

SETTING THE PACE

## Umsatzerlöse in Mio. €

2002	6.523
2003	6.267
2004 <sup>1)</sup>	5.860
2005 <sup>1)</sup>	6.636
2006 <sup>2)</sup>	10.084

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

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

## Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in Mio. €

2002	229
2003	260
2004	314
2005	383
2006 <sup>1)</sup>	483

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

## Finanz-Highlights (IFRS)

	2006 <sup>1)</sup>	2005 <sup>2)</sup>	Veränderung
<b>Operative Highlights (in Mio. €)</b>			
Umsatzerlöse	10.084	6.636	52,0 %
Betriebsergebnis	881	707	24,5 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn <sup>3)</sup>	483	383	26,1 %
<b>Wichtige Kennzahlen (%)</b>			
Rohertragsmarge	44,6	48,2	-3,6 PP
Operative Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	36,7	38,2	-1,5 PP
Operative Marge <sup>3)</sup>	8,7	10,7	-1,9 PP
Steuerquote	31,4	33,7	-2,3 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn <sup>3)</sup> in % der Umsatzerlöse	4,8	5,8	-1,0 PP
Operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse <sup>4)</sup>	25,8	26,0	-0,2 PP
Eigenkapitalquote	33,8	46,7	-12,9 PP
Verschuldungsgrad	78,9	-20,5	99,4 PP
<b>Bilanz- und Cashflow-Daten (in Mio. €)</b>			
Bilanzsumme	8.379	5.750	45,7 %
Vorräte	1.607	1.230	30,7 %
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	1.913	1.551	25,2 %
Kurzfristiges Betriebskapital	1.733	2.644	-34,4 %
Nettofinanzverbindlichkeiten/Netto-Liquidität	-2.231	551	-505,1 %
Eigenkapital	2.828	2.684	5,4 %
Investitionen	277	211	31,3 %
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit <sup>4)</sup>	762	352	116,3 %
<b>Kennzahlen je Aktie<sup>5)</sup> (in €)</b>			
Unverwässertes Ergebnis <sup>3)</sup>	2,37	2,05	15,9 %
Verwässertes Ergebnis <sup>3)</sup>	2,25	1,93	16,6 %
Operativer Cashflow <sup>4)</sup>	3,74	1,88	98,8 %
Dividende	0,42 <sup>4)</sup>	0,325	29,2 %
Aktienkurs am Ende der Periode	37,73	40,00	-5,7 %
<b>Sonstiges (am Ende der Periode)</b>			
Anzahl der Mitarbeiter	26.376	15.935	65,5 %
Anzahl der Aktien <sup>5)</sup>	203.536.860	203.047.020	0,2 %
Durchschnittliche Anzahl der Aktien <sup>5)</sup>	203.386.104	186.947.832	8,8 %

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

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

2) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments im Jahr 2005 spiegeln Zahlen das fortgeführte Geschäft wider, sofern nicht anders angegeben.

3) Enthält Gewinn aus fortgeführtem und nicht fortgeführtem Geschäft.

4) Beinhaltet nicht fortgeführtes Geschäft.

5) Angepasst aufgrund des am 6. Juni 2006 im Verhältnis 1:4 durchgeführten Aktiensplits.

6) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.



» adidas ist ein „Key Player“ der Sportartikelbranche mit einer ausgezeichneten Positionierung in den Bereichen Sportschuhe und -bekleidung sowie Sportzubehör. adidas Produkte verbinden innovative Technik und modernes Design und sind für alle Sportler auf jedem Niveau gedacht, die Spitzenleistungen anstreben. Die Marke adidas ist in drei Divisionen unterteilt: Sport Performance, Sport Heritage und Sport Style.

adidas in Mio. €

	2006	2005	Veränderung
Umsatzerlöse	<b>6.626</b>	5.861	13,1%
Rohergebnis	<b>3.059</b>	2.654	15,3%
Rohertragsmarge	<b>46,2%</b>	45,3%	0,9 PP
Betriebsergebnis	<b>788</b>	693	13,6%
Operative Marge	<b>11,9%</b>	11,8%	0,1 PP
Mitarbeiter	<b>14.906</b>	12.395	20,3%

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.



» Reebok ist eine weltweit führende Marke, die Sport-, Fitness- und Freizeitschuhe sowie Bekleidung und Accessoires entwirft, entwickelt und vertreibt. Diese Produkte vereinen sportliche Funktion und Style. Die Mission von Reebok ist es, stets durch Kreativität anzuspornen und zu führen. Im Mittelpunkt steht dabei Individualität im Sport und im Leben. Das Segment Reebok ist in drei Geschäftsbereiche unterteilt: Reebok, Reebok-CCM Hockey und Rockport.

Reebok<sup>1)</sup> in Mio. €

	2006	2005	Veränderung
Umsatzerlöse	<b>2.473</b>	2.718 <sup>2)</sup>	-9,0%
Rohergebnis <sup>3)</sup>	<b>865</b>	—	—
Rohertragsmarge <sup>3)</sup>	<b>35,0%</b>	—	—
Betriebsergebnis <sup>3)</sup>	<b>86</b>	—	—
Operative Marge <sup>3)</sup>	<b>3,5%</b>	—	—
Mitarbeiter	<b>7.545</b>	—	—

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

1) Enthält nur elf Monate des Zwölf-Monatszeitraums.

2) Nicht im adidas Konzern konsolidiert. Die Vorjahresergebnisse von Reebok basieren auf Zahlen nach US-GAAP und nicht nach IFRS.

3) Beinhaltet Effekte aus der Kaufpreisaufteilung.



» TaylorMade-adidas Golf bietet ein komplettes Sortiment an Golfschlägern, Schuhen, Bekleidung und Accessoires und ist Marktführer bei Metallhölzern. TaylorMade-adidas Golf vertreibt Produkte unter den Markennamen TaylorMade, adidas Golf und Maxfli.

TaylorMade-adidas Golf in Mio. €

	2006	2005	Veränderung
Umsatzerlöse <sup>1)</sup>	<b>856</b>	709	20,8%
Rohergebnis <sup>1)</sup>	<b>376</b>	312	20,5%
Rohertragsmarge <sup>1)</sup>	<b>43,9%</b>	44,0%	-0,1 PP
Betriebsergebnis <sup>1)</sup>	<b>73</b>	50	44,1%
Operative Marge <sup>1)</sup>	<b>8,5%</b>	7,1%	1,4 PP
Mitarbeiter	<b>1.368</b>	1.282	6,7%

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

1) Die Zahlen für 2006 beinhalten das Greg Norman Bekleidungsgeschäft vom 1. Februar bis zum 30. November, ohne Greg Norman Großhandelsgeschäft ab 1. Dezember 2006.

## ZIELE 2006

- » Währungsbereinigte Umsatzsteigerung im zweistelligen Bereich (ohne Reebok im hohen einstelligen Bereich)
- » Einführung wichtiger neuer Konzepte, technologischer Weiterentwicklungen und Revolutionen
- » Steigerung des währungsbereinigten Umsatzes bei adidas und TaylorMade-adidas Golf in allen Regionen
- » Rohertragsmarge zwischen 44 % und 46 % (ohne Reebok 47 % – 48 %)
- » Operative Marge ca. 9 % (ohne Reebok zwischen 10 % und 10,5 %)
- » Weitere Optimierung des Managements des kurzfristigen Betriebskapitals
- » Investitionsniveau zwischen 300 Mio. € und 350 Mio. € (ohne außergewöhnliche Investitionen im Zusammenhang mit Reebok)
- » Abbau von Finanzverbindlichkeiten nach der Finanzierung der Reebok Akquisition
- » Zweistelliges Gewinnwachstum auf der Basis des Gewinns im Jahr 2005 von 383 Mio. €
- » Weiterer Ausbau des Shareholder Value

## ERGEBNISSE 2006

- » Konzernumsatz von 10,1 Mrd. €; währungsbereinigter Anstieg um 53 % (ohne Reebok 14 %)
- » Wichtige Produkteinführungen 2006:
  - » adidas: +F50 TUNIT Fußballschuh, adidas\_1 Basketballschuh, Adilibria Bekleidungskollektion für Frauen, integriertes Trainingsystem von adidas und Polar
  - » Reebok: Trinity KFS Running-Schuh, Rbk 9k Pump Skate
  - » TaylorMade-adidas Golf: r7® Eisen, TaylorMade® Tour Preferred® (TP) Golfbälle
- » Währungsbereinigtes Umsatzplus von 14 % bei adidas und 22 % bei TaylorMade-adidas Golf; währungsbereinigte Umsatzsteigerung in allen Regionen
- » Rohertragsmarge: 44,6 % (ohne Reebok 47,8 %)
- » Operative Marge: 8,7 % (ohne Reebok 10,5 %)
- » Operatives kurzfristiges Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz um 0,2 Prozentpunkte auf 25,8 % reduziert (ohne Reebok um 2,5 Prozentpunkte auf 23,5 % reduziert)
- » Investitionen 277 Mio. € (ohne außergewöhnliche Investitionen im Zusammenhang mit Reebok)
- » Nettofinanzverbindlichkeiten auf 2,231 Mrd. € reduziert; Verschuldungsgrad zum Jahresende: 78,9 %
- » Auf Anteilseigner entfallender Gewinn steigt um 26 % und erreicht mit 483 Mio. € Rekordniveau
- » Vorschlag einer höheren Dividende (+ 29 %); Entwicklung des Aktienkurses der adidas AG bleibt hinter DAX und MSCI World Textiles, Apparel and Luxury Goods zurück

## ZIELE 2007

- » Währungsbereinigte Umsatzsteigerung im mittleren einstelligen Bereich
- » Einführung wichtiger neuer Konzepte, technologischer Weiterentwicklungen und Revolutionen
- » 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 im zweistelligen Bereich, um annähernd 15 %
- » Weiterer Ausbau des Shareholder Value

DU WEISST, WAS DU WILLST. DU HAST EINE VISION. DU GEHST DEINEN EIGENEN WEG.  
UNBEIRRBAR. DU GLAUBST AN DEINE STÄRKEN. DEINE STRATEGIE.  
UND DEINE LEISTUNG. DU SETZT NEUE STANDARDS. WEIL DU WEISST, DASS DU ES KANNST.



SETTING THE PACE

Als Sportler. Als Unternehmen.  
Als adidas Group.

Wir haben Sportgeschichte geschrieben. Und wir schreiben sie weiter. Wir haben die Leidenschaft. Wir suchen die Herausforderung. Erschließen neue Märkte. Mit unkonventionellen Ideen. Wir lieben die Vielfalt und den Wettkampf. So stärken wir unsere weltweite Position. Und geben unserer Branche ein neues Gesicht. Entschlossen. Erfolgreich. Setting the pace.



durch den sport  
kann man unendlich  
viel lernen.  
wenn du etwas  
wirklich erreichen  
willst... dann  
schaffst du es auch.

Haile Gebrselassie. Eine lebende Legende. Ein Vorbild für eine ganze Generation von Läufern. Unaufhaltsam im Endspurt. Viermaliger Weltmeister und zweimaliger Olympiasieger im 10.000 Meter Lauf. Ständig neue Ziele vor Augen. Diesmal: den Weltrekord im Marathon.



» HAILE GEBRSELASSIE  
MITTEL- UND LANGSTRECKENLÄUFER  
WELTBESTER IM MARATHON IN 2005 UND 2006

»

»

PEYTON MANNING  
QUARTERBACK, AMERICAN FOOTBALL  
2007 SUPER BOWL CHAMPION UND  
MOST VALUABLE PLAYER





für mich ist das, was wir erreicht haben nie selbstverständlich gewesen. bei keinem spiel. bei keinem training.

Peyton Manning. Der beste Quarterback auf dem Platz. Hartes Training. Stetige Verbesserung. Immer in Bewegung. Chancen nie ungenutzt lassen. Das Spiel lesen. Und dann den entscheidenden Pass zum Touchdown werfen.



»  
**ich denke immer  
unter par.  
man muss an sich  
glauben.**

Sergio Garcia. Jüngster Spieler aller Zeiten im Ryder Cup. Mit leidenschaftlichen Schlägen. Und präzisen Putts. Konzentration bestimmt sein Spiel. Selbstvertrauen ist sein Schlüssel zum Erfolg.

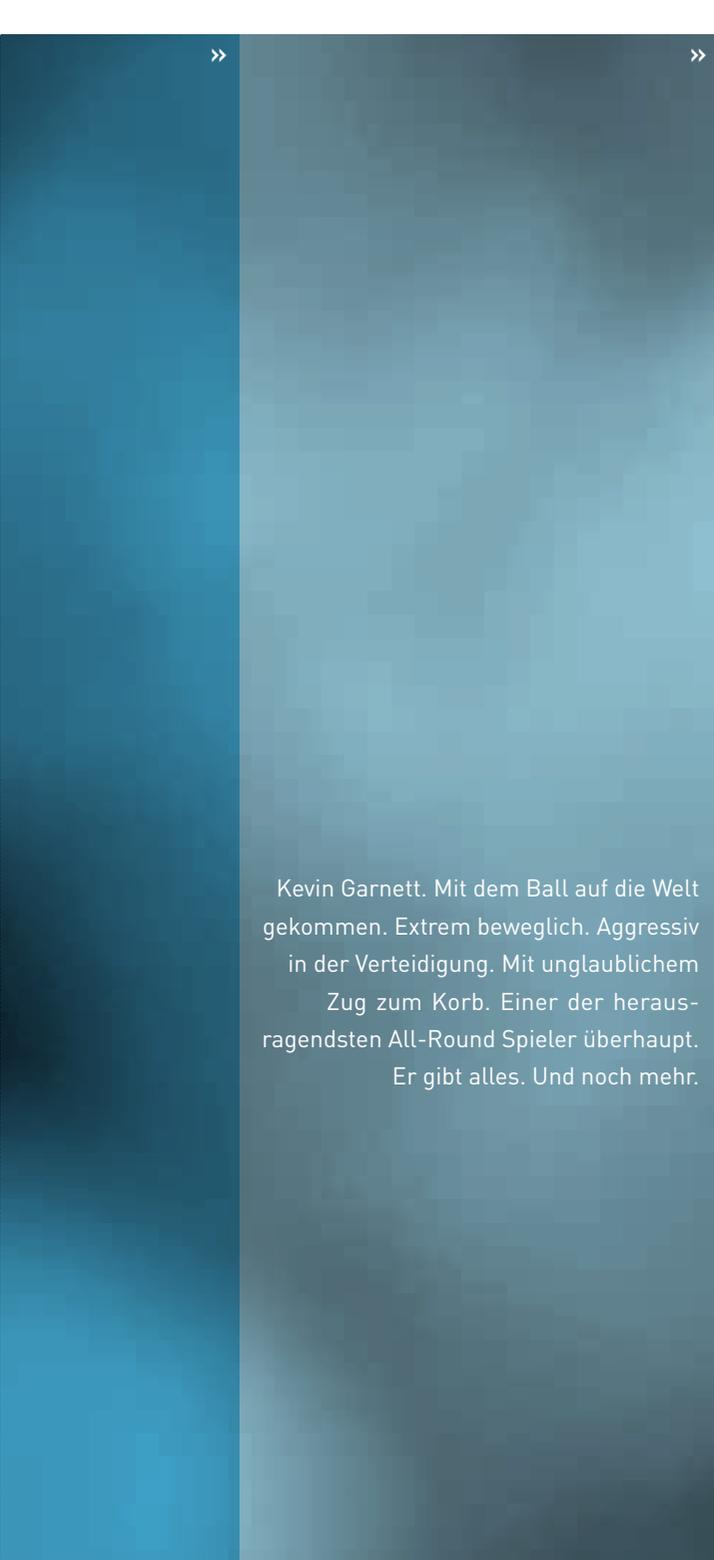




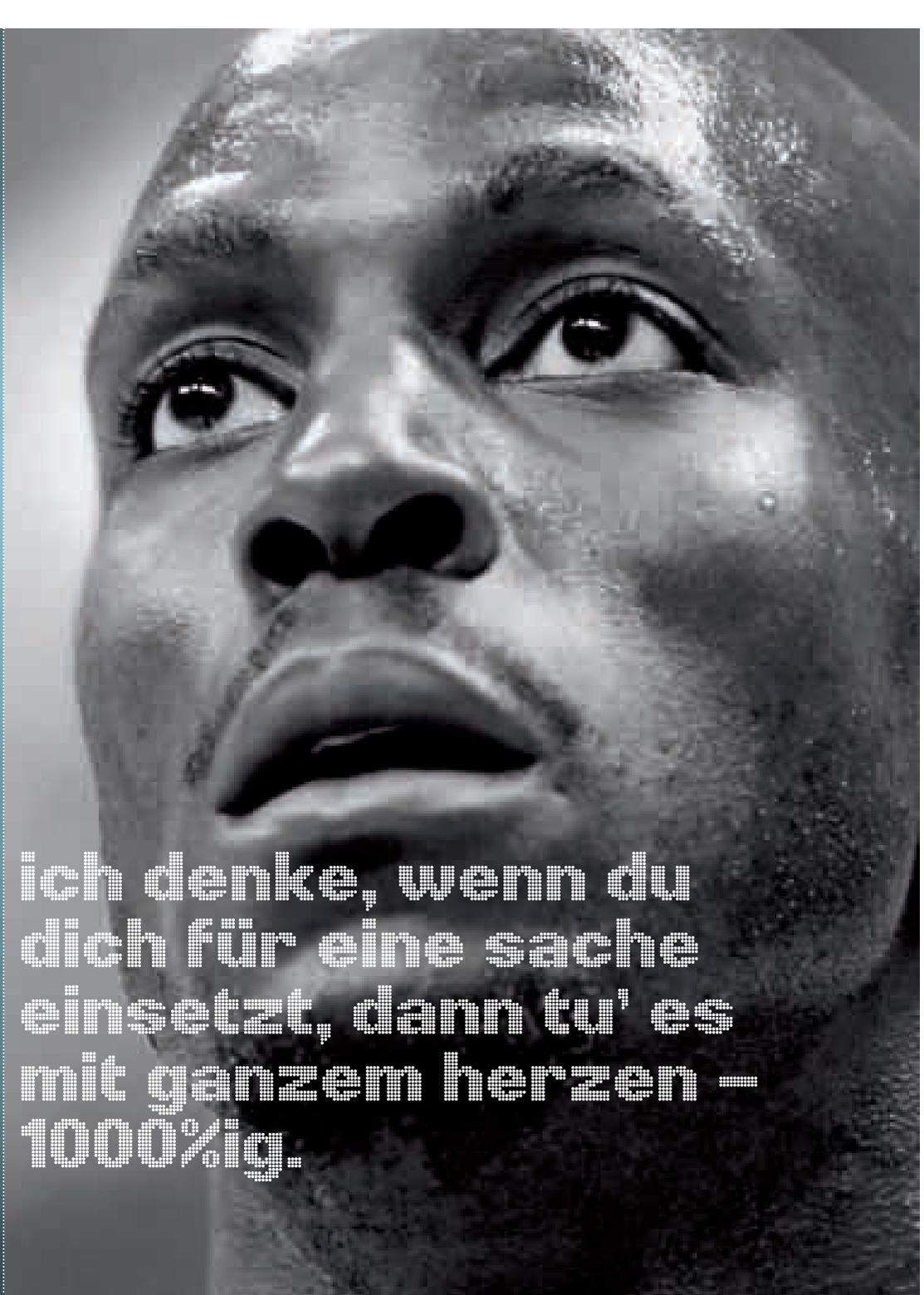
» SERGIO GARCIA  
GOLFER  
RYDER CUP GEWINNER 2006  
MIT DEM TEAM EUROPA

» KEVIN GARNETT  
POWER FORWARD, BASKETBALL  
ZEHNMALIGER NBA ALL-STAR





Kevin Garnett. Mit dem Ball auf die Welt gekommen. Extrem beweglich. Aggressiv in der Verteidigung. Mit unglaublichem Zug zum Korb. Einer der herausragendsten All-Round Spieler überhaupt. Er gibt alles. Und noch mehr.



**ich denke, wenn du dich für eine sache einsetzt, dann tu' es mit ganzem herzen – 1000%ig.**



wenn sportler  
bestzeiten laufen,  
spornen sie sich  
gegenseitig zu neuen  
höchstleistungen an.

>>

Allyson Felix. Olympisches Silber.  
Dann Weltmeistertitel. Und doch  
gerade erst am Anfang. Angetrieben  
durch den Wettkampf. Tag für Tag  
besser. Nicht zu bremsen.





»

» ALLYSON FELIX  
SPRINTERIN, LEICHTATHLETIK  
WELTJAHRESBESTE 2006  
ÜBER 200 METER

012	Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden
018	Vorstand
020	Bericht des Aufsichtsrats
023	Aufsichtsrat
026	Corporate Governance Bericht
030	Vergütungsbericht
034	Unsere Aktie
038	Operative und Sport-Highlights 2006

#### **041** **KONZERNLAGEBERICHT**

042	Struktur und Strategie
042	› adidas Konzern
052	› Markensegmente
060	› Konzernbereiche
072	Geschäftsentwicklung des Konzerns
072	› adidas Konzern
088	› Entwicklung der Markensegmente
096	Risikobericht
102	Chancenbericht
106	Nachtrag und Ausblick
114	Berichterstattung zu § 315 Abs. 2 Nr. 4 und Abs. 4 HGB

#### **117** **KAMPAGNEN & PRODUKTE**

119	adidas
130	Reebok
138	TaylorMade-adidas Golf

#### **141** **KONZERNABSCHLUSS**

142	Erklärung des Vorstands
143	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
144	Konzernbilanz
145	Konzerngewinn- und Verlustrechnung
146	Konzernkapitalflussrechnung
148	Konzernaufstellung der erfassten Erträge und Aufwendungen
149	Konzernanhang
157	› Erläuterungen zur Konzernbilanz
173	› Erläuterungen zur Konzerngewinn- und Verlustrechnung
176	› Sonstige Erläuterungen
182	Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte und Finanzanlagen
184	Anteilsbesitz
190	Segmentinformationen
192	Zehn-Jahresübersicht
194	Glossar
200	Index

## Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden



Das Jahr 2006 war ein aufregendes Jahr für den adidas Konzern. Nach der Akquisition von Reebok übertraf der Konzernumsatz zum ersten Mal die Marke von 10 Mrd. €. Mit ihrer dominanten Rolle bei der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™ zog die Marke adidas das Interesse der ganzen Welt auf sich. Ferner wurden wichtige Fortschritte bei der vollständigen Integration der Marken und der Organisation von Reebok erzielt. Neben der operativen Effizienz hat der Konzern auch die Finanzkraft weiter verbessert und eine Gewinnsteigerung von 26 % erzielt. Im folgenden Interview lässt Herbert Hainer, Vorstandsvorsitzender der adidas AG, das Jahr 2006 Revue passieren und erläutert die strategischen und finanziellen Aussichten des Konzerns.

Herr Hainer, auch 2006 war für den adidas Konzern wieder ein bedeutendes Jahr. Was waren für Sie die Höhepunkte?

Das Jahr 2006 war ohne Zweifel das spannendste Jahr, seitdem ich mein Amt als Vorstandsvorsitzender angetreten habe. Wir haben das Tempo in unserer Branche bestimmt – deswegen haben wir uns auch für „setting the pace“ als Titel dieses Geschäftsberichts entschieden. Außerdem möchte ich, dass wir als Konzern genau dieses Credo jeden Tag leben. Im Februar, als wir Reebok in der adidas Familie willkommen hießen, wurde unser Konzern um eine eindrucksvolle neue Dimension reicher. Die Integration und das Management der internen Veränderungsprozesse wurden rasch zu wichtigen Prioritäten im Tagesgeschäft. Natürlich gibt es in diesen Punkten noch viele Herausforderungen zu meistern. Wir haben aber bereits wichtige Fortschritte dabei gemacht, die richtigen Leute in die richtigen Positionen zu bringen und die richtigen Prozesse zu etablieren, damit wir unsere Chancen aus dieser historischen Akquisition langfristig nutzen können. Gleichzeitig stellte adidas bei der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™ im Sommer alles je da Gewesene in den Schatten und setzte bei Produkten, Kommunikation und Inszenierung unserer Marke rund um das Ereignis neue Maßstäbe. Aber auch TaylorMade-adidas Golf glänzte mit branchenweit führenden Umsätzen und gewann Marktanteile in mehreren Kategorien hinzu. In finanzieller Hinsicht war 2006 ein Rekordjahr für den Konzern: Der Umsatz übertraf zum ersten Mal die Marke von 10 Mrd. € und der Gewinn stieg um hervorragende 26 %. Ohne bilanztechnische Effekte aus der erstmaligen Einbeziehung von Reebok wäre das Ergebnis sogar noch höher ausgefallen.

