turnier profitieren. Darüber hinaus erwarten wir deutliche Verbesserungen in den Sport Performance Kategorien Running, Training und Basketball, getrieben durch überzeugende neue Produkte. Hohe Auftragsbestände, positives Feedback aus dem Einzelhandel und auf Messen sowie die geplante weitere Expansion im eigenen Einzelhandel, für den keine Auftragsbestände erfasst werden, unterstützen unsere ehrgeizigen Wachstumserwartungen für das Jahr 2008.

KRÄFTIGES WACHSTUM DER ADIDAS AUFTRAGSBESTÄNDE Die Auftragsbestände der Marke adidas lagen zum Jahresende 2007 währungsbereinigt um 17 % über dem Vorjahresniveau. Diese Verbesserung wurde durch die Stärke von adidas in allen wichtigen Kategorien getrieben. Insbesondere in Europa wirkten sich Aufträge für Produkte im Zusammenhang mit der UEFA EURO 2008™ positiv auf die Entwicklung der Auftragsbestände aus. In Euro stiegen die Auftragsbestände von adidas um 12 %. Die Auftragsbestände bei Schuhen legten währungsbereinigt um 13 % zu (+8 % in Euro). Zweistellige Zuwächse sowohl in Asien als auch in Europa glichen einen Rückgang in Nordamerika mehr als aus. Bei Bekleidung stiegen die Auftragsbestände währungsbereinigt um 20 % (+15 % in Euro). Verantwortlich hierfür waren kräftige zweistellige Zuwächse in Asien und Europa. Die Auftragsbestände bei Sportzubehör legten aufgrund von Wachstum in Asien und Europa mit einer zweistelligen Steigerungsrate zu.

REEBOK AUFTRAGSBESTÄNDE (WÄHRUNGSBEREINIGT)¹⁾

Entwicklung nach Produktkategorien und Regionen in %

	Europa	Nord-amerika	Asien	Gesamt
Schuhe	9	-30	6	-12
Bekleidung	-13	19	20	3
Gesamt²⁾	-1	-20	12	-8

1) Am Jahresende, im Vorjahresvergleich.

2) Beinhaltet Auftragsbestände für Sportzubehör.

REEBOK AUFTRAGSBESTÄNDE (N €)¹⁾

Entwicklung nach Produktkategorien und Regionen in %

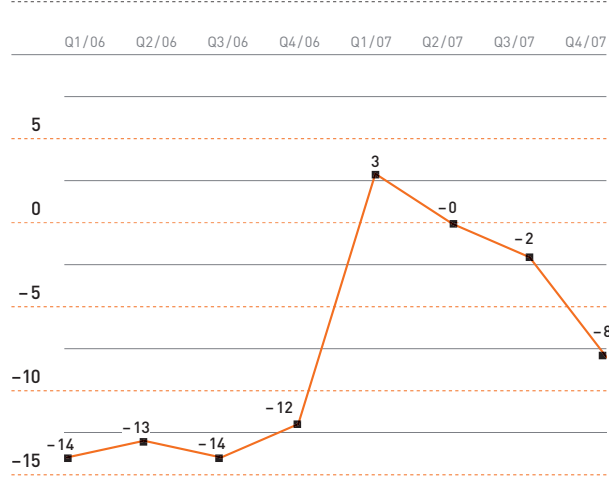
	Europa	Nord-amerika	Asien	Gesamt
Schuhe	6	-36	-0	-18
Bekleidung	-16	8	14	-3
Gesamt²⁾	-4	-27	5	-14

1) Am Jahresende, im Vorjahresvergleich.

2) Beinhaltet Auftragsbestände für Sportzubehör.

REEBOK AUFTRAGSBESTÄNDE (WÄHRUNGSBEREINIGT)¹⁾

Entwicklung nach Quartalen in %



1) Im Vorjahresvergleich.

UMSATZANSTIEG FÜR REEBOK SEGMENT IM NIEDRIGEN BIS MITTLEREN EINSTELLIGEN BEREICH ERWARTET

Im Reebok Segment rechnen wir im Jahr 2008 mit einem währungsberinigten Umsatzanstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich. Dabei gehen wir von einer Umsatzsteigerung bei Reebok, Reebok-CCM Hockey und Rockport aus. Bei Reebok konzentrieren wir uns weiterhin darauf, die Position dieser Marke im Sportbereich zu stärken. Dazu werden wir eine Reihe neuer Produkte in den Kategorien Running und Women's einführen. siehe Reebok Produkte und Kampagnen, S. 138 Außerdem werden Produkteinführungen bei amerikanischen Sportarten unseren zusätzlichen Fokus auf den wichtigen nordamerikanischen Markt verdeutlichen. Darüber hinaus planen wir eine sichtbare Erweiterung des Lifestyle-Angebots der Marke. Wir erwarten eine positive Umsatzentwicklung bei Reebok-CCM Hockey und Rockport, getrieben durch neue Produktkollektionen. Feedback aus dem Einzelhandel und auf Messen, insbesondere in Schwellenländern, untermauert die Wachstumserwartungen von Reebok im Jahr 2008.

AUFTRAGSBESTÄNDE DER MARKE REEBOK GEHEN ZURÜCK

Die Auftragsbestände der Marke Reebok lagen zum Jahresende 2007 währungsberinigt um 8 % unter dem Vorjahresniveau. In Euro entspricht dies einem Rückgang um 14 %. Die Auftragsbestände im Bereich Schuhe gingen währungsneutral um 12 % zurück (-18 % in Euro). Hauptgrund hierfür waren weniger Aufträge von Einzelhändlern in den Einkaufszentren in Nordamerika zur Auslieferung in der ersten Jahreshälfte 2008. Bei Bekleidung stiegen die Auftragsbestände währungsberinigt um 3 % (-3 % in Euro). Die Auftragsbestände im Bereich Sportzubehör verringerten sich zweistellig aufgrund von Rückgängen in der Kategorie Eishockey. Wir rechnen damit, dass sich die Reebok Auftragsbestände im Jahresverlauf aufgrund einer verbesserten Produktpalette sowie der Präsentation der „Your Move“ Kampagne verbessern werden.

UMSATZ BEI TAYLORMADE-ADIDAS GOLF STEIGT IM MITTLEREN EINSTELLIGEN BEREICH

Unsere hochwertige Produkt-Pipeline wird dazu beitragen, dass TaylorMade-adidas Golf im Jahr 2008 eine währungsberinigte Umsatzsteigerung im mittleren einstelligen Prozentbereich verzeichnen wird. Hauptwachstumsträger werden neu eingeführte Produkte sein, vor allem in den TaylorMade Kategorien Metallhölzer und Eisen sowie im Schuh- und Bekleidungsbereich bei adidas Golf.

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. Messe-Erfolge und der laufende Dialog mit unseren Kunden bestätigen uns jedoch in der Erwartung einer anhaltend positiven Entwicklung in diesem Segment.

ZEITPLAN FÜR PRODUKTEINFÜHRUNGEN 2008

Produkt	Marke	Einführung
Predator® PowerSwerve Fußballschuh	adidas	Nov. 2007
adiPure Fußballschuh	adidas	Dez. 2007
EUROPASS, Spielball der UEFA EURO 2008™	adidas	Dez. 2007
adiSTAR Control 4 Laufschuh	adidas	Jan.
adidas Originals „Handbags For Feet“ Bekleidungs- und Schuhkollektion	adidas	Jan.
adidas Originals Denim by Diesel Bekleidungskollektion	adidas	Feb.
Stella McCartney „Golf“ Bekleidungskollektion	adidas	Feb.
adidas Originals „adidas Grün“ Bekleidungs- und Schuhkollektion	adidas	Mär.
adiZero CS Laufschuh	adidas	Mär.
F50 TUNiTi™ Fußballschuh	adidas	Mär.
miCoach Trainingssystem	adidas	Mär./Apr.
Women's Yatra Trainingsbekleidungs- und Schuhkollektion	adidas	Jul.
adiSTAR Revolt Laufschuh	adidas	Sept.
Team Signature Creator Basketballsuh	adidas	Okt.
Men's Trainingsbekleidung TECHFIT™ POWERWEB	adidas	Dez.
Freestyle Cities Kollektion	Reebok	durchgängig
Avon Pink Ribbon Bekleidungs- und Schuhkollektion	Reebok	Jan./Feb.
Hex Ride Rally Laufschuh	Reebok	Feb.
KFS Sprintfit II Pro Fußballschuh	Reebok	Feb. – Jul.
Vince Young Electrify SD (American Football Schuh)	Reebok	Mai
Voltron Schuhkollektion für Männer	Reebok	Jun.
Premier Verona KFS Laufschuh	Reebok	Jul.
Yao Pump Omni Hex Ride Basketballsuh	Reebok	Aug.
Women's American Football Bekleidung	Reebok	Aug./Sept.
Big Papi 2M (Baseball Schuh)	Reebok	Okt.
Rbk OPS 7K Sickick Eishockeyschläger	Reebok-CCM Hockey	Nov. 2007
CCM Vector U+ Eishockeyschläger	Reebok-CCM Hockey	Mai
Rockport Signature Serie	Rockport	Mär.
Golfbälle Tour Preferred® Red und Black	TaylorMade-adidas Golf	Jan.
Golfbälle Burner® und Burner® TP	TaylorMade-adidas Golf	Jan.
TOUR360 LTD adidas Golf Schuh	TaylorMade-adidas Golf	Feb.
TECHFIT™ POWERWEB adidas Golf Bekleidungskollektion	TaylorMade-adidas Golf	Mär.
r7® CGB MAX Limited Driver	TaylorMade-adidas Golf	Apr.
r7® CGB MAX Rescue Hybrid	TaylorMade-adidas Golf	Apr.
Tour Burner® TP Driver	TaylorMade-adidas Golf	Apr.
Tour Burner® Eisen	TaylorMade-adidas Golf	Apr.

WEITERER ANSTIEG DER ROHERTRAGSMARGE DES KONZERNS ERWARTET

Die Rohertragsmarge des adidas Konzerns wird im Jahr 2008 voraussichtlich moderat ansteigen. Wir rechnen infolge von Verbesserungen in allen drei Markensegmenten mit einer Rohertragsmarge für den Konzern zwischen 47,5 % und 48 %.

Im adidas Segment wird die Verbesserung der Rohertragsmarge hauptsächlich auf den weiteren Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten, einen verbesserten Produktmix und eine ausgewogenere regionale Umsatzverteilung zurückzuführen sein.

Auch im Reebok Segment prognostizieren wir einen Anstieg der Rohertragsmarge dank eines verbesserten Produktmix infolge der Fokussierung auf Produktbereiche mit höheren Margen. Geringere Lagerräumungsaktivitäten sowie ein verbesserter Vertriebsmix und eine ausgewogenere regionale Umsatzverteilung werden voraussichtlich ebenfalls zum Anstieg der Rohertragsmarge im Reebok Segment beitragen. Außerdem werden wir sowohl bei adidas als auch bei Reebok unsere Bemühungen fortsetzen, die operative Effizienz unserer Beschaffungskette zu verbessern. Dadurch erwarten wir weitere positive Effekte auf die Umsatzkosten.

Bei TaylorMade-adidas Golf rechnen wir ebenfalls mit einer Verbesserung der Rohertragsmarge. Verantwortlich hierfür werden in erster Linie ein optimierter Produktmix sowie geringere Lagerräumungsaktivitäten sein.

Der Ablauf der Kooperationsvereinbarung des Konzerns mit Amer Sports Corporation im ersten Quartal 2008 wird die Entwicklung der Rohertragsmarge im Segment HQ/Konsolidierung positiv beeinflussen. Die anhaltende Stärke des Euro im Jahr 2008 wird sich ebenfalls – wenn auch nur geringfügig – positiv auf die Rohertragsmarge auswirken.

Infolge höherer Rohstoffpreise, gestiegener Frachtkosten sowie höherer Lohnkosten wird sich die positive Entwicklung der Rohertragsmarge in allen Segmenten im Verlauf des Jahres voraussichtlich abschwächen.

OPERATIVE AUFWENDUNGEN STEIGEN VORAUSSICHTLICH

Im Jahr 2008 rechnen wir im Vorjahresvergleich mit einem Anstieg der operativen Aufwendungen des Konzerns im Verhältnis zum Umsatz aufgrund höherer operativer Aufwendungen in allen drei Markensegmenten. Hierfür wird vor allem ein höheres Marketing Working Budget im Verhältnis zum Umsatz sowohl bei adidas als auch bei Reebok verantwortlich sein. Bei den operativen Gemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz erwarten wir einen moderaten Anstieg in allen Markensegmenten.

VORAUSSICHTLICH HÖHERES MARKETING WORKING BUDGET

Wir erwarten, dass das Marketing Working Budget im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2008 ansteigen wird. Bei der Marke adidas werden die höheren Marketingaufwendungen hauptsächlich im Zusammenhang mit der UEFA EURO 2008™ und den Olympischen Spielen in Peking stehen. Bei Reebok wird die neue Markenkampagne „Your Move“ [s. 138](#) im Jahr 2008 zu einem höheren Marketing Working Budget führen. Wir gehen davon aus, dass das Marketing Working Budget von TaylorMade-adidas Golf im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2008 stabil bleiben wird.

ZIELE DES ADIDAS KONZERNS FÜR 2008

Währungsbereinigtes Umsatzwachstum	hoher einstelliger Bereich
Rohertragsmarge	47,5 % bis 48 %
Operative Marge	mindestens 9,5 %
Gewinnsteigerung	mindestens 15 %

ZIELE DES ADIDAS SEGMENTS FÜR 2008

Währungsbereinigtes Umsatzwachstum	hoher einstelliger Bereich
Rohertragsmarge	steigend
Operative Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz	steigend
Operative Marge	steigend

ZIELE DES REEBOK SEGMENTS FÜR 2008

Währungsbereinigtes Umsatzwachstum	niedriger bis mittlerer einstelliger Bereich
Rohertragsmarge	steigend
Operative Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz	steigend
Operative Marge	steigend

ZIELE DES TAYLORMADE-ADIDAS GOLF SEGMENTS FÜR 2008

Währungsbereinigtes Umsatzwachstum	mittlerer einstelliger Bereich
Rohertragsmarge	steigend
Operative Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz	steigend
Operative Marge	steigend

MODERATER ANSTIEG DER OPERATIVEN GEMEINKOSTEN Die operativen Gemeinkosten des adidas Konzerns im Verhältnis zum Umsatz werden voraussichtlich aufgrund eines Anstiegs in allen Markensegmenten moderat zunehmen. Dies ist in erster Linie auf den Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten von adidas und Reebok in schnell wachsenden Märkten in Schwellenländern wie z. B. Russland zurückzuführen. Dieser Anstieg wird die Kostensynergien im Zusammenhang mit der Integration von Reebok in den adidas Konzern mehr als ausgleichen. Wir rechnen auch bei TaylorMade-adidas Golf mit einem moderaten Anstieg der operativen Gemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz aufgrund des geplanten Ausbaus der Präsenz von TaylorMade-adidas Golf in der Kategorie Golfbälle. Im Segment HQ/Konsolidierung erwarten wir einen Rückgang der operativen Gemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz aufgrund der Realisierung von höheren Kostensynergien infolge der Reebok Integration. Dieser Rückgang wird den Anstieg der operativen Gemeinkosten bei den Marken voraussichtlich nur zum Teil ausgleichen.

Wir rechnen vor allem aufgrund des geplanten deutlichen Ausbaus des eigenen Einzelhandels und aufgrund des Wachstums in Schwellenländern mit einem moderaten Anstieg der Mitarbeiterzahl des adidas Konzerns. Die Personalaufwendungen des adidas Konzerns werden deshalb voraussichtlich ebenfalls steigen.

Im Jahr 2008 wird der adidas Konzern erneut ca. 1 % des Umsatzes in Forschung und Entwicklung investieren. Im Vordergrund stehen dabei die Kategorien Running, Fußball, Basketball und Training bei den Marken adidas und Reebok sowie Golfausrüstung bei TaylorMade-adidas Golf. Wir planen auch die Zahl der Innovationsprojekte zu erhöhen. Aus diesem Grund beabsichtigen wir unsere Mitarbeiterzahl im Forschungs- und Entwicklungsbereich konzernweit aufzustocken.

Bilanztechnische Effekte im Zusammenhang mit der Kaufpreisaufteilung infolge der Reebok Akquisition werden sich im Jahr 2008 voraussichtlich mit einem Betrag von 10 Mio. € bis 20 Mio. € auf die operativen Aufwendungen des Konzerns auswirken (2007: 12 Mio. €).

VERBESSERUNG DER OPERATIVEN MARGE ERWARTET Für das Jahr 2008 rechnen wir für den Konzern mit einer Verbesserung der operativen Marge auf mindestens 9,5 % (2007: 9,2 %). Verantwortlich für diesen Anstieg werden Verbesserungen der operativen Marge in allen Segmenten sein. Wir gehen davon aus, dass die Verbesserung der Rohertragsmarge den Anstieg der operativen Gemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz in allen Markensegmenten mehr als ausgleichen wird.

STEIGERUNG DES KONZERNGEWINNS UM MINDESTENS 15 %

Wir erwarten, dass der auf Anteilseigner entfallende Gewinn im Geschäftsjahr 2008 um mindestens 15 % gegenüber dem Wert von 551 Mio. € im Jahr 2007 steigen wird. Dies wäre für den Konzern das achte Jahr in Folge mit einer zweistelligen Gewinnsteigerung. Umsatzwachstum und eine höhere operative Marge werden maßgeblich zu dieser positiven Entwicklung beitragen. Geringfügig niedrigere Zinsaufwendungen aufgrund reduzierter durchschnittlicher Finanzverbindlichkeiten werden die Gewinnentwicklung ebenfalls positiv beeinflussen. Dieser Effekt wird durch eine im Vorjahresvergleich höhere Steuerrate aufgrund leichter Verschiebungen in der regionalen Gewinnverteilung teilweise ausgeglichen. Die Ergebnisanteile anderer Gesellschafter werden im Jahr 2008 voraussichtlich weitgehend unverändert bleiben.

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. 056 Ziel ist dabei die weitere Reduzierung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2008. Besonders durch sorgfältiges Lagerbestandsmanagement lassen sich zusätzliche Verbesserungen realisieren. Die Optimierung des Nachschubsmanagements und die strikte Kontrolle der Altersstruktur der Vorräte sind die Prioritäten unserer Working Capital Task Force für das Jahr 2008. Zu den weiteren Bereichen, in denen wir zusätzliche Verbesserungen anstreben, gehören Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die wir durch verstärkte Maßnahmen zum Forderungseinzug reduzieren wollen. Außerdem sollen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen durch Optimierung der Zahlungsbedingungen mit unseren Lieferanten verbessert werden.

INVESTITIONSAUSGABEN VORAUSSICHTLICH ZWISCHEN 300 MIO. € UND 400 MIO. €

Im Jahr 2008 plant der adidas Konzern 300 Mio. € bis 400 Mio. € in materielle und immaterielle Vermögenswerte zu investieren (2007: 289 Mio. €). Investitionen werden vor allem in den Ausbau und die Verbesserung des eigenen Einzelhandelsgeschäfts bei der Marke adidas fließen. In Schwellenländern wird sich der Ausbau des eigenen Einzelhandels bei der Marke Reebok ebenfalls auf die Investitionen auswirken. Die Investitionsausgaben werden sich prozentual ähnlich auf unsere Marken verteilen wie der Konzernumsatz.

Rund 50 % der gesamten Investitionen werden im Geschäftsjahr 2008 für Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen innerhalb des adidas Konzerns verwendet. Zu den weiteren Investitionsbereichen gehört die Einführung von SAP und anderen IT Systemen bei wichtigen Tochtergesellschaften des Konzerns, die Weiterentwicklung der Konzernzentrale in Herzogenaurach sowie Investitionen in den Aufbau der von adidas und Reebok gemeinsam genutzten Logistikzentren in den USA und Großbritannien, um künftige Kostensynergien zu generieren. Der genaue Umfang und Zeitpunkt der Investitionen ist vor allem davon abhängig, wie schnell wir die selbst kontrollierten Verkaufsflächen ausbauen und neue SAP-Systeme in vorhandene IT-Anwendungen integrieren können. Wir gehen davon aus, dass wir sämtliche Investitionen innerhalb des adidas Konzerns vollständig über den im operativen Geschäft generierten Cashflow finanzieren werden.

MITTELÜBERSCHUSS WIRD FÜR RÜCKKAUF VON ADIDAS AKTIEN VERWENDET

Im Jahr 2008 erwarten wir eine weiterhin starke Generierung von Free Cashflow aus dem operativen Geschäft. Wir beabsichtigen, die überschüssigen Mittel von 300 Mio. € bis 400 Mio. € größtenteils in den Rückkauf von adidas Aktien zu investieren. [siehe Nachtrag, S. 117](#) Damit unterstützen wir die weitere Verbesserung des Ergebnisses je Aktie, um so den Shareholder Value zu steigern. Infolgedessen rechnen wir damit, dass unsere Nettofinanzverbindlichkeiten am Jahresende auf dem Vorjahresniveau oder leicht darunter liegen werden. 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 2008 zu optimieren. Für das Jahr 2009 und darüber hinaus sehen wir noch mehr Potenzial für die Generierung von Free Cashflow. Ferner sind wir auf dem besten Weg, unser mittelfristig angestrebtes Ziel eines Verschuldungsgrads von unter 50 % zu erreichen (2007: 58,4 %).

EFFIZIENTES LIQUIDITÄTSMANAGEMENT FÜR 2008 UND DARÜBER HINAUS

Im Geschäftsjahr 2008 ist effizientes Liquiditätsmanagement nach wie vor eine hohe Priorität für den adidas Konzern. Wir konzentrieren uns darauf, den Mittelzufluss aus der operativen Geschäftstätigkeit unserer Markensegmente 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 ungenutzte Kreditlinien sichergestellt. [siehe Treasury, S. 091](#) Wir planen deshalb keine wesentlichen Finanzierungsinitiativen für das Jahr 2008.

KONZERN BEABSICHTIGT 19 % HÖHERE DIVIDENDE VOR-

ZUSCHLAGEN Wir sind fest entschlossen, weiterhin 15 % bis 25 % des Jahresüberschusses auszuschütten. Wir beabsichtigen bei unserer Hauptversammlung am 8. Mai 2008 für das Geschäftsjahr 2007 eine Dividende von 0,50 € pro Aktie vorzuschlagen (2006: 0,42 €). Basierend auf der Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien zum Ende des Geschäftsjahres 2007 wird die Ausschüttungssumme um 19 % auf 102 Mio. € steigen (2006: 85 Mio. €). Das Gewinnwachstum von 14 % wird damit deutlich übertroffen werden. Dies entspricht einem Ausschüttungssatz von 19 % (2006: 18 %) und unterstreicht unser Vertrauen in die zukünftige Geschäftsentwicklung des Konzerns. Allerdings könnte sich die Gesamtausschüttung sowie der Ausschüttungssatz aufgrund des Aktienrückkaufprogramms geringfügig verringern. Für die Zukunft erwarten wir, dass der Anstieg der Dividendenausschüttung etwa dem Wachstum des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns entsprechen wird.

KEINE WESENTLICHEN VERÄNDERUNGEN DER KONZERN-STRUKTUR ERWARTET

Im Jahr 2008 erwarten wir lediglich geringfügige Veränderungen der Konzernstruktur. Veränderungen im Reebok Segment könnten sich aus dem Rückkauf von Vertriebsrechten für die Marke Reebok ergeben, die im Jahr 2008 von Fall zu Fall evaluiert werden. Der Rückkauf könnte in Ländern erfolgen, in denen wir langfristige Wachstumschancen für das Reebok Geschäft erwarten und der Kaufpreis angemessen ist. Im Segment TaylorMade-adidas Golf wird die Veräußerung der Marke Maxfli keine wesentlichen Veränderungen nach sich ziehen. [siehe Nachtrag, S. 117](#)

EHRGEIZIGE ZIELE NICHT-FINANZIELLER ART FÜR 2008 UND DARÜBER HINAUS

Zusätzlich zu den ehrgeizigen Finanzzielen für den Konzern im Jahr 2008 haben wir uns auch einige Ziele nicht-finanzieller Art gesetzt, um den anhaltenden, langfristigen Erfolg des Konzerns zu sichern. Zu den wichtigen erwarteten Entwicklungen nicht-finanzieller Art innerhalb des adidas Konzerns im Jahr 2008 und darüber hinaus zählen:

⇒ **Selbst kontrollierte Verkaufsflächen:** Wir beabsichtigen, unsere Initiativen hinsichtlich selbst kontrollierter Verkaufsflächen [siehe Konzernstrategie, S. 044](#) bis zum Jahr 2010 auf mindestens 30 % des Konzernumsatzes auszuweiten. Daher wollen wir die eigenen Einzelhandelsaktivitäten unseres Konzerns weiter ausbauen. Neueröffnungen eigener Läden werden sich hauptsächlich auf Schwellenländer konzentrieren, insbesondere auf Russland. Dort planen wir im Jahr 2008 die Eröffnung von über 100 konzerneigenen Läden. Wir erweitern außerdem unser Franchise-Netz in Ländern wie Indien, der Türkei, Korea und Polen. Die Anzahl der so genannten Mono-branded Stores von adidas und Reebok in China soll bis zum Jahr 2010 auf ca. 7.000 steigen (zum Jahresende 2007: ca. 4.000). Darüber hinaus sind Key Account Initiativen wie Shop-in-Shops oder ähnliche Lösungen, insbesondere in den USA und Großbritannien ein wichtiger Trend, den wir in Zukunft in erheblichem Maße nutzen wollen.

⇒ **Global Operations:** Da unsere Produkte fast ausschließlich von unabhängigen Zulieferern hergestellt werden, strebt der Konzernbereich Global Operations kontinuierlich danach, das Netz an Zulieferern zu optimieren und Initiativen einzuführen, um die Kosteneffizienz zu maximieren, Vorlaufzeiten zu reduzieren und eine gleich bleibend hohe Produktqualität zu garantieren. Auch im Jahr 2008 haben wir uns weitere Verbesserungen in der Beschaffungskette zum Ziel gesetzt. [siehe Global Operations, S. 062](#)

⇒ **Nachhaltigkeit:** Als verantwortungsbewusstes Unternehmen sind wir fest entschlossen, unsere Performance in den Bereichen Soziales und Umwelt in den kommenden Jahren weiter zu verbessern. Für das Jahr 2008 planen wir unsere Beziehung zu Regierungen in wichtigen Beschaffungsländern weiter zu intensivieren, um gesellschaftliche Veränderungen und Gesetzesreformen zum Wohle unserer Mitarbeiter und der Beschäftigten unserer Zulieferer zu fördern. Des Weiteren wollen wir die externe Überwachung unserer Lieferanten zweiten und dritten Grades verbessern. Schließlich haben wir vor, die Instrumente und Prozesse extern verifizieren zu lassen, die wir zur Auswahl der in unseren Produkten eingesetzten organischen und recycelten Materialien verwenden.

UMSATZSYNERGIEN AUS DER REEBOK INTEGRATION IM

JAHR 2009 Wir haben uns das ehrgeizige Ziel gesetzt, bis 2009 einen Umsatzzuwachs von ca. 500 Mio. € im Zusammenhang mit der Reebok Integration zu erzielen. Die mit dem Erreichen dieser Synergien verbundenen Einmalkosten schätzen wir im Jahr 2009 auf 15 Mio. € bis 25 Mio. €. Zu den spezifischen Initiativen zählen:

⇒ *Markensportbekleidung:* Wir wollen das Know-how von adidas als Branchenführer im Bereich der Markensportbekleidung nutzen, um das Bekleidungsgeschäft von Reebok zu stärken und weiter auszubauen. Davon erwarten wir uns einen Umsatzzuwachs von ca. 100 Mio. €.

⇒ *Lizenzprodukte:* Bei der Marke adidas erwarten wir einen zusätzlichen Umsatz von ca. 100 Mio. € im Bereich Lizenzprodukte. Durch die Übertragung des NBA-Vertrags auf adidas können wir diese exklusive Partnerschaft noch effektiver ausbauen, insbesondere außerhalb von Nordamerika. Wir werden darüber hinaus unser Augenmerk auf die Nutzung der Vertriebs- und Produktionsexpertise von Reebok für Lizenzprodukte der Marke adidas legen, vor allem in Nordamerika.

⇒ *Regionale Initiativen:* Weitere ca. 100 Mio. € an Umsatzsynergien versprechen wir uns von größerer Präsenz in Europa und Asien. Diese resultieren aus Initiativen von Reebok in verschiedenen Produktkategorien in weniger erschlossenen Märkten mit starker adidas Infrastruktur.

⇒ *Buyouts von Distributoren:* Wir rechnen mit zusätzlichen Umsatzsynergien in Höhe von ca. 200 Mio. €, indem wir weltweit stärkere Kontrolle über die Marke Reebok ausüben, insbesondere in den wachstumsstarken Märkten Asiens und Lateinamerikas sowie den Schwellenländern Europas. Wir wollen dieses Ziel durch Buyouts von Distributoren und Joint Venture-Partnern erreichen.

STAFFELUNG VON UMSATZSYNERGIEN AUS DER INTEGRATION in Mio. €

	2008	2009
Zusätzlicher Umsatz pro Jahr	250	500
Durchschnittliche Einmalaufwendungen pro Jahr	15 – 25	15 – 25

STAFFELUNG VON KOSTENSYNERGIEN AUS DER INTEGRATION in Mio. €

	2008	2009
Jährliche Kosteneinsparungen	175	175
Einmalaufwendungen pro Jahr	70	—
Nettoeffekt	105	175

ZIELE DES ADIDAS KONZERNS FÜR 2009

Währungsbereinigtes Umsatzwachstum	hoher einstelliger Bereich
Rohertragsmarge	46 % bis 48 %
Operative Marge	ca. 11 %
Gewinnsteigerung	zweistelliger Bereich

KOSTENSYNERGIEN AUS DER REEBOK INTEGRATION IM

JAHR 2009 In der Planungsphase der Integration haben wir ein erhebliches, jährliches Synergiepotenzial bei Umsatzkosten und operativen Aufwendungen identifiziert. Wir rechnen damit, dass wir im Jahr 2009 den vollen Einspareffekt in Höhe von ca. 175 Mio. € realisieren werden. Besonders in den folgenden Bereichen versprechen wir uns Kosteneinsparungen:

⇒ *Umsatzkosten:* Durch die Integration von Reebok in unsere Global Operations Funktion erwarten wir, die Umsatzkosten bis 2009 durch die Optimierung des Beschaffungsprozesses senken zu können.

⇒ *Marketing & Vertrieb, Logistik, Verwaltung und IT:* Darüber hinaus sehen wir die Möglichkeit, durch verschiedene Initiativen operative Aufwendungen einzusparen. Zu diesen Initiativen zählen die Zusammenlegung des Einkaufs von Werbezeiten und -flächen, gemeinsame Standorte in Europa und Asien, die Harmonisierung und Konsolidierung unserer IT-Systeme, die Eliminierung von Doppelfunktionen und die gemeinsame Nutzung von Finanz- und Verwaltungsfunktionen im ganzen Konzern.

AUSBLICK FÜR 2009 BESTÄTIGT In Anbetracht des anhaltenden organischen Wachstums unserer Marken sowie der Synergien aus der Reebok Integration rechnen wir im Jahr 2009 erneut mit einer starken Entwicklung von Umsatz und Gewinn. Wir erwarten, dass der Konzernumsatz währungsbereinigt im hohen einstelligen Bereich steigen wird. Maßgeblich zu dieser Entwicklung beitragen werden die anhaltende Stärke von adidas und TaylorMade-adidas Golf sowie die kontinuierliche Revitalisierung des Reebok Geschäftssegments. Wir prognostizieren, dass die Rohertragsmarge des Konzerns im Jahr 2009 zwischen 46 % und 48 % liegen wird. Wir erwarten positive Effekte aus einem sich verbessernden Produktmix und einer ausgewogeneren geografischen Verteilung, dem Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten sowie Kostensynergien aus der Reebok Integration. Diese werden jedoch durch steigende Einkaufspreise aufgrund von höheren Rohstoffpreisen, Fracht- und Lohnkosten weitgehend aufgehoben werden. Die operative Marge des Konzerns wird im Jahr 2009 voraussichtlich auf ca. 11 % steigen. Hauptgründe hierfür werden ein geringfügig niedrigeres Marketing Working Budget sowie Effizienzsteigerungen, vor allem im Zusammenhang mit Kostensynergien aus der Reebok Integration, sein. Dadurch erwarten wir eine Verbesserung der operativen Aufwendungen des Konzerns im Verhältnis zum Umsatz. Infolge unseres anhaltenden Umsatzwachstums und der erwarteten verbesserten Profitabilität aller Marken wird der Gewinn unserer Einschätzung nach im Jahr 2009 im zweistelligen Prozentbereich steigen.

BEHERZTHEIT & EHRlichkeit

DU BIST JEMAND DER WEISS, DASS TATEN MEHR BEDEUTEN ALS TAUSEND WORTE. IMMER WENN DICH JEMAND UNTERSCHÄTZT, BEWEIST DU IHM DAS GEGENTEIL. ERFOLGREICH BEWIESEN VOM QUARTERBACK DER NEW YORK GIANTS, ELI MANNING, GEWINNER UND MVP DES SUPER BOWL 2008.

-VERBUNDEN DURCH FLEISS-

Eli Manning





PRODUKTE UND KAMPAGNEN

-- adidas Produkte und Kampagnen 129 -- Reebok Produkte und Kampagnen 138
-- TaylorMade-adidas Golf Produkte und Kampagnen 146

UNSERE FORSCHER, DESIGNER UND ENTWICKLER HABEN ALLE EIN GEMEINSAMES ZIEL:
 DIE BESTEN SPORT- UND LIFESTYLE-PRODUKTE DER WELT ZU KREIEREN.
 HIERFÜR ENTWICKELN SIE TECHNOLOGIEN, DIE NEUE MASSSTÄBE SETZEN.
 HIERFÜR ENTWERFEN SIE STILRICHTUNGEN, DIE NEUE TRENDS SETZEN.
 FÜR ALLE SPORTARTEN. FÜR ALLE SPORTLER.
 FÜR ALLE KONSUMENTEN.

WIR WISSEN, DASS HERVORRAGENDES MARKETING EIN ELEMENTARER BESTANDTEIL
 UNSERES ERFOLGS IST. UNSERE PREISGEKRÖNTEN GLOBALEN MARKETINGKAMPAGNEN
 ÜBERSETZEN DIE WERTE UNSERER MARKEN IN KREATIVE KONZEPTE,
 KLARE BOTSCHAFTEN UND SPANNENDE VISUALS.

AUF DEN FOLGENDEN SEITEN STELLEN WIR EINIGE UNSERER GRÖSSTEN UND
 INTERESSANTESTEN PRODUKTE UND KAMPAGNEN FÜR DAS JAHR 2008 VOR.
 SIE UNTERSTREICHEN: ALLES, WAS WIR IN UNSEREM KONZERN TUN,
 IST MIT SPORT VERBUNDEN.

-UNITED BY SPORT-

-- ✂ IHR INDIVIDUELLER TITEL --

MÖCHTEN SIE IHR LIEBLINGSPRODUKT ODER IHRE LIEBLINGSKAMPAGNE AUF DEM TITEL DIESES BERICHTS SEHEN?
 KEIN PROBLEM – EINFACH EINE DER NACHFOLGENDEN SEITEN HERAUSTRENNEN UND IN DIE TASCHE VORNE EINFÜGEN.

PRÄZISION & STIL



-- ADIDAS FOOTBALL --

- Predator® PowerSverve, adiPure und F50 TUNiT -

Für die UEFA EURO 2008™ in Österreich und der Schweiz hat adidas drei neue Fußballschuhe entwickelt.

Der Predator® PowerSverve lässt sich mit drei Worten beschreiben: Kraft, Effet und Kontrolle. Er wird auch 2008 wieder branchenweit der meistverkaufte Fußballschuh sein. Ein spezieller Hi-Tech Schaum, die Power Pulse™ Technologie und asymmetrische Schnürung machen ihn zum Goldstandard für Spitzenfußballer wie Michael Ballack und Patrick Vieira.

Der neue adiPure Fußballschuh ist geprägt von elegantem und zeitlosem Design. Er unterstreicht das einzigartige Erbe von adidas in der beliebtesten Sportart der Welt.

Der adiPure bietet aufwändige Details, ultraweiches Leder und eine perfekte Passform. Kaká – FIFA Weltfußballer des Jahres – trägt den adiPure.

Der F50 TUNiT ist der weltweit erste Fußballschuh, der sich Kundenbedürfnissen anpasst. Stollen, Chassis und Schaft sind austauschbar.

Leicht und mit stylischem Design ist dies der Schuh für Nachwuchsstars wie Lionel Messi, Lukas Podolski und David Villa.

INNOVATION & DYNAMIK



-- ADIDAS RUNNING -- - adiSTAR Control -

Der adiSTAR Control ist ein wichtiger Neuzugang der hochwertigen adidas Laufschuh-Familie. Die ForMotion™ Elemente des Schuhs dienen dem Ausgleich unebener Oberflächen. Darüber hinaus hat der Schuh ein leichteres Obermaterial, zusätzliche Dämpfung in der Zwischensohle und eine angenehm weiche und bequeme Einlegesohle, die für außergewöhnliche Passform sorgt.

KRAFT & BALANCE



-- ADIDAS TRAINING --
- TECHFIT™ POWERWEB -

Die adidas TECHFIT™ POWERWEB Technologie ist das Innovativste, was Sportbekleidung derzeit zu bieten hat. Sie besitzt deutliche Vorteile im Bereich Power und Balance durch die Verbesserung von Körperhaltung und Gleichgewicht. Die Kompressionsbekleidung reduziert Muskelvibrationen und verbessert die Temperaturregelung für eine maximale Leistung der wichtigsten Muskelgruppen.

ORIGINELL & BUNT



-- ADIDAS ORIGINALS --

- „Handbags For Feet“ Kollektion -

Diese Kollektion ist ein Muss für modebewusste Frauen. Sie umfasst eine große Auswahl an Schuhen, deren Muster und Materialien von luxuriösen Handtaschen inspiriert sind.

-- ADIDAS OLYMPISCHE SPIELE --

- Together in 2008, Impossible Is Nothing -

Als offizieller Sportswear Partner der Olympischen Spiele 2008 in Peking hat adidas seine bisher größte Marketingkampagne in China gestartet. Teil der Kampagne ist die Projektion aufregender Visuals auf Yong Ding Men, das berühmte Tor in der Stadtmauer der Pekinger Altstadt. Die Kampagne demonstriert, was man zusammen erreichen kann, indem sie der Öffentlichkeit zeigt, wie stark die chinesische Nation ihre Sportler und die Spiele selbst unterstützt. Berühmte chinesische Olympioniken wie der Basketball-Superstar Sui Feifei, herausragende Spielerinnen des chinesischen Frauen-Volleyballteams, Top-Turmspringerin Hu Jia sowie Fußballlegende Zheng Zhi treten in der Kampagne auf.



-- ADIDAS FOOTBALL --

- UEFA EURO 2008™, Impossible Is Nothing -

adidas setzt weiterhin auf die Botschaft „Impossible Is Nothing“ und wird im Jahr 2008 eine neue mehrstufige Fußballkampagne für die UEFA EURO 2008™ starten. Im Rahmen dieser Kampagne werden einige der weltbesten Fußballer Einblicke in ihr Können geben und den Konsumenten dabei helfen, ihre eigene Spieltechnik zu verbessern. Spieler wie Lukas Podolski, Michael Ballack und Sebastian Schweinsteiger bringen ihre Erfahrung und ihr Wissen ein, um jungen Nachwuchstalenten zu zeigen, was ein erstklassiger Fußballer mitbringen muss.



-- ADIDAS BASKETBALL --

- Basketball Is A Brotherhood -

Der Teamgedanke steht im Mittelpunkt der Kampagne „Basketball Is A Brotherhood“. Als offizieller Sponsor der NBA ist adidas stolz, beim diesjährigen NBA All-Star Game in New Orleans, Louisiana, USA, im Rampenlicht zu stehen. Mit so herausragenden Spielern wie Kevin Garnett (siehe unten), Tim Duncan und Dwight Howard ist adidas auch auf dem Spielfeld bestens vertreten.



-- ADIDAS ORIGINALS --

- Celebrate Originality -

In den 70er Jahren nutzte adidas regelmäßig einen Globus in seinen Werbekampagnen. Die Konsumenten sollten sehen, dass adidas die einzige wirklich globale Sportmarke war. Jetzt, 30 Jahre später, führt adidas das Visual wieder ein, um die Originalität der Marke und die Fülle von adidas Originals Produkten weltweit gebührend zu feiern.



- Globale Frühjahr / Sommer-Kampagne 2008 -

Die Inspiration für diese Werbekampagne stammt aus der Videoästhetik der 80er Jahre.
Die grobkörnige Qualität, die Bewegungen und schnell aufeinander folgenden Abläufe
erzeugen zusammen eine stimulierende, urbane Atmosphäre.



FIT & FUNKTIONAL



-- REEBOK RUNNING --

- HEXRIDE Rally Laufschuh -

Die HEXRIDE Laufschuh-Kollektion von Reebok nutzt eine Technologie, bei der die Sohle wie eine sechseckige Bienenwabe aussieht. Dadurch ist das Verhältnis von Kraft zu Gewicht in dieser Konstruktion mit das Beste, was momentan auf dem Markt ist. Die HEXRIDE Technologie bietet außerdem außergewöhnliche Dämpfung bei gleichzeitig niedrigem Gewicht.

ENGAGEMENT & BEWUSSTSEIN



-- REEBOK WOMEN --

- Reebok Pink Ribbon Kollektion -

Reebok ist der offizielle globale Sponsor für Schuhe und Bekleidung des Avon Walk Around the World for Breast Cancer 2008. Die Marke hat eine spezielle Pink Ribbon Kollektion für Sport- und Lifestyle-Produkte entwickelt. Alle Produkte tragen die symbolische rosa Schleife und sind in Rosa gehalten. Reebok spendet einen Teil des Gewinns aus dem Verkauf für den Kampf gegen Brustkrebs. Der Pink Ribbon RW Cushion KFS Laufschuh basiert auf zwei markenführenden Technologien: dem KineticFit System und der PlayDry Technologie für den Transport von Feuchtigkeit. Der Pink Swara Laufschuh hat ein atmungsaktives, netzartiges Obermaterial zur Förderung der Atmungsaktivität, eine austauschbare Einlegesohle und DMX-Schaum für beste Dämpfung.

MODISCH & UNSTERBLICH



-- REEBOK WOMEN'S LIFESTYLE --

- Freestyle Cities Kollektion: Paris -

Das Design der Freestyle Cities Schuhkollektion von Reebok ist vom Flair einiger der berühmtesten Weltstädte beeinflusst. Das macht diese Schuhkollektion so einzigartig wie die Städte, durch die sie inspiriert ist. Frische, neue Verarbeitungen und Farben geben der bekannten Silhouette des Freestyle Schuhs mit seinen unverwechselbaren, zweifachen Klettverschlüssen ein neues Gesicht. Neue Designelemente stellen eine Hommage dar an die Weltstädte Tokio, Paris, Neu Delhi, Madrid, London und New York.

KLASSISCH & COOL

141



04

-- REEBOK MEN'S LIFESTYLE --

- Voltron Kollektion -

Die Voltron Kollektion von Reebok spricht Sammler und Fans der beliebten Zeichentrickserie der 80er Jahre an. Diese Schuhkollektion beinhaltet fünf von Reeboks gefeierten Classic-Modellen, jeweils mit einem der fünf Roboter-Zeichentrickfiguren. Diese Kollektion ist ein wichtiges Thema für die Marke im Boutique- und Lifestyle-Geschäft.

STABILITÄT & GESCHWINDIGKEIT



-- REEBOK-CCM HOCKEY --

- CCM Vector U+ Pro Skate und Rbk 7K Sickkick Stick -

U-Foam Technologie macht den neuen CCM Vector U+ Pro Skate zu einem ultra-leichten, sich vollständig an die Körpertemperatur anpassenden und extrem starken Hockey-Schlittschuh. Dieser Eishockey-Schuh ist mit antimikrobiellen Einlegesohlen mit PlayDry-Beschichtungstechnologie ausgestattet, die das Rutschen im Schuh vermindert.

Der neu gestaltete Black & Gold Rbk 7k Sickkick Stick wird gegenwärtig von Eishockey-Superstar Sidney Crosby benutzt. Der Sickkick hat eine niedrige Kick Zone, die Spielern hilft den Puck schneller zu schießen als Torhüter reagieren können.



-- REEBOK --
- Your Move -

„Your Move“ unterstützt Reeboks Bekenntnis zu Individualität. Gleichzeitig ermutigt die Kampagne den Konsumenten, nach eigenen Regeln zu spielen. „Your Move“ greift Themen aus den Kategorien Running, Women's und Basketball auf und verbindet sie mit Reeboks Markenwerten.

-- REEBOK OLYMPIC GAMES --

- Fuel Yao's Unlimited Power -

„Fuel Yao's Unlimited Power“, Reeboks Marketing- und Werbekampagne 2008 in China, feiert die fesselnde Reise der Basketball-Ikone Yao Ming zu den Olympischen Spielen 2008. Die integrierte Kampagne inspiriert Konsumenten, Yao bei seinem Streben nach olympischen Erfolgen zu unterstützen. Sie wird exklusiv in China zu sehen sein.



-- ROCKPORT --

- Live in Rockport -

„Live in Rockport“ – so heißt die neue Werbekampagne, die Rockports Philosophie von Stil, Substanz und Authentizität reflektiert. Rockport möchte Schuhe kreieren, die es dem Konsumenten leicht machen, dahin zu gehen, wohin er gehen möchte, das zu tun, was er tun möchte und derjenige zu sein, der er sein möchte. So ist das Leben in Rockport.

145



TECHNOLOGIE & HANDWERKSKUNST

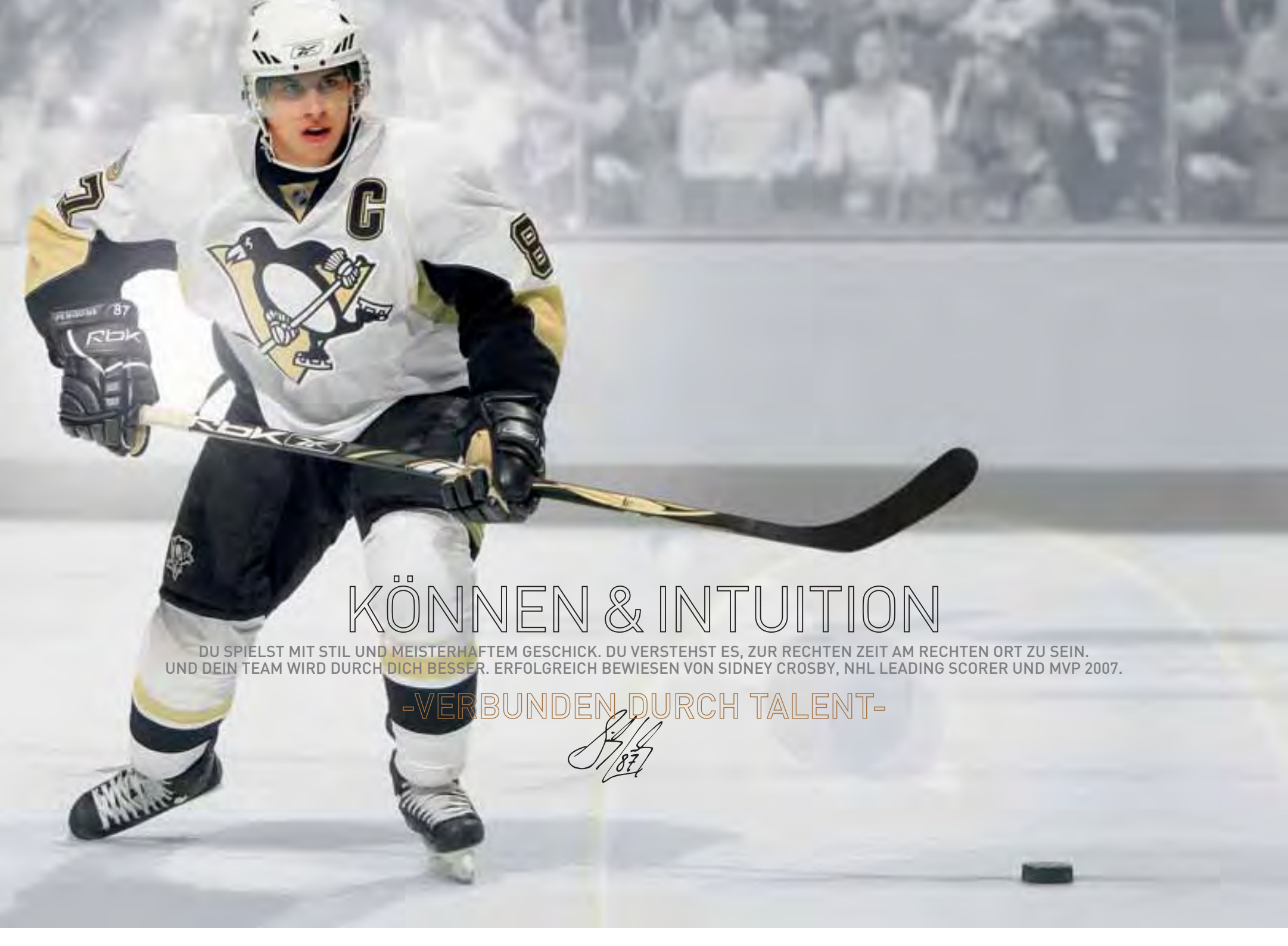


-- TAYLORMADE-ADIDAS GOLF --
- TOUR360 LTD -

Der neue TOUR360 LTD von adidas Golf repräsentiert eine neue Klasse von Hochleistungs-Golfschuhen, die fortschrittliche Technologie mit luxuriösen Details verbindet. Er beweist, dass die richtige Kombination aus Innovation und erstklassigem Handwerk ein Top-Produkt hervorbringt, das auf dem Markt einzigartig ist.