Die Fußball-WM 2006 begeisterte weltweit Millionen von Menschen. Welchen Einfluss hatte dieses Ereignis auf den Konzern?

Die WM war in jeder Hinsicht ein großartiger Erfolg – für die Fans, für Deutschland und für adidas. Damit haben wir bei den Konsumenten klar gepunktet: Wir haben eine ganze Reihe von Umsatzrekorden erzielt – bei Fußbällen, bei Fußballschuhen, bei Nationalmannschaftstrikots. So war adidas die meistgetragene Schuhmarke des Turniers. Mit spektakulären Aktionen haben wir außerdem neue Dimensionen in unserer Markenkommunikation erreicht. Unabhängigen Studien zufolge war adidas die Marke mit dem größten Wiedererkennungswert – nicht nur unter den 15 offiziellen Partnern des Turniers, sondern auch unter unseren wichtigsten Wettbewerbern. Damit konnten wir unsere Position als Marktführer in der beliebtesten Sportkategorie der Welt weiter ausbauen und unseren Fußballumsatz um mehr als 30 % auf über 1,2 Mrd. € steigern.

Der Erfolg war in unserem ganzen Unternehmen zu spüren. Selbst lange nach dem Turnier hielt unsere Umsatzdynamik an; in einigen Regionen verstärkte sie sich sogar noch. Auf diese Ergebnisse bin ich sehr stolz, denn sie dienen uns allen als Inspiration und als Erinnerung daran, was wir mit Zielstrebigkeit, Kreativität und harter Arbeit erreichen können. Wir haben 2006 die Messlatte für derartige Sport-Events höher gelegt und wir werden alles tun, um bei den bevorstehenden Ereignissen – der UEFA EURO 2008™, den Olympischen Spielen 2008 in Peking und der FIFA WM 2010™ – neue Rekordhöhen zu erreichen.

Ihre Mehrmarkenstrategie ist in der Sportartikelbranche einzigartig. Welche Vorteile sehen Sie in dieser Strategie und welche Rolle spielt Reebok darin?

Die Mehrmarkenstrategie ist für den adidas Konzern kein völlig neues Konzept. In unserer Branche haben wir mehr Erfahrung als jeder andere, wenn es darum geht mit verschiedenen Marken in unterschiedlichen Marktsegmenten zu agieren. Mit der Akquisition von Reebok haben wir diese Strategie verfeinert. Wir wissen, dass einer Marke in einer Produktkategorie, in einem Marktsegment oder bei einer Altersgruppe irgendwann Grenzen gesetzt sind. Das Management von Marken ist unsere Kernkompetenz und wir sind davon überzeugt, dass wir mit verschiedenen erstklassigen Marken für einen größeren Konsumentenkreis eine höhere Bedeutung haben können. Darauf kommt es doch bei Marktführerschaft auf lange Sicht an.

In unserem Konzern wird adidas als idealistische Premium-Performance-Marke mit starker Ausrichtung auf Mannschaftssportarten wahrgenommen. Die Marke Reebok wird in unserem Portfolio so positioniert, dass sie Konsumenten anspricht, für die sich Sport außerhalb traditioneller Konventionen definiert. Reebok überwindet die Grenze zwischen Sport und Lifestyle – mit umfangreichen Crossover-Kollektionen, welche die einzigartige Position der Marke im Bereich Women und bei den amerikanischen Sportarten nutzen. Die Betonung liegt auf der Individualität im Sport und im Leben, wobei bei den Produkten Komfort und Passform im Vordergrund stehen. TaylorMade-adidas Golf wird weiterhin das Innovationstempo in der Golfbranche vorgeben – mit den starken Marken TaylorMade und Maxfli bei Golfausrüstung sowie adidas Golf bei Schuhen und Bekleidung.

Über die aktuelle Geschäftslage von Reebok wird zur Zeit viel diskutiert. Was unternehmen Sie, um die Marke neu zu beleben?

Meine Vision für Reebok ist einfach und unterscheidet sich nicht von meiner Vision für unsere übrigen Marken: Ich möchte die Marke attraktiv machen und zwar mit einer klaren Performance-Ausrichtung. Die Neubelebung der Marke Reebok wird nicht über Nacht geschehen, sondern es wird einige Saisons dauern, sie wieder auf die Erfolgsspur zu bringen. Kurzfristig gesehen gibt es Herausforderungen, die durch schwierige Bedingungen in den Kernmärkten von Reebok noch größer geworden sind. Dies und negative bilanztechnische Effekte waren die Gründe, warum Reebok im ersten Jahr keinen positiven Ergebnisbeitrag erzielen konnte, obwohl das Grundgeschäft profitabel war. Wir werden zusätzliche Investitionen tätigen, um diese Herausforderungen anzugehen und um die Marke in den kommenden Quartalen zu stärken.

Unsere ersten großen Produktinitiativen kommen in der zweiten Jahreshälfte 2007 auf den Markt, wobei das Hauptaugenmerk auf Running, Women und Bekleidung liegen wird. Wir werden mit „Run Easy“ und „Best On | Best Off“ zwei neue Marketingkampagnen präsentieren und zudem unser starkes Portfolio an Promotion-Partnerschaften, wie z. B. mit der NFL, der MLB, mit Peyton Manning, Thierry Henry oder Scarlett Johansson nutzen, um den Konsumenten von Reeboks Produktangebot zu überzeugen. Gleichzeitig definieren wir unsere Vertriebsstrategie bei Reebok neu und werden unseren Vertriebs-Mix stärker auf die Einkaufsgewohnheiten unserer Zielgruppe ausrichten. Durch die Stärkung unserer Präsenz in allen wichtigen Einzelhandelsformaten – insbesondere im Sportfachhandel sowie in Kaufhäusern der gehobenen Klasse – werden wir die historische Abhängigkeit der Marke von einzelnen Kunden und Vertriebskanälen reduzieren und so ein ausgewogenes und flexibles Vertriebsnetz bilden. Außerdem werden wir neues Interesse an Reebok-CCM Hockey und Rockport wecken. Diese beiden Geschäftsbereiche entwickeln sich positiv und wir werden die Expertise des gesamten adidas Konzerns nutzen, um hier neue Möglichkeiten und Wachstumschancen zu schaffen.

In Nordamerika ist Ihr Geschäft auch im Jahr 2006 wieder deutlich gewachsen. Welche Erwartungen haben Sie für das Jahr 2007 und darüber hinaus?

In Nordamerika konnten sowohl adidas als auch TaylorMade-adidas Golf im vergangenen Jahr ausgezeichnete zweistellige Wachstumsraten verzeichnen – und das bereits im zweiten Jahr in Folge. Reebok hatte mit der schwächeren Nachfrage nach Classics-Produkten zu kämpfen. Zudem herrschte im Schuhfachhandel, wo die Marke in der Vergangenheit zu stark vertreten war, intensiver Wettbewerb. Im zweiten Halbjahr 2006 wurde das Marktumfeld schwieriger und weniger transparent. Die Marktbedingungen in Nordamerika werden sicherlich im Jahr 2007 für all unsere Marken herausfordernd sein. Trotz alledem bin ich zuversichtlich, dass unser Konzern gerüstet ist, die Herausforderungen, die sich aus den Veränderungen in diesem wichtigen Markt ergeben, zu meistern. In den letzten Jahren haben wir hart daran gearbeitet, unser Produktangebot zu erweitern und unsere Kundenbasis weiter zu vergrößern. Deshalb haben wir ganz klar das Potenzial, die Position all unserer Marken deutlich zu verbessern. Dabei ist es unser vorrangiges Ziel, die Profitabilität in Nordamerika zu steigern. Für 2007 sind wir zuversichtlich, dass der Umsatz erneut wachsen wird, denn obwohl die Entwicklung unserer Auftragsbestände im Schuhbereich bei adidas negativ ist, verkaufen sich unsere Produkte im Einzelhandel sehr gut, vor allem Laufschuhe. Außerdem dürfte Reebok in der zweiten Jahreshälfte 2007 von neuen Produktinitiativen und Kampagnen profitieren.

Wie sieht es mit TaylorMade-adidas Golf aus? Welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie für diesen Geschäftsbereich im Jahr 2007?

Dank unserer Innovationsstärke in diesem Segment konnten wir in den letzten Jahren gutes Wachstum erzielen und unsere Marktanteile in einem ansonsten schwierigen Umfeld ausbauen. Das Jahr 2007 wird für die Golfbranche ein spannendes Jahr, da viele Marktteilnehmer neue Technologien vorstellen werden. Ich bin überzeugt, dass TaylorMade-adidas Golf mit der Markteinführung attraktiver, technisch anspruchsvoller Produkte erneut eine Vorreiterrolle übernehmen wird. Und unsere ersten beiden Produkteinführungen des Jahres belegen dies eindrucksvoll, denn unsere beiden neuen Driver, der r7<sup>®</sup> SuperQuad und der Burner<sup>®</sup>, sind seit ihrer Einführung im Januar die zwei meist gespielten neuen Schläger unter den Profis auf der PGA Tour. Zur Unterstützung dieser Produkteinführungen haben wir außerdem eine wichtige Marketingkampagne gestartet, um diese Dynamik voll auszunutzen. Wir punkten nicht nur in der überaus wichtigen Kategorie Metallhölzer, wir erwarten auch deutliches Wachstum bei Golfbällen und unserem Bekleidungs- und Schuhangebot. Wir steigern in vielen Kategorien unseren Marktanteil und ich bin ganz sicher, dass unser Team bei TaylorMade-adidas Golf im Jahr 2010 einen Umsatz von 1 Mrd. € erzielen wird.

Im Verlauf des letzten Jahres haben Sie eine Reihe neuer Einzelhandelsinitiativen bekannt gegeben. Warum ist Ihnen dieser Bereich Ihres Geschäfts so wichtig?

Die erfolgreichsten Unternehmen in unserer Branche agieren nahe am Markt und wir wollen selbst auch ganz nah an den Konsumenten sein, um direkt mit ihnen kommunizieren zu können. Deshalb bauen wir bei adidas verstärkt eigene Einzelhandelsaktivitäten aus. Mit kreativen neuen Formaten und interaktiver Geschäftsausstattung versuchen wir, Konsumenten das bestmögliche Einkaufserlebnis zu bieten. Aber wir dürfen dabei nicht vergessen, dass 85% unserer Produkte den Konsumenten weiterhin durch unser umfangreiches Netz von Vertriebs- und Einzelhandelspartnern erreichen. Künftig wird eine noch umfassendere Zusammenarbeit mit unseren Partnern ganz klar Priorität haben, um das Einkaufserlebnis für den Konsumenten zu steigern. Wir wollen durch diese Vertriebswege enger mit den Konsumenten in Kontakt treten, um uns selbst damit neue Chancen zu eröffnen und gleichzeitig die Effizienz und Profitabilität unserer Einzelhandelspartner zu steigern. Dank einer ganzen Reihe von Initiativen sind wir auf diesem Gebiet klarer Branchenführer. Dazu zählen beispielsweise „Shop-in-Shop“-Initiativen, unter anderem mit Partnern wie JJB in Großbritannien und Dick's Sporting Goods in den USA. Ein weiteres Beispiel zur Steigerung unserer Präsenz im Einzelhandel sind Kooperationsvereinbarungen, wie wir sie mit INTERSPORT in Europa haben.

Und das ist noch lange nicht alles. Um noch näher an jedem Konsumenten zu sein, müssen wir auch unsere Organisation weiter verbessern. Ziel unserer „World Class Supply Chain“-Initiative ist es, insbesondere unsere Beschaffungskette noch besser zu machen. Unser Augenmerk liegt hierbei auf Schnelligkeit, Beweglichkeit und einer engen Abstimmung mit unseren Kunden. Wir werden Möglichkeiten schaffen, Verkaufsdaten unserer Kunden direkt unseren Zulieferern zur Verfügung zu stellen. Unser Geschäft wird sich dadurch noch stärker an der Nachfrage ausrichten und wir werden uns noch besser am Handel und am Konsumenten orientieren. Im Endeffekt, wenn Konsumenten dann einkaufen, sei es in unserem eigenen Einzelhandel, im konventionellen Einzelhandel oder online, werden sie genau ihr Produkt in der gewünschten Farbe und Größe finden.

Wie sehen Sie 2007 in finanzieller Hinsicht?

Ich bin zuversichtlich, dass wir auch 2007 auf den Erfolgen des Jahres 2006 aufbauen und weitere wichtige Fortschritte bei der Erreichung unserer Ziele machen werden. Trotz des momentan schwierigen Einzelhandelsumfelds in Nordamerika und einer verstärkt selektiven Vertriebspolitik in wichtigen europäischen Märkten wird in diesem Jahr kräftiges Wachstum in den Schwellenländern zu einem Anstieg des Konzernumsatzes im mittleren einstelligen Bereich führen. Durch Verbesserungen bei allen Marken, die Realisierung von Synergien sowie den Wegfall negativer bilanztechnischer Effekte werden wir unsere Rotertragsmarge deutlich steigern. Einen Großteil dieser Erträge werden wir dazu nutzen, unsere Organisation zu stärken, den Aufbau der Marke Reebok zu beschleunigen sowie den Ausbau unserer eigenen Einzelhandelsaktivitäten voranzutreiben. Wir werden durch das Wachstum unseres täglichen Geschäfts sowie durch diszipliniertes Management unserer Bilanz eine Gewinnsteigerung von annähernd 15 % erzielen.

Lassen Sie uns noch ein wenig über 2007 hinausschauen. Was sind für Sie die größten Chancen und wie wollen sie diese künftig nutzen?

Ich freue mich über die Herausforderungen, aber mehr noch über die Chancen für unseren Konzern in den nächsten drei bis fünf Jahren. All unsere Marken gewinnen zunehmend an Dynamik, die sich in der zweiten Jahreshälfte 2007 und auch darüber hinaus noch weiter steigern wird. Als Branchenführer in den Schwellenländern dieser Welt haben wir eine solide Plattform, um das enorme Wachstumspotenzial, das diese Märkte bieten, auszunutzen. Unsere Rolle als Sponsor bei den Olympischen Spielen 2008 in Peking wird nur ein Beispiel dafür sein, wie wir diese Märkte erobern. Die Revitalisierung der Marke Reebok wird mit jeder neuen Saison, besseren Produkten, stärkerer Markenkommunikation und einem sich stetig verbessernden Vertrieb deutlich an Fahrt gewinnen. Wir werden unsere im Rahmen der Integration anvisierten 500 Mio. € an Umsatzsynergien und 175 Mio. € an Kostensynergien bis 2009 realisieren. Es geht für den Konzern in die richtige Richtung und wir sind zuversichtlich, dass wir unsere mittelfristigen Ziele erreichen werden. Aber meiner Meinung nach ist das erst der Anfang. Wenn wir bei all unseren Marken zur Höchstform auflaufen, werden wir in der ausgezeichneten Lage sein, die Zukunft der Branche eindrucksvoll zu gestalten.

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

Herbert Hainer ist auch

- » Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, FC Bayern München AG, München
- » Mitglied des Aufsichtsrats, Engelhorn KGaA, Mannheim
- » Mitglied des Aufsichtsrats, Allianz Deutschland AG, München (seit 20. Oktober 2006)



### Glenn Bennett

wurde 1963 in New Hampshire, USA, geboren. Als Diplom-Informatiker begann er seine berufliche Laufbahn 1983 bei Reebok International Ltd., wo er zehn Jahre in verschiedenen Positionen im operativen und Produktbereich tätig war, zuletzt als Director of Footwear Development. 1993 kam er zur adidas AG und zog nach Portland, Oregon. Dort begann er als Head of Worldwide Footwear Development und wurde 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 ist verheiratet und lebt in Portland, Oregon.

**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. Darüber hinaus arbeitete er als selbständiger Berater. Robin J. Stalker kam 1996 zur adidas AG. Seit Februar 2000 ist er Chief Financial Officer der adidas AG<sup>1)</sup>. Er wurde 2001 für den Bereich Finanzen in den Vorstand berufen. Im Jahr 2005 übernahm er zusätzlich Verantwortung als Arbeitsdirektor. Robin J. Stalker ist verheiratet und lebt in der Nähe von Herzogenaurach.

**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. Im Jahr 2000 wurde er zum Head of Global Marketing ernannt. Im Jahr 2004 wurde er Präsident und CEO von adidas Nordamerika und war gleichzeitig weiterhin für den Bereich Marketing weltweit verantwortlich. Im Jahr 2006 wurde er Präsident und CEO der Marke adidas. Erich Stamminger ist verheiratet und lebt in Nürnberg.



<sup>1)</sup> adidas-Salomon AG vom 19. Dezember 1997 bis zum 28. Mai 2006

## Bericht des Aufsichtsrats

### Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

das Geschäftsjahr 2006 war für den adidas Konzern erneut ein sehr bedeutendes Jahr. Mit dem Erwerb von Reebok International Ltd. (USA) wurden zwei der angesehensten und bekanntesten Unternehmen der weltweiten Sportartikelindustrie zusammengeführt. Der Konzern konnte damit sein Produktportfolio sowie seine geografische Reichweite ausbauen, ein ausgewogeneres Umsatzprofil erzielen und auf erweiterte Forschungs- und Entwicklungskompetenzen zurückgreifen. Der Erfolg des Jahres 2006 ist gleichzeitig Herausforderung und Ansporn, die strategischen Unternehmensziele weiterhin kontinuierlich und konsequent umzusetzen.

#### Zusammenarbeit zwischen dem Aufsichtsrat und dem Vorstand

Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir die Geschäftsführung des Vorstands sorgfältig und regelmäßig überwacht und in diesem Rahmen die strategische Weiterentwicklung des Konzerns sowie wesentliche Einzelmaßnahmen beratend begleitet. Hierzu hat uns der Vorstand in den Aufsichtsratssitzungen und durch zusätzliche schriftliche und mündliche Berichte über die Geschäftspolitik, die Geschäfts- und Finanzlage, die Rentabilität des Konzerns, die Unternehmensplanung einschließlich der Finanz-, Investitions- und Personalplanung sowie über alle für den Konzern wichtigen Entscheidungen und Geschäftsvorgänge regelmäßig, zeitnah und umfassend informiert. In sämtliche Entscheidungen von wesentlicher Bedeutung waren wir frühzeitig eingebunden. Im Berichtsjahr 2006 sind wir zu vier Sitzungen zusammengetreten. Der Aufsichtsrat war bei allen Sitzungen vollständig vertreten mit Ausnahme von einer Sitzung, an der ein Aufsichtsratsmitglied wegen anderweitiger, dringender dienstlicher Verpflichtungen nicht teilnehmen konnte. Zusätzlich wurden Beschlüsse bei eilbedürftigen Vorgängen im Umlaufverfahren herbeigeführt. Der externe Abschlussprüfer KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main (KPMG) hat an allen Sitzungen teilgenommen. Darüber hinaus stand ich als Vorsitzender des Aufsichtsrats auch außerhalb von Aufsichtsratssitzungen in regelmäßigem Informations- und Gedankenaustausch mit dem Vorstand und ließ mich über die aktuelle Entwicklung der Geschäftslage und die wesentlichen Geschäftsvorfälle eingehend informieren.

#### Schwerpunkte der Beratungen und Prüfungen im Aufsichtsrat

Die positive Umsatz- und Ergebnisentwicklung, die Finanzlage des Konzerns sowie die Geschäftsentwicklung der einzelnen Segmente wurde vom Vorstand in allen Sitzungen detailliert erläutert und von uns anschließend diskutiert. Ferner standen zahlreiche Einzelthemen auf der Tagesordnung, die mit dem Vorstand behandelt und erörtert wurden. Im Mittelpunkt der Bilanzsitzung am 1. März 2006 standen der von der KPMG bestätigte Jahresabschluss mit Lagebericht der adidas AG, der Konzernabschluss mit Konzernlagebericht zum 31. Dezember 2005 sowie der Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands. Ferner haben wir die der Hauptversammlung 2006 zu unterbreitenden Beschlussvorschläge, insbesondere den Aktiensplit im Verhältnis 1:4 sowie die Änderung des Firmennamens von adidas-Salomon AG in adidas AG, diskutiert. Zudem berichtete uns der Vorstand über den aktuellen Status der Integration von Reebok sowie über die verschiedenen geplanten Kapitalerhöhungsmaßnahmen bei einigen Tochtergesellschaften im Zusammenhang mit der Finanzierung der Reebok Akquisition, über die wir nach ausführlicher Diskussion Beschluss fassten.

In der Sitzung am 10. Mai 2006 berieten wir den vom Vorstand vorgestellten Abschluss des ersten Quartals 2006. Zugleich informierte uns der Vorstand detailliert über die weiteren Fortschritte und Ergebnisse der zügigen Integration von Reebok in den adidas Konzern.

In der Aufsichtsratssitzung am 8. August 2006 standen der Halbjahresbericht und der zu erwartende Geschäftsverlauf für den Rest des Jahres sowie die geplante Veräußerung des Großhandelsgeschäfts der Greg Norman Collection im Mittelpunkt der Diskussion. Wir setzten uns intensiv mit den strategischen und finanziellen Gesichtspunkten des geplanten Verkaufs auseinander. Um das Projekt zielgerichtet begleiten zu können, gründeten wir ad hoc den paritätisch besetzten Ausschuss „Greg Norman“, auf den wir die Genehmigungsbefugnis hinsichtlich des etwaigen Verkaufs innerhalb eines von uns definierten Verhandlungsrahmens übertrugen. Ein weiterer Bestandteil der Sitzung waren Informationen zur Beauftragung der KPMG mit der Prüfung des Einzelabschlusses der adidas AG und des Konzernabschlusses 2006 sowie die dabei vom Prüfungsausschuss mit der KPMG vereinbarten Prüfungsansätze und -schwerpunkte.

In der Aufsichtsratssitzung am 8. November 2006 standen die Behandlung des Berichts des Vorstands über den Geschäftsverlauf der ersten neun Monate sowie die Genehmigung der Budget- und Investitionsplanung für das Geschäftsjahr 2007 im Mittelpunkt. Der Vorstand unterlegte die Planungen mit einer detaillierten Dokumentation, die weiterhin das Erzielen eines nachhaltigen Wachstums aller Marken auswies. Wir nahmen den Budget- und Investitionsplan zustimmend zur Kenntnis. Ferner gaben wir dem Vorstand vor, erneut zu prüfen, ob nicht zusätzliche Investitionen in die Marke Reebok für Werbung, Produktentwicklung und Wachstumsinitiativen, die unserer Ansicht nach für die mittel- und langfristige Planung von essenzieller Wichtigkeit sind, bereits im Jahr 2007 erfolgen sollten. Nachdem der Vorstand einen entsprechenden Maßnahmenkatalog für das Jahr 2007 beschlossen hatte, genehmigte der Aufsichtsrat den Budget- und Investitionsplan.

#### Bericht aus den Ausschüssen

Im abgelaufenen Geschäftsjahr bestanden neben einem ad hoc gebildeten Ausschuss vier ständige Aufsichtsratsausschüsse, die Beschlüsse des Aufsichtsrats sowie sonstige umfassende Themen, die vom Plenum zu behandeln waren, vorbereiteten. Soweit gesetzlich zulässig, haben wir in wenigen Einzelfällen Entscheidungsbefugnisse auf diese Ausschüsse delegiert. Die Zusammensetzung sowie die Verantwortlichkeiten der einzelnen Ausschüsse sind der Übersicht über den Aufsichtsrat zu entnehmen (vgl. Aufsichtsrat, S. 23).