Die Beast Werbekampagne von TaylorMade für den neuen Tour Burner® Schläger nutzt eine kraftvolle Sprache, um die Funktionen dieses Schlägers auszudrücken: extreme Kraft getrieben von Innovation. Die Kampagne wurde entworfen, um die Persönlichkeit des Schlägers zu vermitteln: mächtig, kraftvoll und selbstbewusst.





KÖNNEN & INTUITION

DU SPIELST MIT STIL UND MEISTERHAFTEM GESCHICK. DU VERSTEHST ES, ZUR RECHTEN ZEIT AM RECHTEN ORT ZU SEIN.
UND DEIN TEAM WIRD DURCH DICH BESSER. ERFOLGREICH BEWIESEN VON SIDNEY CROSBY, NHL LEADING SCORER UND MVP 2007.

-VERBUNDEN DURCH TALENT-



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 192 -- Anteilsbesitz 194
- Segmentinformationen 200 -- Zehn-Jahresübersicht 202 -- Glossar 204 -- Index 210 -- Finanzkalender 2008 211

VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Herzogenaurach, den 15. Februar 2008



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 2007 bis 31. Dezember 2007 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 15. Februar 2008
KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft
Aktiengesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Bernd Erle
Wirtschaftsprüfer

Rainer Gebele
Wirtschaftsprüfer

KONZERNBILANZ (IFRS)

in Mio. €

	□ Erläuterung	31. Dez. 2007	31. Dez. 2006	Veränderung in %
Flüssige Mittel	5	295	311	-5,2
Kurzfristige Finanzanlagen	6	86	36	137,6
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	7	1.459	1.415	3,1
Vorräte	8	1.629	1.607	1,3
Forderungen aus Ertragsteuern	27	60	84	-28,6
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	9	529	413	28,0
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	3	80	59	35,3
Kurzfristige Aktiva		4.138	3.925	5,4
Sachanlagen	10	702	689	2,0
Geschäfts- oder Firmenwerte	11	1.436	1.516	-5,3
Markenrechte	12	1.291	1.454	-11,2
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	12	194	223	-13,0
Langfristige Finanzanlagen	13	103	106	-2,6
Latente Steueransprüche	27	315	332	-4,9
Sonstige langfristige Vermögenswerte	14	147	134	7,9
Langfristige Aktiva		4.188	4.454	-6,0
Aktiva		8.325	8.379	-0,6
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		849	752	12,8
Ertragsteuern	27	285	283	0,6
Abgegrenzte Schulden und sonstige Rückstellungen	16	1.025	921	11,3
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	17	266	232	14,9
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	3	4	4	-4,5
Kurzfristige Passiva		2.429	2.192	10,8
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	15	2.146	2.578	-16,7
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	18	124	134	-7,8
Latente Steuerschulden	27	450	522	-13,9
Sonstige langfristige Rückstellungen	16	73	74	-1,4
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	19	69	43	65,3
Langfristige Passiva		2.862	3.351	-14,6
Grundkapital		204	204	0,0
Sonstige Rücklagen		161	425	-62,2
Gewinnrücklagen		2.658	2.199	20,9
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	21	3.023	2.828	6,9
Ausgleichsposten für Anteile anderer Gesellschafter	20	11	8	45,6
Gesamtes Eigenkapital		3.034	2.836	7,0
Passiva		8.325	8.379	-0,6

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. 2007	1. Jan. bis 31. Dez. 2006	Veränderung
Umsatzerlöse		10.299	10.084	2,1 %
Umsatzkosten		5.417	5.589	-3,1 %
Rohergebnis		4.882	4.495	8,6 %
(in % der Umsatzerlöse)		47,4 %	44,6 %	2,8 PP
Lizenz- und Provisionserträge		102	90	13,5 %
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	10, 12, 24	4.035	3.704	8,9 %
(in % der Umsatzerlöse)		39,2 %	36,7 %	2,5 PP
Betriebsergebnis		949	881	7,8 %
(in % der Umsatzerlöse)		9,2 %	8,7 %	0,5 PP
Finanzerträge	26	36	39	-8,7 %
Finanzaufwendungen	26	170	197	-13,6 %
Gewinn vor Steuern		815	723	12,7 %
(in % der Umsatzerlöse)		7,9 %	7,2 %	0,7 PP
Ertragsteuern	27	260	227	14,3 %
(in % des Gewinns vor Steuern)		31,8 %	31,4 %	0,4 PP
Gewinn		555	496	12,0 %
(in % der Umsatzerlöse)		5,4 %	4,9 %	0,5 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn		551	483	14,2 %
(in % der Umsatzerlöse)		5,4 %	4,8 %	0,6 PP
Ergebnisanteile anderer Gesellschafter		4	13	-70,6 %
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	28	2,71	2,37	14,1 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	28	2,57	2,25	13,9 %

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG (IFRS)

in Mio. €

	□ Erläuterung	1. Jan. bis 31. Dez. 2007	1. Jan. bis 31. Dez. 2006
Laufende Geschäftstätigkeit:			
Gewinn vor Steuern		815	723
Anpassungen für:			
Abschreibungen	10, 12, 13, 24	215	217
Unrealisierte Währungsgewinne/-verluste, netto		-23	76
Zinserträge	26	-27	-37
Zinsaufwendungen	26	166	184
Gewinne/Verluste aus Sachanlagenabgang, netto		-7	2
Betriebliches Ergebnis vor Änderungen im Nettoumlaufvermögen		1.139	1.165
Zunahme/Abnahme der Forderungen und sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte		-66	52
Abnahme der Vorräte		26	98
Zunahme/Abnahme der Lieferantenverbindlichkeiten und der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten		97	-98
Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit		1.196	1.217
Zinszahlungen		-161	-158
Zahlungen für Ertragsteuern		-255	-297
Mittelzufluss aus gesamter laufender Geschäftstätigkeit		780	762
Investitionstätigkeit:			
Erwerb von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		-55	-75
Erlöse aus dem Abgang von sonstigen immateriellen Vermögenswerten		10	19
Erwerb von Sachanlagen		-230	-202
Erwerb von Vermögenswerten aus Finanzierungsleasing		—	-170
Erlöse aus dem Abgang von Sachanlagen		30	36
Erwerb von weiteren Anteilen von Tochtergesellschaften	4	-7	-32
Erwerb von Tochtergesellschaften und sonstigen Geschäftseinheiten abzüglich erworbener flüssiger Mittel	4, 30	-2	-2.432
Rückkauf von Mitarbeiteroptionen und Wandelanleihen		—	-223
Verkauf von nicht fortgeführter Geschäftstätigkeit abzüglich abgegangener flüssiger Mittel		—	33
Erwerb/Erlöse aus dem Abgang von kurzfristigen Finanzanlagen		-47	22
Erwerb von Finanzanlagen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten		-11	-1
Erhaltene Zinsen		27	37
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit		-285	-2.988

KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG (IFRS)

in Mio. €

	Erläuterung	1. Jan. bis 31. Dez. 2007	1. Jan. bis 31. Dez. 2006
Finanzierungstätigkeit:			
Abnahme/Zunahme der langfristigen Finanzverbindlichkeiten		-424	1.099
Dividende an Anteilseigner der adidas AG	21	-85	-66
Dividende an Minderheitsaktionäre		-1	-4
Ausgeübte Aktienoptionen		0	6
Mittelabfluss/-zufluss aus der Finanzierungstätigkeit		-510	1.035
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestands		-1	-23
Abnahme des Finanzmittelbestands		-16	-1.214
Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres	5	311	1.525
Finanzmittelbestand am Ende des Jahres	5	295	311

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

KONZERNAUFGSTELLUNG DER ERFASSTEN ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

in Mio. €

	 Erläuterung	1. Jan. bis 31. Dez. 2007	1. Jan. bis 31. Dez. 2006
Nettoverlust aus der Absicherung von Cashflow, netto nach Steuern	23	-38	-67
Nettoverlust aus der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländischen Tochtergesellschaften, netto nach Steuern		—	0
Versicherungsmathematische Gewinne aus leistungsorientierten Pensionszusagen und ähnlichen Verpflichtungen, netto nach Steuern	18	10	1
Währungsänderung		-237	-215
Im Eigenkapital direkt erfasste Veränderungen		-265	-281
Gewinn nach Steuern		555	496
Summe aus Periodenergebnis und erfolgsneutral erfasster Wertänderung der Periode		290	215
Auf Anteilseigner der adidas AG entfallend		286	202
Auf Anteile anderer Gesellschafter entfallend		4	13

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. Das Geschäft von Reebok International Ltd. (USA) und deren Tochtergesellschaften wird seit dem 1. Februar 2006 in den adidas Konzern einbezogen und hat einen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns.

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 Accessoires. Maxfli ist auf Golfbälle und Accessoires spezialisiert.

➤ **1 GRUNDSÄTZLICHES** Der Konzernabschluss der adidas AG und ihrer Tochtergesellschaften (zusammen der „adidas Konzern“ oder der „Konzern“) zum 31. Dezember 2007 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 2007 enden, anzuwenden sind:

- IAS 1 Amendment – Capital Disclosures (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2007): diese Änderung erforderte zusätzliche Angaben bzgl. des Eigenkapitalmanagements des Konzerns.
- IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2007): dieser neue Standard erforderte umfangreiche zusätzliche Angaben bezüglich der Finanzinstrumente des Konzerns.
- IFRIC 7 Applying the Restatement Approach under IAS 29 Financial Reporting in Hyperinflationary Economies (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. März 2006): diese Interpretation hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- IFRIC 8 Scope of IFRS 2 (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Mai 2006): diese Interpretation hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- IFRIC 9 Reassessment of Embedded Derivatives (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Juni 2006): diese Interpretation hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- IFRIC 10 Interim Financial Reporting and Impairment (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. November 2006): diese Interpretation hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Neue Standards und Interpretationen, die für Geschäftsjahre nach dem 31. Dezember 2007 gültig sind und die beim Erstellen dieses Konzernabschlusses nicht angewandt wurden, sind:

- IFRS 8 Operating Segments (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2009): der Konzern untersucht momentan die möglichen Auswirkungen dieses neuen Standards.
- IFRIC 11 IFRS 2 – Group and Treasury Share Transactions (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. März 2007): diese Interpretation wird voraussichtlich keine 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 2007 bzw. 2006 stellt sich wie folgt dar:

ANZAHL DER KONSOLIDIERTEN GESELLSCHAFTEN

	2007	2006
1. Januar	168	94
Neu gegründete/konsolidierte Unternehmen	6	2
Veräußerte/endkonsolidierte Unternehmen	-1	-4
Unternehmenszusammenschlüsse	-2	-1
Erworbene Unternehmen	—	77
31. Dezember	171	168

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 2006 wesentliche Effekte entstanden. ➤ siehe Erläuterung 4

Im Rahmen der Erstkonsolidierung werden die erworbenen Vermögenswerte und Schulden mit dem beizulegenden Zeitwert angesetzt. Ein Unterschiedsbetrag zwischen dem Beteiligungsbuchwert 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	
	2007	2006	2007	2006
USD	1,3709	1,2562	1,4721	1,3170
GBP	0,6845	0,6820	0,7334	0,6715
JPY	161,19	146,08	164,93	156,93

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE Der Konzern setzt derivative Finanzinstrumente wie Zins- und 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 100 % 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 des 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 geplanten Transaktionen verknüpft. Des Weiteren prüft der Konzern die Effektivität der als Sicherungsinstrumente eingesetzten Derivate, durch Einsatz anerkannter Methoden, wie der „Dollar Offset Methode“ oder der „Hypothetical Derivative Methode“.

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 Bankeinzahlungen 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 KLASSEFIZIERT 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 muss 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 2007 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 Vermögenswerts 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 2,5 % (2006: 2 %) 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 7,5 % (2006: 7,5 %).

Aufwendungen für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst, sofern sie die Aktivierungsvoraussetzungen nicht erfüllen.

GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE Geschäfts- oder Firmenwerte ergeben sich aus den Unterschieden zwischen den Anschaffungskosten und den 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 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 Marken 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 Firmen- werte, gesamt
31. Dezember 2006	795	437	284	1.516
Zugänge	—	—	—	—
Effekte aus Währungsumrechnung	-47	-31	-2	-80
31. Dezember 2007	748	406	282	1.436

Im Geschäftsjahr 2007 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 beizulegenden Zeitwerts abzüglich der Veräußerungskosten, die mit 1 % des beizulegenden Zeitwerts angesetzt werden, ermittelt. Bei dieser Berechnung wird die Cashflow-Prognose basierend auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt fünf Jahren herangezogen. Cashflows über den Fünfjahreszeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von 2,0 % bis 2,5 % (2006: 2 %) 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 7,5 % und 8,4 % (2006: zwischen 7,2 % und 8,0 %).

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 84 Mio. € bzw. 98 Mio. € für die Geschäftsjahre 2007 und 2006.

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 wird auf der Basis des Marktzinssatzes einer vergleichbaren Festzinsanleihe 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 abgrenzten Schulden sind der Zeitpunkt und die Höhe des wahrscheinlichen Abflusses von Ressourcen nicht mehr ungewiss.

PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen beinhalten die Rückstellungsverpflichtungen des Konzerns für leistungsorientierte Pläne sowie für beitragsorientierte Pläne. Die Verpflichtungen für leistungsorientierte Pläne werden separat für jeden Plan durch Schätzung der in der laufenden Periode und in früheren Perioden – im Austausch für die erbrachten Arbeitsleistungen der Arbeitnehmer – erdienten Leistungen ermittelt. Diese Leistungen werden zur Bestimmung des Barwerts abgezinst und die beizulegenden Zeitwerte für jedes Planvermögen werden abgezogen. Der Abzinsungssatz entspricht der Rendite für erstrangige, festverzinsliche Industrieanleihen am Bilanzstichtag. Die Berechnungen werden von qualifizierten Versicherungsmathematikern nach der Methode der laufenden Einmalprämien (Projected Unit Credit-Methode) 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 PROMOTIONAUFWENDUNGEN 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 Medienkampagnen (z. B. Aufwendungen für Sendezeiten) werden, basierend auf der Inanspruchnahme, über die vorgesehene Dauer der Kampagne als Aufwand ausgewiesen.

Promotionaufwendungen, 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 temporäre 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 32** 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** sowie latente Steuern ➤ **siehe Erläuterung 27**.

▷ 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 werden infolge einer Absichtserklärung, welche die Konzernführung am 21. Dezember 2006 unterschrieben hat, als Veräußerungsgruppen als zur Veräußerung gehalten gezeigt. Verkaufsverhandlungen haben begonnen, Alternativen werden zurzeit beurteilt und die endgültige Entscheidung wird in 2008 erwartet. Zum 31. Dezember 2007 umfassen die Veräußerungsgruppen Vermögenswerte von 60 Mio. € (2006: 59 Mio. €) abzüglich Verbindlichkeiten von 4 Mio. € (2006: 4 Mio. €).

Des Weiteren werden die jetzigen Lagerhäuser von adidas und Reebok in Großbritannien aufgrund des geplanten Umzugs der Lager- und Logistikeinrichtungen in ein neues, gemeinsam genutztes Logistikzentrum als Vermögenswerte als zur Veräußerung gehalten klassifiziert (10 Mio. €). Der Verkaufsprozess begann im April 2007 und der Vertragsabschluss ist absehbar.

Im Zusammenhang mit der geplanten Veräußerung der Golfballmarke Maxfli wurde der Buchwert der Marke ebenfalls als Vermögenswert als zur Veräußerung gehalten klassifiziert (7 Mio. €). Die Verkaufsverhandlungen begannen im September 2007 und der Vertrag wurde im Februar 2008 unterschrieben.

VERMÖGENSWERTE KLASSIFIZIERT ALS ZUR VERÄUSSERUNG GEHALTEN

in Mio. €

	31. Dez. 2007	31. Dez. 2006
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	33	29
Sachanlagen	40	30
Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte	7	—
Total	80	59

VERBINDLICHKEITEN KLASSIFIZIERT ALS ZUR VERÄUSSERUNG GEHALTEN

in Mio. €

	31. Dez. 2007	31. Dez. 2006
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	2	2
Abgegrenzte Schulden und sonstige Rückstellungen	2	2
Gesamt	4	4

▷ 4 AKQUISITIONEN/ABGÄNGE VON TOCHTERGESELLSCHAFTEN SOWIE VERMÖGENSWERTEN UND SCHULDEN

Der adidas Konzern übernahm für einen Betrag von 1,2 Mio. € durch den Erwerb der restlichen 50 % der Anteile mit Wirkung zum 1. Januar 2007 die vollständige Kontrolle über die Anteile an der Tochtergesellschaft für die Marke adidas in Finnland, adidas Suomi OY, Helsinki (Finnland). Des Weiteren übernahm der adidas Konzern für einen Betrag von 6 Mio. € durch den Erwerb von weiteren 22,5 % der Anteile mit Wirkung zum 1. Januar 2007 die Kontrolle über 72,5 % der Anteile an der Tochtergesellschaft für die Marke adidas in Griechenland, adidas Hellas A.E., Thessaloniki (Griechenland).

Am 9. November 2007 hat der Konzern die Vermögenswerte und Schulden von Mitchell & Ness 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 vorläufigen Kaufpreisallokation gezahlt.

Mit Wirkung zum 31. Januar 2006 übernahm der adidas Konzern die Kontrolle über Reebok International Ltd. (USA) mit allen direkten und indirekten Beteiligungen. Der Kaufpreis für 100 % der Anteile an Reebok International Ltd. (USA) betrug 3,6 Mrd. US \$ (3,0 Mrd. €) und wurde vollständig in bar bezahlt.

Die Übernahme hatte die folgenden Auswirkungen auf die Vermögenswerte und Schulden des Konzerns:

NETTOVERMÖGEN VON REEBOK AM ZUGANGSDATUM

in Mio. €

	Buchwerte vor dem Erwerb	Zeitwert- anpassung	Zum Erwerb angesetzte Beträge
Flüssige Mittel	539	—	539
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	453	—	453
Vorräte	447	55	502
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	103	-3	100
Sachanlagen	293	-33	260
Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte	68	1.674	1.742
Langfristige Finanzanlagen	—	4	4
Latente Steueransprüche	198	44	242
Sonstige langfristige Vermögenswerte	16	—	16
Finanzverbindlichkeiten	-506	—	-506
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-109	—	-109
Rückstellungen für Ertragsteuern	-59	—	-59
Abgegrenzte Schulden und sonstige Rückstellungen	-329	-30	-359
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	-418	—	-418
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	-7	—	-7
Latente Steuerschulden	-11	-578	-589
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	-2	—	-2
Ausgleichsposten für Anteile anderer Gesellschafter	-3	—	-3
Nettovermögen	673	1.133	1.806
Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Unternehmenserwerb			1.165
Kaufpreis in bar			2.971
Erworbene flüssige Mittel			539
Zahlungsmittelabfluss aufgrund des Unternehmenserwerbs			2.432

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 Grundstücken wurde die Vergleichsmethode (comparison method) und damit Marktpreise von vergleichbaren Grundstücken herangezogen. Die Zeitwerte von erworbenen Gebäuden wurden nach dem Ertragswertverfahren (direct capitalization method) ermittelt. Dabei werden von den in der Zukunft erzielbaren Nettomieten Risikoabschläge und anfallende Kosten abgezogen und die so ermittelten Werte abgezinst. Die Betriebs- und Geschäftsausstattung wurde mit Hilfe der fortgeschriebenen Wiederbeschaffungskosten (depreciated replacement cost method) bewertet. Dabei wurden die Wiederbeschaffungspreise durch Indizierung der ursprünglichen Anschaffungskosten ermittelt und unter Anwendung der jeweiligen Abschreibungssätze fortgeschrieben.

-- *Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte*: Die Bewertung der Markenrechte und der Technologie erfolgte nach der Methode der Lizenzpreisanalogie (Relief-from-royalty method). Dabei wurde der jeweilige beizulegende Zeitwert durch die Diskontierung von ersparten Lizenzentgelten nach Steuern und zuzüglich eines Steuervorteils ermittelt, der sich aus der Abschreibung des erworbenen Vermögenswertes ergibt. Bei der Bewertung der Lizenzvereinbarungen, des Kundenstammes sowie des Auftragsbestandes 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 hinzugegerechnet.

-- *Langfristige Finanzanlagen*: Für die Bewertung einer Beteiligung wurde ein diskontierter Cash-flow verwendet (Discounted cash flow method). Dabei wurden die zukünftigen Cashflows auf den Erwerbszeitpunkt unter Verwendung eines angemessenen Zinssatzes abgezinst.

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.

Basierend auf dem erwarteten Synergiepotential bei den Umsatzkosten und operativen Aufwendungen wurde der aus diesem Erwerb entstehende Geschäfts- oder Firmenwert den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten adidas und Reebok in Höhe von 699 Mio. € bzw. 466 Mio. € zugeordnet und in angemessenen funktionalen Währungen umgerechnet.

Hätte diese Übernahme zum 1. Januar 2006 stattgefunden, hätte für 2006 der gesamte Konzernumsatz 10,2 Mrd. € und der Gewinn 448 Mio. € betragen.

Für den Zeitraum von Februar bis Dezember 2006 erzielten die erworbenen Reebok Tochtergesellschaften ein Betriebsergebnis in Höhe von 92 Mio. €. Der Beitrag zum Konzernjahresüberschuss kann aufgrund der fortgeschrittenen Integration der Finanzierungs- und Steueraktivitäten nicht angegeben werden.

➤ **5 FLÜSSIGE MITTEL** Die flüssigen Mittel setzen sich aus Bank und Kasse sowie kurzfristigen Bankeinlagen zusammen.

➤ **6 KURZFRISTIGE FINANZANLAGEN** Die kurzfristigen Finanzanlagen werden als ergebniswirksam zum 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. 2007	31. Dez. 2006
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	1.570	1.527
abzüglich: Wertberichtigungen auf Forderungen	111	112
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	1.459	1.415

Einzelwertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bestehen zum 31. Dezember 2007 in Höhe von 38 Mio. €.

ENTWICKLUNG DER WERTBERICHTIGUNGEN AUF FORDERUNGEN

in Mio. €

	2007	2006
Wertberichtigungen am 1. Januar	112	81
Zuführungen	78	62
Zuführungen – Erwerb Reebok	—	58
Auflösungen	–64	–62
Ausbuchung von Forderungen	–10	–21
Währungsumrechnungseffekte	–4	–5
Sonstige Veränderungen	–1	–1
Wertberichtigungen am 31. Dezember	111	112

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. 2007	166	64	15	12	6
31. Dez. 2006	164	55	12	12	10

Bezüglich der Forderungen, die überfällig, aber nicht wertgemindert sind, gibt es keine Hinweise, dass die Kunden, basierend auf der Kredithistorie und den aktuellen Bonitätseinstufungen, nicht imstande sind, ihren Verpflichtungen nachzukommen.

Ferner sind keine Hinweise auf Zahlungsverzug bei Forderungen, die weder überfällig noch wertgemindert sind, erkennbar.

8 VORRÄTE Die Vorräte gliedern sich in folgende Hauptgruppen:

VORRÄTE

in Mio. €

	31. Dez. 2007			31. Dez. 2006		
	Brutto-wert	Abzüglich Wert-berichtigungen	Netto-wert	Brutto-wert	abzüglich Wert-Berichtigungen	Netto-wert
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	1.187	75	1.112	1.208	86	1.122
Unterwegs befindliche Ware	468	—	468	428	—	428
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	40	3	37	46	2	44
Unfertige Erzeugnisse	12	—	12	13	—	13
Vorräte, netto	1.707	78	1.629	1.695	88	1.607

Die unterwegs befindlichen Waren stammen im Wesentlichen aus Lieferungen von Lieferanten in Fernost an Tochtergesellschaften in Europa, Asien sowie Nord- und Lateinamerika. Die Wertberichtigungen stehen vorwiegend im Zusammenhang mit auf Lager befindlichen Beständen in Höhe von 431 Mio. € zum 31. Dezember 2007 bzw. 349 Mio. € zum 31. Dezember 2006. [siehe auch Erläuterung 2](#)

9 SONSTIGE KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

in Mio. €

	31. Dez. 2007	31. Dez. 2006
Abgrenzungsposten	274	213
Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuer	68	74
Finanzielle Vermögenswerte		
Zinsderivate	—	—
Währungsoptionen	23	6
Devisentermingeschäfte	11	7
Kautionen	38	28
Übrige finanzielle Vermögenswerte	50	29
Sonstiges	67	56
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, brutto	531	413
abzüglich: Wertberichtigungen	2	—
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, netto	529	413

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. 2007	31. Dez. 2006
Grundstücke und Bauten	430	484
Technische Anlagen und Maschinen	115	118
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	629	567
	1.174	1.169
abzüglich: kumulierte Abschreibungen	514	498
	660	671
In Erstellung befindliche Vermögenswerte, netto	42	18
Sachanlagen, netto	702	689

Die Abschreibungen für die Geschäftsjahre 2007 und 2006 betrugen 145 Mio. € bzw. 129 Mio. €

[siehe auch Erläuterung 24.](#) Die Wertminderungen, die in den Abschreibungen, welche im Posten sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen ausgewiesen werden, enthalten sind [siehe auch Erläuterung 24](#), betrugen für die Geschäftsjahre 2007 und 2006 3 Mio. € bzw. 11 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 2006 sind im Zusammenhang mit der geplanten Veräußerung der GEV Grundstücks-gesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG [siehe Erläuterung 3](#) Vermögenswerte in Höhe von 17 Mio. € aus den sonstigen kurzfristigen Vermögenswerten in „Grundstücke und Bauten“ innerhalb der Sachanlagen umgliedert worden.