» Das Präsidium, das in besonderen, eilbedürftigen Fällen Beschlüsse anstelle des Aufsichtsrats fassen kann, tagte im Berichtsjahr einmal und beschloss verschiedene Kapitalmaßnahmen, die im Rahmen des Erwerbs von Reebok International Ltd. (USA) bis 31. Januar 2006 durchzuführen waren.

» Der Präsidialausschuss ist im abgelaufenen Geschäftsjahr zu vier Sitzungen zusammengetreten. Gegenstand der sowohl in den Sitzungen als auch im Umlaufverfahren gefassten Beschlüsse waren u. a. Struktur und Höhe der Vorstandsvergütung, die Aufhebung und der Neuabschluss von Beraterverträgen mit Aufsichtsratsmitgliedern sowie die Übertragung von Pensionsverpflichtungen der Gesellschaft gegenüber Vorstandsmitgliedern auf einen externen Pensionsfonds.

» Der Prüfungsausschuss tagte im abgelaufenen Geschäftsjahr dreimal. Er erörterte intensiv den Jahresabschluss der adidas AG sowie den Konzernabschluss 2005 und behandelte ausführlich die Halbjahresergebnisse und die Ergebnisse zum 3. Quartal 2006. Ferner hat sich der Prüfungsausschuss intensiv mit der Vorbereitung des Wahlvorschlags des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung für die Bestellung des Abschlussprüfers befasst. Besonderes Augenmerk legte der Prüfungsausschuss im Jahr 2006 auf die Erstellung der Eröffnungsbilanz von Reebok sowie auf die Umstellung der vormals nach US-GAAP erstellten Einzelbilanzen auf die International Financial Reporting Standards (IFRS) und die in diesem Zusammenhang erforderlichen Anpassungen. Ferner befasste er sich ausführlich mit Prüfungsumfang und -intensität der Konzerngesellschaften sowie mit den sachlichen Prüfungsschwerpunkten. In jeder Prüfungsausschusssitzung ließen sich die Ausschussmitglieder vom Vorstand über den aktuellen Stand der Integration des Reebok Segments informieren. Der Abschlussprüfer nahm an allen drei Sitzungen des Prüfungsausschusses teil und berichtete den Ausschussmitgliedern ausführlich über die Prüfungstätigkeit und -ergebnisse.

» Der ad hoc gebildete Ausschuss „Greg Norman“, auf den der Aufsichtsrat nach grundsätzlicher Genehmigung des Projektes „Verkauf des Greg Norman Collection-Großhandelsgeschäfts“ die formelle Zustimmungsbefugnis delegiert hatte, beriet die finanziellen und strategischen Gesichtspunkte einer Veräußerung und stimmte dieser am 19. Oktober 2006 zu.

» Der Vermittlungsausschuss musste auch im abgelaufenen Geschäftsjahr nicht einberufen werden.

Die Ausschussvorsitzenden haben uns stets umfassend 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.

### Entsprechenserklärung belegt gute Corporate Governance

Wir berichten zusammen mit dem Vorstand über Corporate Governance bei der adidas AG im Corporate Governance Bericht des Geschäftsberichts. Vorstand und Aufsichtsrat haben am 16. Februar 2007 eine aktualisierte Entsprechenserklärung nach § 161 AktG abgegeben, die den Aktionären der adidas AG auf der Internetseite am gleichen Tag dauerhaft zugänglich gemacht wurde.

### Intensive Beratung und Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses 2006

Der nach den Vorschriften des HGB aufgestellte Jahresabschluss 2006 der adidas AG und der Lagebericht wurden von der KPMG 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 sowie dem Aufsichtsrat rechtzeitig vorgelegen. Sie wurden zunächst vom Prüfungsausschuss und dann in unserer Bilanzsitzung am 6. März 2007 eingehend geprüft und im Beisein des Abschlussprüfers, der über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung berichtete und für Fragen sowie weitere ergänzende Auskünfte zur Verfügung stand, intensiv erörtert. 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 auf Empfehlung des Prüfungsausschusses dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer zugestimmt und die vom Vorstand aufgestellten Abschlüsse in unserer Bilanzsitzung gebilligt. Damit war der Jahresabschluss der adidas AG festgestellt. Ferner haben wir den Vorschlag des Vorstands über die Verwendung des Bilanzgewinns geprüft und uns diesem angeschlossen.

### Erläuterungen gemäß §§ 289 Abs. 4 und 315 Abs. 4 HGB

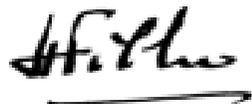
In unserer Sitzung am 6. März 2007 haben wir uns auch mit den Pflichtangaben gemäß §§ 289 Abs. 4 und 315 Abs. 4 HGB sowie mit dem diesbezüglichen Bericht befasst. Auf die entsprechenden Erläuterungen im Lagebericht der adidas AG bzw. im Konzernlagebericht (vgl. Berichterstattung zu § 315 Abs. 2 Nr. 4 und Abs. 4 HGB, S. 114) wird Bezug genommen. Wir haben diese Angaben und Erläuterungen, die aus unserer Sicht vollständig sind, geprüft und machen sie uns zu eigen.

### adidas Konzern gut positioniert für die Zukunft

Das Geschäftsjahr 2006 war ein aufregendes Jahr für den Konzern, in dem wichtige, zukunftsweisende strategische Entscheidungen getroffen wurden. Alle finanziellen Ziele wurden erreicht. Trotz der kurzfristigen Herausforderungen im Zusammenhang mit der Marke Reebok sind wir zuversichtlich, dass der Konzern für einen anhaltenden Erfolg gut positioniert ist.

Für ihren hohen persönlichen Einsatz, ihre Leistungen und das fortwährende Engagement spreche ich dem Vorstand, den Unternehmensleitungen der Konzerngesellschaften, dem Betriebsrat sowie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Dank und Anerkennung aus.

Für den Aufsichtsrat



Henri Filho  
Vorsitzender des Aufsichtsrats

März 2007

# Aufsichtsrat



## Ständige Ausschüsse des Aufsichtsrats

### Präsidium

Henri Filho (Vorsitzender)  
Dr. Hans Friderichs  
Fritz Kammerer

### Präsidialausschuss

Henri Filho (Vorsitzender)  
Dr. Hans Friderichs  
Fritz Kammerer  
Klaus Weiß

### Prüfungsausschuss

Dr. Hans Friderichs  
(Vorsitzender)  
Henri Filho  
Hans Ruprecht  
Klaus Weiß

### Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG

Henri Filho  
Dr. Hans Friderichs  
Fritz Kammerer  
Roland Nosko

## Sonstige Ausschüsse des Aufsichtsrats

### Ausschuss „Greg Norman“

Henri Filho (Vorsitzender)  
Dr. Hans Friderichs  
Roland Nosko  
Hans Ruprecht

### Henri Filho

Vorsitzender  
Franzose, geboren 1931  
Unternehmensberater

- > Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, Groupe Vendôme Rome S.A., Paris, Frankreich<sup>1)</sup>

### Dr. Hans Friderichs

Stellvertretender  
Vorsitzender  
Deutscher, geboren 1931  
Unternehmensberater

- > Vorsitzender des Aufsichtsrats, allit AG Kunststofftechnik, Bad Kreuznach
- > Vorsitzender des Aufsichtsrats, Goldman Sachs Investment Management GmbH, Frankfurt am Main (bis zum 15. Oktober 2006)
- > Vorsitzender des Aufsichtsrats, Leica Camera AG, Solms (bis zum 6. Juli 2006)
- > Vorsitzender des Aufsichtsrats, Racke Weinkeller GmbH & Cie. KGaA, Mainz
- > Vorsitzender des Aufsichtsrats, Racke-Dujardin GmbH & Co. KG, Bingen (bis zum 19. Dezember 2006)<sup>1)</sup>
- > Mitglied des Beirats, BRASILINVEST Group, São Paulo, Brasilien<sup>1)</sup>

### Fritz Kammerer<sup>2)</sup>

Stellvertretender  
Vorsitzender  
Deutscher, geboren 1945  
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats, adidas AG

1) Nicht relevant für die Ermittlung der Höchstzahl der Aufsichtsratsmandate gemäß § 100 Abs. 2 Satz 1 Nr. 1 AktG.

2) Arbeitnehmervertreter



**Sabine Bauer<sup>2)</sup>**  
 Deutsche, geboren 1963  
 Qualitätsreferentin, Global  
 Operations, adidas AG

**Dr. iur. Manfred Gentz**  
 Deutscher, geboren 1942  
 Vorsitzender des Verwal-  
 tungsrats, 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 Auf-  
sichtsrats, Eurohypo AG,  
Eschborn (bis zum  
31. März 2006)
- › Vorsitzender des Verwal-  
tungsrats, Zurich Financial  
Services S.A., Zürich,  
Schweiz<sup>1)</sup>

**Igor Landau**  
 Franzose, geboren 1944  
 Ehemaliger Vorstandsvor-  
 sitzender der Aventis S.A.

- › Mitglied des Aufsichtsrats,  
Allianz AG, München
- › Mitglied des Aufsichtsrats,  
Dresdner Bank AG,  
Frankfurt am Main (bis  
zum 6. Dezember 2006)
- › Mitglied des Verwal-  
tungsrats, Sanofi-Aventis S.A.,  
Paris, Frankreich<sup>1)</sup>
- › Mitglied des Verwal-  
tungsrats, Essilor International  
S.A., Charenton-le-Pont,  
Frankreich (bis zum  
12. Mai 2006)<sup>1)</sup>
- › Mitglied des Verwal-  
tungsrats, HSBC France S.A.,  
Paris, Frankreich<sup>1)</sup>

**Roland Nosko<sup>2)</sup>**  
 Deutscher, geboren 1958  
 Bezirksleiter IG BCE, Bezirk  
 Nürnberg

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

<sup>1)</sup> Nicht relevant für die Ermittlung der  
Höchstzahl der Aufsichtsratsmandate  
gemäß § 100 Abs. 2 Satz 1 Nr. 1 AktG.

<sup>2)</sup> Arbeitnehmervertreter



#### Hans Ruprecht<sup>2)</sup>

Deutscher, geboren 1954  
Vertriebsdirektor Customer  
Service, Area Central,  
adidas AG

#### Willi Schwerdtle

Deutscher, geboren 1953  
Geschäftsführer,  
Procter & Gamble Holding  
GmbH, Schwalbach am  
Taunus

#### Heidi Thaler-Veh<sup>2)</sup>

Deutsche, geboren 1962  
Mitglied des Gesamt-  
betriebsrats, adidas AG

#### Christian Tourres

Franzose, geboren 1938  
Ehemaliges Vorstands-  
mitglied der adidas AG

- › Mitglied des Board of Directors, Beleta Worldwide Ltd., Guernsey, Kanalinseln (seit 18. September 2006)<sup>1)</sup>
- › Mitglied des Board of Directors, Digital Picture Station Limited, Hongkong, China (seit Oktober 2006)<sup>1)</sup>

#### Klaus Weiß<sup>2)</sup>

Deutscher, geboren 1958  
Gewerkschaftssekretär  
IG BCE, Hauptverwaltung  
Hannover

- › Mitglied des Aufsichtsrats, Wohnungsbaugesellschaft mbH Glück Auf Brambauer, Lünen<sup>1)</sup>

# 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. Wichtige Aktivitäten auf dem Gebiet Corporate Governance konzentrierten sich im Jahr 2006 auf die Einführung unseres Code of Conduct, die Beratungen über den aktualisierten Corporate Governance Kodex sowie unser erfolgreiches Engagement zur Steigerung der Hauptversammlungspräsenz.

## Duales Führungssystem: Vorstand und Aufsichtsrat

Wie im deutschen Aktiengesetz 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 (vgl. Vorstand, S. 18). Unser zwölfköpfiger Aufsichtsrat setzt sich in Übereinstimmung mit dem deutschen Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) zu gleichen Teilen aus Vertretern der Anteilseigner und Arbeitnehmer zusammen (vgl. Aufsichtsrat, S. 23).

## 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 und 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 die Höhe und Struktur der Vorstandsvergütung.
- » Der Prüfungsausschuss, der ebenfalls paritätisch mit vier Mitgliedern besetzt ist, behandelt insbesondere Fragen der Rechnungslegung sowie des Risikomanagements und bewertet und überwacht die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers. Er bestimmt die Prüfungsschwerpunkte, diskutiert die Quartalsabschlüsse und bereitet für das Aufsichtsratsplenum Beschlüsse über den Jahres- und Konzernabschluss sowie die Vereinbarung mit dem Abschlussprüfer vor.
- » 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 vorausgegangen Beschlussfassung die erforderliche Zweidrittelmehrheit nicht erreicht wurde.

» Ferner wurde im Jahr 2006 ad hoc der paritätisch mit vier Mitgliedern besetzte Ausschuss „Greg Norman“ gebildet, auf den die Genehmigungs- und Beschlussfassungsbefugnis hinsichtlich des Verkaufs des Großhandelsgeschäfts der Greg Norman Collection übertragen wurde.

Für eine Zusammenfassung der Tätigkeiten des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse im Geschäftsjahr 2006 vgl. Bericht des Aufsichtsrats, S. 20. Für eine Übersicht über die einzelnen Mitglieder des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse vgl. Aufsichtsrat, S. 23.

## Enges Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat

Unser Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten im besten Interesse des adidas Konzerns eng und vertrauensvoll zusammen. Unser Vorstand entwickelt die strategische Ausrichtung des Konzerns, stimmt diese mit dem Aufsichtsrat ab und sorgt für ihre Umsetzung. Der Vorstand 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](http://www.adidas-Group.de) eingesehen werden.

### Code of Conduct eingeführt

Integrität zählt zu den Kernwerten des adidas Konzerns. Auch jeder Mitarbeiter ist verpflichtet, sich in der Ausübung seiner Tätigkeit stets fair und verantwortungsbewusst sowie in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Bestimmungen zu verhalten. Zur Umsetzung guter Corporate Governance haben wir daher im Rahmen des internen, für alle Mitarbeiter weltweit geltenden Richtlinienkatalogs (Global Policy Manual) im Oktober 2006 einen Verhaltenskodex, den „Code of Conduct“, verabschiedet. Er beschreibt verbindliche Regeln für gesetzeskonformes und ethisches Verhalten aller Mitarbeiter gegenüber anderen Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Dritten, im Umgang mit Informationen, insbesondere Insiderkenntnissen, sowie bei der Behandlung von Finanzangelegenheiten. Das ständig aktualisierte Compliance Programm der adidas AG stellt sicher, dass Beschwerden und Hinweise auf Verstöße gegen den Code of Conduct unabhängig und objektiv entgegengenommen und bearbeitet werden.

### Hauptversammlungspräsenz deutlich gesteigert

Wir engagieren uns dafür, dass unsere Aktionäre ihre zentralen gesetzlichen Rechte in der Hauptversammlung wahrnehmen können. Hier stellt die breit angelegte, internationale Aktionärsstruktur der adidas AG in Verbindung mit einem Streubesitz von 100% (vgl. Unsere Aktie, S. 34) eine Herausforderung dar und erfordert besondere Maßnahmen. In diesem Zusammenhang begrüßen wir die gesetzliche Einführung des Record Date in Deutschland, welches international bereits Standard ist. Wir haben demgemäß im Jahr 2006 unsere Hauptversammlungseinladung dahingehend geändert, dass für unsere Aktionäre nun der 21. Tag vor der Hauptversammlung als maßgeblicher Stichtag für die Anmeldung und Legitimation zur Teilnahme an der Hauptversammlung gilt. Eine Hinterlegung der Aktien zur Teilnahme an der Hauptversammlung und zur Ausübung des Stimmrechts ist daher nicht mehr erforderlich. Als weitere Maßnahme führen wir im Vorfeld der Hauptversammlung eine Proxy Solicitation durch, um sicherzustellen, dass unsere Aktionäre direkt angesprochen und über die genauen Fristen, Anmeldeerfordernisse und Möglichkeiten der Stimmrechtsausübung informiert werden. Ergänzend bieten wir unseren angemeldeten Aktionären wie jedes Jahr den Service einer Stimmrechtsvertretung durch Vertreter der adidas AG an, der schriftlich oder über das Internet bis zum Ende der Generaldebatte in Anspruch genommen werden kann. Abgerundet wird unser Service durch das umfassende zweisprachige Informationsangebot einschließlich eines Live-Webcasts der Hauptversammlung auf unserer Internetseite unter [www.adidas-Group.de/hv](http://www.adidas-Group.de/hv). In der Hauptversammlung am 11. Mai 2006 wurde unser Einsatz mit einer Präsenz von über 39% belohnt, was uns darin bestärkt, die genannten Maßnahmen für die nächste Hauptversammlung, die am 10. Mai 2007 in Fürth (Bayern) stattfindet, erneut durchzuführen.

### Transparenz schafft Vertrauen

Eine aktive und offene Kommunikation nach innen und außen ist unerlässlich, um das Vertrauen aller Interessengruppen in den adidas Konzern zu stärken. Gemäß dem Prinzip des „Fair Disclosure“ stellen wir institutionellen Investoren, Privataktionären, Finanzanalysten, Mitarbeitern sowie der Öffentlichkeit neue bedeutsame Informationen schnell und umfassend zur Verfügung. Ein wichtiges Kommunikationsmedium ist unsere Internetseite [www.adidas-Group.de](http://www.adidas-Group.de). Unsere Finanzberichte, Analysten- und Bilanzpressekonferenzen, Ad-hoc- und Pressemitteilungen sowie Hauptversammlungsinformationen bieten allen Interessierten die Möglichkeit, sich ein aktuelles und authentisches Bild des adidas Konzerns zu machen. Einen Finanzkalender, der alle wichtigen Veranstaltungen zusammenfasst, stellen wir auf unserer Internetseite sowie in unseren Quartals- und Geschäftsberichten zur Verfügung (vgl. Finanzkalender 2007, Umschlag Rückseite).

### Informationen über Directors' Dealings und Aktienbesitz

Nach § 15a des Wertpapierhandelsgesetzes haben Mitglieder des 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 beziehenden Finanzinstrumenten (Directors' Dealings) offen zu legen. Im Jahr 2006 haben wir sieben Mitteilungen über derartige Transaktionen mit Aktien der adidas AG (ISIN DE0005003404) erhalten und unter [www.adidas-Group.de/directors\\_dealings](http://www.adidas-Group.de/directors_dealings) veröffentlicht. Im Jahr 2006 haben wir von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern keine Mitteilungen hinsichtlich des Besitzes von Aktien der adidas AG oder sich darauf beziehenden Finanzinstrumenten gemäß Ziffer 6.6 des Deutschen Corporate Governance Kodex erhalten. Ferner lagen uns im Jahr 2006 keine Mitteilungen vor, denen zufolge der Aktienbesitz von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern die jeweiligen im Wertpapierhandelsgesetz vorgesehenen Meldeschwellen erreichte, über- oder unterschritt.

### Directors' Dealings im Geschäftsjahr 2006

Datum/Ort	Name	Funktion	Geschäftsart	Stückzahl	Kurs in € <sup>1)</sup>	Gesamtvolumen in €
12.04.2006 Frankfurt/Main	Christian Tourres	Aufsichtsrat	Verkauf	700	170,017	119.011,90
15.05.2006 Frankfurt/Main	Christian Tourres	Aufsichtsrat	Kauf	20.000	163,82	3.276.400,00
18.05.2006 Frankfurt/Main	Christian Tourres	Aufsichtsrat	Kauf	10.000	158,00	1.580.000,00
18.05.2006 Frankfurt/Main	Christian Tourres	Aufsichtsrat	Kauf	10.000	157,75	1.577.500,00
14.06.2006 Frankfurt/Main	Herbert Hainer	Vorstand	Kauf	847	35,68	30.220,96
14.06.2006 Frankfurt/Main	Herbert Hainer	Vorstand	Kauf	500	35,65	17.825,00
14.06.2006 Frankfurt/Main	Herbert Hainer	Vorstand	Kauf	1.453	35,67	51.828,51

1) Die deutliche Änderung des Transaktionspreises von Mai auf Juni ist auf den am 6. Juni 2006 durchgeführten Aktiensplit im Verhältnis 1:4 zurückzuführen.

### Weitere Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex erfüllt

Vorstand und Aufsichtsrat haben sich regelmäßig durch unseren Corporate Governance Officer über die neuesten Entwicklungen der Corporate Governance und die aktuellen Fragen guter Unternehmensführung unterrichten lassen. Nach intensiver Diskussion der relevanten Themen haben Vorstand und Aufsichtsrat sodann am 16. Februar 2007 eine aktualisierte Entsprechenserklärung gemäß § 161 Aktiengesetz abgegeben. Demnach entsprechen wir allen in 2006 von der Kodex-Kommission neu eingeführten Empfehlungen. Auch die unverbindlichen Anregungen des Kodex erfüllen wir weitgehend. Der Inhalt unserer aktuellen Entsprechenserklärung ist im Folgenden zusammengefasst, der exakte Wortlaut ist auf unserer Internetseite unter [www.adidas-Group.de/corporate\\_governance](http://www.adidas-Group.de/corporate_governance) zusammen mit allen früheren Entsprechenserklärungen veröffentlicht und als Download verfügbar.

Es wurden und werden künftig alle Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 12. Juni 2006 mit den folgenden Ausnahmen erfüllt:

» Die D&O-Versicherung für unsere Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder sieht keinen Selbstbehalt vor, da dies außerhalb Deutschlands unüblich ist. Zudem handelt es sich um eine Gruppenversicherung für eine Vielzahl von Führungskräften im In- und Ausland, bei der eine Differenzierung nach Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern und sonstigen Führungskräften nicht sachgerecht erscheint.

» Die Struktur und Höhe der Vorstandsvergütung wird im Präsidialausschuss des Aufsichtsrats anstelle des Gesamtaufsichtsrats beraten und beschlossen. Über die jeweiligen Ergebnisse wird der Gesamtaufsichtsrat 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. Sollten wir einen neuen Aktienoptionsplan auflegen, werden wir dieser Empfehlung folgen.

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

» Die Vergütung unserer Aufsichtsratsmitglieder beinhaltet keinen variablen, an den Konzernernfolg geknüpften Vergütungsbestandteil, um die erforderliche unabhängige Kontrollfunktion des Aufsichtsrats zu gewährleisten. Ferner wird die Mitgliedschaft in einem Aufsichtsratsausschuss nicht zusätzlich vergütet. Wir planen jedoch eine neue Vergütungsstruktur, die die Empfehlungen des Corporate Governance Kodex weitgehend berücksichtigen wird.

» Der von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern gehaltene Besitz von Aktien der adidas AG oder sich darauf beziehenden Finanzinstrumenten wird bekannt gegeben, sofern er die jeweiligen im Wertpapierhandelsgesetz vorgesehenen Meldeschwellen erreicht, über- oder unterschreitet und dies der Gesellschaft mitgeteilt wird. Aufgrund der mit Neufassung der §§ 21 und 25 WpHG durch den Gesetzgeber herbeigeführten Transparenzerhöhung halten wir diese Schwellen auch für die adidas AG für angemessen und ausreichend.

### Mehr Informationen über Corporate Governance

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

# Vergütungsbericht

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.

## Veröffentlichung entspricht rechtlichen Vorschriften

Dieser Bericht richtet sich nach den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. In Übereinstimmung mit den Erfordernissen des deutschen Handelsrechts und dem Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütung (VorstOG) beinhaltet dieser Bericht Angaben, die Bestandteil des Anhangs nach §314 HGB bzw. des Lageberichts nach §315 HGB sind (vgl. Berichterstattung zu §315 Abs. 2 Nr. 4 und Abs. 4 HGB, S. 114). Auf eine zusätzliche Darstellung im Anhang bzw. Lagebericht wird daher verzichtet.

## Vergütung des Vorstands im Geschäftsjahr 2006

### 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 (vgl. Bericht des Aufsichtsrats, S. 20).

### Vergütung besteht aus drei Komponenten

Die Gesamtvergütung der Mitglieder unseres Vorstands betrug im Geschäftsjahr 2006 9,416 Mio. €. Die Struktur der Vergütung unseres Vorstands orientiert sich an der Größe und globalen Ausrichtung unseres Konzerns sowie an seiner wirtschaftlichen und finanziellen Lage. Kriterien für die Angemessenheit der Vorstandsvergütung bilden insbesondere die Aufgaben und der Beitrag zum Unternehmenserfolg des jeweiligen Vorstandsmitglieds, seine individuelle Leistung sowie die Leistung des gesamten Vorstands. Die Vergütung setzt sich zusammen aus (i) einer erfolgsunabhängigen Komponente, (ii) einer erfolgsbezogenen Komponente sowie (iii) einer aktienbasierten Komponente:

» Erfolgsunabhängige Komponenten sind das Jahresfestgehalt und Nebenleistungen. Diese 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.

## Vergütung des Vorstands in Tsd. €

	2006	2005
Erfolgsunabhängige Komponente	2.976	2.998
Erfolgsbezogene Komponenten (Performance Bonus + LTIP-Bonus)	5.837	5.780
Aktienbasierte Komponente (MSOP)	603	2.652
<b>Gesamt</b>	<b>9.416</b>	<b>11.430</b>

» Die erfolgsbezogene Komponente, die den größten Anteil an der Gesamtvergütung des 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. Der Performance Bonus wird nach Ablauf des jeweiligen Geschäftsjahres nach Feststellung der Zielerreichung ausgezahlt.

» Der Long-Term Incentive Plan 2006/2008 (LTIP-Bonus 2006/2008) ist die zweite Komponente der variablen Vorstandsvergütung. Die Bonuszahlung ist abhängig vom Erreichen bestimmter kumulierter Ergebnissteigerungen auf Basis des Gewinns vor Steuern (IBT) während des Drei-Jahres-Zeitraums von 2006 bis 2008. Die Auszahlung erfolgt bei Erreichen der Ziele nach der Feststellung des Jahresabschlusses zum 31. Dezember 2008.

» Die aktienbasierte Komponente besteht aus der aus dem Aktienoptionsprogramm (Management Share Option Plan – MSOP) resultierenden Vergütung. Diese errechnet sich aus einem Performance-Abschlag, der sich aus der absoluten und relativen Performance-Komponente zusammensetzt. Die im Rahmen des von der Hauptversammlung 1999 beschlossenen Aktienoptionsprogramms in mehreren Tranchen ausgegebenen Bezugsrechte können nach einer Wartezeit von zwei Jahren innerhalb eines Zeitraums von fünf Jahren ausgeübt werden, wenn mindestens eines der zwei Erfolgsziele – absolute Performance-Hürde und relative Performance-Hürde – erreicht wurde (vgl. Erläuterung 33, S. 178). Die letzte Tranche aus dem MSOP wurde im August 2002 an die Mitglieder des Vorstands ausgegeben. Ein neues Aktienoptionsprogramm wurde von der Hauptversammlung nicht beschlossen.

#### Gesamtvergütung des Vorstands im Geschäftsjahr 2006 in Tsd. €

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

1) Beinhaltet auch einen aufgrund unterschiedlicher Besteuerungen in Deutschland und USA gezahlten Steuerausgleich.

#### Pensionszusagen des Vorstands im Geschäftsjahr 2006 in Tsd. €

	Ruhegehaltsregelung	Dienstzeitaufwand
Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender)	10 % der rentenfähigen Bezüge + 2 % für jedes ab dem 1.4.1997 geleistete volle Dienstjahr	238
Glenn Bennett	20 % der rentenfähigen Bezüge + 2 % für jedes ab dem 1.1.2000 geleistete volle Dienstjahr	70
Robin J. Stalker	10 % der rentenfähigen Bezüge + 2 % für jedes ab dem 1.1.2001 geleistete volle Dienstjahr	161
Erich Stamminger	10 % der rentenfähigen Bezüge + 2 % für jedes ab dem 1.4.1997 geleistete volle Dienstjahr	108
<b>Gesamt</b>		<b>577</b>

### Anzahl ausstehender Aktienoptionen zurückgegangen

Die Gesamtzahl der Optionen, die im Geschäftsjahr 2006 von den derzeitigen Mitgliedern unseres Vorstands bis zum 31. Dezember 2006 im Rahmen des MSOP ausgeübt wurden, betrug 9.100 Stück. Die aus der Ausübung dieser Optionen erzielte Vergütung beläuft sich auf 603.410 €. Insgesamt hielten unsere Vorstandsmitglieder zum 31. Dezember 2006 weitere 2.800 Aktienoptionen, die bislang von ihnen nicht ausgeübt wurden.

### Arbeitsverträge sehen Abfindungsregeln vor

Die unbefristeten Dienstverträge mit unseren Vorstandsmitgliedern sehen einzelvertragliche Abfindungsregelungen für den Fall vor, dass die adidas AG den jeweiligen Dienstvertrag ohne Vorliegen von wichtigen Kündigungsgründen beendet. So erhalten die Vorstandsmitglieder Herbert Hainer, Erich Stamminger und Glenn Bennett jeweils eine Abfindung in Höhe von 100 % des zum Zeitpunkt des Ausscheidens gezahlten Jahresfestgehalts. Vorstandsmitglied Robin J. Stalker erhält eine Abfindung in Höhe von 50 % des zum Zeitpunkt des Ausscheidens gezahlten Jahresfestgehalts. Sollte ein Mitglied des Vorstands während seiner Bestelldauer versterben, erhält die Ehefrau des Verstorbenen eine einmalige Zahlung in Höhe von 25 % des Jahresfestgehalts.

### Pensionszusagen an Vorstandsmitglieder

Darüber hinaus haben unsere Vorstandsmitglieder Pensionszusagen von der adidas AG erhalten, die Altersrente, Invalidenrente sowie Witwenrente abdecken.

» Altersrente: Pensionen werden an die Vorstandsmitglieder lebenslänglich gezahlt, sobald sie die Pensionsgrenze von 65 Jahren erreicht haben und aus den Diensten der adidas AG ausgeschieden sind. 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 % bzw. 20 % der rentenfähigen Bezüge steigt der Pensionsanspruch um 2 % für jedes volle Jahr der Bestellung als Vorstand der adidas AG und kann sich auf maximal 40 % der rentenfähigen Bezüge belaufen. Im Falle des Ausscheidens eines Vorstandsmitglieds vor Erreichen des Renteneintrittsalters richtet sich die Unverfallbarkeit der Pensionsansparungen nach den gesetzlichen Bestimmungen. Die Dynamisierung der laufenden Renten erfolgt nach den gesetzlichen Regelungen.

» Invalidenrente: Sollte ein Vorstandsmitglied vor Eintritt des Rentenalters dauerhaft arbeitsunfähig werden, stehen ihm Pensionszahlungen wie oben beschrieben zu.

» Witwenrente: Sollte ein Vorstandsmitglied versterben, erhält die hinterbliebene Ehefrau eine Witwenrente in Höhe von 50 % der Pensionsansprüche.

### Pensionsfonds deckt Pensionsansprüche ab

Für von aktiven Vorstandsmitgliedern bis zum 31. Dezember 2006 erworbene Pensionsansprüche hat die adidas AG handelsrechtlich keine Pensionsrückstellungen mehr ausgewiesen, da sie zur Abwicklung dieser Ansprüche eine Einzahlung in einen Pensionsfonds geleistet hat. Der Gesamtbetrag der Zahlung, der dem Barwert der auf den Bilanzstichtag 31. Dezember 2006 berechneten zukünftigen Pensionsansprüche entspricht, teilt sich rechnerisch nach Maßgabe der vormalig bestehenden Pensionsrückstellungen auf unsere Vorstände auf. Der Pensionsfonds erfüllt die Anforderungen an Planvermögen im Sinne des IAS 19 und wird gegen die Pensionsrückstellungen saldiert.

### Zahlung in den Pensionsfonds im Geschäftsjahr 2006 in Tsd. €

Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender)	4.490
Glenn Bennett	925
Robin J. Stalker	848
Erich Stamminger	2.412
<b>Gesamt</b>	<b>8.675</b>

### Dienstzeitaufwand Kenngröße für Pensionsrückstellungen

Der Aufwand für die Altersversorgung der aktiven Vorstände setzt sich aus Dienstzeitaufwand und Zinsaufwand zusammen. Da die variablen Zinskosten und die Erträge aus dem Planvermögen stark schwanken, wird der Dienstzeitaufwand als vergleichbare Kenngröße anstelle der Zuführung zu Pensionsrückstellungen, deren Veröffentlichung der Deutsche Corporate Governance Kodex von Unternehmen fordert, angegeben.

### Pensionszahlungen an frühere Vorstandsmitglieder

Für Pensionszusagen gegenüber früheren Vorstandsmitgliedern bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von insgesamt 42,105 Mio. €. Im Geschäftsjahr 2006 erhielten frühere Mitglieder des Vorstands Pensionszahlungen in Höhe von insgesamt 1,906 Mio. €.

### Keine Kredite an Vorstandsmitglieder

Mitglieder des Vorstands erhielten im Geschäftsjahr 2006 vom Unternehmen keine Kredite.

## Vergütung des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2006

### Vergütung in der Satzung geregelt

Die Vergütung der Mitglieder unseres Aufsichtsrats ist von der Hauptversammlung am 8. Mai 2003 beschlossen worden und Bestandteil unserer Satzung. Es handelt sich um eine feste jährliche Vergütung, die für das einzelne Mitglied 21.000 €, das Doppelte für den Aufsichtsratsvorsitzenden und das Eineinhalbfache für die Stellvertretenden Vorsitzenden beträgt. Allen Mitgliedern werden darüber hinaus die in Zusammenhang mit Aufsichtsratssitzungen entstandenen Auslagen erstattet.

### Vergütung für Beratungs- und Dienstleistungsverträge

Mit zwei Mitgliedern des Aufsichtsrats, Herrn Filho und Herrn Dr. Friderichs, bestehen zum Ende des Geschäftsjahrs befristete projektbezogene Beraterverträge.

### Keine Kredite an Aufsichtsratsmitglieder

Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten im Geschäftsjahr 2006 vom Unternehmen keine Kredite.

### Vergütung des Aufsichtsrats (gemäß Satzung) im Geschäftsjahr 2006 in €

Aufsichtsratsvorsitzender	
Henri Filho	42.000
Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende	
Dr. Hans Friderichs, Fritz Kammerer	31.500
Mitglieder	
Sabine Bauer, Dr. iur. Manfred Gentz, Igor Landau, Roland Nosko, Hans Ruprecht, Willi Schwerdtle, Heidi Thaler-Veh, Christian Tourres, Klaus Weiß	21.000
<b>Gesamt</b>	<b>294.000</b>

### Vergütung von Mitgliedern des Aufsichtsrats für Beratungs- und Dienstleistungsverträge in €

	2006	2005
Henri Filho	285.100	306.800
Dr. Hans Friderichs	213.386	204.517
<b>Gesamt</b>	<b>498.486</b>	<b>511.317</b>



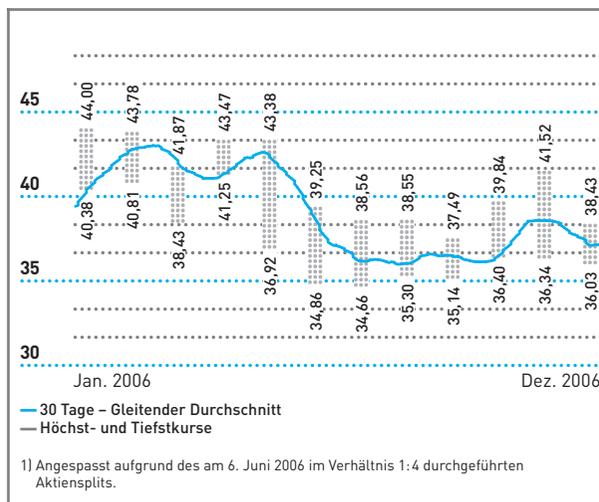
### Aktienkurs der adidas AG unter Druck

Nach einem kräftigen Start erreichte unsere Aktie bereits im Januar ihr Jahreshoch von 44,00 €. Im Februar und Anfang März führten dann Bedenken bezüglich der kurzfristigen Geschäftsaussichten von Reebok zu Kursverlusten. Positive Analystenberichte über die Zukunft des kombinierten Konzerns nach unserem alljährlichen Investor Day bewirkten eine Erholung, die bis in den Mai hinein anhielt. Nach einem starken Anstieg am Tag der Veröffentlichung unserer Ergebnisse für das erste Quartal gab unser Aktienkurs anschließend mit dem Gesamtmarkt deutlich nach. Trotz der erfolgreichen Sponsoring-Aktivitäten von adidas rund um die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™ fehlte unserer Aktie nach dem Ereignis aufgrund von Befürchtungen eines Abschwungs auf dem nordamerikanischen Sportartikelmarkt weiterhin die Dynamik. Positive Impulse durch die gut aufgenommenen Halbjahresergebnisse Anfang August unterstützten unsere Aktie lediglich vorübergehend. Im Vorfeld der Veröffentlichung unserer Ergebnisse für das dritte Quartal erholte sich unser Aktienkurs ab Ende August in Erwartung eines Aufschwungs bei Reebok. Der Konzern vermeldete starke Ergebnisse in den Segmenten adidas und TaylorMade-adidas Golf, kündigte aber auch zusätzliche Investitionen in das Reebok Segment an, um die Neubelebung der Marke zu beschleunigen. Daraufhin wurde die Gewinnprognose des Konzerns für das Jahr 2007 herabgesetzt. Die adidas Aktie verlor infolgedessen am Tag der Ankündigung erheblich, entwickelte sich weiter unterdurchschnittlich und schloss das Jahr schließlich bei 37,73 €. Unsere Marktkapitalisierung verringerte sich zum Ende des Jahres 2006 auf 7,7 Mrd.€ gegenüber 8,1 Mrd.€ am Jahresende 2005.

### Aktiensplit und Namensänderung werden im Juni wirksam

Seit 6. Juni 2006 werden unsere Aktien unter dem neuen Firmennamen „adidas AG“ gehandelt. Aufgrund der Veräußerung des Salomon Segments im vierten Quartal 2005 wurde der Name „adidas-Salomon AG“ entsprechend geändert. Am gleichen Tag wurde ein Aktiensplit im Verhältnis 1:4 durchgeführt, um die Attraktivität unserer Aktie insbesondere für private Anleger zu erhöhen (vgl. Erläuterung 22, S. 165). Da kein neues Kapital aufgenommen wurde, gab es keinen verwassernden Effekt.

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



Die Performance der adidas AG Aktie und wichtiger Indizes zum 31. Dezember 2006 in %

	1 Jahr	3 Jahre	5 Jahre	seit Börsengang
adidas AG	-6	67	79	334
DAX	22	66	28	200
MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods	24	74	130	148

### Mitgliedschaft in Indizes unterstreicht Erfolg von Nachhaltigkeitsstrategie

Die adidas AG wird in Bezug auf Sozial- und Umweltangelegenheiten sowie ihre langfristige wirtschaftliche Entwicklung als branchenführend eingestuft und wurde zum siebten Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indizes aufgenommen. Darüber hinaus wurde die Mitgliedschaft des Konzerns im FTSE4Good Europe erneut bestätigt. In diesem Index sind Unternehmen vertreten, die sich durch ihr anhaltendes Engagement für nachhaltiges Umweltmanagement, ihre starken Finanzergebnisse und eine positive Beziehung zu ihren Interessenvertretern sowie durch ihre Verpflichtung zur Wahrung und Unterstützung von Menschenrechten auszeichnen. Außerdem ist die adidas AG im Ethibel Excellence Index vertreten. Dieser Index wurde von der unabhängigen Organisation Forum Ethibel gegründet und listet 280 Unternehmen mit überdurchschnittlicher Nachhaltigkeit in den Bereichen Soziales und Umwelt, die den ethischen Kriterien von Forum Ethibel entsprechen.

### Historische Entwicklung der adidas AG überflügelt Benchmark Indizes

Die ständige Verbesserung des Shareholder Value ist für den adidas Konzern überaus wichtig. Die langfristige Entwicklung unseres Aktienkurses zeigt das Vertrauen der Anleger und das Wachstumspotenzial unseres Konzerns. Seit unserem Börsengang im November 1995 hat unsere Aktie 334 % zugelegt. Sie hat damit sowohl den DAX als auch den MSCI Index mit Zuwächsen von 200 % bzw. 148 % im gleichen Zeitraum deutlich überflügelt.

## ADR Überblick

American Depositary Receipts (ADRs)	Level 1	Rule 144A
CUSIP	00687A107	00687P104
Symbol	ADDYY	ADDYY
Verhältnis ADR/Aktie	2:1	2:1
Handel	„Over the counter“ (OTC)	Portal
Zulassung	Dezember 2004	November 1995
Depositarbank	The Bank of New York	The Bank of New York

## Kennzahlen zur Aktie auf einen Blick

		2006	2005
Unverwässertes Ergebnis je Aktie	€	<b>2,37</b>	2,05 <sup>1)</sup>
Verwässertes Ergebnis je Aktie	€	<b>2,25</b>	1,93 <sup>1)</sup>
Operativer Cashflow je Aktie	€	<b>3,74</b>	1,88 <sup>1)</sup>
Jahresendkurs	€	<b>37,73</b>	40,00 <sup>1)</sup>
Jahreshoch	€	<b>44,00<sup>1)</sup></b>	41,00 <sup>1)</sup>
Jahrestief	€	<b>34,66</b>	27,78 <sup>1)</sup>
Dividende	€	<b>0,42<sup>2)</sup></b>	0,325 <sup>1)</sup>
Dividendensumme	Mio. €	<b>85</b>	66
Ausschüttungsquote	%	<b>18</b>	17
Dividendenrendite	%	<b>1,11</b>	0,81
Eigenkapital pro Aktie	€	<b>13,90</b>	13,22 <sup>1)</sup>
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende		<b>16,8</b>	20,7
Durchschnittliches Handelsvolumen je Handelstag	Aktien	<b>2.039.527<sup>1)</sup></b>	1.696.371 <sup>1)</sup>
Rang im DAX <sup>3)</sup> am Jahresende nach			
Marktkapitalisierung		<b>24</b>	18
Handelsvolumen		<b>21</b>	21

1) Angepasst aufgrund des am 6. Juni im Verhältnis 1:4 durchgeführten Aktiensplits

2) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung

3) Wie von der Deutschen Börse veröffentlicht

## Starker Anstieg der Anzahl der ausstehenden ADRs

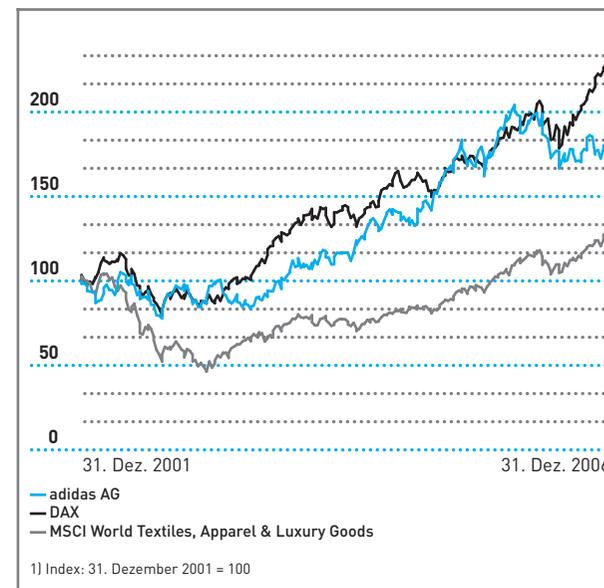
Unser am 30. Dezember 2004 aufgelegtes Level 1 American Depositary Receipt (ADR) Programm erfreut sich unter amerikanischen Anlegern weiterhin großer Beliebtheit. Im Verlauf des Jahres 2006 ist die Anzahl der ausstehenden Level 1 ADRs von ca. 1,6 Millionen auf 11,3 Millionen zum Jahresende ganz erheblich gestiegen. In dieser kräftigen Steigerung zeigt sich das gestiegene Interesse der US-amerikanischen Anleger an unserer Aktie. Angepasst an den Aktiensplit, der auch bei unseren ADRs durchgeführt wurde, schloss das Level 1 ADR das Jahr bei 25,20 US Dollar. Dies stellt einen Anstieg um 6,6 % gegenüber dem Vorjahr dar (2005: 23,64 US Dollar). Aufgrund des Euroanstiegs verzeichnete das ADR eine bessere Entwicklung als unsere Stammaktie.

## Wandelanleihe wird mit Prämie gehandelt

Im Jahr 2006 hat der adidas Konzern seine Finanzierungsstruktur weiter diversifiziert. Als Teil der Finanzierung der Reebok Akquisition hat der Konzern im Jahr 2006 mehrere zusätzliche Privatplatzierungen begeben (vgl. Treasury, S. 85). Die öffentlich handelbare Wandelanleihe schloss das Jahr bei 154,90 € und damit um 4,1 % unter dem Stand zum Ende des Vorjahres (2005: 161,60 €). Sie wird derzeit mit einer Prämie von ca. 5,2 % über dem Paritätswert der Aktie gehandelt.

## Höhere Dividende vorgeschlagen

Der Vorstand und der Aufsichtsrat der adidas AG werden der Hauptversammlung am 10. Mai 2007 eine Dividende in Höhe von 0,42 € je Aktie vorschlagen. Sofern die Hauptversammlung ihre Zustimmung erteilt, wird die Dividende am 11. Mai 2007 ausgezahlt. Die vorgeschlagene Dividende je Aktie entspricht einem Anstieg von 0,095 € pro Aktie (2005: 0,325 €). Darin spiegelt sich unsere Zuversicht hinsichtlich der zukünftigen Geschäftsentwicklung des Konzerns wider. Die Gesamtausschüttung von ca. 85 Mio. € (2005: 66 Mio. €) entspricht einem Ausschüttungssatz von 18 % (2005: 17 %). Die vorgeschlagene Dividende entspricht unserer Dividendenpolitik, der zufolge der adidas Konzern beabsichtigt, zwischen 15 % und 25 % des Konzerngewinns als Dividende auszuschütten.

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

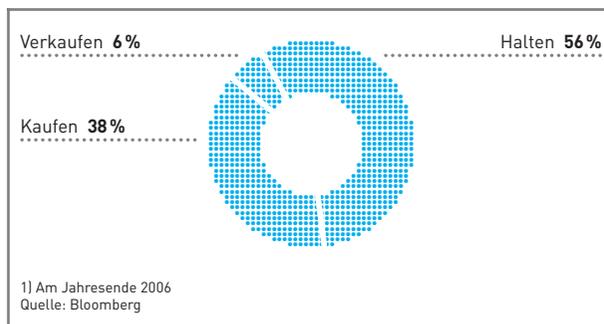
### Hauptversammlung 2006 erneuert Genehmigung für Aktienrückkaufprogramm

Neben der Entlastung des Vorstands und des Aufsichtsrats für das Jahr 2005 und den Beschlüssen zur Dividende sowie der Namensänderung und des Aktiensplits (siehe oben) genehmigte die Hauptversammlung auch eine Änderung der Satzung der adidas AG. Damit werden die Änderungen im deutschen Unternehmensrecht zur Einberufung und zu den Anforderungen für die Teilnahme an einer Hauptversammlung berücksichtigt. Nach der Kapitalerhöhung im November 2005, die das ganze noch ausstehende genehmigte Kapital ausnutzte, wurde neues genehmigtes Kapital in Höhe von 20 Mio. € bewilligt. Darüber hinaus verlängerte die Hauptversammlung die bestehende Genehmigung zum Rückkauf von eigenen Aktien in Höhe von maximal 10 % des Grundkapitals bis 10. November 2007 (vgl. Berichterstattung zu § 315 Abs. 2 Nr. 4 und Abs. 4 HGB, S. 114). Der adidas Konzern hat derzeit jedoch keine konkreten Pläne, diese Genehmigung zu nutzen.