[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 sowie von früheren Erwerben von Tochtergesellschaften in den USA, Australien/Neuseeland, den Niederlanden/Belgien und Italien.

GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE

in Mio. €

	31. Dez. 2007	31. Dez. 2006
Geschäfts- oder Firmenwerte, brutto	1.436	1.516
abzüglich: Wertminderungen	—	—
Geschäfts- oder Firmenwerte, netto	1.436	1.516

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 2007 und 2006 minus 80 Mio. € bzw. minus 88 Mio. €.

Ab dem 1. Januar 2005 werden Geschäfts- oder Firmenwerte einmal jährlich auf Wertberichtigungsbedarf überprüft. Für die Geschäftsjahre 2007 und 2006 entstand kein Wertminderungsaufwand. Der Konzern überprüft mindestens einmal jährlich, ob der Geschäfts- oder Firmenwert wertgemindert ist. Dies erfordert eine Schätzung des beizulegenden Zeitwerts abzüglich der Veräußerungskosten der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen der Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet ist. Zur Schätzung des beizulegenden Zeitwerts abzüglich der Veräußerungskosten 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. 2007	31. Dez. 2006
Markenrechte, brutto	1.291	1.454
abzüglich: kumulierte Abschreibungen	—	—
Markenrechte, netto	1.291	1.454
Software, Patente und Lizenzen, brutto	441	447
abzüglich: kumulierte Abschreibungen	247	224
Sonstige immaterielle Vermögenswerte, netto	194	223
Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte, netto	1.485	1.677

Abschreibungen auf die immateriellen Vermögenswerte betrugen 64 Mio. € bzw. 69 Mio. € für die Geschäftsjahre 2007 und 2006. ➤ siehe auch Erläuterung 24

Zum 31. Dezember 2007 besitzen Markenrechte aus der Akquisition von Reebok in Höhe von 1,285 Mrd. € (31. Dezember 2006: 1,436 Mrd. €) eine unbestimmte Nutzungsdauer. Zum einen wegen des hohen Grades der Markenwiedererkennung und zum anderen wegen der lang zurückliegenden Gründung. Diese sind der zahlungsmittelgenerierenden Einheit Reebok 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 2007 und 2006 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 2007 berücksichtigt. Anstatt einer regulären Verzinsung werden Dividenden von der FC Bayern München AG 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 4 Mio. € (2006: 8 Mio. €) vorgenommen. Dabei handelt es sich wie im Vorjahr im Wesentlichen um Wertberichtigungen auf sonstige Finanzanlagen zur Abdeckung des drohenden Ausfallrisikos. ➤ [siehe auch Erläuterung 26](#)

➤ [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. 2007	31. Dez. 2006
Abgrenzungsposten	105	103
Finanzielle Vermögenswerte		
Zinsderivate	4	3
Währungsoptionen	3	1
Kautionen	22	22
Übrige finanzielle Vermögenswerte	1	1
Sonstige	12	4
Sonstige langfristige Vermögenswerte	147	134

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für langfristige Promotion- und Dienstleistungsverträge. ➤ [siehe auch Erläuterung 31 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 Rückzahlung der Anleihe im Oktober 2009, Oktober 2012 und Oktober 2015 zu verlangen.

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 „Effektivzinismethode“.

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 verringerten sich im Geschäftsjahr 2007 um 432 Mio. € im Vergleich zu einem Anstieg von 1,543 Mrd. € in 2006.

Die Kredite sind in einer Vielzahl von Währungen, in denen der Konzern operativ tätig ist, aufgenommen. Zum 31. Dezember 2007 lauten die effektiven Bruttofinanzverbindlichkeiten (vor Liquiditätsswaps zu Zwecken des Cash-Managements) im Wesentlichen auf Euro (2007: 51 %; 2006: 51 %) und US Dollar (2007: 45 %; 2006: 44 %).

Die gewichteten monatlichen Durchschnittszinssätze der Finanzverbindlichkeiten über alle Währungen lagen zwischen 5,2 % und 5,6 % bzw. 4,2 % und 5,3 % für die Geschäftsjahre 2007 und 2006.

Zum 31. Dezember 2007 verfügte der Konzern über Kreditlinien und sonstige langfristige Finanzierungsvereinbarungen von insgesamt 6,3 Mrd. € (2006: 6,9 Mrd. €). Die ungenutzten Kreditlinien beliefen sich auf 4,1 Mrd. € (2006: 4,4 Mrd. €). Des Weiteren hatte der Konzern separate Kreditlinien für die Ausstellung von Akkreditiven und Avalen in Höhe von etwa 0,2 Mrd. € (2006: 0,3 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 2007 lag das Eigenkapital des Konzerns deutlich über der vereinbarten Mindestkapitalisierung.

Bei den langfristigen Finanzverbindlichkeiten handelt es sich um Kreditaufnahmen unter den folgenden Vereinbarungen mit Fälligkeiten wie folgt:

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
Gesamt	186	967	574	419	2.146

BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN ZUM 31. DEZEMBER 2006

in Mio. €

	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Über 5 Jahre	Gesamt
Bankverbindlichkeiten inkl. Commercial Paper	144	—	275	—	419
Schuldscheindarlehen	109	610	474	591	1.784
Wandelanleihe	—	—	375	—	375
Gesamt	253	610	1.124	591	2.578

Da sämtliche kurzfristige Verbindlichkeiten auf längerfristigen Kreditlinien beruhen, weist der Konzern diese als langfristige Verbindlichkeiten aus.

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. 2007	Währungs- umrechnungs- effekte	Verbrauch	Auflösungen	Zuführungen	Umbuchungen	31. Dez. 2007	davon lang- fristig
Marketing	49	-2	38	2	33	—	40	—
Personal	39	-3	23	3	38	—	48	18
Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen	120	-7	72	6	91	—	126	1
Sonstige Steuern	11	-1	10	—	9	—	9	—
Übrige	136	-4	56	5	61	-1	131	17
Sonstige Rückstellungen	355	-17	199	16	232	-1	354	36
Ausstehende Rechnungen	241	-11	192	6	288	—	320	5
Marketing	113	-4	74	5	117	—	147	5
Personal	175	-10	118	7	128	—	168	22
Übrige	111	-6	93	—	96	1	109	5
Abgegrenzte Schulden	640	-31	477	18	629	1	744	37
Abgegrenzte Schulden und Rückstellungen	995	-48	676	34	861	—	1.098	73

Rückstellungen für Marketing setzen sich hauptsächlich aus Rückstellungen für Promotion-Verträge zusammen.

Rückstellungen für Personal setzen sich hauptsächlich aus Rückstellungen für Gewinnbeteiligungspläne zusammen. Bezüglich der Rückstellungen für Altersteilzeit werden unter den sonstigen langfristigen Vermögenswerten Erstattungsansprüche in Höhe von 3 Mio. € 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. 2007	31. Dez. 2006
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	29	27
Sonstige Steuerverbindlichkeiten	55	65
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	8	8
Abgrenzungsposten	14	17
Finanzielle Verbindlichkeiten		
Zinsderivate	—	—
Währungsoptionen	26	9
Devisentermingeschäfte	63	27
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	14	15
Sonstige	57	64
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	266	232

Für Informationen zu Devisentermingeschäften sowie Zinsderivaten und Währungsoptionen

➤ siehe Erläuterung 23.

➤ **18 PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN** Der Konzern hat Verpflichtungen aus beitragsorientierten sowie aus leistungsorientierten Pensionsplänen. Die Leistungen werden gemäß den gesetzlichen, finanziellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes gewährt.

PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN

in Mio. €

	31. Dez. 2007	31. Dez. 2006
Leistungsorientierte Pläne	115	126
davon:		
adidas AG	99	109
Ähnliche Verpflichtungen	9	8
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	124	134

BEITRAGSORIENTIERTE PLÄNE Der Gesamtaufwand für beitragsorientierte Pläne belief sich im Geschäftsjahr 2007 auf 39 Mio. € (2006: 42 Mio. €). Alle anderen Pensionspläne sind leistungsorientierte Pläne, die teilweise durch Planvermögen gedeckt sind.

LEISTUNGSORIENTIERTE PLÄNE Im Konzern existieren in diversen Konzerngesellschaften unterschiedliche leistungsorientierte Pläne, die sowohl Pensionszahlungen als auch Witwen- und Waisenrenten umfassen sowie andere Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses für Mitarbeiter und Vorstände. Diese Pläne sind teilweise fondsfinanziert.

VERSICHERUNGSMATHEMATISCHE ANNAHMEN

in %

	31. Dez. 2007	31. Dez. 2006
Diskontierungssatz	5,6	4,5
Gehaltssteigerungen	3,5	3,5
Rentenerhöhungen	1,8	1,5
Erwarteter Ertrag aus dem Planvermögen	5,7	3,0

Die versicherungsmathematischen Gutachten der leistungsorientierten Pläne werden für jede Berichtsperiode erstellt. Die versicherungsmathematischen Annahmen in Bezug auf Personalfuktuation und Sterblichkeit basieren auf empirischen Daten, letztere für Deutschland auf den Sterbetafeln von Dr. Heubeck in der Fassung von 2005 G. Die versicherungsmathematischen Annahmen in Deutschland und in anderen Ländern unterscheiden sich nicht wesentlich.

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 der Konzernaufstellung der erfassten Erträge und Aufwendungen. Die in dieser Aufstellung für 2007 erfassten Gewinne beliefen sich auf 18 Mio. € (2006: 2 Mio. €). Die kumulierten erfassten Verluste betrugen 12 Mio. € (2006: 30 Mio. €).

➔ siehe auch Erläuterung 21

PENSIONS-AUFWENDUNGEN FÜR LEISTUNGSORIENTIERTE PLÄNE

in Mio. €

	1. Jan. bis 31. Dez. 2007		2006
Laufender Dienstzeitaufwand	12		7
Zinsaufwand	7		5
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	-4		-1
Pensionsaufwand	15		11

Von dem Gesamtpensionsaufwand entfällt ein Betrag in Höhe von 12 Mio. € (2006: 7 Mio. €) auf Arbeitnehmer in Deutschland. Die Beiträge für leistungsorientierte Pensionspläne für Arbeitnehmer in Deutschland für das Jahr 2008 werden voraussichtlich 7 Mio. € betragen. Die Pensionsaufwendungen wurden unter den betrieblichen Aufwendungen bzw., soweit produktionsbezogen, in den Umsatzkosten ausgewiesen.

VERPFLICHTUNGEN FÜR LEISTUNGSORIENTIERTE PLÄNE

in Mio. €

	2007	2006
Verpflichtungen für leistungsorientierte Pläne zum 1. Januar	170	131
Zugang Konsolidierungskreis	—	34
Währungseffekt	2	1
Laufender Dienstzeitaufwand	12	7
Zinsaufwand	7	5
Pensionszahlungen	-6	-6
Versicherungsmathematische Gewinne	-14	-2
Verpflichtungen für leistungsorientierte Pläne zum 31. Dezember	171	170

FONDSFINANZIERTE UND NICHT FONDSFINANZIERTE LEISTUNGSORIENTIERTE PLÄNE

in Mio. €

	31. Dez. 2007	31. Dez. 2006
Verpflichtung für nicht fondsfinanzierte leistungsorientierte Pläne	114	110
Verpflichtung für fondsfinanzierte leistungsorientierte Pläne	57	60
Verpflichtung für leistungsorientierte Pläne	171	170
beizulegender Wert des Planvermögens ¹⁾	-56	-44
Verbindlichkeit für leistungsorientierte Pläne	115	126

¹⁾ Ein Teil des Planvermögens von 60 Mio. € (2006: 46 Mio. €) kann nicht von der leistungsorientierten Verpflichtung abgezogen werden, da kein Recht besteht, den Überschuss zur Bedienung eines anderen Plans zu verwenden.

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 Barwertes 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 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. €

	2007	2006
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens am 1. Januar	46	—
Zugang Konsolidierungskreis	—	25
Währungseffekt	-3	—
Pensionszahlungen	-1	—
Gezahlter Beitrag in das Planvermögen	10	20
Versicherungsmathematische Gewinne	4	—
Erwarteter Ertrag aus dem Planvermögen	4	1
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens am 31. Dezember	60	46

Beiträge in das Planvermögen sind nur vom Arbeitgeber gezahlt. Für das Jahr 2008 werden Einzahlungen in den Plan in Höhe von 1 Mio. € erwartet. Das Planvermögen ist in mehreren Pensionsfonds angelegt. Der Ertrag aus dem Planvermögen richtet sich nach der aktuellen Strategie der Pensionsfonds. Im Jahr 2007 betrug der tatsächliche Ertrag aus dem Planvermögen 7 Mio. € (2006: 2 Mio. €).

ZUSAMMENSETZUNG DES PLANVERMÖGENS

in Mio. €

	31. Dez. 2007
Eigenkapitalinstrumente	28
Anleihen	5
Rückdeckungsversicherung	16
Andere Vermögenswerte	11
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	60

HISTORISCHE ENTWICKLUNG

in Mio. €

	31. Dez. 2007	31. Dez. 2006	31. Dez. 2005	31. Dez. 2004	31. Dez. 2003
Barwert der Verpflichtung für leistungsorientierte Pläne	171	170	131	118	100
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	60	46	—	—	—
Nicht abzugsfähiges Planvermögen	-4	-2	—	—	—
Fehlbetrag des Plans	115	126	131	118	100
Erfahrungsbedingte Anpassungen	-1	4	1	—	—

➤ **19 SONSTIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN** Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

in Mio. €

	31. Dez. 2007	31. Dez. 2006
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	3	5
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	6	4
Abgrenzungsposten	14	12
Finanzielle Verbindlichkeiten		
Zinsderivate	10	12
Währungsoptionen	16	1
Devisentermingeschäfte	16	—
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	1	1
Sonstige	3	8
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	69	43

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 15 Mio. € bzw. 15 Mio. € zum 31. Dezember 2007 und 2006.

➤ **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 zum 31. Dezember 2007 und 2006 sind jeweils drei Tochtergesellschaften zuzuordnen. ➤ siehe auch Aufstellung des Anteilsbesitzes (Anlage II dieses Anhangs)

Diese Tochtergesellschaften wurden hauptsächlich im Rahmen der Akquisition des Reebok Geschäftssegments erworben.

Infolge des IAS 32 werden Ergebnisanteile anderer Gesellschafter der GEV Grundstücks-gesellschaft 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 Differenz zwischen dem beizulegenden Zeitwert und den Anteilen dieser anderen Gesellschafter wird als Geschäfts- oder Firmenwert abzüglich kumulierter Abschreibungen gezeigt. Die Ergebnisanteile dieser anderen Gesellschafter am Gewinn werden in den Finanzaufwendungen berichtet.

➤ **21 EIGENKAPITAL** Das Grundkapital der adidas AG belief sich am 31. Dezember 2006 auf 203.536.860 €, eingeteilt in 203.536.860 auf den Inhaber lautende nennwertlose Stückaktien („Aktien“), und war voll eingezahlt.

Das Grundkapital wurde durch die Ausübung von insgesamt 7.550 Bezugsrechten im November 2006 und durch die Ausgabe von 30.200 Aktien im Rahmen des Aktienoptionsprogramms der Gesellschaft (MSOP) im Januar des Geschäftsjahres 2007 auf insgesamt 203.567.060 €, eingeteilt in 203.567.060 Aktien, erhöht. Dadurch erhöhte sich die Kapitalrücklage um 175.296 €.

Ferner wurde das Grundkapital durch die Ausübung von insgesamt 14.500 Bezugsrechten im Mai 2007 und durch die Ausgabe von 58.000 Aktien im Rahmen des Aktienoptionsprogramms der Gesellschaft (MSOP) im Juli 2007 auf insgesamt 203.625.060 €, eingeteilt in 203.625.060 Aktien, erhöht. Das Grundkapital wurde erneut durch die Ausübung von insgesamt 975 Bezugsrechten im August 2007 und durch die Ausgabe von 3.900 Aktien im Rahmen des Aktienoptionsprogramms der Gesellschaft (MSOP) im Oktober 2007 erhöht.

Das Grundkapital der Gesellschaft belief sich zum Bilanzstichtag auf insgesamt 203.628.960 €, eingeteilt in 203.628.960 Aktien. Es ist vollständig eingezahlt.

Weiter wurde das Grundkapital der adidas AG sodann durch die Ausübung von 4.000 Bezugsrechten im November 2007 und durch die Ausgabe von 16.000 Aktien im Rahmen des Aktienoptionsprogramms der Gesellschaft (MSOP) im Januar 2008 um weitere 16.000 € erhöht.

Am 15. Februar 2008 beträgt danach das Grundkapital der adidas AG 203.644.960 €, eingeteilt in 203.644.960 Aktien.

Die aus den vorgenannten Vorgängen bis einschließlich Januar 2008 resultierende Änderung der Grundkapitalziffer ist am 4. Februar 2008 in das Handelsregister eingetragen worden.

Jede Aktie gewährt eine Stimme und ist ab dem Jahr, in dem sie entstanden ist, dividendenberechtigt. Unmittelbar oder mittelbar gehaltene eigene Aktien, die aufgrund der Ermächtigung des Vorstands gemäß Hauptversammlungsbeschluss vom 10. Mai 2007 zurück erworben wurden, sind nach § 71 b AktG nicht dividendenberechtigt.

Die Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien stellt sich im Einzelnen wie folgt dar:

ENTWICKLUNG DER IM UMLAUF BEFINDLICHEN AKTIEN

	Aktienanzahl
Anzahl der ausgegebenen Stückaktien am 1. Jan. 2007	203.536.860
Kapitalerhöhung und Ausgabe von Stückaktien im Januar 2007 aufgrund MSOP-Ausübungen im November 2006	30.200
Kapitalerhöhung und Ausgabe von Stückaktien im Juli 2007 aufgrund MSOP-Ausübungen im Mai 2007	58.000
Kapitalerhöhung und Ausgabe von Stückaktien im Oktober 2007 aufgrund MSOP-Ausübungen im August 2007	3.900
Anzahl der ausgegebenen Stückaktien am 31. Dez. 2007	203.628.960

GENEHMIGTES KAPITAL Von den bestehenden genehmigten Kapitalia von bis zu 90.312.500 € hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2007 über den Bilanzstichtag hinaus bis zum 15. Februar 2008 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 19. Juni 2008

-- durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bar- oder Sacheinlage einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 6.250.000 € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen (Genehmigtes Kapital 2005/II);

bis zum 28. Mai 2011

-- durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 20.000.000 € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen sowie das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen, wenn die neuen Aktien zu einem Ausgabebetrag ausgegeben werden, der den Börsenpreis von Aktien gleicher Ausstattung nicht wesentlich unterschreitet (Genehmigtes Kapital 2006). Von der Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gemäß des vorhergehenden Satzes kann jedoch nur soweit Gebrauch gemacht werden, wie der anteilige Betrag der neuen Aktien am Grundkapital zusammen mit dem anteiligen Betrag am Grundkapital sonstiger Aktien, die von der Gesellschaft seit dem 11. Mai 2006 unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß oder entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG auf der Grundlage eines genehmigten Kapitals oder nach Rückerwerb ausgegeben worden sind oder auf die seit dem 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 Abs. 5 der Satzung.

Aufgrund der Ausübung von 23.025 Bezugsrechten und der Ausgabe von 92.100 Aktien im Rahmen der jeweils im Januar, Juli und Oktober 2007 abgelaufenen Ausübungsperioden für die Tranche II (2000), 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 1.363.548 €, eingeteilt in 1.363.548 Aktien.

Der Nennbetrag des Bedingten Kapitals 1999/I reduzierte sich sodann aufgrund der Ausübung von 4.000 Bezugsrechten im November 2007 und der Ausgabe von 16.000 Aktien im Rahmen der abgelaufenen Ausübungsperiode für die Tranche III (2001), die Tranche IV (2002) und die Tranche V (2003) des Aktienoptionsprogramms im Januar 2008 auf 1.347.548 €, eingeteilt in 1.347.548 Aktien.

Am 15. Februar 2008 beträgt der Nennbetrag des Bedingten Kapitals 1999/I 1.347.548 €, eingeteilt in 1.347.548 Aktien.

Die aufgrund der genannten Vorgänge bis einschließlich Januar 2008 eingetretene Änderung des Nennbetrages des Bedingten Kapitals 1999/I wurde am 4. Februar 2008 in das Handelsregister eingetragen.

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, § 4 Abs. 6 der Satzung). 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 2007 über den Bilanzstichtag hinaus bis zum 15. Februar 2008 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; § 4 Abs. 7 der Satzung). 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 über den Bilanzstichtag hinaus bis zum 15. Februar 2008 keine Aktien ausgegeben.

RÜCKERWERB EIGENER AKTIEN Die Aktionäre der Gesellschaft haben die am 11. Mai 2006 beschlossene Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien, von der kein Gebrauch gemacht wurde, aufgehoben und in der Hauptversammlung am 10. Mai 2007 eine neue Ermächtigung des Vorstands, eigene Aktien von insgesamt bis zu 10 % des Grundkapitals bis zum 9. November 2008 zu jedem zulässigen Zweck im Rahmen der gesetzlichen Beschränkungen zu erwerben, beschlossen. Die Ermächtigung kann durch die Gesellschaft, aber auch durch ihre Konzernunternehmen oder für ihre oder deren Rechnung durch Dritte ausgenutzt werden. Der Vorstand wird ermächtigt, die aufgrund dieser Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien wie folgt zu verwenden:

-- Sie können mit Zustimmung des Aufsichtsrats über die Börse oder durch ein Angebot an alle Aktionäre gegen Barzahlung und zu einem Preis, der den Börsenpreis der Aktien gleicher Ausstattung nicht wesentlich unterschreitet, veräußert werden.

-- Sie können mit Zustimmung des Aufsichtsrats zum Zwecke des Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen an Unternehmen verwendet werden.

-- Sie können mit Zustimmung des Aufsichtsrats als Gegenleistung für den Erwerb von gewerblichen Schutzrechten, wie z.B. Patenten, Marken, Namen und Logos von Sportlern, Sportvereinen und sonstigen Dritten oder den Erwerb daran bestehender Lizenzen, auch durch Tochtergesellschaften, angeboten und veräußert werden.

-- Sie können zur Erfüllung von Options- bzw. Wandlungsrechten bzw. Wandlungspflichten aus von der Gesellschaft oder einer unmittelbaren oder mittelbaren Tochtergesellschaft der Gesellschaft ausgegebenen Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen verwendet werden.

-- Sie können zur Erfüllung der Verpflichtungen der Gesellschaft aus dem Aktienoptionsprogramm 1999 (MSOP) verwendet werden.

-- Sie können mit Zustimmung des Aufsichtsrats eingezogen werden, ohne dass die Einziehung oder die Durchführung eines weiteren Hauptversammlungsbeschlusses bedarf.

Ferner wurde der Aufsichtsrat ermächtigt, von der Gesellschaft erworbene Aktien zur Übertragung an Mitglieder des Vorstands als Vergütung in Form einer Aktientantieme zu übertragen oder mit der Maßgabe zuzusagen, dass die Veräußerung erst nach einer Sperrfrist von mindestens zwei Jahren ab Übertragung zulässig ist.

Von dieser Ermächtigung hat der Vorstand der adidas AG bis zum Bilanzstichtag keinen Gebrauch gemacht. Der Vorstand hat am 29. Januar 2008 mit Zustimmung des Aufsichtsrats beschlossen, von dieser Ermächtigung Gebrauch zu machen. Die Gesellschaft hat am 30. Januar 2008 ein Aktienrückkaufprogramm begonnen und seitdem insgesamt 1.180.000 Aktien, dies entspricht 0,58 % des Grundkapitals, erworben (Stand: 15. Februar 2008).

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 2007 bzw. 15. Februar 2008 standen bzw. stehen noch 7.999 Teilschuldverschreibungen aus.

STIMMRECHTSMITTEILUNGEN (ANGABEN NACH § 160 ABS. 1 NR. 8 AKTG) Die INVESCO Asset Management Deutschland GmbH, Frankfurt / Main hat der Gesellschaft am 20. und 21. März 2007 gemäß § 21 Abs. 1 Satz 1 WpHG mitgeteilt, dass der Stimmrechtsanteil der AMVESCAP PLC, London, Vereinigtes Königreich, an der adidas AG am 13. März 2007 die Schwelle von 5 % überschritten hat und zu diesem Tag 5,087 % der Stimmrechte (10.356.271 Aktien) beträgt. 5,087 % der Stimmrechte (10.356.271 Aktien) sind gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG in Verbindung mit Satz 2 und 3 WpHG der AMVESCAP PLC zuzurechnen. Die Kette der beherrschten Unternehmen, durch die die Stimmrechte gehalten werden, stellt sich wie folgt dar: 5,0739 % der Stimmrechte (10.328.700 Aktien) AVZ CALLCO INC., AMVESCAP Inc., AIM Canada Holdings Inc. und AIM Fund Management Inc. Die verbleibenden 0,0131 % der Stimmrechte (27.571 Aktien) werden von anderen Tochtergesellschaften der AMVESCAP PLC gehalten.