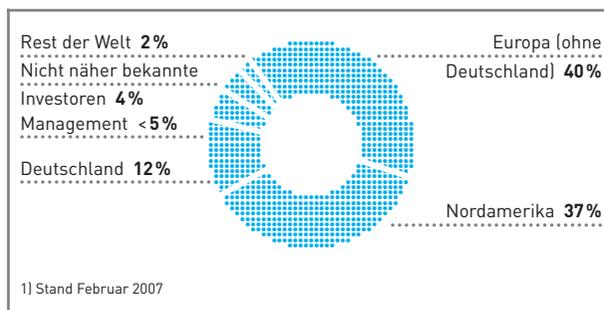
### Investorenbasis in Nordamerika deutlich gestärkt

Entsprechend der Anzahl der Einladungen zur Hauptversammlung im Mai 2006 schätzen wir die Gesamtzahl unserer Aktionäre auf derzeit rund 85.000. Gemäß unserer letzten Aktienbesitzanalyse vom Februar 2007 besaßen die uns bekannten Investoren 96 % (2006: 93 %) der im Umlauf befindlichen Aktien. Aufgrund der Reebok Akquisition und unserer stärkeren Stellung auf dem nordamerikanischen Markt stieg der Anteil der von dort ansässigen institutionellen Investoren gehaltenen Aktien deutlich auf 37 % (2006: 29 %). Deutsche institutionelle Anleger hielten 12 % (2006: 13 %) der Aktien der adidas AG. Der Anteil der von Investoren aus anderen europäischen Ländern gehaltenen Aktien ging auf 40 % zurück (2006: 44 %). Sonstige institutionelle Investoren halten mit 2 % der im Umlauf befindlichen Aktien etwas weniger Aktien als im Vorjahr (2006: 3 %). Das Management des adidas Konzerns, d. h. die derzeitigen Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat, hält insgesamt weiterhin weniger als 5 % der Anteile. 4 % der ausgegebenen Aktien befanden sich im Besitz von uns nicht näher bekannten Investoren und Privatanlegern (2006: 7 %).

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



### Aktionärsstruktur<sup>1)</sup>



### Starkes Analysteninteresse hält an

Das Interesse der Analysten und Investoren am adidas Konzern war in 2006 weiterhin stark. Rund 30 Analysten veröffentlichten regelmäßig Studien über die adidas AG. Die Mehrheit der Investoren und Analysten blieb hinsichtlich des mittel- und langfristigen Potenzials unseres Konzerns zuversichtlich. Die Empfehlungen der Analysten zum 31. Dezember 2006 spiegeln allerdings einige Zurückstufungen infolge aktueller Bedenken bezüglich der kurzfristigen Geschäftsaussichten von Reebok sowie der Herabsetzung der Gewinnprognose des Konzerns am 9. November wider. 38 % der Analysten sprachen in ihrem letzten Bericht im Zwölfmonatszeitraum eine „Kauf“-Empfehlung für unsere Aktie aus (2005: 75 %). 56 % empfahlen das „Halten“ unserer Aktie (2005: 25 %). 6 % stuften unsere Aktie zum „Verkauf“ ein (2005: 0 %).

### Preisgekrönte Investor Relations Aktivitäten

Die adidas AG ist bestrebt, ständigen intensiven Kontakt zu institutionellen und privaten Anlegern sowie Analysten zu halten. Das Management und das Investor Relations Team verbrachten im Jahr 2006 fast 20 Tage auf Roadshows und präsentierten auf zahlreichen nationalen und internationalen Konferenzen (siehe [www.adidas-Group.de/investoren](http://www.adidas-Group.de/investoren) für einen detaillierten Kalender). Im April 2006 haben wir die Finanzwelt zu unserem siebten jährlichen Investor Day nach London eingeladen. Das Management präsentierte dort die Konzernstrategie und künftige Markenpositionierung. Die Effektivität unserer Investor Relations Arbeit wurde in der Fachzeitschrift Institutional Investor herausgestellt, deren Studie unter Buy-Side- und Sell-Side-Analysten unsere Arbeit als beste in der Branche einschätzte. Darüber hinaus belegten wir im jährlichen Investor Relations Ranking des deutschen Wirtschaftsmagazins Capital den zweiten Platz im DAX.

### Ausführliche Finanzinformationen online erhältlich

Unter [www.adidas-Group.de/investoren](http://www.adidas-Group.de/investoren) stellen wir ausführliche Informationen rund um unsere Aktie sowie die Strategie und Finanzergebnisse des Konzerns zur Verfügung. Unser Veranstaltungskalender zeigt alle Konferenzen, an denen wir teilnehmen und ermöglicht den Download aller Präsentationen. Zusätzlich zu den Live-Webcasts aller wichtigen Events, wie zum Beispiel unserer Analystenkonferenz, der Hauptversammlung und unseres Investor Day, haben wir damit angefangen, Podcasts unserer Telefonkonferenzen zu den Quartalsergebnissen anzubieten. Im Jahr 2007 werden wir unsere Internetseite weiter verbessern, um die Informationsbedürfnisse unserer Interessenvertreter bestmöglich zu befriedigen.

# Operative und Sport-Highlights 2006

Januar



Februar



März



April



Mai



Juni



## Januar

Mit dem Abschluss der Akquisition von Reebok International Ltd. (USA) durch den adidas Konzern entsteht ein Konzern mit einer eindrucksvollen Präsenz im weltweiten Sportartikelmarkt.

## Februar

Mehr als 500 Sportler nehmen an den Olympischen Winterspielen 2006 in Turin in der neu entworfenen adidas Olympia-Kollektion teil. Damit bekräftigen sie die Position von adidas als die authentische Olympia-Marke.

## Februar

adidas präsentiert eine Revolution im Fußballschuhbereich mit dem ersten modularen Fußballschuh, dem +F50 TUNIT. Dieser Schuh erzielt hohe Verkaufszahlen und gewinnt später im Jahr den angesehenen Designpreis 2007 der Bundesrepublik Deutschland in der Kategorie „Freizeit, Sport und Reisen“.

## Februar

Der adidas\_1, der erste intelligente Basketballschuh der Welt, feiert sein Debüt und wird von Superstar Tim Duncan am NBA All-Star-Game-Wochenende in Houston, Texas/USA getragen.

## März

adidas und Stella McCartney verlängern ihre erfolgreiche Kooperation bis 2010 und stellen in Aspen, Colorado/USA die Kollektion für Herbst/Winter 2006 erstmals mit einer Wintersport-Linie vor.

## März

Beim 53. Cannes Lions International Advertising Festival erhält adidas die renommierte Auszeichnung „Advertiser of the Year“.

## April

adidas und die NBA unterzeichnen eine 11-jährige strategische globale Merchandising-Partnerschaft, mit der adidas ab der Saison 2006/07 zum offiziellen NBA-Ausrüster für Trikots und Bekleidung wird.

## Mai

Reebok unterzeichnet eine mehrjährige Partnerschaft mit Vince Young, der später im Jahr zum „NFL Rookie of the Year“ gekürt wird.

## Mai

Der adidas Konzern übernimmt mit Wirkung zum 1. Januar 2007 die Vertriebsrechte für die Marke Reebok in Russland und China. Buyouts von Distributoren für Tschechien und die Slowakei wurden in den darauf folgenden Monaten bekannt gegeben.

## Juni

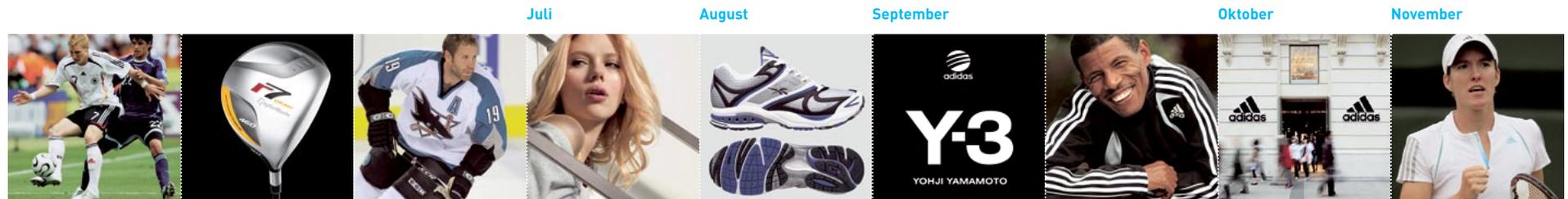
Nach der Namensänderung des Unternehmens in adidas AG werden am 6. Juni die Umstellung der Börsennotierung und der Aktiensplit im Verhältnis 1:4 wirksam.

## Juni

adidas begeistert die Welt während der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™ mit spektakulären Aktionen in ganz Deutschland und ist mit drei Teams im Viertelfinale, zweien im Halbfinale und einem im Finale eindeutig die dominierende Fußballmarke.

## Juni

TaylorMade ist die meistgespielte Marke bei Drivern, Fairwayhölzern und Hybridschlägern in der Kategorie Metallhölzer auf der PGA Tour.



### Juni

adidas und die UEFA unterzeichnen eine langfristige Partnerschaft, die adidas weltweite Sponsorenrechte für die UEFA EURO 2008™ in Österreich und der Schweiz und für die UEFA Champions League garantiert. Im weiteren Verlauf des Jahres kündigen adidas und der mexikanische Fußballverband (FMF) eine langfristige Partnerschaft bis 2014 an.

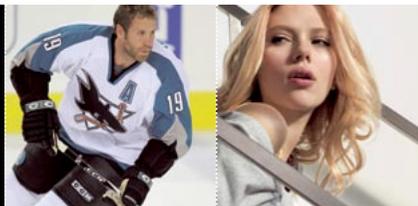
### Juni

Joe Thornton und Alexander Owetschkin, beide von Reebok-CCM Hockey ausgerüstete Eishockeyspieler, werden als „Most Valuable Player“ bzw. „Rookie of the Year“ der NHL ausgezeichnet.

### Juli

Reebok gibt eine mehrjährige Partnerschaft mit dem Hollywood-Star Scarlett Johansson bekannt. Teil der Partnerschaft ist eine nach ihr benannte sportinspirierte Lifestyle Schuh- und Bekleidungskollektion namens Scarlett „Hearts“ Rbk, die im Frühjahr 2007 auf den Markt kommt.

### Juli



### August



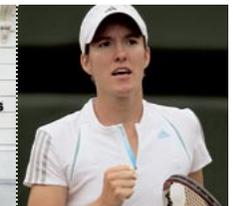
### September



### Oktober



### November



### August

Das Magazin Runner's World verkündet Reebok als Gewinner des begehrten „Editor's Choice Award“ für den Trinity KFS Running Schuh.

### September

Mit Wirkung zum 1. September übernimmt der adidas Konzern durch den Erwerb der verbleibenden 49% der Anteile von ihrem Joint Venture-Partner die vollständige Kontrolle über adidas Korea Ltd. Korea ist der drittgrößte Markt in Asien.

### September

Yohji Yamamoto und adidas geben die Verlängerung ihrer erfolgreichen Zusammenarbeit bis 2010 bekannt. Bereits Anfang des Jahres wurde der erste Y-3 Flagship-Store in Tokio eröffnet.

### September

Reebok präsentiert die neue globale Werbekampagne „When Did I Know?“ mit einigen NFL-Topspielern und zeigt darin für jeden Footballspieler den prägenden Moment, der ihn dahin führte, wo er heute ist.

### September

Als erster Äthiopier sichert sich der von adidas gesponserte Haile Gebrselassie den Sieg beim Berlin Marathon. adidas Athleten siegen im Verlauf des Jahres bei über zehn großen Marathon-Events.

### Oktober

Der weltgrößte adidas Sport Performance Store eröffnet in Paris in Anwesenheit von adidas Spitzensportlern wie Zinedine Zidane, Justine Henin-Hardenne und Djibril Cissé. Der Store verfügt über 1.750 m² Verkaufsfläche auf zwei Ebenen. Andere wichtige Eröffnungen finden im Verlauf des Jahres in Hongkong und San Francisco statt.

### November

Das Magazin Popular Science verkündet den adidas Fußball +Teamgeist™ als Gewinner des „Best of What's New Award 2006“ in der Kategorie „Freizeit“. Dieser Ball wird rund um die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™ nahezu 14 Millionen Mal verkauft.

### November

Justine Henin-Hardenne gewinnt die Sony Ericsson Championships in Madrid und setzt sich damit an die Spitze der WTA Weltrangliste. Außerdem erringt sie im Verlauf des Jahres bei Roland Garros ihren fünften Grand Slam Titel und gewinnt weitere WTA Turniere in Sydney, Dubai, Eastbourne und New Haven.

### Dezember

MLB Properties Inc. ernannt Reebok zum offiziellen Lizenznehmer im Bereich Bekleidung für Fans und Lifestyle-Konsumenten. Mit dieser mehrjährigen Partnerschaft baut Reebok seine bereits existierende Partnerschaft im Bereich Baseball als MLB Official Authentic Collection Supplier für Schuhe weiter aus.



denk' schneller  
und sei kreativ.

>>

Sidney Crosby. Das größte Talent in der NHL seit Gretzky und Lemieux. Er zieht den Puck an wie ein Magnet. Nicht aufzuhalten.

- » SIDNEY CROSBY  
 CENTER, EISHOCKEY  
 JÜNGSTER SPIELER MIT ÜBER  
 100 SCORERPUNKTEN IN EINER SAISON



042	<b>Struktur und Strategie</b>
042	› adidas Konzern
042	› Corporate Mission Statement
043	› Unsere Marken und Divisionen
044	› Konzernstrategie
046	› Wichtige Standorte und Promotion-Partnerschaften
048	› Internes Konzern-Managementsystem
052	› Markensegmente
052	› adidas
055	› Reebok
058	› TaylorMade-adidas Golf
060	› Konzernbereiche
060	› Global Operations
063	› Nachhaltigkeit
065	› Mitarbeiter
069	› Forschung und Entwicklung
072	<b>Geschäftsentwicklung des Konzerns</b>
072	› adidas Konzern
072	› Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche
074	› Gewinn- und Verlustrechnung
082	› Bilanz und Kapitalflussrechnung
085	› Treasury
088	› Entwicklung der Markensegmente
088	› adidas Geschäftsentwicklung
091	› Reebok Geschäftsentwicklung
094	› TaylorMade-adidas Golf Geschäftsentwicklung
096	<b>Risikobericht</b>
102	<b>Chancenbericht</b>
106	<b>Nachtrag und Ausblick</b>
114	<b>Berichterstattung zu § 315 Abs. 2 Nr. 4 und Abs. 4 HGB</b>

## Struktur und Strategie

Eine der größten Stärken unseres Konzerns ist die Vielfalt unseres umfangreichen Markenportfolios. Unsere Marken legen größten Wert auf Performance, technologische Innovation und Design sowie eine konsumentenspezifische Produktpolitik und kundenspezifische Vertriebspolitik. Jede Marke hat dabei jedoch ihre ganz eigene Identität und ist klar darauf ausgerichtet, die Anforderungen eines spezifischen Segments im Sportartikelmarkt zu erfüllen. Diese Unterscheidung ist enorm wichtig und hilft uns, die maximale Wirkung bei den Konsumenten zu erzielen.

**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.

# adidas®

## GROUP

### **adidas®** (66 % des Konzernumsatzes)



#### **adidas Sport Performance** (78 % der adidas Umsatzerlöse)

Die adidas Sport Performance Division konzentriert sich ganz auf den Sportler, für den Leistung vor stylischem Aussehen kommt. Jede Sportart ist wichtig, aber die Kategorien Running, Fußball, Basketball und Trainingsbekleidung stehen bei dieser Division im Mittelpunkt.



#### **adidas Sport Heritage** (22 % der adidas Umsatzerlöse)

Die adidas Sport Heritage Division lässt sich von unserer langen Tradition zu authentischen und aktuellen Produkten für die Zukunft inspirieren. Die Produkte dieser Division sind unverkennbar im Sport verwurzelt, sind jedoch für das Lifestyle- und Streetwear-Segment bestimmt.



#### **adidas Sport Style** (<1 % der adidas Umsatzerlöse)

Die adidas Sport Style Division richtet sich 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. Was adidas und diese Konsumenten verbindet sind die gemeinsamen Wurzeln im Sport. Das macht diese Division so interessant und Erfolg versprechend.

### **Reebok** (25 % des Konzernumsatzes)



#### **Reebok** (80 % der Reebok Umsatzerlöse)

Reebok ist eine amerikanisch-geprägte globale Marke, die Sport- und Lifestyle-Produkte entwickelt und vermarktet. Diese Marke baut auf einer langen, authentischen Tradition in den Bereichen Sport, Fitness und Women auf. Reebok ist entschlossen, Produkte und Marketingprogramme zu entwickeln, die die Kreativität der Marke ausstrahlen und sich nicht mit dem Status quo zufrieden geben.



#### **Reebok-CCM Hockey** (8 % der Reebok Umsatzerlöse)

Reebok-CCM Hockey ist der weltgrößte Designer, Hersteller und Vermarkter von Hockey-Ausrüstung und -Bekleidung unter den weltweit bekanntesten Hockey-Marken: Rbk Hockey und CCM.



#### **Rockport** (12 % der Reebok Umsatzerlöse)

Rockport blickt auf 35 Jahre Erfahrung im Bereich Entwicklung und Engagement für Innovation zurück. Rockport entwirft und vermarktet Schuhe in den Bereichen Dress, Dress Casual, Casual und Outdoor sowie Bekleidung und Accessoires, die dynamische Technologie mit zeitgemäßem Styling verbinden – Produkte, die sich dadurch auch fühlbar von anderen unterscheiden.

### **TaylorMade®** (8 % des Konzernumsatzes)



#### **TaylorMade** (71 % der TaylorMade-adidas Golf Umsatzerlöse)

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



#### **adidas Golf** (24 % der TaylorMade-adidas Golf Umsatzerlöse)

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



#### **Maxfli** (5 % der TaylorMade-adidas Golf Umsatzerlöse)

Maxfli entwirft und entwickelt Golfbälle mit einem ausgezeichneten Preis-Leistungs-Verhältnis, die überlegene Reichweite, Spin und Griffigkeit in sich vereinen.

# 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. Für uns steht dabei immer der Konsument im Mittelpunkt. Wir konzentrieren uns voll und ganz auf die Stärkung und Weiterentwicklung unserer Marken, um das Konzernergebnis zu maximieren. Durch die Akquisition von Reebok haben wir unsere weltweite Präsenz ausgebaut. Damit sind wir auf wichtigen Märkten, in wichtigen Kundensegmenten und in wichtigen Produktkategorien noch stärker vertreten. Durch die Betonung unserer Stärken wollen wir unser Profil bei den Konsumenten schärfen. Die Umsetzung einer klar definierten Strategie ermöglicht es uns so, die Profitabilität unserer Marken zu steigern.**

## Erfolgspotenzial aller Marken konsequent ausschöpfen

Wir wollen in allen Kategorien und auf den Absatzmärkten, in denen wir präsent sind, eine führende Position einnehmen. Unsere Mehrmarkenstrategie bietet einen völlig neuen Ansatz, um Konsumenten anzusprechen. Dank unserer Flexibilität können wir Chancen auf verschiedene Art und Weise nutzen: als Massen- oder Nischenanbieter können wir noch gezielter auf Konsumentenwünsche eingehen und eine größere Anzahl an Funktionalitäten, Stilrichtungen und Preissegmenten abdecken. Über unser gesamtes Markenportfolio hinweg konzentrieren wir uns auf die Steigerung der Aufmerksamkeit und der Präsenz beim Konsumenten. Wir sprechen ihn deshalb mit klaren und in sich stimmigen Botschaften an und unterstützen den Verkauf aller Produkte am Point-of-Sale. Darüber hinaus können wir unsere wirtschaftlichen Ziele nur erreichen, wenn wir Größenvorteile effektiv nutzen und unsere operative Leistungsfähigkeit sicherstellen. Dazu zählen für uns termingerechte Lieferungen an den Einzelhandel, Qualitätssicherung und die Bereitschaft und Fähigkeit, für unsere Konsumenten „den entscheidenden Schritt mehr“ zu machen. Durch die Integration von Reebok haben wir zusätzliche Erkenntnisse über branchenführende Techniken und Prozesse gewonnen. Diese Erkenntnisse setzen wir heute in unserer gesamten Organisation um. Ein Hauptaugenmerk gilt dabei vor allem unserem Engagement für bestmögliche Sozial- und Umweltstandards (vgl. Nachhaltigkeit, S. 63) sowie der ständigen Optimierung unserer Vertriebsprozesse und der Verbesserung unseres Kundenservices. Darüber hinaus spielen für uns im gesamten Konzern die Verbesserung interner Prozesse und der Komplexitätsabbau eine wichtige Rolle.

## Leistung als zentraler Wert des Konzerns

Von Anfang an war es das Ziel unseres Unternehmens, Sportlern zu Höchstleistungen zu verhelfen. Diese Philosophie ist noch heute das Fundament unseres Konzerns. Ob Profi, Olympionike oder Freizeitsportler – welche Ansprüche ein Sportler auch haben mag, wir sind entschlossen, diesen besser gerecht zu werden als unsere Wettbewerber. Wir haben uns dem Sport und der Leistung verschrieben. Diese Identität untermauern wir bei all unseren Marken durch Technologie und Innovation. Dazu zählt auch die konzernweite Förderung einer leistungsorientierten Unternehmenskultur. Unsere Mitarbeiter sind der wichtigste Garant für unseren Erfolg. Wir tun daher alles, um ihre persönlichen Ziele mit den Zielen des Konzerns und der Marken in Einklang zu bringen. Wir bieten unseren Mitarbeitern eine Reihe von Personalentwicklungsprogrammen sowie eine motivationsfördernde Arbeitsumgebung. So stellen wir sicher, dass die Weiterentwicklung unseres Konzerns von dem Wunsch nach stetiger Verbesserung getragen wird (vgl. Mitarbeiter, S. 65).

### Ausbau der führenden Stellung bei Innovation und Design

Eines unserer wichtigsten Ziele ist es, laufend branchenführende Technologien und Designs zu entwickeln und zur Marktreife zu bringen. Innovation ist ein wichtiger Faktor, durch den sich unsere Produkte von denen unserer Wettbewerber abheben. Dies hilft uns, unsere Kernstrategien umzusetzen. Die Fähigkeit, laufend bedeutende Innovationen auf dem Markt einzuführen, war in den letzten Jahren stets einer unserer wichtigsten Wachstumstreiber. Sie hat es uns ermöglicht, immer neue, aufregende Produkte, bessere Funktionalität und attraktive Designs zu kreieren. Wir beabsichtigen, pro Jahr mindestens eine wichtige neue Technologie oder technische Weiterentwicklung auf den Markt zu bringen. Unser Konzern verfügt über weit reichende Kompetenz und Erfahrung im Bereich Forschung und Entwicklung, die es uns ermöglicht, mit unserem breit gefächerten Angebot das Interesse von Fachhandel und Konsumenten zu wecken (vgl. Forschung und Entwicklung, S. 69). Dadurch werden wir neue, hochpreisige Produkte auf dem Markt einführen und so die Margen des Konzerns verbessern können. Strategische Partnerschaften mit Stella McCartney, Yohji Yamamoto, Scarlett Johansson, Polar und Porsche Design sind Beispiele dafür, wie wir den Einfluss unserer Designs und Innovationen weiter ausbauen und so für den Konsumenten interessante Produkte schaffen.