Die Fidelity International, Tadworth, Vereinigtes Königreich, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 20. Dezember 2007 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass der Stimmrechtsanteil der Fidelity Management & Research Company, Boston, Massachusetts, USA, an der adidas AG am 19. Dezember 2007 die Schwelle von 3 % überschritten hat und zu diesem Tag 3,06 % der Stimmrechte (6.223.900 Aktien) beträgt. Alle Stimmrechte sind gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG der Fidelity Management & Research Company, Boston, Massachusetts, USA zuzurechnen.

Ferner hat die Fidelity International, Tadworth, Vereinigtes Königreich, der Gesellschaft mit Schreiben vom gleichen Tag gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass der Stimmrechtsanteil der FMR LLC, Boston, Massachusetts, USA, an der adidas AG am 19. Dezember 2007 die Schwelle von 3 % überschritten hat und zu diesem Tag 3,06 % der Stimmrechte (6.230.600 Aktien) beträgt. Alle Stimmrechte sind gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 in Verbindung mit Satz 2 WpHG FMR LLC, Boston, Massachusetts, USA, zuzurechnen.

Die Capital Research and Management Company, Los Angeles, USA, hat der Gesellschaft mit Schreiben vom 4. Februar 2008 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der adidas AG am 31. Januar 2008 die Schwelle von 3 % überschritten hat und zu diesem Tag 3,089 % der Stimmrechte (6.290.497 Aktien) beträgt. Alle Stimmrechte sind gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG der Capital Research and Management Company zuzurechnen.

KAPITALMANAGEMENT Die Zielsetzung des Konzerns liegt in der Beibehaltung einer starken Eigenkapitalbasis, um das Vertrauen der Investoren, der Kreditgeber und des Marktes zu erhalten und um die zukünftige Geschäftsentwicklung zu stärken.

Der Konzern strebt eine Ausgewogenheit zwischen höheren Erträgen, die aufgrund eines höheren Fremdfinanzierungsniveaus möglich wären 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. Zudem wird beabsichtigt zukünftige überschüssige flüssige Mittel weitestgehend für den Rückkauf von Aktien der adidas AG zu benutzen.

Während des Jahres 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.
- *Sonstige Rücklagen*: beinhaltet die kumulierten Nettoveränderungen von versicherungsmathematischen Gewinnen oder Verlusten aus leistungsorientierten Pensionszusagen, Aufwendungen für Aktienoptionspläne sowie beizulegenden Zeitwerten von zur Veräußerung gehaltenen Finanzanlagen.

AUSSCHÜTTUNGSFÄHIGE GEWINNE UND DIVIDENDEN Die ausschüttungsfähigen Beträge beziehen sich auf den Bilanzgewinn der adidas AG, der gemäß deutschem Handelsrecht ermittelt wird.

Für das Jahr 2006 wurde eine Dividende von 0,42 € je Aktie (Gesamtbetrag: 85,5 Mio. €) nach der Zustimmung durch die Hauptversammlung 2007 ausgeschüttet. Der Vorstand der adidas AG schlägt den Aktionären vor, aus dem zum 31. Dezember 2007 ausgewiesenen Bilanzgewinn in Höhe von 128,5 Mio. € eine Ausschüttung einer Dividende von 0,50 € pro für das Geschäftsjahr 2007 dividendenberechtigter Aktie vorzunehmen und den Restbetrag auf neue Rechnung vorzutragen.

Zum 31. Dezember 2007 bestehen 203.628.960 dividendenberechtigte Aktien. Dies würde zu einer Dividendenzahlung in Höhe von 101,8 Mio. € führen. Die adidas AG hat am 30. Januar 2008 mit einem Aktienrückkaufprogramm begonnen. Zum 15. Februar 2008 hat die Gesellschaft 1.180.000 Aktien zurückgekauft. Da die zurückgekauften Aktien nicht dividendenberechtigt sind, wird sich die Anzahl der dividendenberechtigten Aktien bis zur Beschlussfassung über die Dividendenausschüttung noch ändern. Der Bilanzgewinn, der auf die zu diesem Zeitpunkt von der adidas AG gehaltenen Aktien entfällt, soll ebenfalls auf neue Rechnung vorgetragen werden.

KONZERNEIGENKAPITALENTWICKLUNG

in Mio. €

	➤ Erläuterung	Grund- kapital	Kapital- rücklage	Kumulierte Währungs- umrechnung	Hedging Rücklage	Sonstige Rücklagen ¹⁾	Gewinn- rücklagen	Eigen- kapital der Anteilseigner	Ausgleichs- posten für Anteile anderer Gesellschafter	Gesamt
31. Dezember 2005		130	731	- 58	47	- 19	1.853	2.684	28	2.712
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen				- 215	- 67	1		- 281	0	- 281
Gewinn							483	483	13	496
Summe aus Periodenergebnis und erfolgsneutral erfassten Wertänderungen				- 215	- 67	1	483	202	13	215
Dividendenzahlung							- 66	- 66	- 4	- 70
Erhöhung des Grundkapitals auf Grund des Aktiensplits		73					- 73	0		0
Ausgeübte Aktienoptionen		0	6					6		6
Erwerb von Anteilen von Minderheitsaktionären								—	- 32	- 32
Erwerb von Reebok – Anteile anderer Gesellschafter								—	3	3
Umgliederung von Minderheitsanteilen in Übereinstimmung mit IAS 32	20						2	2		2
31. Dezember 2006		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
Summe aus Periodenergebnis und erfolgsneutral erfassten Wertänderungen				- 237	- 38	10	551	286	4	290
Dividendenzahlung	21						- 85	- 85	- 1	- 86
Ausgeübte Aktienoptionen	32	0	0					0		0
Umgliederung von Minderheitsanteilen in Übereinstimmung mit IAS 32	20						- 6	- 6		- 6
31. Dezember 2007		204	737	- 510	- 58	- 8	2.659	3.023	11	3.034

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, Lagerräume und Einrichtungen. Die Verträge haben Restlaufzeiten zwischen einem und fünfzehn Jahren. Die Gesamtaufwendungen aus diesen Verträgen, welche zum Teil umsatzabhängig sind, beliefen sich auf 337 Mio. € bzw. 278 Mio. € für die Geschäftsjahre 2007 und 2006.

Die Mindestverpflichtungen für die unkündbaren Verträge stellen sich wie folgt dar:

MINDESTVERPFLICHTUNGEN AUS OPERATING-LEASING

in Mio. €

	31. Dez. 2007	31. Dez. 2006
Innerhalb eines Jahres	212	171
Zwischen einem und fünf Jahren	432	397
Über fünf Jahre	192	218
Gesamt	836	786

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 6 Mio. € bzw. 10 Mio. € wird in den Sachanlagen zum 31. Dezember 2007 und 2006 ausgewiesen. Der Zinsaufwand und die Abschreibungen für das Geschäftsjahr 2007 beliefen sich auf 2 Mio. € (2006: 2 Mio. €.) bzw. 2 Mio. € (2006: 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. 2007	31. Dez. 2006
Leasingzahlungen fällig:		
Innerhalb eines Jahres	2	2
Zwischen einem und fünf Jahren	3	6
Über fünf Jahre	1	2
Leasingzahlungen gesamt	6	10
abzüglich: erwartete zukünftige Zinszahlungen	1	2
Verpflichtungen unter Finanzierungsleasing	5	8
davon:		
Innerhalb eines Jahres	2	3
Zwischen einem und fünf Jahren	2	3
Über fünf Jahre	1	2

DIENTSTLEISTUNGSVERTRÄGE 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. 2007	31. Dez. 2006
Innerhalb eines Jahres	48	43
Zwischen einem und fünf Jahren	62	42
Über fünf Jahre	—	—
Gesamt	110	85

23 FINANZINSTRUMENTE

ERGÄNZENDE ANGABEN ZU FINANZINSTRUMENTEN

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 Anschaffungskosten	Beizulegender Zeitwert erfolgsneutral	Beizulegender Zeitwert erfolgswirksam	Bewertung gemäß IAS 17	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2007
Vermögenswerte							
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
Verbindlichkeiten							
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	1.564	1.564				1.580
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
Davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IAS 39							
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 Amortized Cost – FLAC)		3.361					
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken (Financial Liabilities Held for Trading – FLHFT)		27					

BUCHWERTE DER FINANZINSTRUMENTE ZUM 31. DEZEMBER 2006 GEMÄSS DEN KATEGORIEN DES IAS 39 UND IHRE BEIZULEGENDEN ZEITWERTE

in Mio. €

	Kategorie gemäß IAS 39	Buchwert 31. Dez. 2006	Fortgeführte Anschaffungskosten	Beizulegender Zeitwert erfolgsneutral	Beizulegender Zeitwert erfolgswirksam	Bewertung gemäß IAS 17	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2006
Vermögenswerte							
Flüssige Mittel	n. a.	311	311				311
Kurzfristige Finanzanlagen	FAHFT	36			36		36
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	1.415	1.415				1.415
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	10		10			10
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHFT	3			3		3
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	57	57				57
Langfristige Finanzanlagen							
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	AfS	91		91			91
Kredite	LaR	15	15				15
Sonstige langfristige Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	4		2	2		4
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHFT	0			0		0
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	23	23				23
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	LaR	0	0				0
Verbindlichkeiten							
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	752	752				752
Abgegrenzte Schulden und sonstige Rückstellungen	FLAC	275	275				275
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	35		35			35
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHFT	1			1		1
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n. a.	3				3	3
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	15	15				15
Langfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten inkl. Commercial Paper	FLAC	419	419				419
Schuldscheindarlehen	FLAC	1.784	1.784				1.789
Wandelanleihe	FLAC	375	375				620
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	13		3	10		13
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHFT	0			0		0
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n. a.	5				5	5
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	1	1				1
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	FLAC	2	2				2
Davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IAS 39							
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte		39					
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)		—					
davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHFT)		39					
Kredite und Forderungen (Loans and Receivables – LaR)		1.510					
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available-for-Sale Financial Assets – AfS)		91					
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (Financial Liabilities Measured at Amortized Cost – FLAC)		3.623					
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken (Financial Liabilities Held for Trading – FLHFT)		1					

Aufgrund der kurzen Laufzeiten der flüssigen Mittel, 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 Cash Flows ermittelt. Zur Diskontierung werden marktübliche Zinssätze, bezogen auf die entsprechenden Fristigkeiten, verwendet.

Für die zum beizulegenden Zeitwert bewerteten originären Finanzinstrumente (kurzfristige Finanzanlagen) und 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 Cash Flows 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 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.

NETTOGEWINNE ODER -VERLUSTE AUS FINANZINSTRUMENTEN

die ergebniswirksam erfasst wurden in Mio. €

	1. Jan. bis 31. Dez. 2007	2006
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte oder finanzielle Verbindlichkeiten	- 1	- 8
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft	—	—
davon: zu Handelszwecken gehalten	- 1	- 8
Kredite und Forderungen	- 18	- 8
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	—	—
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	6	12

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. 104

FINANZINSTRUMENTE ZUR ABSICHERUNG DES WÄHRUNGSRIKOS Der adidas Konzern nutzt Möglichkeiten zum natürlichen Ausgleich von Währungsrisiken sowie Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungsswaps. Im Geschäftsjahr 2007 schloss der Konzern Währungsoptionskontrakte mit gezahlten Optionsprämien in einem Gesamtbetrag von 7 Mio. € (2006: 11 Mio. €) ab. 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 – 10 Mio. € (2006: 0 Mio. €) für Währungsoptionen und ein Betrag von – 51 Mio. € (2006: – 22 Mio. €) für Devisentermingeschäfte wurden ergebnisneutral in der Hedging Rücklage erfasst. Der Gesamtbetrag, der 2007 ergebniswirksam erfasst wurde, belief sich auf 12 Mio. € (2006: 27 Mio. €).

Die Zeitwerte der Fremdwährungsoptionen, die nicht Teil der Absicherung waren, in Höhe von -9 Mio. € (2006: -9 Mio. €) wurden in 2007 ergebniswirksam erfasst.

Insgesamt wurde in den Geschäftsjahren 2007 und 2006 ein Nettobetrag von 3,0 Mrd. US Dollar bzw. 3,2 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. 2007	31. Dez. 2006
Devisentermingeschäfte	2.317	1.771
Währungsoptionen	562	566
Gesamt	2.879	2.337

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. 2007	31. Dez. 2006
Devisentermingeschäfte	1.885	656
Währungsoptionen	562	543
Gesamt	2.447	1.199

Der beizulegende Zeitwert sämtlicher offener Kurssicherungsinstrumente stellt sich wie folgt dar:

BEIZULEGENDE ZEITWERTE

in Mio. €

	31. Dez. 2007		31. Dez. 2006	
	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert
Devisentermingeschäfte	11	-79	7	-26
Währungsoptionen	5	-23	6	-9
Gesamt	16	-102	13	-35

Vom saldierten beizulegenden Zeitwert für Devisentermingeschäfte entfallen - 61 Mio. € (2006: - 22 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 - 7 Mio. € (2006: 3 Mio. €) entfällt mehrheitlich auf Währungsswaps zu Zwecken des Liquiditätsmanagements 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 2008 geplant. 22 Mio. € wurden zum Bilanzstichtag in den Vorräten erfasst und werden in 2008 ergebniswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung berücksichtigt.

Für die Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländischen Tochtergesellschaften wird eine negative Hedging Rücklage in Höhe von 3 Mio. € ausgewiesen. Diese bleibt solange bestehen bis die ausländische Tochtergesellschaft endkonsolidiert wird.

Der adidas Konzern setzt anerkannte, finanzrelevante Berechnungsmodelle basierend auf den herrschenden Marktbedingungen zum Bilanzstichtag ein, um die beizulegenden Zeitwerte der nicht öffentlich gehandelten derivativen Finanzinstrumente festzustellen.

FINANZINSTRUMENTE ZUR ABSICHERUNG DES ZINSRISIKOS Wegen der anziehenden Zinsen in den Hauptfinanzierungswährungen änderte der Konzern sein Finanzierungskonzept in den letzten beiden Jahren von überwiegend kurzfristigen zu längerfristigen Finanzierungen. Dadurch ist der Konzern besser gegen Zinssteigerungen geschützt. Wie schon in 2006 wurden auch in 2007 keine zusätzlichen Zinsoptionen abgeschlossen und restliche auslaufende Zinsoptionen in Höhe von ca. 50 Mio. € nicht verlängert. In 2007 wurden keine Zinsswaps abgeschlossen.

Die Fälligkeiten der offenen Zinssicherungsgeschäfte zum 31. Dezember 2007 und 2006 stellen sich wie folgt dar:

FÄLLIGKEITEN VON ZINSSICHERUNGSGESCHÄFTEN

in Mio. €

	31. Dez. 2007	31. Dez. 2006
Innerhalb eines Jahres	—	50
Zwischen einem und drei Jahren	162	19
Zwischen drei und fünf Jahren	150	184
Über fünf Jahre	68	181
Gesamt	380	434

Die oben dargestellte Zusammenfassung für das Geschäftsjahr 2007 enthält einen langfristigen US Dollar-Zinsswap in Höhe von 68 Mio. € (2006: 76 Mio. €), zwei langfristige Zinswährungsswaps in Höhe von 33 Mio. € (2006: 29 Mio. €) und drei Euro-Zinsswaps in einem Betrag von 279 Mio. € (2006: 279 Mio. €). Beide Zinswährungsswaps sowie ein US Dollar-Zinsswap werden als Fair Value Hedges klassifiziert, während die drei Euro-Zinsswaps als Cashflow-Hedges klassifiziert werden.

Die Zinsswaps und kombinierten Zins- und Währungsswaps hatten negative beizulegende Zeitwerte in Höhe von 10 Mio. € (2006: -12 Mio. €) und positive beizulegende Zeitwerte in Höhe von 4 Mio. € (2006: 3 Mio. €) zum 31. Dezember 2007.

Fair Value Risiken, die durch die Finanzierung mit Schuldscheindarlehen in US Dollar, japanischen Yen und australischen Dollar in Höhe von Euro äquivalent 101 Mio. (2006: 105 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 US Dollar-Zinsswaps ist es, einen variablen US Dollar-Zinssatz zu erhalten. Der ergebniswirksam gebuchte gesamte negative beizulegende Zeitwert von 7 Mio. € (2006: -2 Mio. €) wurde kompensiert von dem positiven beizulegenden Zeitwert der gesicherten Schuldscheine in Höhe von 6 Mio. € (2006: 12 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-Schuldscheinfinaanzierungen in Höhe von 279 Mio. € (2006: 279 Mio. €), festverzinsliche Finanzschulden generiert. Die in diesem Zusammenhang stehende negative Veränderung des beizulegenden Zeitwerts in Höhe von 1 Mio. € (2006: 4 Mio. €) wurde in der Hedging Rücklage erfasst.

➤ **24 SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN** Die betrieblichen Aufwendungen umfassen die Aufwendungen für Vertrieb, Marketing und 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 2007 entfielen etwa 34 % (2006: 35 %) der gesamten betrieblichen Aufwendungen auf das Marketing Working Budget.

Die Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (ohne Geschäfts- oder Firmenwerte) beliefen sich auf 211 Mio. € bzw. 209 Mio. € im Geschäftsjahr 2007 und 2006. Davon wurden 7 Mio. € bzw. 16 Mio. € in den Umsatzkosten ausgewiesen, weil diese Beträge direkt in die Herstellungskosten der verkauften Waren eingehen.

Die gesamten sonstigen betrieblichen Erträge beliefen sich auf 80 Mio. € bzw. 55 Mio. € im Geschäftsjahr 2007 und 2006. Die sonstigen betrieblichen Erträge setzen sich aus Einzahlungen auf ausgebuchte Forderungen in Höhe von 1 Mio. € (2006: 3 Mio. €), aus Erträgen aus der Auflösung von abgegrenzten Schulden und Rückstellungen in Höhe von 20 Mio. € (2006: 16 Mio. €), aus Erträgen aus sonstigen Erlösen in Höhe von 38 Mio. € (2006: 35 Mio. €) sowie aus Erträgen aus dem Abgang von Anlagevermögen in Höhe von 21 Mio. € (2006: 1 Mio. €) zusammen.

SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

in Mio. €

	1. Jan. bis 31. Dez. 2007	2006
Marketing Working Budget	1.378	1.301
Marketing-Gemeinkosten ¹⁾	322	291
Vertriebsorganisation ¹⁾	1.037	904
Logistik ¹⁾	529	491
Forschung und Entwicklung ¹⁾	84	98
Zentrale Finanz- und Verwaltungsaufwendungen	685	619
Gesamt	4.035	3.704
davon:		
Abschreibungen	204	193
Sonstige betriebliche Aufwendungen	3.911	3.566
Sonstige betriebliche Erträge	80	55

1) Enthält Personal- und Verwaltungsaufwand.

➤ **25 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 2007 und 2006 belief sich auf 5,153 Mrd. € bzw. 5,470 Mrd. €.

PERSONALKOSTEN Die Personalkosten setzen sich wie folgt zusammen:

PERSONALKOSTEN

in Mio. €

	1. Jan. bis 31. Dez. 2007	2006
Löhne und Gehälter	1.133	942
Sozialabgaben	92	92
Pensionsaufwand	54	53
Personalkosten	1.279	1.087

Personalkosten, die den Herstellungskosten direkt zugeordnet werden können, sind in den Umsatzkosten enthalten.

➤ **26 FINANZERTRÄGE / FINANZAUFWENDUNGEN** Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

FINANZERTRÄGE

in Mio. €

	1. Jan. bis 31. Dez. 2007	2006
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	23	34
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	4	3
Zinserträge aus nicht-finanziellen Vermögenswerten	—	—
Wechselkursgewinne, netto	7	2
Kursgewinne aus zur Veräußerung verfügbaren Wertpapieren	—	—
Sonstige	2	—
Finanzerträge	36	39

FINANZAUFWENDUNGEN

in Mio. €

	1. Jan. bis 31. Dez. 2007	2006
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	- 163	- 182
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	- 1	- 1
Zinsaufwendungen aus Rückstellungen und nicht-finanziellen Verbindlichkeiten	- 2	- 1
Wechselkursverluste, netto	—	—
Sonstige	- 4	- 13
Finanzaufwendungen	- 170	- 197

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 4 Mio. € bzw. 8 Mio. € für die Geschäftsjahre 2007 und 2006.

In den sonstigen Finanzaufwendungen sind auch Ergebnisanteile anderer Gesellschafter am Gewinn, die nach IAS 32 kein Eigenkapital darstellen, enthalten.

Für Informationen bezüglich zur Veräußerung verfügbaren Wertpapieren, Finanzverbindlichkeiten und Finanzinstrumenten. [☞ siehe Erläuterungen 6, 13, 15 und 23](#)

[☞ 27 ERTRAGSTEUERN](#) Die adidas AG und ihre deutschen Tochtergesellschaften unterliegen der inländischen Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer.

Der für das Geschäftsjahr 2007 und 2006 anzuwendende Körperschaftsteuersatz beträgt 25%. Zusätzlich wird ein Solidaritätszuschlag von 5,5% erhoben. Die Gewerbeertragsteuer beträgt ca. 15% des steuerpflichtigen Einkommens und ist bei der Ermittlung des körperschaftsteuerlichen Einkommens abzugsfähig. Die Steuersatzreduzierung durch das Unternehmensteuerreformgesetz 2008 wurde bereits bei der Ermittlung der latenten Steuern der inländischen Gesellschaften im Geschäftsjahr 2007 berücksichtigt.

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. 2007	31. Dez. 2006
Latente Steueransprüche	315	332
Latente Steuerschulden	- 450	- 522
Latente Steueransprüche, netto	- 135	- 190

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

ENTWICKLUNG DER LATENTEN STEUERANSPRÜCHE

in Mio. €

	2007	2006
Latente Steueransprüche, netto zum 1. Januar	- 190	153
Latente Steueraufwendungen/-erträge	26	- 14
Veränderung Konsolidierungskreis ¹⁾	—	- 347
Veränderung der latenten Steuern, die sich auf die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts von Sicherungsinstrumenten beziehen, gebucht im Eigenkapital ☞ siehe Erläuterung 23	11	2
Währungseffekte	25	17
Veränderung der latenten Steuern aufgrund von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten, gebucht im Eigenkapital ☞ siehe Erläuterung 18	- 7	- 1
Latente Steueransprüche, netto zum 31. Dezember	- 135	- 190

¹⁾ Betrifft für das Geschäftsjahr 2006 die Erstkonsolidierung der Reebok International Ltd. (USA) und deren Tochtergesellschaften.

[☞ siehe Erläuterung 4](#)

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. 2007	31. Dez. 2006
Langfristige Vermögenswerte	75	58
Kurzfristige Vermögenswerte	112	117
Sonstige Rückstellungen	143	136
Kumulierte steuerliche Verlustvträge	203	156
	533	467
Wertberichtigungen	-71	-67
Latente Steueransprüche	462	400
Langfristige Vermögenswerte	420	500
Kurzfristige Vermögenswerte	47	37
Sonstige Rückstellungen	130	53
Latente Steuerschulden	597	590
Latente Steueransprüche, netto	-135	-190

Der Erwerb der Reebok International Ltd. (USA) und deren Tochtergesellschaften in 2006 wurde mit Hilfe der Erwerbsmethode bilanziert [siehe auch Erläuterung 4](#). Dabei wurden latente Steuerschulden auf den Unterschied zwischen dem beizulegenden Zeitwert und Steuerwert der erworbenen Vermögenswerte gebildet.

Die auf die tatsächlich vorhandenen und nicht genutzten kumulierten steuerlichen Verlustvträge entfallenden latenten Steueransprüche des Konzerns betragen 203 Mio. € für das Geschäftsjahr 2007 und entfallen im Wesentlichen auf die Steuergruppe USA.

Latente Steueransprüche werden nur in dem Umfang angesetzt, in dem die Realisierung des entsprechenden Steuervorteils wahrscheinlich ist. Basierend auf der Ertragslage der Vergangenheit und den jeweiligen Geschäftserwartungen für die absehbare Zukunft werden Wertberichtigungen gebildet, falls das Kriterium der Realisierung nicht wahrscheinlich ist.