### Steigerung des Shareholder Value durch dauerhafte Verbesserung der Finanzergebnisse

Nachhaltiges Wachstum bei Umsatz und Betriebsergebnis sind für unseren Konzernernfolg besonders wichtig (vgl. Internes Konzern-Managementsystem, S. 48). Bei allen Marken werden wir diejenigen Projekte vorantreiben, die am meisten zur Wertsteigerung beitragen. Wir werden insbesondere alles daran setzen, die Profitabilität von Reebok an das Konzernniveau heranzuführen. Weitere Prioritäten sind die strikte Kontrolle des kurzfristigen Betriebskapitals und die Optimierung unseres Verschuldungsgrades durch den Abbau von Finanzverbindlichkeiten. Wertzuwächse für unsere Aktionäre zu schaffen, indem wir einen starken Free Cashflow generieren, steht im Mittelpunkt unseres Entscheidungsprozesses. 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.

## Wichtige Standorte und Promotion-Partnerschaften

Als echter Global Player vermarktet der adidas Konzern Produkte in fast jedem Land der Welt. Durch die Akquisition von Reebok erhöhte sich die weltweite Marktpräsenz des Konzerns ganz erheblich. Zum 31. Dezember 2006 gehörten weltweit mehr als 150 Tochtergesellschaften zum Konzern. Der Sitz der Konzernzentrale befindet sich in Herzogenaurach, Deutschland. Wir haben außerdem ein einzigartiges Portfolio an Promotion-Partnerschaften überall auf der Welt. Dazu zählen Sportverbände, Veranstaltungen, Mannschaften und Einzelsportler. Die wichtigsten Tochtergesellschaften des Konzerns sowie der jeweilige Hauptsitz der Marken sind unten aufgeführt und auf der Weltkarte eingezeichnet. In den Jahren 2007 und darüber hinaus werden unsere Marken wieder bei einer Vielzahl von Sportveranstaltungen im Mittelpunkt stehen. Diese sind ebenfalls auf der Weltkarte eingezeichnet.

### Europa

(inkl. Afrika und Naher Osten)

- 1 adidas AG Konzernzentrale**  
Herzogenaurach/Deutschland
- 2 adidas UK Ltd.**  
Stockport/Großbritannien
- 3 adidas France S.a.r.l.**  
Landersheim/Frankreich
- 4 adidas Ltd.**  
Moskau/Russland
- 5 adidas Emerging Markets L.L.C.**  
Dubai/Vereinigte Arabische Emirate
- 6 Reebok International Limited**  
Lancaster/Großbritannien
- 7 Reebok Spain S.A.**  
Alicante/Spanien
- 8 Taylor Made Golf Ltd.**  
Basingstoke/Großbritannien

### Nordamerika

- 9 adidas North America Inc.**  
Portland, Oregon/USA
- 10 Reebok International Ltd. Hauptsitz**  
Canton, Massachusetts/USA
- 11 The Rockport Company Hauptsitz**  
Canton, Massachusetts/USA
- 12 Onfield Apparel Group L.L.C.**  
Indianapolis, Indiana/USA
- 13 Reebok-CCM Hockey Hauptsitz**  
Montreal, Quebec/Canada
- 14 TaylorMade Golf Co. Inc. Hauptsitz**  
Carlsbad, Kalifornien/USA

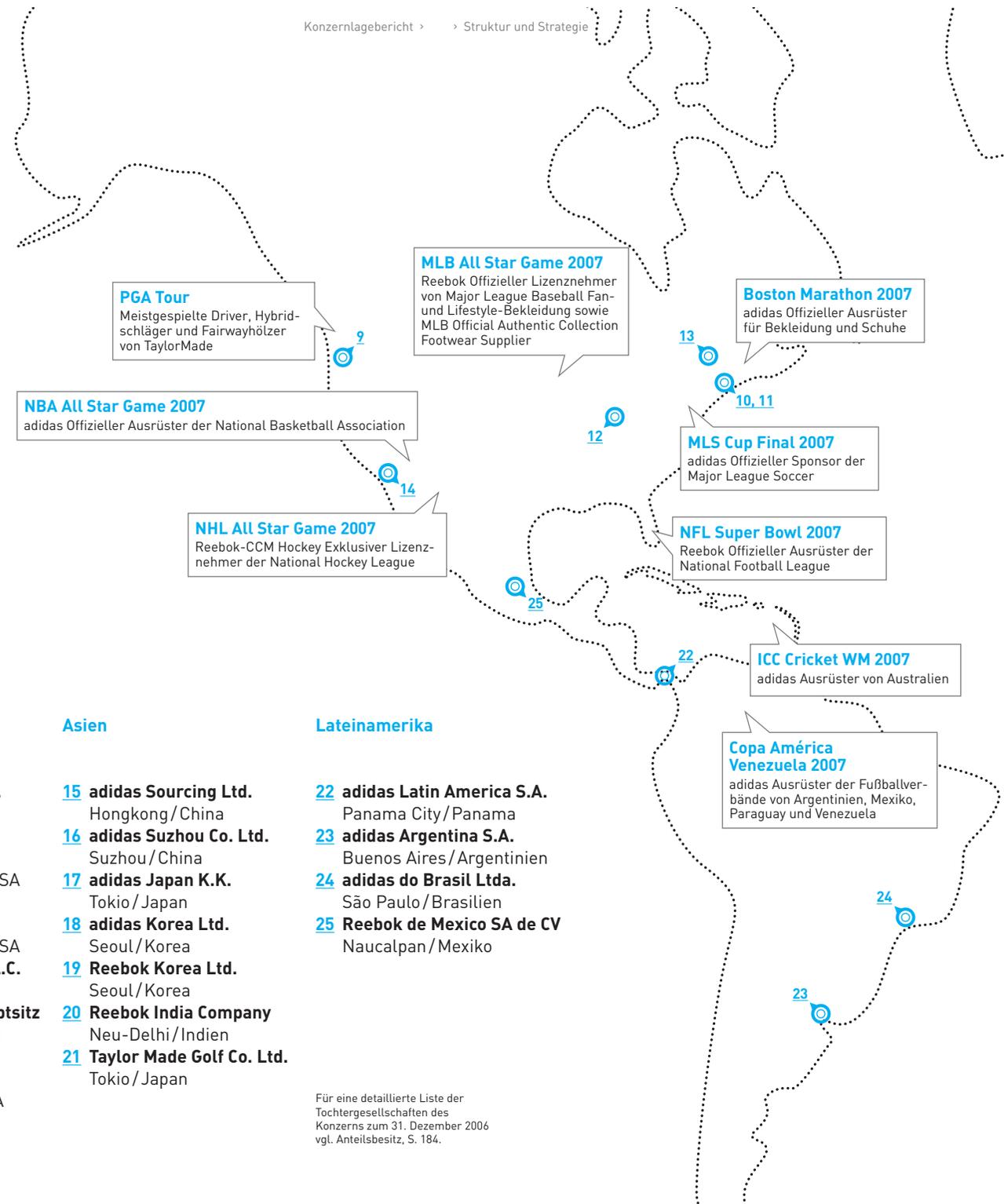
### Asien

- 15 adidas Sourcing Ltd.**  
Hongkong/China
- 16 adidas Suzhou Co. Ltd.**  
Suzhou/China
- 17 adidas Japan K.K.**  
Tokio/Japan
- 18 adidas Korea Ltd.**  
Seoul/Korea
- 19 Reebok Korea Ltd.**  
Seoul/Korea
- 20 Reebok India Company**  
Neu-Delhi/Indien
- 21 Taylor Made Golf Co. Ltd.**  
Tokio/Japan

### Lateinamerika

- 22 adidas Latin America S.A.**  
Panama City/Panama
- 23 adidas Argentina S.A.**  
Buenos Aires/Argentinien
- 24 adidas do Brasil Ltda.**  
São Paulo/Brasilien
- 25 Reebok de Mexico SA de CV**  
Naucalpan/Mexiko

Für eine detaillierte Liste der Tochtergesellschaften des Konzerns zum 31. Dezember 2006 vgl. Anteilsbesitz, S. 184.



**PGA European Tour**  
Meistgespielte Driver,  
Hybridschläger und Eisen  
von TaylorMade

**London Marathon 2007**  
adidas Sponsor & Offizieller Ausrüster

**Handball-Weltmeisterschaft 2007**  
adidas Offizieller Partner des Internationalen Handballverbands IHF

**French Open 2007**  
adidas Offizieller Partner  
von Roland Garros

**UEFA EURO 2008™**  
adidas Offizieller Sponsor (Fußball)

**FIFA Frauen-Weltmeisterschaft China 2007**  
adidas Offizieller Partner der FIFA (Fußball)

**Japan Golf Tour**  
Meistgespielter Driver von TaylorMade

**IRB Rugby  
WM 2007**  
adidas Ausrüster von  
Neuseeland und  
Argentinien, Reebok  
Ausrüster von Wales

**UEFA Champions League Finale 2007**  
adidas Offizieller Ball-Ausrüster für Champions League (Fußball)

**Olympische Spiele 2008 Peking**  
adidas Offizieller Sportswear Partner

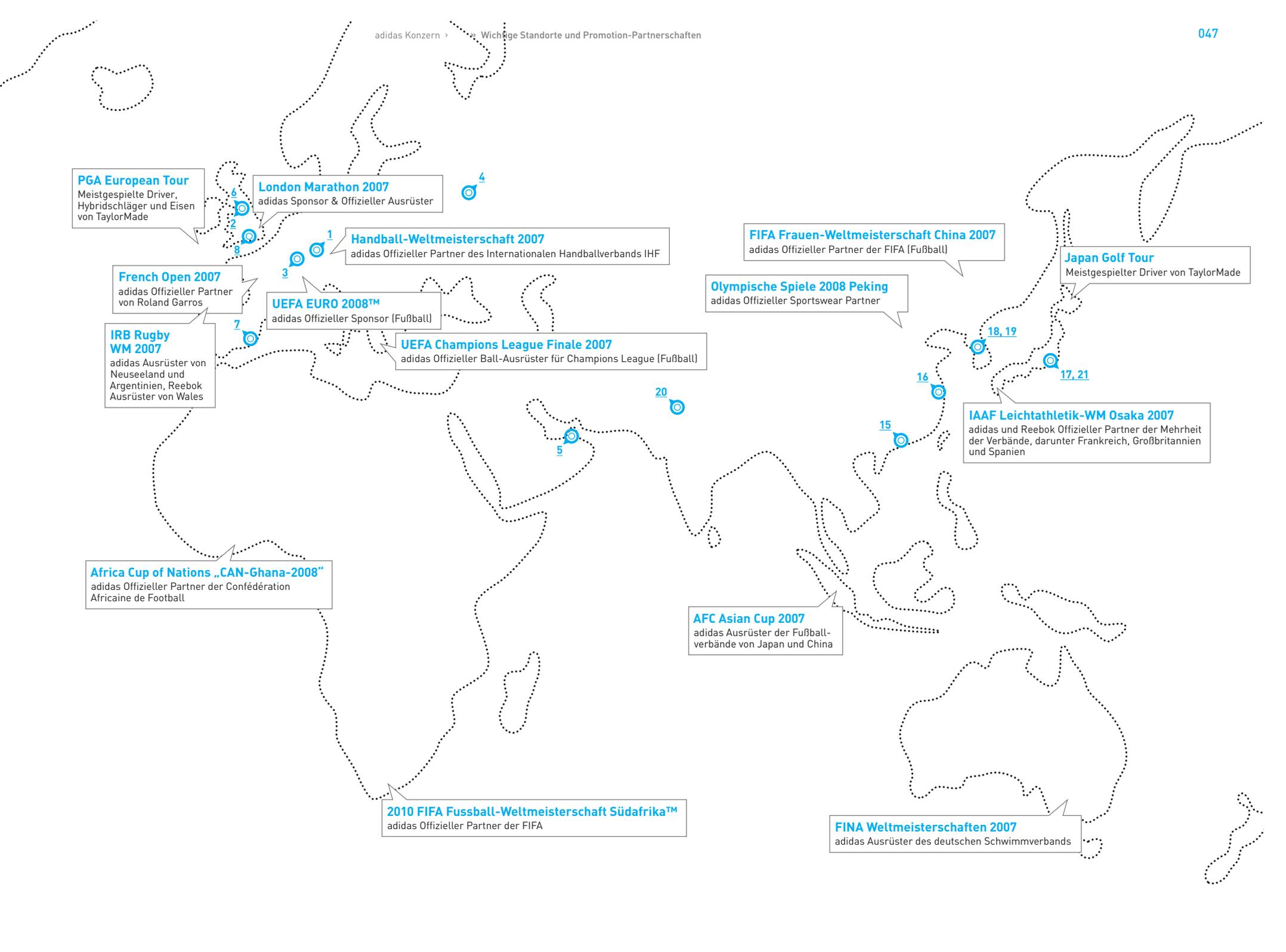
**IAAF Leichtathletik-WM Osaka 2007**  
adidas und Reebok Offizieller Partner der Mehrheit  
der Verbände, darunter Frankreich, Großbritannien  
und Spanien

**Africa Cup of Nations „CAN-Ghana-2008“**  
adidas Offizieller Partner der Confédération  
Africaine de Football

**AFC Asian Cup 2007**  
adidas Ausrüster der Fußball-  
verbände von Japan und China

**2010 FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Südafrika™**  
adidas Offizieller Partner der FIFA

**FINA Weltmeisterschaften 2007**  
adidas Ausrüster des deutschen Schwimmverbands



# 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. Unser primäres Finanzziel ist es, durch die Verbesserung von Umsatz und Gewinn sowie die Optimierung des Kapitaleinsatzes maximalen Free Cashflow zu generieren. Die Konzernführung verwendet im Rahmen ihrer Entscheidungsprozesse eine Vielzahl verschiedener Instrumente. Hiermit werden unsere momentane Geschäftsentwicklung bewertet und zukunftsgerichtete Strategie- und Investitionsentscheidungen abgestimmt, um wirtschaftliche und unternehmensbezogene Erfolgspotenziale voll auszuschöpfen.

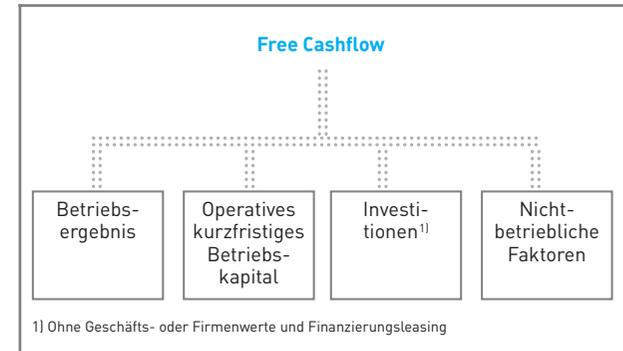
## Free Cashflow steht im Mittelpunkt des internen Konzern-Managementsystems

Die Erzielung von Free Cashflow ist das zentrale Element unseres internen Konzern-Managementsystems und ein wichtiges Instrument, um Wertzuwächse für unsere Aktionäre zu schaffen. Der Free Cashflow setzt sich aus betrieblichen Faktoren (Betriebsergebnis, Veränderung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals und Investitionen) sowie nicht-betrieblichen Faktoren (Finanzaufwendungen und Steuern) zusammen. Durch Steigerung des Konzernumsatzes sowie der Rohertrags- und der operativen Marge des Konzerns versuchen wir, unseren Free Cashflow aus dem operativen Geschäft zu maximieren. Um diesen Grundsatz in unserer Mehrmarkenstruktur zu verankern, hat das Management der jeweiligen Marke die unmittelbare Verantwortung für die Betriebsergebnisverbesserung, sowie die Optimierung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals und der Investitionen. Nicht-betriebliche Faktoren wie Finanzaufwendungen und Steuern werden zentral von den Treasury- und Steuerabteilungen des Konzerns gesteuert. Damit sich das Konzern- und Markenmanagement voll auf das Erreichen dauerhafter Verbesserungen des operativen Geschäfts ausrichtet, haben wir die variable Vergütung der zuständigen Führungskräfte an die Entwicklung des Betriebsergebnisses und des operativen kurzfristigen Betriebskapitals gekoppelt.

## Entwicklung von Umsatz und Rohertragsmarge als wichtige Erfolgstreiber

Die Festigung und Verbesserung unseres Umsatzniveaus sind wesentliche Bestandteile unseres zukünftigen betrieblichen Erfolgs. Das Augenmerk des Managements liegt deshalb darauf, Erfolgspotenziale zu erkennen und auszuschöpfen, die uns neben einer Steigerung des Umsatzes gleichzeitig eine Verbesserung der Rohertragsmarge, definiert als Rohergebnis im Verhältnis zum Umsatz, ermöglichen. Wichtige Stellhebel zur Erhöhung der Rohertragsmarge sind die fortlaufende Verbesserung des Produkt-Mix des Konzerns, der Ausbau unserer eigenen Einzelhandelsaktivitäten, die hohe Margen erzielen, sowie die Optimierung der geografischen Aufteilung unseres Geschäfts. Weitere Faktoren zur Verbesserung unserer Rohertragsmarge sind die Minimierung von Lagererräumungsverkäufen sowie die fortwährende Effizienzsteigerung in unserer Beschaffungskette.

## Free Cashflow Bestandteile



### Operative Marge wichtigster Indikator für betrieblichen Fortschritt

Die operative Marge, definiert als das Betriebsergebnis im Verhältnis zum Umsatz, ist in unserem Konzern der wichtigste Erfolgsmaßstab für das operative Geschäft. Diese Kennzahl kombiniert die Qualität unserer Umsatzentwicklung mit unserer Fähigkeit, betriebliche Effizienzsteigerungen zu erzielen. Die wesentlichen Treiber zur Verbesserung unserer operativen Marge sind die kontinuierliche Steigerung der Rohertragsmarge und die fortwährende Optimierung der operativen Aufwendungen. Letztere ist besonders wichtig, da wir durch Umsatzwachstum überproportionale Ergebnisverbesserungen anstreben. Zur effektiven Kontrolle des betrieblichen Aufwands hat unsere Konzernführung eindeutige Richtlinien für fixe und variable Kosten festgelegt. Wir planen unser Marketing Working Budget jährlich auf Basis unserer Umsatzziele und analysieren Abweichungen fortlaufend. In den vergangenen Jahren haben wir uns besonders darum bemüht, die Verteilung des Marketing Working Budget auf die Bereiche Kommunikation (Werbung, Marken- und Produkt-Präsentation im Handel sowie Public Relations Maßnahmen) und Promotion-Partnerschaften zu optimieren. Indem wir uns auf ausgewählte Premium-Partnerschaften mit wichtigen Sportveranstaltungen, -verbänden, -ligen, -vereinen und Einzelsportlern konzentrieren, können wir die Gesamtausgaben des Konzerns im Promotionbereich verringern. Dies führt im Ergebnis zu einer gleichmäßigeren Verteilung der Ausgaben für Kommunikation und Promotion innerhalb des Marketing Working Budgets. Darüber hinaus sind wir ständig bestrebt unsere operativen Gemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz durch eine kontinuierliche Verbesserung interner Prozesse zu reduzieren. Im Zuge dessen haben wir in den Bereichen Verkauf und Vertrieb, Finanzen, IT und allgemeine Verwaltung Programme zur Effizienzsteigerung ins Leben gerufen.

### Die wichtigsten Finanzkennzahlen

Rohertragsmarge	=	$\frac{\text{Rohergebnis}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$
.....		
Operative Marge	=	$\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$
.....		
Ø operatives kurzfristiges Betriebskapital	=	$\frac{\text{Summe der Quartals- endbestände des operativen kurzfristigen Betriebskapitals}}{4}$
.....		
Operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	=	$\frac{\text{Ø operatives kurzfristiges Betriebskapital}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$
.....		
Investitionen <sup>1)</sup>	=	Zugänge von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten
.....		
1) Ohne Geschäfts- oder Firmenwerte und Finanzierungsleasing		

### Straffes Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals

Da unser Geschäft wenig anlagenintensiv ist, nimmt das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals eine zentrale Rolle im Hinblick auf die Steigerung unserer Kapitalrendite ein. Wir haben hierbei große Fortschritte erzielt, indem wir uns fortlaufend besonders intensiv auf die Verbesserung des Vorratsbestands sowie der Forderungen und der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen konzentriert haben. In diesem Zusammenhang ist die zentrale Kennzahl für uns das operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz. Anhand der Entwicklung dieser Kennzahl können wir Fortschritte hinsichtlich Effizienzsteigerungen in unserem Geschäftszyklus effektiv verfolgen. Neben der Höhe unseres Vorratsbestands steuern wir auch dessen Altersstruktur, um unser Produktangebot möglichst aktuell zu halten. Unser Forderungsmanagement ist bestrebt, die Kennzahl Days of Sales Outstanding (DSO) kontinuierlich zu verbessern, indem wir den Zeitraum von der Auslieferung unserer Produkte bis zum Zahlungseingang unserer Kundenforderungen stetig reduzieren. Gleichermaßen arbeiten wir ständig daran, optimale Zahlungsbedingungen bei unseren Lieferanten zu erhalten, um damit unsere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bestmöglich zu steuern.

### Investitionen zielen auf maximale Rendite ab

Ein weiterer Stellhebel zur Maximierung unseres Free Cash-flow ist ein effektives Management von Investitionen. Besonders wichtig sind dabei Planung und Kontrolle, da wir uns auf diejenigen Investitionsprojekte konzentrieren, die uns bei der Erreichung unserer wirtschaftlichen und betrieblichen Ziele unterstützen. Wir begrenzen unser Investitionsniveau durch klar definierte Budgetvorgaben und konzentrieren uns dabei auf unsere Kernstrategien. Daher werden Investitionsausgaben von uns in einem Top-Down, Bottom-Up Ansatz gesteuert. Wir bewerten das Renditepotenzial unserer Investitionsprojekte in Relation zu den Kapitalkosten anhand der Kapitalwert- oder der internen Zinsfußmethode. Einzelne Investitionsprojekte bewerten wir über das Prinzip der risikogewichteten Rendite.

### M&A Aktivitäten zielen auf langfristiges Wertsteigerungspotenzial

Wir gehen davon aus, den Großteil des mittel- und langfristigen Wachstums zukünftig über organisches Wachstum zu erzielen. Vor dem Hintergrund unseres Ziels einer langfristigen und nachhaltigen Profitabilitätsverbesserung betrachten wir jedoch auch die Möglichkeit externer Zukäufe, wenn diese uns zusätzliche wirtschaftliche und strukturelle Erfolgspotenziale bieten können. Dabei konzentrieren wir uns auf zwei Kernbereiche: regionale Expansion und/oder Expansion über die Stärkung einzelner Sportkategorien, in denen wir die Positionierung unseres Konzerns verbessern wollen. Die Ausrichtung eines möglichen Akquisitionsobjekts muss zur langfristigen Konzernstrategie passen. Zu den Voraussetzungen zählt außerdem die Erreichbarkeit zentraler Finanzkennzahlen, die Wertsteigerungsmöglichkeiten erkennen lassen müssen. In unserem Entscheidungsprozess spielt zusätzlich die Abwägung von Kapitalkosten und Kapitalrendite eine wichtige Rolle. Wir bewerten die potenziellen Auswirkungen auf unseren zukünftigen Free Cashflow, indem wir sowohl den möglichen zusätzlichen Free Cashflow Beitrag als auch mögliche Finanzierungserfordernisse untersuchen.

### Optimierung nicht-betrieblicher Faktoren

Für den Konzern hat die Optimierung nicht-betrieblicher Faktoren wie Finanzaufwendungen und Steuern ebenfalls hohe Priorität, da diese Größen die Gewinnentwicklung und damit auch den Free Cashflow stark beeinflussen. Unsere zentrale Konzern-Treasury Abteilung (vgl. Treasury, S. 50) ist für das Management unserer Finanzaufwendungen zuständig, während unsere zentrale Konzern-Steuerabteilung aktuelle und zukünftige Steuerbelastungen optimiert.