Die Wertberichtigungen, die sich auf latente Steueransprüche beziehen, deren Verwendung nicht wahrscheinlich ist, sind im Geschäftsjahr 2007 währungsbereinigt um 4 Mio. € auf 71 Mio. € angestiegen. Sie entfallen im Wesentlichen auf ungenutzte Steuergutschriften für ausländische Steuern der Steuergruppe USA, die innerhalb eines kurzen Zeitraums verfallen und die nicht unbegrenzt vortragsfähig sind. Die verbleibenden Wertberichtigungen betreffen latente Steueransprüche von 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 voraussichtlich als permanent investiert betrachtet werden. Wenn diese Gewinne, deren wertmäßige Ermittlung nicht praktikabel ist, als Dividenden ausgeschüttet 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. 2007	1. Jan. bis 31. Dez. 2006
Laufender Steueraufwand	286	213
Latente Steueraufwendungen/-erträge	-26	14
Ertragsteueraufwand	260	227

Der effektive Steuersatz des Konzerns weicht von einem angenommenen Steuersatz in Höhe von 40 % wie folgt ab:

ÜBERLEITUNG DES STEUERSATZES

	1. Jan. bis 31. Dez. 2007		1. Jan. bis 31. Dez. 2006	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
Erwarteter Ertragsteueraufwand	326	40,0	289	40,0
Steuersatzunterschiede	-122	-15,0	-109	-15,1
Andere nicht abzugsfähige Aufwendungen	57	7,0	24	3,3
Verluste, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen	8	1,0	15	2,0
Änderung von Steuersätzen	-19	-2,4	—	—
Sonstige, netto	2	0,2	2	0,3
	252	30,8	221	30,5
Quellensteueraufwand	8	1,0	6	0,9
Ertragsteueraufwand	260	31,8	227	31,4

Die Zeile „Andere nicht abzugsfähige Aufwendungen“ enthält im Geschäftsjahr 2006 einen Steuerertrag in Höhe von 21 Mio. €. Hierbei handelt es sich um für den Konzern positive Verhandlungsergebnisse aus Steuerverständigungen für Vorjahre mit ausländischen Finanzbehörden.

Die Zeile „Änderung von Steuersätzen“ betrifft die im Geschäftsjahr 2007 rechtskräftig beschlossenen inländischen sowie ausländischen Steuersatzänderungen, die bei der Ermittlung der latenten Steuern berücksichtigt wurden. Sie betreffen im Wesentlichen die Steuersatzreduzierung in Großbritannien in 2008.

➤ **28 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 32.

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 2007 bzw. 31. Dezember 2006 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

	2007	1. Jan. bis 31. Dez. 2006
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	551	483
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien	203.594.975	203.386.104
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	2,71	2,37
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	551	483
Zinsaufwand auf Wandelanleihe, abzüglich Steuern (in Mio. €)	12	12
Gewinn zur Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie (in Mio. €)	563	495
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien	203.594.975	203.386.104
Gewichtete Aktienoptionen	187.887	328.308
Gewichtete angenommene Wandlung der Wandelanleihe	15.684.315	15.685.110
Gewichtete Anzahl der Aktien für verwässertes Ergebnis je Aktie	219.467.177	219.399.522
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	2,57	2,25

SONSTIGE ERLÄUTERUNGEN

➤ **29 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. Dem TaylorMade-adidas Golf Segment wurde die mit dem Reebok Geschäft erworbene und im November 2006 veräußerte Greg Norman Lizenz zugeordnet. In 2007 wurden die verbliebenen Einzelhandelsaktivitäten dem Reebok-Segment zugeordnet. Sowohl das NBA als auch das Liverpool Lizenzgeschäft von Reebok sind im ersten Halbjahr 2006 auf die Marke adidas übertragen worden.

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 geographischen 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. Der Erwerb von Geschäfts- oder Firmenwerten und der Abschluss von Finanzierungsleasinggeschäften werden nicht als Investitionen ausgewiesen.

PRIMÄRE SEGMENTINFORMATION NACH MARKEN

in Mio. €

	adidas		Reebok		TaylorMade-adidas Golf		Zentralbereiche / Konsolidierung		adidas Konzern	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Nettoumsatzerlöse (mit Dritten)	7.113	6.626	2.333	2.473	804	856	49	129	10.299	10.084
Rohergebnis	3.370	3.059	902	865	360	376	250	195	4.882	4.495
in % der Nettoumsatzerlöse	47,4 %	46,2 %	38,7 %	35,0 %	44,7 %	43,9 %	—	—	47,4 %	44,6 %
Betriebsergebnis	920	788	109	86	65	73	- 145	- 66	949	881
in % der Nettoumsatzerlöse	12,9 %	11,9 %	4,7 %	3,5 %	8,1 %	8,5 %	—	—	9,2 %	8,7 %
Vermögen	3.329	3.211	2.913	3.217	629	656	1.454	1.295	8.325	8.379
Fremdkapital	900	752	421	477	106	106	3.865	4.208	5.292	5.543
Investitionen	150	135	57	72	12	13	70	57	289	277
Abschreibungen	104	91	60	53	12	13	25	25	201	182
Wertminderungen	2	11	1	—	—	—	—	—	3	11

SEKUNDÄRE SEGMENTINFORMATION NACH REGIONEN

in Mio. €

	Europa		Nordamerika		Asien	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Nettoumsatzerlöse (mit Dritten)	4.369	4.162	2.929	3.234	2.254	2.020
Vermögen	1.819	1.808	1.489	1.564	772	719
Investitionen	105	84	34	49	49	74
	Lateinamerika		Zentralbereiche / Konsolidierung		adidas Konzern	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Nettoumsatzerlöse (mit Dritten)	657	499	89	169	10.299	10.084
Vermögen	285	217	3.960	4.071	8.325	8.379
Investitionen	10	7	91	63	289	277

Die Region Europa beinhaltet auch den Mittleren Osten und Afrika, die Region Asien auch den pazifischen Raum.

➤ **30 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN ZUR KAPITALFLUSSRECHNUNG** Die Zeile „Erwerb von Tochtergesellschaften und sonstigen Geschäftseinheiten abzüglich erworbener flüssiger Mittel“ der Konzernkapitalflussrechnung beinhaltet im Jahr 2007 den Erwerb von Mitchell & Ness im Rahmen eines Asset Deals. ➤ siehe Erläuterung 4

Im Jahr 2006 beinhaltet diese Zeile den Erwerb der Reebok International Ltd. ➤ siehe Erläuterung 4

➤ 31 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. 2007	31. Dez. 2006
Innerhalb eines Jahres	443	364
Zwischen einem und fünf Jahren	1.134	970
Über fünf Jahre	176	218
Gesamt	1.753	1.552

Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen mit Laufzeiten über fünf Jahre haben zum 31. Dezember 2007 Restlaufzeiten von bis zu 15 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 Forderungen aus diesen Rechtsstreitigkeiten keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögenslage des Konzerns haben werden.

➤ 32 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	
Ausstehend zum 1. Januar 2006		61.150	153,96	10.250	2,56	17.900	2,56	50.945	38,76	23.700	2,56
Verwirkte Optionen		1.450	107,14	400	4,00	400	4,00	1.350	26,84	0	4,00
Ausgeübte Optionen											
Mai 2006 ¹⁾	149,20	32.200	107,14	1.150	4,00	2.850	4,00	10.320	4,00	10.150	4,00
Aug. 2006 ¹⁾	146,52	0	—	0	—	1.750	4,00	4.250	32,68	4.000	4,00
Nov. 2006 ¹⁾	149,84	0	—	650	4,00	750	4,00	4.400	43,84	1.750	4,00
Verfallene Optionen		27.500	107,14	0	—	0	—	0	—	0	—
Ausstehend zum 31. Dezember 2006		0	—	8.050	4,00	12.150	4,00	30.625	43,84	7.800	4,00
Ausübbar zum 31. Dezember 2006		0	—	8.050	4,00	12.150	4,00	30.625	43,84	7.800	4,00
Ausstehend zum 1. Januar 2007		0	—	8.050	4,00	12.150	4,00	30.625	43,84	7.800	4,00
Verwirkte Optionen		0	—	0	—	300	4,00	150	4,00	1.000	4,00
Ausgeübte Optionen											
Mai 2007 ¹⁾	183,24	0	—	3.900	4,00	2.100	4,00	7.600	4,00	900	4,00
Aug. 2007 ¹⁾	172,36	0	—	0	—	400	4,00	575	4,00	0	—
Nov. 2007 ¹⁾	188,88	0	—	0	—	700	4,00	3.300	4,00	0	—
Verfallene Optionen		0	—	4.150	4,00	0	—	0	—	0	—
Ausstehend zum 31. Dezember 2007		0	—	0	—	8.650	4,00	19.000	4,00	5.900	4,00
Ausübbar zum 31. Dezember 2007		0	—	0	—	8.650	4,00	19.000	4,00	5.900	4,00

1) Aufgrund des im Mai 2006 wirksam gewordenen Aktiensplits, entspricht eine Option vier Aktien.

Die restlichen Vertragslaufzeiten für die am Ende der Berichtsperiode ausstehenden Optionen stellen sich wie folgt dar: Tranche III (2001) bis Juli 2008, 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 Performancehürden 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.

33 SONSTIGE ANGABEN

MITARBEITER Die Mitarbeiterzahlen stellen sich im Jahresdurchschnitt wie folgt dar:

MITARBEITER

	1. Jan. bis 31. Dez. 2007	2006
Eigener Einzelhandel	11.180	6.790
Vertrieb	4.065	5.527
Logistik	4.550	4.000
Marketing	2.842	2.552
Zentralbereiche und Verwaltung	2.929	2.619
Produktion	1.910	1.847
Forschung und Entwicklung	973	1.014
Informationstechnologie	769	718
Gesamt	29.218	25.067

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.

Als Aufwand für das Honorar des Abschlussprüfers des Jahres- und Konzernabschlusses der adidas AG wurden im Geschäftsjahr 2007 1,2 Mio. € (2006: 0,5 Mio. €) gebucht.

Für steuerliche Beratung des Abschlussprüfers wurden 0,1 Mio. € (2006: 0,3 Mio. €), für sonstige Bestätigungsleistungen des Abschlussprüfers wurden 0,0 Mio. € (2006: 0,3 Mio. €) und für sonstige Leistungen des Abschlussprüfers wurden 0,5 Mio. € (2006: 0,0 Mio. €) aufgewendet.

BEZÜGE VON AUFSICHTSRAT UND VORSTAND DER ADIDAS AG

AUFSICHTSRAT Die gemäß Satzung an die Aufsichtsratsmitglieder zu zahlende feste jährliche Vergütung belief sich auf insgesamt 0,3 Mio. € (2006: 0,3 Mio. €). Darüber hinaus wurden an ein Aufsichtsratsmitglied in 2007 bzw. zwei Aufsichtsratsmitglieder in 2006 Beratungshonorare aufgrund projektbezogener, befristeter Beraterverträge in Höhe von insgesamt 0,2 Mio. € (2006: 0,5 Mio. €) gezahlt, so dass die Gesamtbezüge des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2007 0,5 Mio. € (2006: 0,8 Mio. €) betrugen.

Kredite wurden an Mitglieder des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2007 vom Unternehmen nicht gewährt.

VORSTAND Die Gesamtbezüge der Mitglieder des Vorstands betrugen im Geschäftsjahr 2007 11,1 Mio. € (2006: 9,4 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2007 erhielten frühere Mitglieder des Vorstands Pensionszahlungen in Höhe von insgesamt 1,7 Mio. € (2006: 1,9 Mio. €).

Für Pensionszusagen gegenüber früheren Vorstandsmitgliedern bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von insgesamt 37,6 Mio. € (2006: 42,1 Mio. €).

Mitglieder des Vorstands erhielten im Geschäftsjahr 2007 vom Unternehmen keine Kredite.

Unter dem Aktienoptionsplan (MSOP) der adidas AG besitzen Mitglieder des Vorstands zum 31. Dezember 2007 bzw. 2006 nicht übertragbare Aktienoptionen auf 0 bzw. 2.800 Aktien der adidas AG. Des Weiteren besitzen ehemalige Mitglieder des Vorstands zum 31. Dezember 2007 bzw. 2006 nicht übertragbare Aktienoptionen auf 0 bzw. 1.300 Aktien der adidas AG. In den Geschäftsjahren 2007, 2006, 2005 und 2004 erhielten Mitglieder des Vorstands keine Aktienoptionen. Im Geschäftsjahr 2007 übten derzeitige und frühere Mitglieder des Vorstands 4.100 Optionen aus (2006: 12.100). Für weitere Informationen zum Aktienoptionsplan. [siehe auch](#)

[Erläuterung 32\)](#)

Die weiteren Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB sind dem Vergütungsbericht des Corporate Governance Berichts zu entnehmen. [siehe Vergütungsbericht, S. 030](#)

34 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 2008 abgegeben und den Aktionären dauerhaft zugänglich gemacht. Der Wortlaut der Entsprechenserklärung ist auf der Internetseite des Konzerns einzusehen.

35 EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

KONZERNSPEZIFISCHE EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG Der adidas Konzern erwarb mit Wirkung Januar 2008 weitere Anteile an der Tochtergesellschaft in Griechenland, adidas Hellas A.E., Thessaloniki.

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., ein Unternehmen mit Sitz in Brantford/Ontario (Kanada), das Mannschaftsbekleidung für Profis und Amateure in ganz Nordamerika entwirft, entwickelt, vermarktet und herstellt. Die Kaufpreisaufteilung ist bislang noch nicht abgeschlossen worden.

Am 29. Januar 2008 kündigte die adidas AG ein Aktienrückkaufprogramm an. Es sollen eigene Aktien der Gesellschaft von bis zu 5 % des Grundkapitals (bis zu 10.182.248 Aktien) zu Anschaffungskosten von insgesamt bis zu 420 Mio. € (ohne Erwerbsnebenkosten) ausschließlich über die Börse zurückgekauft werden. Der Rückerwerb dient der Einziehung und Kapitalherabsetzung.

TaylorMade-adidas Golf veräußerte mit Wirkung zum 11. Februar 2008 die Marke Maxfli. Das veräußerte Geschäft machte im Geschäftsjahr 2007 rund 1 % des Umsatzes von TaylorMade-adidas Golf aus.

TAG DER FREIGABE ZUR VERÖFFENTLICHUNG Der Vorstand der adidas AG hat den Konzernabschluss am 15. Februar 2008 zur Weitergabe an den Aufsichtsrat freigegeben. Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe, den Konzernabschluss zu prüfen und zu erklären, ob er den Konzernabschluss billigt.

Herzogenaurach, den 15. Februar 2008
Der Vorstand der adidas AG

ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE UND FINANZANLAGEN

(Anlage I)

in Mio. €

	Geschäfts- oder Firmenwerte	Markenrechte	Software, Patente und Lizenzen	Immaterielle Vermögenswerte	Grundstücke und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen
Anschaffungs- und Herstellungskosten						
1. Januar 2006	436	15	242	693	298	83
Effekt aus Währungsumrechnung	-88	-122	-26	-236	-30	-10
Zugänge	3	—	75	78	50	8
Zugang Konsolidierungskreis	1.165	1.561	181	2.907	188	37
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	—	—	—	-29	—
Abgang Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—	—
Umbuchungen	—	—	4	4	12	8
Abgänge	—	—	-29	-29	-5	-8
31. Dezember 2006 / 1. Januar 2007	1.516	1.454	447	3.417	484	118
Effekt aus Währungsumrechnung	-80	-156	-29	-265	-31	-10
Zugänge	—	—	59	59	24	21
Zugang Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—	—
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	-7	-1	-7	-20	-3
Abgang Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—	—
Umbuchungen	—	—	—	—	3	8
Abgänge	—	—	-35	-35	-30	-19
31. Dezember 2007	1.436	1.291	441	3.169	430	115
Kumulierte Abschreibungen						
1. Januar 2006	—	—	166	166	99	54
Effekt aus Währungsumrechnung	—	—	-10	-10	-7	-7
Zugänge	—	—	69	69	26	16
Wertminderungsaufwand	—	—	—	—	2	—
Zuschreibungen	—	—	—	—	—	—
Zugang Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—	—
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	—	—	—	-2	—
Abgang Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—	—
Umbuchungen	—	—	—	—	-9	—
Abgänge	—	—	-1	-1	-5	-8
31. Dezember 2006 / 1. Januar 2007	—	—	224	224	104	55
Effekt aus Währungsumrechnung	—	—	-15	-15	-9	-8
Zugänge	—	—	64	64	22	14
Wertminderungsaufwand	—	—	—	—	1	—
Zuschreibungen	—	—	—	—	—	—
Zugang Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—	—
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	—	-1	-1	-10	-2
Abgang Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—	—
Umbuchungen	—	—	—	—	—	—
Abgänge	—	—	-25	-25	-16	-15
31. Dezember 2007	—	—	247	247	92	44
Nettowerte						
31. Dezember 2005	436	15	76	527	199	29
31. Dezember 2006	1.516	1.454	223	3.193	380	63
31. Dezember 2007	1.436	1.291	194	2.922	338	71

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	In Erstellung befindliche Vermögenswerte	Sachanlagevermögen	Anteile an verbundenen Unternehmen	Beteiligungen	Sonstige Finanzanlagen	Finanzanlagen
443	40	864	—	77	52	129
-33	-3	-76	—	-1	—	-1
114	46	218	—	—	5	5
32	3	260	—	4	—	4
-4	—	-33	—	—	—	—
-2	—	-2	—	—	—	—
46	-66	—	—	-80	77	-3
-29	-2	-44	—	—	-5	-5
567	18	1.187	—	—	129	129
-38	-2	-81	—	—	-2	-2
127	57	230	—	—	6	6
—	—	—	—	—	—	—
-7	—	-30	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—
17	-28	—	—	—	—	—
-37	-3	-89	—	—	-3	-3
629	42	1.216	—	—	130	130
287	—	440	—	—	15	15
-23	—	-37	—	—	—	—
87	—	129	—	—	—	—
9	—	11	—	—	8	8
—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—
-2	—	-4	—	—	—	—
-2	—	-2	—	—	—	—
9	—	—	—	—	—	—
-26	—	-39	—	—	—	—
339	—	498	—	—	23	23
-30	—	-47	—	—	—	—
109	—	145	—	—	—	—
2	—	3	—	—	4	4
-1	—	-1	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—
-7	—	-19	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—
-34	—	-65	—	—	—	—
378	—	514	—	—	27	27
156	40	424	—	77	37	114
228	18	689	—	—	106	106
251	42	702	—	—	103	103

AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH
zum 31. Dezember 2007

(Anlage II)

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tsd. Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von ⁸⁾	in %	
1	GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	896	direkt	90
2	GEV Grundstücks-Beteiligungsgesellschaft Herzogenaurach mbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	29	direkt	100
3	adidas Versicherungs-Vermittlungs GmbH ¹³⁾	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	26	direkt	100
4	adidas Beteiligungsgesellschaft mbH ¹³⁾	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	354.103	direkt	100
5	Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base Verwaltungs GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	27	direkt	100
6	Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base GmbH & Co. KG	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	2.661	direkt	100
Europa (inkl. Afrika und Mittlerer Osten)						
7	adidas sport gmbh	Cham (Schweiz)	CHF	25.570	direkt	100
8	Sarragan AG	Cham (Schweiz)	CHF	2.123	direkt	100
9	adidas Austria GmbH	Klagenfurt (Österreich)	EUR	17.971	7 direkt	4,11 95,89
10	adidas Holding S.A.	Metz-Tessy (Frankreich)	EUR	323.851	57	100
11	adidas France S.a.r.l.	Landersheim (Frankreich)	EUR	71.538	10	100
12	adidas International B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	3.704.240	11 direkt	6,03 93,97
13	adidas International Trading B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	653.554	12	100
14	adidas International Marketing B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	176.590	12	100
15	adidas International Finance B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	4.996	12	100
16	adidas Benelux B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	11.637	direkt	100
17	adidas Belgium N.V.	Brüssel (Belgien)	EUR	9.215	16	100
18	adidas (UK) Ltd. ¹⁾	Stockport (Großbritannien)	GBP	18.315	57	100
19	adidas (ILKLEY) Ltd. ¹¹⁾	Stockport (Großbritannien)	GBP	—	18	100
20	Larasport (U.K.) Ltd. ¹¹⁾	Stockport (Großbritannien)	GBP	—	18	100
21	Sarragan (U.K.) Ltd. ¹¹⁾	Stockport (Großbritannien)	GBP	—	18	100
22	adidas Trefoil Trading (U.K.) Ltd. ¹¹⁾	Stockport (Großbritannien)	GBP	—	21	100
23	Three Stripes Ltd. ¹¹⁾	Stockport (Großbritannien)	GBP	—	19 18	50 50
24	Taylor Made Golf Ltd.	Basingstoke (Großbritannien)	GBP	– 4.856	12	100
25	adidas (Ireland) Ltd.	Dublin (Irland)	EUR	14.397	12	100
26	adidas International Re Ltd.	Dublin (Irland)	EUR	6.874	12	100
27	adidas Espana S.A.	Zaragoza (Spanien)	EUR	38.870	4	100
28	adidas Italy S.p.A	Monza (Italien)	EUR	88.979	12	100
29	adidas Portugal S.A.	Lissabon (Portugal)	EUR	1.449	12	100
30	adidas Norge AS	Lillestrom (Norwegen)	NOK	58.545	direkt	100

1) Teilkonzern adidas UK

2) Teilkonzern Reebok International Ltd.

3) Teilkonzern adidas Sourcing

4) Teilkonzern Indien

5) Teilkonzern Mexiko (adidas)

6) Teilkonzern Mexiko (Reebok)

7) Gesellschaften ohne aktive Geschäftstätigkeit

8) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.

9) Teilkonzern Onfield

10) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, Inc. (früher: The Hockey Company)

11) Teilkonzern Sports Holdings Corporation

12) Teilkonzern Reebok International Limited

13) Ergebnisabführungsvertrag

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tsd. Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von ⁸⁾	in %
31 adidas Sverige AB	Stockholm (Schweden)	SEK	75.511	direkt	100
32 adidas Suomi Oy	Helsinki (Finnland)	EUR	2.938	12	100
33 adidas Danmark A/S	Them (Dänemark)	DKK	12.960	12	100
34 adidas CR s.r.o.	Prag (Tschechische Republik)	CZK	9.900	direkt	100
35 adidas Budapest Kft.	Budapest (Ungarn)	HUF	1.030.237	direkt	85
36 adidas Bulgaria EAD	Sofia (Bulgarien)	BGN	9.815	direkt	100
37 adidas Ltd.	Moskau (Russland)	USD	233.331	9	100
38 adidas Poland Sp. z o. o.	Warschau (Polen)	PLN	68.603	direkt	100
39 adidas Romania S.R.L.	Bukarest (Rumänien)	RON	19.125	12	100
40 adidas Baltics SIA	Riga (Lettland)	EUR	936	12	100
41 adidas Slovakia s.r.o.	Bratislava (Slowakische Republik)	SKK	198.744	direkt	100
42 adidas Trgovina d.o.o.	Ljubljana (Slowenien)	EUR	1.015	direkt	100
43 SC adidas Ukraine	Kiew (Ukraine)	USD	45.057	direkt	100
44 adidas Hellas A.E.	Thessaloniki (Griechenland)	EUR	5.192	direkt	72,5
45 adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S.	Istanbul (Türkei)	TRY	89.591	12	100
46 a-RET Tekstil ve Deri Ürünleri Tic. A.S.	Istanbul (Türkei)	TRY	4.916	13	100
47 adidas Emerging Market L.L.C.	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	43.890	indirekt	51
				11	49
48 adidas Emerging Markets FZE	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	272	12	100
49 adidas Imports & Exports Ltd.	Kairo (Ägypten)	USD	5.862	51	100
50 adidas Sporting Goods Ltd.	Kairo (Ägypten)	USD	13.224	12	90
				13	10
51 adidas Egypt Ltd. ⁷⁾	Kairo (Ägypten)	USD	- 1.832	direkt	100
52 adidas Israel Ltd.	Tel Aviv (Israel)	ILS	1.916	direkt	100
53 adidas (South Africa) (Pty) Ltd.	Kapstadt (Südafrika)	ZAR	132.067	direkt	100
54 adidas (Cyprus) Limited	Nicosia (Zypern)	CYP	1.543	direkt	100
55 Rockport (Europe) B.V.	Rotterdam (Niederlande)	USD	5.533	98	100
56 Reebok Finance Limited ⁷⁾¹²⁾	Bolton (Großbritannien)	GBP	—	97	100
57 Reebok International Limited ¹²⁾	Bolton (Großbritannien)	GBP	679.247	97	34,9
				12	65,1
58 Reebok Spain S.A.	Alicante (Spanien)	EUR	37.634	97	75
59 American Sports & Leisure (cz) s.r.o	Prag (Tschechische Republik)	CZK	7.332	97	100
60 Reebok Poland S.A.	Warschau (Polen)	PLN	66.466	97	100
61 RBK Holdings Limited ¹²⁾	Bolton (Großbritannien)	GBP	—	117	11
				97	89

1) Teilkonzern adidas UK

2) Teilkonzern Reebok International Ltd.

3) Teilkonzern adidas Sourcing

4) Teilkonzern Indien

5) Teilkonzern Mexiko (adidas)

6) Teilkonzern Mexiko (Reebok)

7) Gesellschaften ohne aktive Geschäftstätigkeit

8) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.