### Kapitalkosten ausschlaggebend für Wertbestimmung

Unsere Konzernstrategie ist auf die Schaffung von Shareholder Value ausgerichtet, der durch die Erzielung von Kapitalrenditen über dem Kapitalkostensatz erreicht wird. Wir beschaffen uns finanzielle Ressourcen am Eigen- und Fremdkapitalmarkt. Deshalb haben wir die Verpflichtung eine Kapitalverzinsung zu erzielen, die den Ansprüchen von Eigen- und Fremdkapitalgebern entspricht. Der adidas Konzern bestimmt die Kapitalkosten anhand der Berechnung des gewichteten Kapitalkostensatzes (Weighted Average Cost of Capital – WACC) basierend auf dem Verhältnis von Fremdkapital zu Eigenkapital. Wir verwenden diesen Kapitalkostensatz zur Ermittlung der Mindestrendite von geplanten Investitionen. Die Eigenkapitalkosten berechnen wir mit dem risikolosen Zinssatz, einer Risikoprämie für das Marktrisiko und dem Beta-Wert. Die Grundlage zur Bestimmung der Fremdkapitalkosten sind der risikolose Zinssatz, der Credit Spread und die durchschnittliche Steuerquote.

### Strukturiertes System zur Performance-Messung

Der Konzern hat ein weit reichendes System zur Performance-Messung aufgebaut, welches eine Vielzahl verschiedener Instrumente beinhaltet. Um die Umsatz- und Profitabilitätsentwicklung des Konzerns zu bewerten, überwachen wir monatlich die Entwicklung unseres Jahresbudgets. Hierdurch können wir Abweichungen rechtzeitig entgegenwirken und zusätzliche Erfolgspotenziale ausschöpfen. Darüber hinaus überprüfen wir monatlich die Entwicklung der operativen Marge bei allen Marken. Sofern Abweichungen von unseren Zielen auftreten, analysieren wir diese im Detail und wirken der Abweichungsursache bei Bedarf entgegen. Zusätzlich vergleichen wir die Ergebnisse des Konzerns und unserer Marken quartalsweise mit den Ergebnissen unserer wichtigsten Wettbewerber. Wir beurteilen die zukünftige Umsatzentwicklung des Konzerns mit Hilfe der Entwicklung unseres Auftragsbestands, der die in einem Zeitraum von sechs bis neun Monaten vor dem eigentlichen Verkauf eingegangenen Aufträge beinhaltet. Der Auftragsbestand repräsentiert ungefähr 70 % unseres erwarteten Umsatzes. Auch die Beobachtung unserer eigenen Einzelhandelsaktivitäten und des Sofortgeschäfts spielt für uns eine wichtige Rolle, da sich diese beiden Bereiche nicht in unserem Auftragsbestand widerspiegeln. Wir veröffentlichen die Entwicklung unserer Auftragsbestände regelmäßig in unseren Zwischenberichten (vgl. Nachtrag und Ausblick, S. 106).

### Beurteilung der Geschäftsentwicklung 2006 und der Ziele für 2007 durch die Konzernleitung

Wir veröffentlichen jährlich Angaben zur Geschäftsentwicklung des Konzerns und geben unsere Ziele für das kommende Geschäftsjahr bekannt. Wir aktualisieren dies soweit angebracht im Verlauf eines Geschäftsjahres. Auf diese Weise versuchen wir, optimale Transparenz im Hinblick auf unsere Geschäftsentwicklung zu gewährleisten. Im Jahr 2006 haben wir alle wichtigen finanziellen Ziele erreicht, die für unser internes Managementsystem maßgeblich sind. Unser Umsatzwachstum lag in allen Regionen über dem Konjunktur- und Branchenwachstum. Wir haben eine zweistellige Gewinnsteigerung erzielt und machten während des Jahres Fortschritte bei der Reduzierung unserer Finanzverbindlichkeiten (vgl. Geschäftsentwicklung des Konzerns, S. 72). Für das Jahr 2007 und darüber hinaus streben wir eine weitere Optimierung unseres Free Cashflow an. Ausgehend von den positiven Wachstumsprognosen für die Weltwirtschaft und unsere Branche glauben wir, dass das momentane Geschäftsumfeld unsere Erwartungen stützt und dass wir uns in diesem Geschäftsumfeld realistische Ziele gesetzt haben. Da es zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2006 und der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts keine für uns wesentlichen Ereignisse gegeben hat, die uns zu einer Änderung der Prognose veranlassen, sehen wir uns in dieser Annahme momentan bestätigt (vgl. Nachtrag und Ausblick, S. 106).

### Wichtige Kennzahlen: Ziele gegenüber Ergebnissen 2006/2007

	2006 Ziele	2006 Ergebnisse	2007 Ziele
<b>Umsatzwachstum (währungsneutral)</b>			
mit Reebok	im zweistelligen Bereich	+ 53 %	im mittleren einstelligen Bereich
ohne Reebok	im hohen einstelligen Bereich	+ 14 %	—
<b>Rohertragsmarge</b>			
mit Reebok	44 – 46 %	44,6 %	45 – 47 %
ohne Reebok	47 – 48 %	47,8 %	—
<b>Operative Marge</b>			
mit Reebok	ca. 9 %	8,7 %	ca. 9 %
ohne Reebok	10 – 10,5 %	10,5 %	—
<b>Operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % des Umsatzes)</b>	weitere Optimierung des Managements des kurzfristigen Betriebskapitals		25,8 % [2005: 26,0 %]
<b>Investitionen<sup>1)</sup></b>	300 – 350 Mio. € <sup>2)</sup>	277 Mio. € <sup>2)</sup>	300 – 400 Mio. €

1) Ohne Geschäfts- oder Firmenwerte und Finanzierungleasing

2) Ohne außerordentliche Investitionen im Zusammenhang mit Reebok

# adidas

adidas hat ein klares Ziel vor Augen – die weltweite führende Sportartikelmarke zu werden. Um dies zu erreichen, ist adidas auf die Bedürfnisse von unterschiedlichen sportorientierten Konsumentengruppen ausgerichtet. Unsere Produkt- und Marketingmaßnahmen konzentrieren sich vor allem auf die wichtigen globalen Sportkategorien und den Sport Lifestyle-Markt. Das Motto der Marke adidas „Impossible is Nothing“ steht im Mittelpunkt unserer Markenkommunikation und hilft uns, die Konsumentenbindung an die Marke adidas zu stärken. Mit Hilfe unserer breit gefächerten, aber dennoch selektiven Vertriebspolitik und unserer Preisstrategie können wir adidas eindeutig als Premium-Marke auf allen Märkten positionieren.

## adidas Sport Performance: Sport und Sportler stehen im Mittelpunkt

Keine andere Marke verfügt über eine bedeutendere Vergangenheit im und eine stärkere Verbindung zum Sport als adidas. Sport ist die Grundlage aller drei adidas Divisionen und wird auch zukünftig der Kern der Marke bleiben. Aus diesem Grund wird die adidas Sport Performance Division weiterhin im Mittelpunkt unserer Produkt- und Marketinginitiativen stehen. Wir gehen davon aus, mittel- bzw. langfristig mindestens 70 % des Segmentumsatzes in dieser Division zu erzielen. Die adidas Sport Performance Division bietet zwar Produkte für fast jede Sportart an, unser Hauptaugenmerk liegt jedoch auf den Kategorien Running, Fußball, Basketball und Trainingsbekleidung. Unser Ziel ist es, auf all diesen Gebieten die weltweit führende Marke zu sein. Deshalb sind wir bestrebt, das Motto der Marke adidas – „Impossible is Nothing“ – in einer für den Konsumenten bedeutenden Art und Weise zu präsentieren. Unsere Markenkampagne „Impossible is Nothing“ ermutigt Konsumenten ihr eigenes „unmögliches“ Ziel zu erreichen, egal wie dieses ausgestaltet sein mag.

## Running: Für den Läufer die „Marke der Wahl“

Die Kategorie Running hat für uns im Jahr 2007 höchste Priorität und spielt auch für unseren zukünftigen Erfolg eine entscheidende Rolle. Unser Ziel ist es, adidas zur führenden Marke im Laufsport weltweit zu machen und für Läufer aller Leistungsklassen, vom wettkampforientierten Läufer bis zum Freizeit- und Fitnessläufer die „Marke der Wahl“ zu werden. Deswegen stecken wir noch mehr Anstrengung in unsere Bemühungen, die in unserer Branche besten Performance Produkte für den Laufsport im Sortiment zu haben. Damit adidas die führende und den Konsumenten am meisten begeisternde Marke im Laufsport wird, arbeiten wir eng mit dem Fachhandel zusammen und bieten diesem technischen Kundenservice und Unterstützung bei der Ladengestaltung. Darüber hinaus versuchen wir von unseren Partnerschaften mit ausgewählten globalen Marathonveranstaltungen (z.B. Boston, London und Berlin Marathon) bestmöglich zu profitieren und Running als eine der wichtigsten Sportkategorien in unseren Kommunikationsmaßnahmen (unter dem Motto „Impossible is Nothing“) für die Marke zu betonen.

## Fußball: Weitere Stärkung der führenden Stellung

Fußball war schon immer eine der großen Stärken von adidas. Seit mehr als 50 Jahren hat adidas alle wichtigen technologischen Entwicklungen bei Fußballschuhen und Fußballen entscheidend geprägt. Der Name adidas ist inzwischen gleichbedeutend mit Fußball-Leidenschaft – ob beim Spielen, Zuschauen oder Feiern. Aus diesem Grund ist adidas sowohl nach Marktanteil als auch nach Umsatz die führende Fußballmarke der Welt. Wir haben von unserer Stellung als Offizieller Partner der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™, die in unserem Heimatmarkt Deutschland stattfand, stark profitieren können und so unsere selbst gesetzten markenpolitischen und wirtschaftlichen Ziele übertroffen. Darüber hinaus konnten wir unsere weltweite Marktführerschaft in der Kategorie Fußball weiter ausbauen. Als der populärste Sport der Welt hat Fußball für die Marke adidas strategisch eindeutig eine Schlüsselrolle. Deshalb sind wir ständig bestrebt, unsere Vormachtstellung auszubauen, indem wir kontinuierlich branchenführende Produkte entwickeln und unser außergewöhnliches Portfolio an Promotion-Partnern bestmöglich nutzen. Dieses umfasst im Fußballsport führende Dachverbände (z.B. FIFA, UEFA), nationale Verbände (z.B. Deutschland, Frankreich, Spanien, Argentinien oder Japan), Ligen (z.B. Major League Soccer), Vereine (z.B. Real Madrid, AC Mailand, FC Chelsea, FC Liverpool oder FC Bayern München) und Spieler (z.B. David Beckham, Michael Ballack, Kaká, Lionel Messi).

### Basketball: Partnerschaft mit der NBA als Schlüssel zum Erfolg

Ein weiterer wichtiger Bestandteil unserer Markenstrategie bei adidas ist der Ausbau unserer Stellung in der Kategorie Basketball. Wir sind der Ansicht, dass unser Erfolg in dieser Kategorie vor allem von unserer Fähigkeit abhängt, unsere eigene Sichtweise von Basketball als Mannschaftssport zu entwickeln und dem Konsumenten effektiv zu kommunizieren. Deshalb betonen unsere Produkt- und Marketingmaßnahmen die herausragende Bedeutung des Teamgedankens, z. B. in unserer Basketball-Kampagne „It Takes Five“, die wir 2006 vorgestellt haben (vgl. Kampagnen und Produkte, S. 117). Unsere langfristige Partnerschaft mit der amerikanischen Basketball-Liga NBA ist in diesem Zusammenhang ein entscheidender Vorteil. Dadurch verfügt die Marke adidas jetzt über die exklusiven Lizenzrechte für alle auf dem Spielfeld getragenen NBA-Bekleidungsprodukte (Trikota und Aufwärmkleidung) und mit dem NBA-Logo versehene Schuhe aller Mannschaften. Des Weiteren garantiert diese Partnerschaft, dass adidas bei allen 2.460 Saisonspielen der NBA deutlich zu sehen sein wird, und ermöglicht uns außerdem, unseren außergewöhnlichen Kader an herausragenden Einzelspielern, wie u. a. Tracy McGrady, Kevin Garnett, Gilbert Arenas, Chauncey Billups und Tim Duncan, effektiv einzusetzen. Mit der NBA gemeinsam sind wir in der Lage Erfolgspotenziale auf kreative und innovative Art und Weise auszuschöpfen. Beispielsweise haben wir von unserem „Kultschuh“ Superstar eine spezielle NBA-Kollektion mit eigenen Modellen für jede der 30 Mannschaften der NBA auf den Markt gebracht. Aufgrund der großen Bekanntheit und Popularität, die die NBA weltweit genießt, bietet uns diese Partnerschaft die Chance, das Basketballgeschäft der Marke adidas nicht nur in Nordamerika, sondern auch in Europa und vor allem in Asien anzukurbeln. In China gibt es zum Beispiel mehr als 80 Millionen aktive Basketballspieler. Basketball ist der beliebteste Sport des Landes. Wir können unser gut ausgebildetes Vertriebsnetz in China dazu nutzen, das noch ungenutzte Potenzial in der Kategorie Basketball auszuschöpfen, um so langfristig die weltweit führende Basketballmarke zu werden.

### Trainingsbekleidung: Technologie und Sport Fusion als Wachstumstreiber

Eine weitere wichtige Kategorie der Marke adidas ist Trainingsbekleidung für Männer, Frauen und Kinder. Klima, unser führendes Bekleidungssystem für Feuchtigkeitstransport und Temperaturmanagement, ist weiterhin ein Kernkonzept in dieser Kategorie. Wir werden Klima im Jahr 2007 noch stärker segmentieren, um mit unseren KlimaCool®, KlimaLite®, KlimaProof® und KlimaWarm® Produkten die steigende Nachfrage nach funktionalen Performance-Kollektionen noch besser befriedigen zu können. Unser integriertes TechFit™ Konzept wird durch Innovationen im aufstrebenden Kompressions-Bekleidungsmarkt ein weiterer wichtiger Wachstumstreiber sein. Um die Konsumentennachfrage für bequeme, style-orientierte aber gleichzeitig sportliche Freizeitkleidung zu erfüllen, streben wir für das Jahr 2007 ein deutliches Wachstum an, das von Konzepten, die sportinspirierte Lifestyle-Themen in stilvoller Bekleidung zum Ausdruck bringen, getragen werden wird.

### Women: Erhöhung der Attraktivität bei Frauen

Die Verbesserung unserer Stellung auf dem Sportartikelmarkt für Frauen ist eine weitere Säule unserer Markenstrategie. Seit zwei Jahren haben die von adidas in Zusammenarbeit mit der Modedesignerin Stella McCartney entworfenen Kollektionen für Frauen Maßstäbe für die Kombination von Performance- und Modeelementen gesetzt. Damit konnten wir die Attraktivität, Bedeutung und Funktionalität unserer Produkte erhöhen. Wir haben die Partnerschaft bis 2010 verlängert, und wir werden unser Produktangebot für Frauen mit unseren Adilibras und Fuse Kollektionen weiter ausbauen.

### adidas Sport Heritage: Gesundes Wachstum unseres Sport Lifestyle-Geschäfts

Die adidas Sport Heritage Division ist in den vergangenen Jahren ein wesentlicher Wachstumstreiber gewesen und hat adidas zum Trendsetter im Sport Lifestyle-Markt gemacht. Keine andere Marke kann sich bei der Entwicklung von authentischen, dem Zeitgeist entsprechenden Lifestyle- und Street Wear-Produkten von einer so langen Geschichte bei Sportprodukten inspirieren lassen. Unsere Kernaussage, mit der wir den Sport Lifestyle-Konsumenten ansprechen, lautet „Celebrate Originality“. Um diese Kernaussage herum entwickeln wir unsere Marketing-Botschaften. Wir verbreitern unser Produktsortiment kontinuierlich um weitere Bereiche und stärken dabei gleichzeitig unsere zentralen Konzepte wie zum Beispiel unseren legendären Superstar Schuh. Damit fördern wir zukünftiges Umsatzwachstum und festigen dauerhaft eine führende Stellung im Sport Lifestyle-Markt. Die Einführung unserer „Freizeit“ und „Sleek“ Kollektionen im Jahr 2007 unterstreichen unsere Vorgehensweise (vgl. Kampagnen und Produkte, S. 117). Darüber hinaus sind wir ständig bemüht, unsere erfolgreiche Partnerschaft mit Missy Elliott bestmöglich zu nutzen. Im Rahmen dieser Partnerschaft haben wir eine spezielle Kollektion unter den Namen „Respect M.E.“ auf den Markt gebracht, die im Jahr 2006 hohe Abverkaufsrate erzielen konnte. Um eine Verwässerung des Markenimages von adidas aufgrund eines Überangebots zu vermeiden, werden wir unsere selektive Vertriebspolitik fortsetzen. Diese wird uns auch helfen, die in der Division gewohnt hohen Rohertragsmargen zu erzielen. Mittel- bis langfristig streben wir für diese Division einen Anteil am adidas Markenumsatz von bis zu 30 % an.

### adidas Sport Style: Ausbau der Zugkraft der Marke

Im Jahr 2007 geht die adidas Sport Style Division in ihr fünftes Jahr. Wir haben erkannt, dass Nischenmarketing eine zunehmend wichtige Rolle spielt und dass erfolgreiche Marken nicht nur ein Massenpublikum, sondern auch kleine einflussreiche Zielgruppen ansprechen müssen. Unsere Y-3 Kollektion, die wir in Zusammenarbeit mit dem Modedesigner Yohji Yamamoto entwerfen, hilft uns, unsere Marke auch in das Bewusstsein kosmopolitischer Konsumenten zu rücken. Diese suchen exklusive, trendige Freizeitprodukte mit sportlicher Note. Die Produktreihe wird nur über modeorientierte Anbieter in Europa, Nordamerika und Asien vertrieben. Markantes Design in Verbindung mit höchster Qualität hebt Y-3 klar von anderen Produkten auf dem Markt ab. Mit Y-3 positioniert sich adidas eindeutig als Designführer in der Sportartikelbranche. Durch Yohji Yamamotos starke Präsenz in diesem Bereich sind wir in der Lage, die Zugkraft der Marke adidas auszubauen, um Trendsetter und Visionäre der Modebranche zu begeistern. Wir haben die Zusammenarbeit mit Yohji Yamamoto bis 2010 verlängert, um auch zukünftig die Sport- und Modebranche mit innovativen Designs und überraschenden Ideen zu beeinflussen. Die Sport Style Division wird jedoch weiterhin einen sehr geringen Anteil am adidas Markenumsatz ausmachen. Wir gehen davon aus, ca. 1% des adidas Umsatzes in dieser Division zu erzielen.

### Vertrieb: Fokussierung auf Großhandel und eigenes Einzelhandelsgeschäft

Unsere Vertriebspolitik steht auf zwei Säulen. Rund 85% des Markenumsatzes bei adidas erzielen wir durch unser Großhandelsgeschäft. Im Rahmen dessen verkaufen unsere eigenen Vertriebsgesellschaften Schuhe, Bekleidung und Zubehör an den Einzelhandel. Zusätzlich nutzen wir eigene Einzelhandelsgeschäfte zum Direktvertrieb an den Endkonsumenten. Mit diesem eigenen Einzelhandelsgeschäft erwirtschaften wir nahezu 15% des Markenumsatzes bei adidas.

### Großhandel: Aufbau einer breiten Plattform

Eine für beide Seiten vorteilhafte Beziehung mit unseren Einzelhandelspartnern stellt für uns den Kern unseres Großhandelsgeschäfts dar. Unser Ziel ist es, ein wertvoller, verlässlicher Geschäftspartner für den Einzelhandel zu sein. Wir arbeiten deshalb eng mit regionalen oder lokalen Key Accounts zusammen und unterstützen diese häufig mit exklusiven Produkt- oder Marketingkonzepten sowie mit Shop-in-Shop Einrichtungen. Dabei sind wir aber bemüht, Abhängigkeiten von einzelnen Kunden zu vermeiden, indem wir über alle Vertriebskanäle breit aufgestellt sind (vgl. Risikobericht, S. 96). Unser Kundennetzwerk umfasst im Allgemeinen den Sportfachhandel, Einzelhandelsketten für Sportprodukte und Schuhhändler sowie höherwertige Kaufhäuser und modeorientierte Anbieter für Lifestyle-Produkte in der Sport Heritage Division. Um das Image von adidas als Premium-Marke zu bewahren, vertreiben wir unsere Produkte generell nicht über so genannte Billigketten oder Discounters. Unser Kundenstamm ist je nach Region oder Land unterschiedlich. Beispielsweise ist es in China üblich, dass Einzelhändler so genannte Mono-Branded Stores betreiben, d.h. Läden, die nur eine Marke im Angebot haben. Im Gegensatz zu unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften fungieren bei diesen Mono-Branded Stores aber externe Partner als Betreiber und sind dabei auch Ladeneigentümer (2006: rund 3.000 Geschäfte).

### Eigener Einzelhandel wichtige Säule des adidas Geschäfts

Der eigene Einzelhandel besteht aus vier Hauptkomponenten: Concept Stores, Factory Outlets, Internetvertrieb und Concession Corners in Asien. Concept Stores vertreiben Sport Performance und/oder Sport Heritage Produkte in einer eigenständigen Einzelhandelsumgebung direkt an den Verbraucher und bieten uns starke Präsenz in wichtigen Großstädten, aber auch Wachstumschancen in Osteuropa und Asien, wo der Einzelhandel bislang weniger stark entwickelt ist. Factory Outlets sind ebenfalls eigenständig und ermöglichen adidas die Optimierung der Lagerräumungsverkäufe. Concession Corners bieten adidas in den Schwellenländern Asiens die für den Vertrieb notwendige Infrastruktur. Der Internetvertrieb, der in Nordamerika zunehmend an Bedeutung gewinnt, wird über die Internetseite www.adidas.com abgewickelt. Wir gewinnen anhand des eigenen Einzelhandels wertvolle Einblicke in Verbraucherbedürfnisse und Produktpositionierung. Diese Einblicke geben wir an unsere Kunden aus dem Einzelhandel weiter, die oft auch von räumlicher Nähe zu unseren Concept Stores profitieren. Wir werden auch zukünftig unsere eigenen Einzelhandelsaktivitäten weltweit ausbauen. Die Expansion des eigenen Einzelhandelsgeschäfts wird jedoch situationsabhängig bleiben, d.h. die Eröffnung neuer Läden wird vor allem von der Verfügbarkeit attraktiver Standorte abhängen. Mittel- bis langfristig planen wir bei der Marke adidas einen Umsatzanteil von 15% bis 20% mit dem eigenen Einzelhandel zu erzielen. Wir streben dabei überproportionales Wachstum in den Kategorien und Märkten an, die eine Erreichung dieses Ziels besonders unterstützen.

### Preispolitik: Förderung von Premium-Preispunkten

Unser Angebot an Schuhen, Bekleidung und Zubehör befindet sich zum größten Teil auf einem mittleren bzw. höheren Preisniveau. Wir zielen auf eine Stärkung der Marktstellung und der Umsätze der Marke ab, indem wir vor allem die Steigerung der durchschnittlichen Verkaufspreise fördern. Damit streben wir eine Verbesserung der Profitabilität an. Sollte es im Einzelhandel zu verstärktem Preiswettbewerb kommen, ergreifen wir aktiv Maßnahmen zum Schutz des Markenimages (vgl. Risikobericht, S. 96). Dabei verzichten wir auch bewusst auf kurzfristige Umsatzchancen, um unsere Marktstellung langfristig nicht zu gefährden.