9) Teilkonzern Onfield

10) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, Inc. (früher: The Hockey Company)

11) Teilkonzern Sports Holdings Corporation

12) Teilkonzern Reebok International Limited

13) Ergebnisabführungsvertrag

AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH
zum 31. Dezember 2007

(Anlage II)

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tsd. Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von ⁸⁾	in %
62 Reebok International Finance B.V.	Rotterdam (Niederlande)	USD	1.278	97	100
63 Reebok Sports Limited	Bolton (Großbritannien)	USD	42.638	57	100
64 J.W. Foster & Sons (Athletic Shoes) Limited ⁷⁾¹²⁾	Bolton (Großbritannien)	GBP	—	57	100
65 The Rockport Company Limited ⁷⁾¹²⁾	Bolton (Großbritannien)	GBP	—	57	100
66 Reebok Eastern Trading Limited ⁷⁾	Bolton (Großbritannien)	USD	3.112	57	100
67 Reebok Pensions Management Limited ¹²⁾	Bolton (Großbritannien)	GBP	—	57	100
68 Reebok Europe Holdings	Bolton (Großbritannien)	GBP	52.658	57	100
69 Reebok Austria GmbH	Bergheim (Österreich)	EUR	6.724	68	99
				63	1
70 ASL American Sports and Leisure Vertriebs GmbH	Bergheim (Österreich)	EUR	996	69	100
71 Reebok Italia Srl	Monza (Italien)	EUR	6.996	28	100
72 Reebok Europe B.V.	Rotterdam (Niederlande)	EUR	15.403	68	100
73 Reebok Nederland (Retail) B.V.	Leusden (Niederlande)	EUR	– 1.100	72	100
74 Reebok Ireland Limited	Dublin (Irland)	EUR	8.091	25	100
75 Reebok France S.A.	Buc (Frankreich)	EUR	7.960	68	100
76 Reebok France Retail SARL	Buc (Frankreich)	EUR	206	75	100
77 Reebok Belgium SA	Brüssel (Belgien)	EUR	3.302	68	100
78 Reebok Deutschland GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	19.854	97	25
				68	75
79 ASL American Sports and Leisure Vertriebs GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	1.933	78	100
80 Reebok Portugal SA	Povoa de Santo Adriaio (Portugal)	EUR	22.212	68	100
81 Reebok-CCM Hockey GmbH (früher: Sport Maska GmbH)	Heimstetten/Kirchheim (Deutschland)	EUR	2.596	103	100
82 Nordic Hockey Company AB ¹¹⁾	Malung (Schweden)	SEK	—	104	100
83 Reebok Jofa AB	Malung (Schweden)	SEK	138.403	82	100
84 Reebok Jofa AS	Fredrikstad (Norwegen)	NOK	2.803	82	100
85 Reebok Finland OY	Forssa (Finnland)	EUR	20.491	82	100
86 adidas LLP	Almaty (Republik Kasachstan)	USD	1.532	direkt	100
Nordamerika					
87 adidas North America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	4.274.150	12	100
88 adidas America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	33.947	87	100
89 adidas Promotional Retail Operations, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	24.615	87	100
90 adidas Sales, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	82.894	87	100
91 adidas Village Corporation	Portland, Oregon (USA)	USD	12.979	87	100
92 adidas Interactive, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	15.653	87	100

1) Teilkonzern adidas UK

2) Teilkonzern Reebok International Ltd.

3) Teilkonzern adidas Sourcing

4) Teilkonzern Indien

5) Teilkonzern Mexiko (adidas)

6) Teilkonzern Mexiko (Reebok)

7) Gesellschaften ohne aktive Geschäftstätigkeit

8) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.

9) Teilkonzern Onfield

10) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, Inc. (früher: The Hockey Company)

11) Teilkonzern Sports Holdings Corporation

12) Teilkonzern Reebok International Limited

13) Ergebnisabführungsvertrag

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tsd. Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von ⁸⁾	in %
93 adidas International, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	30.101	87	100
94 adidas Team, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	155	87	100
95 Taylor Made Golf Co., Inc.	Carlsbad, Kalifornien (USA)	USD	43.184	87	100
96 adidas Canada Ltd.	Concord, Ontario (Kanada)	CAD	54.640	direkt	100
97 Reebok International Ltd. ²⁾	Canton, Massachusetts (USA)	USD	- 876.049	87	100
98 The Rockport Company, LLC	Delaware (USA)	USD	236.099	97	100
99 RC Investments Ltd.	Aurora (Kanada)	CAD	2.160	97	100
100 Reebok Canada Inc.	Montreal (Kanada)	CAD	45.109	97	100
101 The Reebok Worldwide Trading Company, LLC	Canton, Massachusetts (USA)	USD	10.223	97	100
102 Reebok-CCM Hockey, Inc. (früher: The Hockey Company) ¹⁰⁾	Delaware (USA)	USD	152.645	97	100
103 Sports Holdings Corp. ¹¹⁾	Delaware (USA)	USD	- 18.333	102	100
104 WAP Holdings Inc. ¹¹⁾	Delaware (USA)	USD	—	103	100
105 Reebok-CCM Hockey U.S., Inc. (früher: Maska US, Inc.)	Vermont (USA)	USD	10.475	103	36
				102	64
106 Sport Maska Inc.	New Brunswick (Kanada)	CAD	66.407	102	100
107 SLM Trademark Acquisition Corp. ⁷⁾¹⁰⁾	Delaware (USA)	USD	—	102	100
108 SLM Trademark Acquisition Canada Corporation ⁷⁾¹⁰⁾	New Brunswick (Kanada)	CAD	—	107	100
109 CCM Holdings (1983) Inc. ¹⁰⁾	Montreal (Kanada)	CAD	—	108	100
110 Consumer Infomarketing, Inc. ⁷⁾¹⁰⁾	Delaware (USA)	USD	—	102	100
111 Smedley Industries, Inc. ⁷⁾¹⁰⁾	Delaware (USA)	USD	—	102	100
112 Toy Factory, Inc. ⁷⁾¹⁰⁾	New Jersey (USA)	USD	—	111	100
113 Reebok Aviation, LLC ⁷⁾	Delaware (USA)	USD	13.183	97	100
114 Reebok CHC, Inc. ²⁾⁷⁾	Massachusetts (USA)	USD	—	97	100
115 RFC Inc. ⁷⁾	New York (USA)	USD	18	97	100
116 Reebok International Securities Corp. ²⁾⁷⁾	Massachusetts (USA)	USD	—	97	100
117 Reebok Securities Holdings LLC ²⁾	Massachusetts (USA)	USD	—	97	100
118 Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC (früher: Group Athletica LLC)	Delaware (USA)	USD	103.256	117	1
				97	99
119 Onfield Apparel Group, LLC ⁹⁾	Delaware (USA)	USD	—	120	1
				97	99
120 Reebok Onfield LLC ⁹⁾	Delaware (USA)	USD	—	97	100
121 RBK Thailand Inc. ²⁾	Canton (USA)	THB	394	97	100

1) Teilkonzern adidas UK

2) Teilkonzern Reebok International Ltd.

3) Teilkonzern adidas Sourcing

4) Teilkonzern Indien

5) Teilkonzern Mexiko (adidas)

6) Teilkonzern Mexiko (Reebok)

7) Gesellschaften ohne aktive Geschäftstätigkeit

8) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.

9) Teilkonzern Onfield

10) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, Inc. (früher: The Hockey Company)

11) Teilkonzern Sports Holdings Corporation

12) Teilkonzern Reebok International Limited

13) Ergebnisabführungsvertrag

AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH
zum 31. Dezember 2007

(Anlage II)

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tsd. Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von ⁸⁾	in %
Asien					
122 adidas Sourcing Ltd. ³⁾	Hong Kong (China)	USD	82.741	13	100
123 adidas Services Limited	Hong Kong (China)	USD	3.724	12	100
124 adidas Hong Kong Ltd.	Hong Kong (China)	HKD	184.224	direkt	100
125 adidas (Suzhou) Co. Ltd.	Suzhou (China)	CNY	988.045	4	100
126 adidas Sports (China) Limited	Suzhou (China)	CNY	626.442	4	100
127 adidas (China) Ltd.	Shanghai (China)	CNY	120.164	12	100
128 adidas Japan K.K.	Tokio (Japan)	JPY	21.157.274	57	100
129 Taylor Made Golf Co., Ltd.	Tokio (Japan)	JPY	7.455.867	57	100
130 adidas Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW	46.533.000	direkt	100
131 adidas Korea Technical Services Ltd. ³⁾	Pusan (Korea)	KRW	—	122	100
132 Taylor Made Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW	19.745.438	direkt	100
133 adidas India Private Ltd. ⁴⁾	Neu Delhi (Indien)	INR	- 549.678	direkt	99
				12	1
134 adidas India Marketing Private Ltd. ⁴⁾	Neu Delhi (Indien)	INR	—	133	91,4
				12	8,6
135 P.T. adidas Indonesia	Jakarta (Indonesien)	IDR	4.669.594	direkt	1
				12	99
136 adidas (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur (Malaysia)	MYR	24.065	12	40
				direkt	60
137 adidas Philippines Inc.	Manila (Philippinen)	PHP	136.566	direkt	100
138 adidas Singapore Pte. Ltd.	(Singapur)	SGD	18.443	direkt	100
139 adidas Taiwan Limited	Taipei (Taiwan)	TWD	315.505	12	100
140 adidas Holding (Thailand) Co. Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB	20.653	indirekt	51
				direkt	49
141 adidas (Thailand) Co. Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB	548.746	140	50
				direkt	50
142 adidas Australia Pty. Ltd.	Mulgrave (Australien)	AUD	23.424	12	100
143 adidas New Zealand Ltd.	Auckland (Neuseeland)	NZD	6.939	direkt	100
144 adidas Technical Services Private Limited	New Dehli (Indien)	USD	93	122	100
145 Reebok Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW	19.361.157	57	100
146 Reebok Japan Inc.	Tokio (Japan)	JPY	- 668.993	57	100
147 RIL Shanghai Ltd.	Shanghai (China)	CNY	21.953	57	100
148 Reebok India Company	Neu Dehli (Indien)	INR	629.546	156	93,15
149 Smedley (H.K.) Ltd. ⁷⁾¹⁰⁾	Hong Kong (China)	HKD	—	111	100

1) Teilkonzern adidas UK

2) Teilkonzern Reebok International Ltd.

3) Teilkonzern adidas Sourcing

4) Teilkonzern Indien

5) Teilkonzern Mexiko (adidas)

6) Teilkonzern Mexiko (Reebok)

7) Gesellschaften ohne aktive Geschäftstätigkeit

8) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.

9) Teilkonzern Onfield

10) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, Inc. (früher: The Hockey Company)

11) Teilkonzern Sports Holdings Corporation

12) Teilkonzern Reebok International Limited

13) Ergebnisabführungsvertrag

AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH

zum 31. Dezember 2007

(Anlage II)

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tsd. Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von ⁸⁾	in %
150 Reebok Trading (Far East) Ltd.	Hong Kong (China)	USD	54.649	97	100
151 RIL Securities Ltd.	Hong Kong (China)	USD	1.000	150	100
152 Reebok (China) Services Limited	Hong Kong (China)	USD	7.566	150	100
153 Zhuhai adidas Technical Services Ltd. (früher: Zhuhai Reebok Sporting Products Design Consultancy Ltd.)	Zhuhai (China)	USD	1.016	122	100
154 RIL Taiwan Services Ltd.	Hong Kong (China)	USD	1.366	150	100
155 RIL Indonesia Services Limited	Hong Kong (China)	USD	1.917	150	100
156 Reebok (Mauritius) Company Limited	(Mauritius)	USD	2.220	101	1
				97	99
Lateinamerika					
157 adidas Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	133.264	4	5
				12	95
158 adidas do Brasil Ltda.	Sao Paulo (Brasilien)	BRL	196.209	4	100
159 ASPA do Brasil Ltda. ³⁾	Sao Paulo (Brasilien)	BRL	—	122	100
160 adidas Chile Ltda.	Santiago de Chile (Chile)	CLP	21.864.045	3	1
				direkt	99
161 adidas Colombia Ltda.	Cali (Kolumbien)	COP	28.844.694	direkt	100
162 adidas de Mexico S.A. de C.V. ⁵⁾	Mexico City (Mexiko)	MXN	160.656	direkt	100
163 adidas Industrial S.A. de C.V. ⁵⁾	Mexico City (Mexiko)	MXN	—	direkt	100
164 adidas Latin America S.A.	Panama City (Panama)	USD	-3.773	direkt	100
165 Concept Sport S.A.	Panama City (Panama)	USD	109	12	100
166 3 Stripes S.A. (adidas Uruguay) ⁷⁾	Montevideo (Uruguay)	UYU	-436	direkt	100
167 adidas Corporation de Venezuela, S.A. ⁷⁾	Caracas (Venezuela)	VEB	-17.344	direkt	100
168 Rockport do Brasil Ltda. ⁷⁾	Bairro Centro (Brasilien)	USD	—	98	100
169 Reebok de Mexico, S.A. de C.V. ⁶⁾	Neucalpan de Juarez (Mexiko)	MXN	178.255	97	100
170 Amserv, S.A. de C.V. ⁶⁾	Neucalpan de Juarez (Mexiko)	MXN	—	169	100
171 Vector Servicios, S.A. de C.V. ⁶⁾	Neucalpan de Juarez (Mexiko)	MXN	—	169	100

1) Teilkonzern adidas UK

2) Teilkonzern Reebok International Ltd.

3) Teilkonzern adidas Sourcing

4) Teilkonzern Indien

5) Teilkonzern Mexiko (adidas)

6) Teilkonzern Mexiko (Reebok)

7) Gesellschaften ohne aktive Geschäftstätigkeit

8) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.

9) Teilkonzern Onfield

10) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, Inc. (früher: The Hockey Company)

11) Teilkonzern Sports Holdings Corporation

12) Teilkonzern Reebok International Limited

13) Ergebnisabführungsvertrag

ADIDAS KONZERN SEGMENTINFORMATIONEN: ZEHN-JAHRESÜBERSICHT

in Mio. €

	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Marken										
adidas										
Umsatzerlöse	7.113	6.626	5.861	5.174	4.950	5.105	4.825	4.672	4.427	4.316
Rohergebnis	3.370	3.059	2.654	2.284	2.008	2.004	1.845	1.907	1.827	1.818
Rohertragsmarge	47,4%	46,2%	45,3%	44,1%	40,6%	39,2%	38,2%	40,8%	41,1%	42,1%
Betriebsergebnis ¹⁾	920	788	693	564	365	343	352	391	431	412
Operative Marge ¹⁾	12,9%	11,9%	11,8%	10,9%	7,4%	6,7%	7,3%	8,3%	9,6%	9,5%
Betriebsvermögen	3.329	3.211	2.536	2.089	2.172	2.294	1.954	2.286	1.987	1.730
Reebok²⁾										
Umsatzerlöse	2.333	2.473	—	—	—	—	—	—	—	—
Rohergebnis	902	865	—	—	—	—	—	—	—	—
Rohertragsmarge	38,7%	35,0%	—	—	—	—	—	—	—	—
Betriebsergebnis	109	86	—	—	—	—	—	—	—	—
Operative Marge	4,7%	3,5%	—	—	—	—	—	—	—	—
Betriebsvermögen	2.913	3.217	—	—	—	—	—	—	—	—
TaylorMade-adidas Golf³⁾										
Umsatzerlöse	804	856	709	633	637	707	545	441	327	263
Rohergebnis	360	376	312	298	290	345	281	221	160	118
Rohertragsmarge	44,7%	43,9%	44,0%	47,0%	45,5%	48,8%	51,5%	49,5%	48,4%	44,9%
Betriebsergebnis ¹⁾	65	73	50	48	67	74	63	44	30	20
Operative Marge ¹⁾	8,1%	8,5%	7,1%	7,5%	10,6%	10,5%	11,5%	10,0%	9,2%	7,6%
Betriebsvermögen	629	656	692	619	391	433	316	219	156	99

ADIDAS KONZERN SEGMENTINFORMATIONEN: ZEHN-JAHRESÜBERSICHT

in Mio. €

	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Regionen ^{4) 5)}										
Europa										
Umsatzerlöse	4.369	4.162	3.166	3.068	3.365	3.200	3.066	2.860	2.723	2.774
Nordamerika										
Umsatzerlöse	2.929	3.234	1.561	1.332	1.562	1.960	1.818	1.906	1.826	1.784
Asien										
Umsatzerlöse	2.254	2.020	1.523	1.192	1.116	1.166	1.010	875	663	383
Lateinamerika										
Umsatzerlöse	657	499	319	224	179	163	178	171	126	112

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.

	2007	2006 ¹⁾	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998 ²⁾
Informationen zur Gewinn- und Verlustrechnung (in Mio. €)										
Umsatzerlöse ³⁾	10.299	10.084	6.636	5.860	6.267	6.523	6.112	5.835	5.354	5.065
Rohergebnis ³⁾	4.882	4.495	3.197	2.813	2.814	2.819	2.601	2.528	2.352	2.124
Lizenz- und Provisionserträge ³⁾	102	90	47	42	42	46	42	43	35	45
Operative Aufwendungen ³⁾	4.035	3.704	2.537	2.236	2.324	2.343	2.126	2.091	1.870	1.698
Betriebsergebnis ³⁾⁴⁾	949	881	707	584	490	477	475	437	482	416
Finanzergebnis ³⁾⁵⁾	-135	-158	-52	-59	-49	-87	-102	-94	-84	-115
Gewinn vor Steuern ³⁾⁵⁾	815	723	655	526	438	390	376	347	398	319
Ertragsteuern ³⁾	260	227	221	193	167	148	147	140	153	105
Ergebnisanteile anderer Gesellschafter ³⁾⁵⁾	-4	-13	-8	-7	-11	-14	-21	-25	-18	-9
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn ⁶⁾	551	483	383	314	260	229	208	182	228	205
Kennzahlen zur Gewinn- und Verlustrechnung										
Rohertragsmarge ³⁾	47,4 %	44,6 %	48,2 %	48,0 %	44,9 %	43,2 %	42,6 %	43,3 %	43,9 %	41,9 %
Operative Aufwendung in % der Umsatzerlöse ³⁾	39,2 %	36,7 %	38,2 %	38,2 %	37,1 %	35,9 %	34,8 %	35,8 %	34,9 %	33,5 %
Operative Marge ³⁾⁴⁾	9,2 %	8,7 %	10,7 %	10,0 %	7,8 %	7,3 %	7,8 %	7,5 %	9,0 %	8,2 %
Zinsdeckungsgrad ³⁾	6,8	5,9	18,4	10,2	8,4	6,4	4,9	4,6	6,1	4,8
Steuerquote ³⁾	31,8 %	31,4 %	33,7 %	36,7 %	38,0 %	37,9 %	39,0 %	40,3 %	38,4 %	33,0 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse ⁶⁾	5,4 %	4,8 %	5,8 %	5,4 %	4,2 %	3,5 %	3,4 %	3,1 %	4,3 %	4,0 %
Bilanzdaten (in Mio. €)										
Bilanzsumme ⁵⁾	8.325	8.379	5.750	4.434	4.188	4.261	4.183	4.018	3.587	3.206
Vorräte	1.629	1.607	1.230	1.155	1.164	1.190	1.273	1.294	1.045	975
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände	2.049	1.913	1.551	1.425	1.335	1.560	1.520	1.387	1.234	1.026
Kurzfristiges Betriebskapital ⁵⁾	1.708	1.733	2.644	1.336	1.433	1.445	1.485	1.417	1.096	-327
Nettofinanzverbindlichkeiten	1.766	2.231	-551	665	1.018	1.498	1.679	1.791	1.591	1.655
Eigenkapital ⁵⁾	3.023	2.828	2.684	1.544	1.285	1.081	1.015	815	680	463

	2007	2006 ¹⁾	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998 ²⁾
Bilanzkennzahlen										
Verschuldungsgrad ⁵⁾	58,4 %	78,9 %	-20,5 %	43,1 %	79,2 %	138,5 %	165,5 %	219,6 %	234,0 %	357,2 %
Eigenkapitalquote ⁵⁾	36,3 %	33,8 %	46,7 %	34,8 %	30,7 %	25,4 %	24,3 %	20,3 %	19,0 %	14,4 %
Anlagendeckungsgrad ⁵⁾	72,2 %	63,5 %	194,0 %	110,4 %	91,1 %	75,4 %	77,8 %	66,2 %	54,9 %	40,2 %
Vermögensdeckung I ⁵⁾	140,5 %	138,7 %	284,1 %	194,1 %	197,6 %	196,9 %	209,3 %	207,7 %	183,4 %	68,3 %
Vermögensdeckung II ⁵⁾	101,2 %	102,0 %	150,4 %	106,3 %	108,3 %	107,6 %	105,9 %	101,3 %	99,5 %	37,0 %
Anlagenintensität	50,3 %	53,2 %	24,1 %	31,6 %	33,7 %	33,7 %	31,2 %	30,7 %	34,5 %	36,0 %
Umlaufintensität	49,7 %	46,8 %	75,9 %	68,4 %	66,3 %	66,3 %	68,8 %	69,3 %	65,5 %	64,0 %
Liquidität ersten Grades ⁵⁾	15,7 %	15,8 %	92,0 %	26,8 %	20,8 %	5,5 %	6,1 %	7,7 %	5,5 %	2,2 %
Liquidität zweiten Grades ⁵⁾	75,7 %	80,4 %	148,0 %	88,4 %	100,8 %	99,1 %	96,0 %	90,4 %	88,0 %	35,9 %
Liquidität dritten Grades ⁵⁾	142,8 %	153,7 %	219,4 %	156,4 %	187,4 %	185,3 %	187,4 %	185,0 %	171,5 %	76,8 %
Umschlagshäufigkeit des kurzfristigen Betriebskapitals ⁵⁾	6,0	5,8	2,6	4,4	4,4	4,5	4,1	4,1	4,9	-15,5
Eigenkapitalrendite ^{5) 6)}	18,2 %	17,1 %	14,3 %	20,4 %	20,2 %	21,1 %	20,5 %	22,3 %	33,5 %	44,2 %
Verzinsung des eingesetzten Kapitals ^{5) 4)}	20,2 %	17,6 %	49,3 %	27,5 %	22,1 %	16,8 %	16,7 %	17,0 %	20,7 %	20,5 %
Kennzahlen je Aktie⁷⁾										
Aktienkurs am Jahresende (in €)	51,26	37,73	40,00	29,69	22,58	20,58	21,08	16,50	18,58	23,78
Unverwässertes Ergebnis ⁴⁾ (in €)	2,71	2,37	2,05	1,72	1,43	1,26	1,15	1,00	1,26	1,13
Verwässertes Ergebnis ⁴⁾ (in €)	2,57	2,25	1,93	1,64	1,43	1,26	1,15	1,00	1,26	1,13
Kurs/Gewinn-Verhältnis am Jahresende	20,0	16,8	20,7	18,1	15,8	16,3	18,3	16,5	14,8	20,1
Marktkapitalisierung am Jahresende (in Mio. €)	10.438	7.679	8.122	5.446	4.104	3.738	3.823	2.993	3.381	4.123
Operativer Cashflow (in €)	3,83	3,74	1,88	3,17	3,58	2,94	2,12	-0,06	1,81	0,66
Dividende (in €)	0,50 ⁸⁾	0,42	0,33	0,33	0,25	0,25	0,23	0,23	0,23	0,21
Gewinnausschüttungsquote (in %)	15,5	17,7	17,2	18,9	17,5	19,8	20,0	22,9	18,3	18,6
Anzahl der Aktien am Jahresende (in Tausend)	203.629	203.537	203.047	183.436	181.816	181.692	181.396	181.396	181.396	181.396
Mitarbeiter										
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende ³⁾	31.344	26.376	15.935	14.254	15.686	14.716	13.941	13.362	12.829	12.036
Personalaufwand ³⁾ (in Mio. €)	1.221	1.087	706	637	709	758	695	630	580	513

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

2) Der Konzernabschluss beinhaltet 1998 erstmals die Salomon Gruppe.

3) Die Zahlen für 2004 und 2005 spiegeln aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments das fortgeführte Geschäft wider.

4) Lizenz- und Provisionserträge sowie Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte sind vor 2004 nicht im Betriebsergebnis enthalten.

5) Die Zahlen für 2003 und 2004 wurden aufgrund der Anwendung von IAS 32/IAS 39 und der Änderung zu IAS 19 angepasst.

6) Enthält Gewinn aus fortgeführtem und nicht fortgeführtem Geschäft. Im Jahr 1998 vor Sondereffekt in Höhe von 369 Mio. € für Aufwendungen für erworbene in Arbeit befindliche Forschung und Entwicklung.

7) Angepasst aufgrund des am 6. Juni 2006 im Verhältnis 1:4 durchgeführten Aktiensplits.

8) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

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 Die Anlagendeckung gibt den Prozentsatz an, zu dem das Anlagevermögen durch Eigenkapital finanziert ist.
Anlagendeckung = Eigenkapital / Anlagevermögen.

ASSET-BACKED SECURITIES (ABS) Wertpapiere (Anleihen oder Schuldverschreibungen) abgesichert durch Kreditforderungen, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen oder andere quantifizierbare Vermögenswerte.

AUFTRAGSBESTAND Wert der erhaltenen Aufträge für zukünftige Lieferung. Bei adidas und Reebok werden die meisten Bestellungen saisonabhängig sechs bis neun Monate im Voraus in Auftrag gegeben. Diese Information dient dem Markt als Indikator für zu erwartende Umsätze.

BEREINIGUNG VON WÄHRUNGSEFFEKTEN Umrechnung der Berichtszahlen unter Zugrundelegung der Wechselkurse des Vorjahres, so dass der tatsächliche Anstieg bzw. Rückgang zu erkennen ist. Dazu werden die durch Währungsumrechnungen bedingten Abweichungen eliminiert. Bester Indikator für die Beurteilung der zugrunde liegenden Geschäftstätigkeit.

BESCHAFFUNG Management externer Lieferanten sowie der Produktion und Auslieferung von Endprodukten an unsere 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 Betriebsergebnis des operativen Geschäfts nach Umsatzkosten und operativen Aufwendungen.
Betriebsergebnis = Rohergebnis + Lizenz- und Provisionserträge – Marketing Working Budget – operative Gemeinkosten.

BOUNCE™ Dreidimensionales Energiemanagementsystem, bestehend aus mehreren Teilen, die unter dem Fußballen und/oder der Ferse angebracht werden. Diese Teile unterstützen die speziellen Bedürfnisse des Sportlers, wie z. B. Dämpfung, und führen zu optimaler Leistung.

BRUTTOINLANDSPRODUKT (BIP) Die zu Marktpreisen bewertete Summe aller fertigen Erzeugnisse und Dienstleistungen, die während eines Jahres in einem Land produziert wurden.
BIP = Konsumausgaben + Investitionen + Staatsausgaben + (Exporte – Importe)

CLASSICS Produkte inspiriert von der langen Tradition der adidas Group. 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.

CLIMA adidas-Bekleidungssystem, das die ClimaCool®, ClimaLite®, ClimaWarm® und ClimaProof® Technologien umfasst. ClimaCool® ist ein integriertes System, das die Körpertemperatur des Sportlers reguliert. Im Schuhbereich dient es als Luftzirkulations- und somit Kühlsystem. ClimaLite® trägt den Schweiß von der Haut in äußere Materialsichten, um die natürliche Regulierung der Körpertemperatur zu verbessern. ClimaWarm® ist eine leichte, atmungsaktive Wärmedämmung, die bei nass-kaltem Wetter den Körper trocken und behaglich hält. ClimaProof® ist ein leichtes und atmungsaktives Material, dass Wind, Regen und Schnee abweist, aber den Körper unterstützt, Wärme und Schweiß abzuleiten.

CO-BRANDED STORES adidas oder Reebok Markenshops, die zusammen mit einem ausgesuchten Partner, wie z. B. einer Sportliga wie der NHL oder NBA (z. B. NBA Concept Shop in Istanbul, Türkei) betrieben werden

COMMERCIAL PAPER Handelbare, unbesicherte Inhaberschuldverschreibungen, die zur kurzfristigen Fremdmittelaufnahme emittiert werden. Commercial Paper werden als Daueremission revolving mit einer Laufzeit von sieben Tagen bis zu zwölf Monaten oder länger ausgegeben.

CONCESSION CORNERS Verkaufsbereich welcher von einer der Marken des adidas Konzerns betrieben wird. Diese Vertriebsform existiert hauptsächlich in asiatischen Märkten, wo keine anderen Vertriebsmöglichkeiten vorhanden sind.

CORPORATE GOVERNANCE Verteilung von Rechten und Pflichten unter den wichtigsten Anteilseignern im Unternehmen, insbesondere den Aktionären, sowie dem Vorstand und dem Aufsichtsrat.

CREDIT SPREAD Risikoprämie, die als Renditedifferenz zwischen risikolosen Staatsanleihen und Unternehmensanleihen gleicher Laufzeit berechnet wird. Für das 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-GESCHÄFTE 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, Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.

EIGENE EINZELHANDELSAKTIVITÄTEN Von einer Marke des adidas Konzerns selbst betriebene Einzelhandelsgeschäfte. Hierzu gehören adidas Concept-Stores (Sport Performance und Sport Style) und Concession Corners sowie Factory Outlets und 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.

ERGEBNIS JE AKTIE Leistungsindikator, der den Jahresüberschuss der Anzahl an Stammaktien gegenüberstellt.

Ergebnis je Aktie = Jahresüberschuss/gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im Geschäftsjahr.

ERGEBNISANTEILE ANDERER GESELLSCHAFTER Anteile am Jahresergebnis, die nicht dem Konzern, sondern Konzernfremden zuzurechnen sind, die Anteile an verbundenen Unternehmen halten.

EXPOSURE Zahlungsmittelüberschuss oder -defizit des adidas Konzerns in Fremdwährung.

FAIR VALUE Beizulegender Zeitwert. Betrag, zu dem Vermögenswerte zwischen Geschäftspartnern fairer Weise gehandelt würden. Der Fair Value ist häufig identisch mit dem Marktpreis.

FINANZIERUNGSLEASING Methode zum Erwerb einer Anlage, die eine Serie von Mietzahlungen (Leasingraten) über die gesamte erwartete Lebenszeit der Anlage beinhaltet.

FORMOTION™ Spezielle Schnitte und drei-dimensionale Designs, die dem Körper angepasst sind und dadurch Komfort und Bewegungsfreiheit des Athleten erhöhen.

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, 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) Der adidas Konzern bestimmt die 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.

GNC (GREG NORMAN COLLECTION GROSSHANDELSGESCHÄFT) Golfmarke, die zusammen mit der Reebok Akquisition am 31. Januar 2006 erworben wurde. Der adidas Konzern meldete den Verkauf des Greg Norman Großhandelsgeschäfts zum 21. November 2006. Bis zu diesem Zeitpunkt war GNC Teil des TaylorMade-adidas Golf Segments.

HEDGING Eine Strategie zur Absicherung von Zins-, Währungs- oder Kursrisiken durch derivative Finanzinstrumente (Optionen, Swaps, Termingeschäfte usw.).  siehe auch Natürliche

Absicherungsmaßnahmen

HIGH-END DEPARTMENT STORES Kaufhaus mit einem breiten Angebot mittel- bis hochpreisiger Produkte verschiedener Marken.

IN-HOUSE BANK Zentrale Verwendung der flüssigen Mittel der einzelnen Tochtergesellschaften des adidas Konzerns. Die Organisation und Durchführung erfolgt über die Treasury-Abteilung des adidas Konzerns.

INITIAL PUBLIC OFFERING (IPO) Erste öffentliche Platzierung 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, Konsumenten, Fachhändler, Lieferanten, Lizenznehmer, Geschäftspartner in der Beschaffungskette, Aktionäre, 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.

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 Auszahlungen abzüglich erstattbarer Steuern (z. B. Mehrwertsteuer) für den Kauf, das Leasing oder die Herstellung von Anlagevermögen.

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.

KAUFPREISAUFEILUNG (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 Wichtige Kunden, die einen beträchtlichen Anteil des Umsatzes generieren.

KINETICFIT „Fit“ System, welches sich den stetig ändernden Bedingungen beim Laufen ideal anpasst. Mit Hilfe mehrerer dehnbaren Elemente dient der Schuh als optimale Unterstützung und leistet gleichzeitig minimalen Widerstand im Bewegungsprozess.

KURS-GEWINN VERHÄLTNISS (KGV) Gibt das Verhältnis des verwässerten (aktuellen oder zukünftigen) Gewinns je Aktie zu ihrem aktuellen Marktkurs an. 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 Aktienmarktes, desto geringer sind die Wachstumserwartungen des Marktes in diese Aktie.

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. Lagererräumungsverkäufe 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: $\frac{(\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Finanzanlagen})}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$.
Liquidität II: $\frac{(\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Finanzanlagen} + \text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen})}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$.
Liquidität III: $\frac{(\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Finanzanlagen} + \text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen} + \text{Vorräte})}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$.

LIZENZBEKLEIDUNGSGESCHÄFT 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, Liverpool) und Universitäten (z. B. UCLA, Notre Dame). Das jeweilige Markensymbol ist bei derartigen Produkten zweitrangig.

LPGA TOUR (LADIES PROFESSIONAL GOLF ASSOCIATION TOUR) Führende nordamerikanische Turnierserie im professionellen Damengolf.

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 entlohnern.
Marktrisikoprämie = Marktrisiko – risikoloser Zins.

MERGERS & ACQUISITIONS (M & A) Fusionen und Übernahmen

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 Metalhölzer die größte Kategorie von Golfprodukten dar.

MITBESTIMMUNGSGESETZ (MITBESTG) Das Mitbestimmungsgesetz regelt die Form der Mitbestimmung von Arbeitnehmern bei Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Mitarbeitern. Es bestimmt unter anderem, dass der Aufsichtsrat einer solchen Gesellschaft zu gleichen Teilen aus Vertretern der Arbeitnehmer und Anteilseigner zu besetzen ist.

MONO-BRANDED STORES adidas, Reebok oder Rockport Marken-Shops, die nicht im Besitz des adidas Konzerns sind, sondern von Franchise-Partnern betrieben werden. Der adidas Konzern nutzt dieses Konzept in erster Linie in Wachstumsländern wie China um von der lokalen Marktexpertise des jeweiligen Partners zu profitieren. ➡ siehe auch **Franchising**

MOTION ANALYSIS TECHNOLOGY (MATT™) Technologie welche insbesondere im Entwicklungsprozess neuer Golfprodukte angewandt wird. Über mehrere Hochgeschwindigkeitskameras werden Schwung- und Bewegungsdaten gesammelt um mit diesen ein drei-dimensionales Bild eines Golfspielers aus verschiedenen Blickwinkeln zu erstellen. Dies ermöglicht eine exakte Anpassung, Schwunganalyse sowie Biomechanische Untersuchung.

MOVABLE WEIGHT TECHNOLOGY™ (MWT™) Die Technologie ermöglicht dem Golfer den Gleichgewichtsschwerpunkt des Golfschlägers zu verändern und dadurch optimale Eigenschaften bzgl. Schlagweite, -richtung und Ballspin zu erreichen.

NATÜRLICHE ABSICHERUNGSMASSNAHMEN Ein Ausgleich der Währungsrisiken, der ohne die Nutzung von Derivaten auf natürliche Weise als Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit eines Unternehmens zustande kommt. Zum Beispiel in Fremdwährung erzielte Umsatzerlöse, die zur Bezahlung bekannter Verbindlichkeiten in der gleichen Fremdwährung eingesetzt werden.

NBA (NATIONAL BASKETBALL ASSOCIATION) Führende US-amerikanische 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.

NHL (NATIONAL HOCKEY LEAGUE) Führende Nordamerikanische Eishockey Liga, bestehend aus 30 Teams aus den USA und Kanada.

OPERATIVE AUFWENDUNGEN In Verbindung mit dem Geschäftsbetrieb anfallende Kosten, die nicht direkt auf die verkauften Produkte umzulegen sind. Dies sind Aufwendungen für Vertrieb und Marketing, Forschung und Entwicklung, allgemeine Verwaltungskosten sowie Abschreibungen auf Vermögenswerte, die nicht der Produktion dienen.

OPERATIVE GEMEINKOSTEN

In Verbindung mit dem Geschäftsbetrieb anfallende Kosten, die nicht direkt auf die verkauften Produkte umzulegen sind. Dies sind Kosten für Vertrieb, Marketing-Gemeinkosten, Logistik, Forschung und Entwicklung, sowie allgemeine Verwaltungskosten.

OPERATIVE MARGE 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) x 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 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).

OVER-THE-COUNTER (OTC) MARKT Bei einem OTC Markt ist eine Aktie nicht an einer Börse notiert, sondern wird von Maklern direkt via Telefon und/oder Computer gehandelt.

PFANDRECHT Ist ein beschränkt dingliches Recht des Pfandgläubigers an einer Sache oder einem Recht, welches in der Regel zur Sicherung einer Forderung bestellt wird. Kommt der Schuldner der Verbindlichkeit nicht nach, kann sich der Gläubiger mit der Verwertung des verpfändeten Gegenstandes befriedigen.

PREISPUNKTE Psychologische Preisgrenzen, wie z. B. 9,99 Euro anstelle von 10 Euro.

PRIVATANLEGER Einzelperson, die für sich selbst Wertpapiere kauft, 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 Sportuhren, Sportbrillen, Körperpflegeprodukte und Parfüms, 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.

PROMOTION-VERTRÄGE Kosten, die im Zusammenhang mit Sponsoring von einzelnen Athleten, Mannschaften, Verbänden und Sportveranstaltungen zur Förderung des Bekanntheitsgrads der Marke(n) eines Unternehmens stehen.

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 den allgemeinen geographischen Definitionen, Europa hingegen beinhaltet auch Afrika und den Mittleren Osten. Asien beinhaltet die Pazifik Region, Australien und Neuseeland.

RISIKOLOSER ZINS Die Verzinsung, die ein Anleger von einem risikofreien Investment, beispielsweise einer Staatsanleihe, erwarten kann.

ROHERGEBNIS Differenz zwischen Umsatz und Umsatzkosten.
 Rohergebnis = Umsatz – Umsatzkosten

ROHERTRAGSMARGE Rohergebnis im Verhältnis zum Umsatz.
 Rohertragsmarge = (Rohergebnis/Umsatz) x 100.

RSS (REALLY SIMPLE SYNDICATION) Technologie, die es dem Nutzer ermöglicht eine Website oder Teile davon zu abonnieren. Dadurch wird der Nutzer automatisch über neue Inhalte auf den abonnierten Websites informiert.

SAISON Das Geschäft umfasst typischerweise zwei Saisons pro Jahr – Frühling/Sommer und Herbst/Winter Kollektion. Den Saisons entsprechend produziert der adidas Konzern seine jeweiligen Kollektionen.

SCHULDSCHHEINDARLEHEN Auch Privatplatzierung. Platzierung von Wertpapieren direkt bei institutionellen Investoren, wie Banken, Fonds, Versicherungsunternehmen, Pensionskassen und Stiftungen.

SCHWELLENLÄNDER Volkswirtschaften mit großem Wachstumspotenzial in Bezug auf wirtschaftliche Größe und Wichtigkeit. 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 HQ/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.

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 ein ähnliches Käuferlebnis zu vermitteln, wie er es in einem unserer Marken-Shops vorfinden würde.

SIGNATURE COLLECTION Kollektion versehen mit dem Namen oder dem Markenzeichen von Top-Athleten, z. B. David Beckham Fußballschuh, Tracy McGrady Basketballsuh, Sidney Crosby Eishockeyschläger.

SONSTIGE OPERATIVE AUFWENDUNGEN UND ERTRÄGE Aufwendungen und Erträge für Vertrieb, Marketing, Forschung und Entwicklung, Logistik und Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen. Beinhaltet auch Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte und Markenrechte.

SPORT FUSION Schuh- und Bekleidungsprodukte, in denen sportlich-leistungsorientierte Eigenschaften mit legerem Stil kombiniert sind.

SPORTZUBEHÖR Der Begriff umfasst alle Arten von Sportzubehör, die nicht zur Kleidung des Sportlers gehören wie Bälle, Fitnessgeräte oder Schläger.

STEUERQUOTE Die Steuerquote ist die Quote, die sich auf Basis des Verhältnisses von tatsächlich entrichtetem Steueraufwand zum Gewinn vor Steuern ergibt.

SWAPS Derivat mit dem zwei Firmen vereinbaren in der Zukunft Zahlungsströme (Cash Flows) auszutauschen. Die Vereinbarung definiert dabei, wie die Zahlungen berechnet werden und wann sie fließen.

SYNERGIEN Zusätzliche Kosteneinsparungen oder Umsatzsteigerungen, die infolge des Zusammenschlusses von zwei oder mehreren Unternehmen erzielt werden.

TECHFIT™ POWERWEB TechFit™ ist eine Bekleidungstechnologie, bei der die Gelenk- und Muskelaktivitäten ausbalanciert und die Verbindung zwischen Hauptmuskelgruppen hergestellt werden. Durch strategisch platzierte TPU (Thermoplastisches Urethan) Kraftbänder werden wichtige Muskelgruppen miteinander verbunden, was die Körperhaltung verbessert.

THE PUMP™ „Custom-fit footwear“ Technologie. Der Fuß ist von einer Luftkammer umgeben. Die Kammer wird durch das Pumpen des Pump Balls am Schuh gefüllt und verschafft so dem Fuß einen bestmöglichen Halt.

TOP-DOWN, BOTTOM-UP Spezielles Konzept der Informations- und Wissensverarbeitung, bei der 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.

TORSION® SYSTEM Schuhtechnologie, die einen leichten Bogen in der Sohle beinhaltet, damit sich Vorder- und Hinterfuß unabhängig voneinander bewegen können. Damit wird eine verbesserte Boden Anpassung und Stabilität ermöglicht.

TRENDORIENTIERTE ANBIETER Exklusive Boutiquen und Einzelhändler in Großstädten, welche Trendsetter ansprechen, die nach Sport Lifestyle-Produkten suchen.

UEFA EURO 2008™ Fußball-Europameisterschaft, ausgetragen vom 7 bis 29 Juni 2008. Austragungsort ist die Schweiz und Österreich.

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 Konzern-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 pro Aktie basierend auf der Anzahl ausstehender Aktien (ohne Aktienoptionen, zugeteilte Aktienrechte und Wandelschuldverschreibungen).
Unverwässertes Ergebnis je Aktie = Jahresüberschuss/Durchschnittlich im Umlauf befindliche 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 pro Aktie unter Annahme der Wandlung und Ausübung ausstehender Aktienoptionen, zugeteilter Aktienrechte und Wandelschuldverschreibungen, durch die sich die Zahl der Aktien erhöhen kann.
Verwässertes Ergebnis je Aktie = (Jahresüberschuss + Zinsaufwand auf Wandelanleihe nach Steuern)/(Durchschnittlich im Umlauf befindliche 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.
$$ROCE = \frac{\text{Gewinn vor Steuern} + \text{Finanzergebnis} + \text{Außerordentliches Ergebnis}}{\text{Jahresdurchschnitt des Eigenkapitals} + \text{Ergebnisanteile anderer Gesellschafter} + \text{Nettofinanzverbindlichkeiten}}$$

VOCs (VOLATILE ORGANIC COMPOUNDS) Flüchtige Verbindungen welche Atembeschwerden und andere Gesundheitsprobleme verursachen können. VOCs sind Nebenprodukte, welche in der Schuhproduktion anfallen. Aufgrund der Gesundheitsbedenken hat der adidas Konzern klar definierte Ziele die Verwendungen dieser Chemikalien stetig zu reduzieren.

WÄHRUNGSBEREINIGT/WÄHRUNGSNEUTRAL Finanzdaten werden zu Vorjahreswechselkursen angegeben. Dies bereinigt das Ergebnis um die Wechselkursveränderung und zeigt eine direkte, von Wechselkurseffekten unverfälschte Geschäftsentwicklung.

WÄHRUNGSOPTION ➤ siehe Option

WÄHRUNGSRISIKO Der adidas Konzern berichtet und konsolidiert in Euro. Da eine Vielzahl der Geschäfte in Fremdwährungen abwickelt wird (in erster Linie US Dollar, Japanischer Yen, Britisches Pfund), entsteht ein Wechselkursrisiko bei der Umrechnung in Euro. Um dieses Risiko zu minimieren, 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.

WORLD CLASS BUYER PROGRAMM Programm welches 2006 mit dem Ziel initiiert wurde, Größenvorteile beim Einkauf zu realisieren. Das Programm enthält z. B. die Zusammenfassung der Einkaufsvolumina von unseren Haupt- und Materialzulieferern sowie die konzernweite Anwendung von „Best Practice“ im Kostenmanagement.

WTO (WORLD TRADE ORGANIZATION) Welthandelsorganisation. Eine internationale Organisation mit Sitz in Genf, Schweiz, die sich mit der Regelung und Liberalisierung internationaler Handels- und Wirtschaftsbeziehungen befasst.

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 013 ff., 058, 163
 Aktienkursentwicklung 036 ff.
 Aktienoptionsplan (MSOP) 190 f.
 Aktionärsstruktur 038
 American Depositary Receipts (ADRs) 037
 Anlagevermögen 088 f.
 Anleihen 091 ff.
 Anteilsbesitz 192 ff.
 Auf Anteilseigner entfallender Gewinn 087, 202
 Aufsichtsrat
 -- Bericht 020 ff.
 -- Ausschüsse 025
 -- Mitglieder 025
 Auftragsbestände 120 f.
 Ausblick 118 ff.
 Außerbilanzielle Positionen 090

B

Beschaffungskette 062 ff.
 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers 151
 Betriebsergebnis 057 ff., 078 ff., 096 ff., 123
 Bilanz 088 ff., 165 ff.
 Bilanzzeit 150

C

Cashflow 090, 154 f.
 Chancenbericht 104 ff.
 Corporate Governance Bericht 026 ff.

D

Derivate Finanzinstrumente 112 ff., 158 f.
 Dividende 038, 045, 124

E

Eigenkapital 090, 173 ff.
 -- Eigenkapitalentwicklung 178
 Einzelhandelsaktivitäten 045, 097, 101
 Entsprechenserklärung 023
 Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche 078 f.
 Erklärung des Vorstands 150
 Erläuterungen 165 ff.

F

Finanzaufwendungen 086, 185
 Finanz-Highlights - Innenseite Umschlag vorne
 Finanzierungsstruktur 093
 Finanzinstrumente 087 ff., 182 ff.
 Finanzkalender 2007 - Innenseite Umschlag hinten
 Finanzverbindlichkeiten 091 ff.
 Flüssige Mittel 093
 Forschung und Entwicklung 072 ff.
 Free Cashflow 056 ff., 124, 203

G

Geschäftsentwicklung
 -- adidas Konzern 078 ff.
 -- Markensegmente 096 ff.
 Gewinn vor Steuern 086
 Gewinn- und Verlustrechnung 080 ff., 184 ff.
 Global Operations 062 ff.
 Glossar 202
 Geschäfts- oder Firmenwerte (Goodwill) 160, 167, 192

H

Hauptversammlung 028, 033, 038, 094
 Hedging 093, 111 ff.

I

Investitionen 090, 124
 Investor Relations 039
 Internes Konzern-Managementsystem 056 ff.
 Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden 012 ff.

J

Jahresüberschuss 087, 124

K

Kampagnen 127 ff.
 Kapitalflussrechnung 088 ff., 154 f.
 Kapitalkosten (WACC) 058, 160 ff.
 Kaufpreisaufteilung 080, 099 ff., 204
 Kontrollierte Verkaufsflächen 045
 Konzernanhang 157 ff.
 Konzernaufstellung der erfassten Erträge und Aufwendungen 156
 Konzernlagebericht 040 ff.

L

Leasing 090, 160
 Liquidität 087 ff., 112, 124
 Lizenz- und Provisionserträge 083, 098, 101, 103

M

Markenbaum 043
 Marketing Working Budget 084, 122
 Marktkapitalisierung 036
 Mission Statement 042
 Mitarbeiter 068 ff.

N

Nachhaltigkeit 065 ff.
 Nachtrag 117

O

Operative Aufwendungen 084, 122 ff.
 Operatives kurzfristiges Betriebskapital 056 ff.
 Operative Marge 057 ff., 078 ff., 096 ff., 123
 Operative und Sport-Highlights 2007 034

P

Pensionen 032 f., 161, 171 f.
 Produkte und Kampagnen 127 ff.
 Produkteinführungen 072 ff., 122, 127 ff.
 Promotion-Partnerschaften 044 ff., 060, 110

R

Risikobericht 104 ff.
 Rohertragsmarge 057 ff., 078 ff., 096 ff., 122
 Rückstellungen 161 ff., 170

S

Sachanlagevermögen 193
 Segmentberichterstattung 188
 Standorte 060, 073
 Steuern 186 ff.
 Struktur und Strategie
 -- adidas Konzern 044 f.
 -- Markensegmente 046 ff.

T

Treasury 091 ff.

U

Umsatzkosten 082
 Unverwässertes Ergebnis je Aktie 083, 153, 187

V

Vergütung
 -- Bericht 030 ff.
 -- Vorstand 030 ff.
 -- Aufsichtsrat 033
 -- Mitarbeiter 068 ff.
 Verschuldungsgrad 093
 Verwässertes Ergebnis je Aktie 083, 153, 187
 Vorräte 088 f., 159
 Vorstand 018 ff.

W

Währung 078 ff., 112
 Wandelanleihe 037, 091 ff., 187
 Wechselkurse 079, 112 f., 158
 World Class Buyer Programm 064
 World Class Supply Chain 064

Z

Zehn-Jahresübersicht 200 ff.
 Ziele - Innenseite Umschlag vorne
 Zinssatz 092, 113

FINANZKALENDER 2008

- 5. März -

Veröffentlichung der Jahresergebnisse 2007
Analysten- und Bilanzpressekonferenzen in Herzogenaurach
Pressemitteilung,
Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast

- 6. Mai -

Veröffentlichung der Ergebnisse des 1. Quartals 2008
Pressemitteilung,
Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast

- 8. Mai -

Hauptversammlung in Fürth, Bayern
Webcast

- 9. Mai -

Dividendenzahlung
(vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung)

- 5. August -

Veröffentlichung der Halbjahresergebnisse 2008
Pressemitteilung,
Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast

- 6. November -

Veröffentlichung der Neun-Monatsergebnisse 2008
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 - 2241

www.adidas-Group.de

INVESTOR RELATIONS

Tel: + 49 (0) 91 32 84 - 2920 / 2187, Fax: + 49 (0) 91 32 84 - 31 27

e-mail: investor.relations@adidas-Group.com

www.adidas-Group.de/investoren

Der adidas Konzern ist Mitglied im DAI (Deutsches Aktieninstitut),
DIRK (Deutscher Investor Relations Kreis)
und NIRI (National Investor Relations Institute, USA).

Dieser Bericht ist auch in englischer Sprache erhältlich.
Weitere Berichte des adidas Konzerns finden Sie auf der Website
des Unternehmens.

KONZEPT UND DESIGN

häfelinger + wagner design, München