# Reebok

Bei Reebok streben wir danach, „stets durch Kreativität anzuspornen und zu führen“ („Always Challenge and Lead Through Creativity“). Mit unseren Produktdesigns und Marketingprogrammen wollen wir unterstreichen, dass wir uns der Kreativität verschrieben haben, und dass wir uns nie mit dem Status quo zufrieden geben. Bei der Marke Reebok heißt der Kerngedanke: Alle Menschen sind einzigartig. Unsere immer mehr am Konsumenten orientierte strategische Ausrichtung ist Ausdruck des stärkeren Fokus auf Individualität. Durch unsere Markenpositionierung – Individualität im Sport und im Leben („Celebrate Individuality in Sport and Life“) – stärken wir die individuelle Leistungsfähigkeit jedes einzelnen, indem wir Athleten und Konsumenten helfen, ihre ganz persönlichen Träume und Ziele zu erreichen. Um individuelle Konsumentengruppen optimal anzusprechen und unser Geschäft ausgewogen zu gestalten, haben wir Reebok in drei Einheiten eingeteilt: Reebok, Reebok-CCM Hockey und Rockport.

## „I AM WHAT I AM“ verleiht Markenpositionierung Ausdruck

„I AM WHAT I AM“ macht unsere Einstellung bei Reebok deutlich. Es ist ein emotionaler Aufruf zum Handeln und gleichzeitig eine Anerkennung von Individualität, Courage und Errungenschaften des Konsumenten. „I AM WHAT I AM“ startete im Jahr 2005 als facettenreiche, vollständig integrierte weltweite Marketingkampagne. Seitdem bestimmt dieser Anspruch alle Produkt- und Marketinginitiativen. Wir werden die Marke Reebok nach dem Leitsatz „I AM WHAT I AM“ auch künftig weiter aufbauen. Dieses Motto wird das Herzstück aller unserer Marketingkonzepte und -Kampagnen sein.

## Glaubwürdigkeit im Sport erhöhen

Eine der wichtigsten strategischen Prioritäten bei Reebok besteht darin, die Positionierung als glaubwürdige Performance-Marke zu stärken und weiter auszubauen. Dabei werden wir auf der großen Tradition der Marke in den Bereichen Sport und Fitness aufbauen. Bei Reebok entwickeln wir leistungsfördernde Produkte, die durch ihre eindeutige Betonung von Passform und Komfort die ganz individuellen Bedürfnisse der Sportler erfüllen. Wir haben Running, Sports Licensing, Basketball und Fußball als wichtige Kategorien identifiziert, durch die wir unsere Präsenz im Sport weltweit weiter ausbauen wollen. Zusätzlich sehen wir das Segment Women als eine große Wachstumsmöglichkeit.

## Running: Konzentration auf neue Läufer

In der Kategorie Running sehen wir weltweit die größten Chancen, unsere Glaubwürdigkeit im Sport weiter zu stärken. Unser Ansatz besteht darin, Läufern Laufschuhe mit Komfort-, Passform- und Dämpfungseigenschaften zu bieten. Auch wenn wir versuchen alle Läufer Typen anzusprechen, gilt unser Hauptaugenmerk den Läufern, die gerade erst mit diesem Sport anfangen: Wir wollen sie ermutigen, ihre Begeisterung wecken und den Spaß am Laufen fördern. Unsere wichtigsten Technologien sind KFS, THE PUMP™ und DMX. Ab dem Jahr 2007 werden wir umfangreiche Komplettkollektionen (Schuhe, Bekleidung und Zubehör) für Running anbieten, um Reebok als allumfassende Running-Marke hervorzuheben. Wir unterstützen unsere Produktinitiativen mit dynamischen Marketingkonzepten, die unsere Partnerschaften mit Athleten optimal nutzen. Im Jahr 2007 werden wir unsere Zielkonsumenten zum Beispiel mit unserer „Run Easy“ Running-Kampagne ansprechen (vgl. Kampagnen und Produkte, S. 117).

### Sports Licensing: Weiteres Wachstum bei amerikanischen Sportarten

Reebok hat als einzige größere Marke offizielle Partnerschaften mit den nordamerikanischen Profiligen NFL, NHL und MLB und genießt dadurch eine einzigartige Position in den Bereichen Sports Licensing und amerikanische Sportarten. Wir bieten als einzige Marke Schuhe mit den Mannschaftslogos dieser drei wichtigen amerikanischen Sportligen an. Unsere Rolle als Offizieller Ausrüster der NFL sowie exklusiver Lizenznehmer der NHL ermöglicht uns, unsere Glaubwürdigkeit in dem für die Marke Reebok größten Markt beträchtlich zu erhöhen. Damit können wir Umsatzchancen in der Kategorie Lizenzbekleidung nutzen. Diese starke Position in Nordamerika bildet auch eine ideale Grundlage für den Aufbau einer weltweiten Plattform im Bereich Sports Licensing. Durch die optimale Nutzung unserer Partnerschaften mit hervorragenden Athleten wie Peyton Manning, Vince Young oder Sidney Crosby in unseren Marketingkampagnen werden wir das Image der Marke bei Konsumenten und Händlern weiter stärken. Wir werden unsere Partnerschaften weiterhin aggressiv und strategisch vermarkten, um das Umsatzwachstum im Sports Licensing weiter voranzutreiben. Zusätzlich werden wir aber unser Angebot an Lizenzprodukten in den Bereichen Schuhe und Bekleidung durch Performance-Zubehör für den jeweiligen Sport ergänzen. Im Eishockey zum Beispiel werden wir unsere Lizenzbekleidungskollektion mit Markenzubehör von Rbk oder CCM ergänzen, um die marktführende Position von Reebok-CCM Hockey optimal zu nutzen.

### Regionale Initiativen: Stärkung der Positionierung im Sport weltweit

Die Kategorien Basketball und Fußball spielen ebenfalls eine wichtige Rolle bei unseren Bemühungen, unsere Positionierung im Sport zu verbreitern. Unsere Initiativen in diesen beiden Sportarten werden zwar regional orientiert sein, aber die Verbesserung unserer Marktposition im Basketball- und Fußballbereich wird uns helfen, unsere Markenpräsenz weltweit zu stärken. Wir wollen künftig in der Kategorie Basketball in Nordamerika Wachstum erzielen, indem wir unsere maßgeschneiderte PUMP™ Schuhtechnologie weiter vorantreiben und unsere Partnerschaften mit einzelnen Spielern wie Allan Iverson oder Gerald Green weiterhin nutzen. Unsere Partnerschaft mit Yao Ming soll uns helfen, unser Basketballgeschäft auch in China zu stärken. Im Fußball wollen wir Reebok als Nischenanbieter im globalen Markt positionieren und das Markenprofil im Sport insbesondere in Europa schärfen. Unsere Partnerschaften mit bekannten Fußballern wie Thierry Henry und Andrij Schewtschenko werden uns ermöglichen, nach ihnen benannte Produkte anzubieten, die ihrem ganz individuellen Stil und ihrer eigenen Persönlichkeit entsprechen.

### Markensportbekleidung: Als legitime globale Bekleidungsmarke etablieren

Wir betrachten Markenbekleidung als die wichtigste Wachstumschance weltweit für die Marke Reebok. Um diese Chance zu nutzen, beabsichtigen wir eine weltweite Bekleidungsorganisation auf Weltklasseniveau aufzubauen, die sowohl den Sport- als auch den Lifestyle-Bereich umfasst. Dabei wollen wir speziell in diesem Bereich das Wissen und die Infrastruktur von adidas nutzen, vor allem im Einkauf und in der Beschaffungskette. Wir gestalten unsere Produktdesign- und Entwicklungsprozesse neu und machen uns – wo immer möglich – die „Best Practice“ Vorgehensweisen von adidas zu Eigen. Darüber hinaus werden wir eine starke Plattform im Bereich Bekleidungstechnologie aufbauen. Hierzu zählt zum Beispiel unser erfolgreiches „Play Dry“ Konzept. Unser Ziel ist es, die Marke Reebok als glaubwürdigen und wettbewerbsfähigen Marktteilnehmer bei Markenbekleidung zu positionieren. Um dies zu erreichen, werden wir globale Kollektionen entwickeln, die regionenspezifische Ausführungen beinhalten und uns auf die einzigartige Passform unserer Produkte konzentrieren.

### Women: Perfekte Passform anbieten

Das Segment Women zählt schon immer zu den Stärken der Marke Reebok. Um unsere führende Position in diesem Segment weiter auszubauen, werden wir unser Profil als Marke, die Frauen die perfekte Passform bietet, weiter stärken. Es ist unser Ziel, in den Bereichen Sport und Lifestyle innovative Schuhe, Bekleidung und Accessoires für Frauen zu entwickeln und zu vermarkten. Wir wollen Frauen darin bestärken, ihre Individualität auszudrücken. Durch modische und gleichzeitig funktionelle Produkte, emotionale Marketingkonzepte sowie Partnerschaften mit Top-Athleten (wie zum Beispiel Amélie Mauresmo, Carolina Klüft oder Nicole Vaidisova) und andere Stars (wie zum Beispiel Scarlett Johansson) wollen wir zeigen, dass Reebok die Marke ist, die die Bedürfnisse der Konsumentin am besten versteht.

### Führungsposition im Lifestyle durch selektiven Ansatz festigen

Trotz unserer Initiativen, unsere Glaubwürdigkeit im Sport zu stärken und unser sportorientiertes Geschäft zu steigern, bleibt die Ausrichtung auf den Sport Lifestyle-Konsumenten weiterhin eine wichtige Säule unserer Markenstrategie bei Reebok. In den letzten Jahren haben wir Reebok als wichtigen Wettbewerber im Sport Lifestyle-Markt weltweit etabliert. Wir haben insbesondere die Bindung von urbanen Konsumenten an unsere Marke verstärkt, indem wir zum Beispiel in Partnerschaft mit Künstlern wie Jay-Z oder 50 Cent vom Musikgeschäft inspirierte Schuhe auf den Markt gebracht haben. Um Reebok als Sport- und Lifestyle-Marke zu positionieren, werden wir weiterhin modeorientierte Produkte anbieten, die ihre Inspiration im Sport finden. Hier werden wir allerdings selektiv vorgehen, um sicherzustellen, dass wir durch ein limitiertes Angebot im Sport Lifestyle-Markt unsere Glaubwürdigkeit im Sport maximieren. Wir werden nach wie vor Partnerschaften mit Schauspielern und Künstlern eingehen, um eine Vielzahl von Konsumenten anzusprechen und die Individualität in unserem Produktangebot zu betonen. Dabei werden wir Elemente aus Sport, Showbusiness und Fitness miteinander kombinieren. Dies wird auch in unseren Marketingkonzepten deutlich zu sehen sein – wie zum Beispiel bei unserer „Best On | Best Off“ Kampagne.

### Rockport: Fokus auf Casual Lifestyle-Markt

Mit der Marke Rockport versuchen wir, den globalen Lifestyle-Markt besser erschließen zu können. Bei Rockport sind wir bestrebt, eine führende globale Casual Lifestyle-Marke zu sein, die sich echt und fühlbar von anderen Marken unterscheidet und so dem Konsumenten durch Stil und Technologie ein besseres Produkterlebnis ermöglicht. Um die Bedürfnisse der Konsumenten im Casual Lifestyle-Markt vollständig zu erfüllen, umfasst unser Produktangebot Schuhe in den Bereichen Dress Casual, Casual und Outdoor sowie Bekleidung und Accessoires mit einem Fokus auf Funktionalität und Stil. Wir werden die Umwandlung von Rockport vorantreiben – weg von einer sehr auf Nordamerika ausgerichteten Marke, die vor allem reifere männliche Konsumenten anspricht, hin zu einer globalen, stilorientierten Marke, deren Zielgruppe sowohl junge Männer als auch weibliche Konsumenten umfasst. Mit unseren Marketingkonzepten wollen wir vor allem erreichen, dass die Konsumenten die Marke als Marktführer in puncto Funktionalität und Stil wahrnehmen. Wir sind bestrebt, unsere Marktposition weltweit zu stärken, indem wir auf unserer Tradition aufbauen. Rockport gilt als die erste Straßenschuhmarke überhaupt, die Komfort-Technologien zusammen mit einem deutlichen technischen Wettbewerbsvorteil in ihre Produkte integrierte.

### Ausgewogene Präsenz in verschiedenen Vertriebskanälen

Um eine übermäßige Präsenz in bestimmten Vertriebskanälen (z. B. Einzelhandelsketten für Sportartikel, Schuhhandel) zu reduzieren, gestalten wir unsere Vertriebsstrategie bei Reebok um. Im Zuge dessen, verbreitern wir unsere Präsenz in allen wichtigen Vertriebskanälen im Einzelhandel (Einzelhandelsketten für Sportartikel, Sportfachhandel, Schuhhandel und Kaufhäuser). Damit wollen wir eine ausgewogene Produktdistribution erreichen und unsere Abhängigkeit von einzelnen Vertriebskanälen oder Kunden reduzieren. Wir werden das eigene Einzelhandelsnetz bei Reebok nutzen, um unsere Lagerräumungsverkäufe optimal zu gestalten. Infolgedessen generieren wir den überwiegenden Teil unseres Umsatzes durch unser Großhandelsgeschäft. Auf globaler Ebene kaufen wir die Vertriebsrechte für die Marke Reebok in Europa und Asien zurück, um eine bessere Kontrolle über unsere Marke zu haben. Wir versuchen, auf diese Weise das Umsatzwachstum weltweit voranzutreiben. Dazu bauen wir unsere eigene Verkaufsinfrastruktur auf bzw. versuchen, die bestehende Infrastruktur von adidas optimal nutzen.

### Fein abgestimmte Preispolitik zur Erhöhung der durchschnittlichen Verkaufspreise

Um die Position von Reebok als Premium-Sport- und Lifestyle-Marke zu stärken, sind wir bestrebt, unser Produktangebot im mittleren und gehobenen Preissegment zu verbessern und zu erweitern sowie höhere durchschnittliche Verkaufspreise zu erzielen. Kurzfristig kann dieser Ansatz unsere Umsatzentwicklung verlangsamen. Wir sind jedoch überzeugt, dass wir dadurch eine Basis für künftiges Umsatz- und Gewinnwachstum schaffen können. Aufgrund unserer neuen Preisstrategie werden die Marken adidas und Reebok in einem gewissen Grad miteinander konkurrieren, vor allem im mittleren Preissegment. Um einen Kannibalisierungseffekt zu vermeiden, werden wir beide Marken klar differenzieren, indem wir eindeutige Markenbotschaften kommunizieren, die auf unterschiedliche Konsumententypen abzielen.

## TaylorMade-adidas Golf

**TaylorMade-adidas Golf, das den Golfsport vor 27 Jahren durch die Einführung der Metallhölzer grundlegend verändert hat, ist heute der führende Hersteller von Drivern. Unser Erfolg geht jedoch weit über diese eine Kategorie hinaus. Jede Marke unter dem Dach von TaylorMade-adidas Golf steht für Authentizität, Innovation und Qualität. Wir sind ständig bestrebt, die Führungsposition unserer Marken bei der Entwicklung und Umsetzung von fortschrittlichen leistungsorientierten Technologien in unseren Produkten (von Golfschlägern über Golfbälle und Golfschuhe bis hin zur Golfbekleidung) auszubauen. Unser Ziel ist es, die besten Performance-Golfmarken der Welt zu haben.**

### **TaylorMade: Schwerpunkt auf Premium-Golfausrüstung und -Golfbälle**

TaylorMade setzt auf Innovation und Technologie und ist somit die führende Marke in der Kategorie der Metallhölzer. In den USA, dem größten Golfmarkt der Welt, ist TaylorMade darüber hinaus Marktführer in der Kategorie der Hybrid-Schläger und der Fairwayhölzer. Wir setzen alles daran, Golfspielern weiterhin die fortschrittlichsten Technologien in allen Produktkategorien anzubieten. Unsere Zielgruppe sind Konsumenten, die auf der Suche nach den innovativsten Performance-Golfprodukten auf dem Markt sind. Daher erweitern und verbessern wir unsere branchenführenden Technologien fortlaufend und setzen sie ständig in neuen Produktkategorien ein. Im Jahr 2006 haben wir beispielsweise erfolgreich eine Serie neuer r7<sup>®</sup> Eisen mit der Inverted Cone Technologie eingeführt. Darüber hinaus positionieren wir TaylorMade als unsere Premiummarke für Golfbälle. TaylorMade bietet die fortschrittlichsten Golfbälle an, die aufgrund ihrer Tour-Qualitäten von zahlreichen Golfprofis gespielt werden. Um TaylorMade zur weltweit präsentesten Marke mit dem höchsten Wiedererkennungswert zu machen, arbeiten wir mit einigen der bekanntesten und erfolgreichsten Golfer wie z. B. Sergio Garcia, Retief Goosen und Mike Weir zusammen. Wir unterstützen unsere Produktinitiativen durch branchenführende Markenkommunikation (vgl. Kampagnen- und Produkte, S. 117). Für die Zukunft haben wir zentrale strategische Prioritäten für die Entwicklung von TaylorMade gesetzt: Wir wollen unsere Stellung als führende Driver-Marke auf den weltweit wichtigsten Profigolf-Touren ausbauen. Auch die Position von TaylorMade als führender Hersteller von Drivern, Fairwayhölzern und Hybrid-Schlägern auf der PGA-Tour möchten wir festigen. Und schließlich sind wir bestrebt, unsere Position als Hersteller von Premium-Golfbällen mit Tour-Qualitäten zu stärken.

### **adidas Golf: Stil- und Technologieführer bei Golfbekleidung und -schuhen**

adidas Golf ist die am schnellsten wachsende Marke für Schuhe und Bekleidung im Golfsport. Das verdanken wir unserem entschlossenen Streben, ständig neue Produkte auf den Markt zu bringen, die gut aussehen, sich gut anfühlen und darüber hinaus die sportliche Leistung steigern. Auf dem Markt für Golfschuhe haben wir adidas Golf durch die Einführung von Produkten, die gleichermaßen durch Stil und Performance überzeugen, als Branchenführer etabliert. Ein Beispiel für ein solches Produkt ist der preisgekrönte Golfschuh Tour 360. Im Bereich der Golfbekleidung haben wir die adidas Technologien ClimaCool<sup>®</sup>, Clima Compression und ClimaProof<sup>®</sup> eingeführt und uns so die Stellung als innovativste Performance-Bekleidungsmarke auf dem Golfmarkt gesichert. Unser Ansatz ist auf dem Markt für Golfschuhe und -bekleidung einzigartig. Unsere Zielgruppe besteht aus aktiven, ambitionierten und sportlich orientierten Golfern. Diese Golfer wissen, dass die richtige Technologie bei Schuhen und Bekleidung die Performance deutlich steigern kann. Unsere oberste Priorität ist es daher weiterhin, die Stellung von adidas Golf als leistungsorientierte, aber dennoch stilbetonte Performance-Marke für Golfschuhe und Golfbekleidung auszubauen. Dazu integrieren wir laufend branchenführendes Design und branchenführende Technologien in unsere Produkte. Um unsere Marke den Konsumenten möglichst effektiv zu präsentieren, pflegen wir Partnerschaften mit Profisportlern wie Sergio Garcia, Jim Furyk, Tom Lehman und Natalie Gulbis. Unterstützt wird unsere Markenpräsentation auch durch die Marketingkampagne „Equipment for Your Body“, in der die Bedeutung der richtigen Schuhe und der richtigen Bekleidung für die Leistung eines Golfers hervorgehoben wird (vgl. Kampagnen und Produkte, S. 117).

### Maxfli: Golfbälle mit gutem Preis-Leistungsverhältnis

Im vergangenen Jahr haben wir Maxfli als Top Value Marke für Golfbälle neu positioniert. Maxfli bietet hoch entwickelte Golfbälle mit erstklassigen Performance-Eigenschaften zu einem ausgezeichneten Preis-Leistungsverhältnis an. Die Zielgruppe der Marke Maxfli sind preisbewusste Golfer, für die weite Abschläge wichtig sind, die sich aber vom Mainstream abheben und ihre eigenen Entscheidungen treffen möchten. Um die neue Positionierung der Marke effektiv zu präsentieren, sind wir im Jahr 2006 eine Partnerschaft mit John Daly eingegangen. John Daly ist einer der beliebtesten und bekanntesten Golfer der Welt und genießt Sympathien bei unterschiedlichsten Konsumentengruppen. Im Mittelpunkt seiner Golfphilosophie stehen Spaß und Vergnügen sowie harte, weite Schläge – wir nennen ihn daher „Long Ball Rebel“. Diese Philosophie macht John Daly zum idealen Repräsentanten der Marke Maxfli. In der nahen Zukunft wollen wir Maxfli weiter als Performance-Marke positionieren, deren Golfbälle neben ausgezeichneter Geschwindigkeit und Schlagweite auch hohe Griffigkeit bieten.

### Markenspezifischer Großhandelsvertrieb

Aufgrund ihrer verschiedenen Produktangebote verfolgen alle Marken von TaylorMade-adidas Golf unterschiedliche Vertriebsstrategien. Die Marke TaylorMade konzentriert sich auf Einzelhandelspartner, die in der Lage sind, die Performance-Vorteile von TaylorMade-Produkten effektiv zu präsentieren. Reguläre Golfgeschäfte, Golfshops auf Golfplätzen („Pro-Shops“) sowie Sportfachhändler mit eigener Golfabteilung sind daher unsere wichtigsten Vertriebskanäle. Bei Bekleidung und Schuhen von adidas Golf ist die Vertriebsstrategie auf die Positionierung der Marke abgestimmt. Der wichtigste Vertriebskanal sind daher Pro-Shops. Zunehmend ist besonders Golfbekleidung jedoch auch im allgemeinen Sportfachhandel erhältlich. Darüber hinaus nutzen wir das bestehende eigene Einzelhandelsnetz von adidas zum Direktvertrieb. Um Maxflis Potenzial im Value-Segment voll auszuschöpfen, werden die Produkte der Marke über alle golfbezogenen Einzelhandelskanäle vertrieben.

### Preispolitik unterstreicht Markenpositionierung

Unsere Preisgestaltung spiegelt die Positionierung unserer Marken auf dem Golfmarkt wider. So wollen wir bei TaylorMade die Positionierung der Marke im Premiumsegment unterstreichen. Unsere Preisstrategie ist daher darauf ausgelegt, den Markt im hohen Preissegment zu beherrschen und im hochvolumigen Mittelpreissegment offensiv im Wettbewerb zu agieren. Bei adidas Golf ist es unser Ziel, unser Image als innovative Performance-Marke auf dem Markt für Golfschuhe und Golfbekleidung zu unterstützen. Wir verkaufen unsere Produkte daher hauptsächlich im höherpreisigen Segment. Maxfli zielt auf das obere Ende des Value-Segments ab und bietet technologisch fortschrittliche Performance-Golfbälle zu einem ausgezeichneten Preis-Leistungsverhältnis.

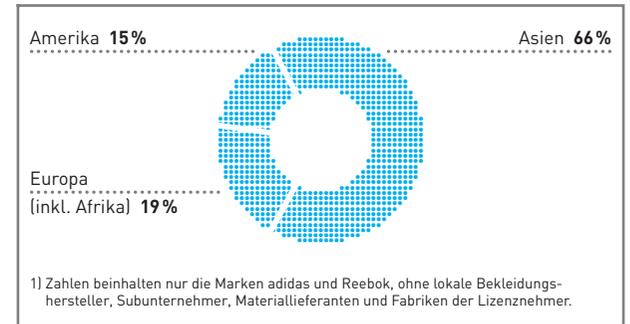
# Global Operations

Global Operations, unser internationales Beschaffungsteam, koordiniert die Entwicklung, Kommerzialisierung, Herstellung und Ausgangslogistik für unsere 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 an der Optimierung unseres Lieferantennetzwerks, um die Kosteneffizienz innerhalb unserer Beschaffungskette zu erhöhen und eine hohe Produktqualität zu gewährleisten. Die Integration von Reebok in unsere Beschaffungskette wird uns dabei helfen, unsere Einkaufsmacht auf dem Beschaffungsmarkt zu maximieren und Kosteneinsparungen aufgrund von Größenvorteilen zu erzielen. Wir arbeiten konsequent daran, Produktentwicklung und Beschaffung stetig zu verbessern, um die Qualität, Liefertreue, Flexibilität sowie Schnelligkeit und Marktnähe (Speed-to-Market) zu optimieren.

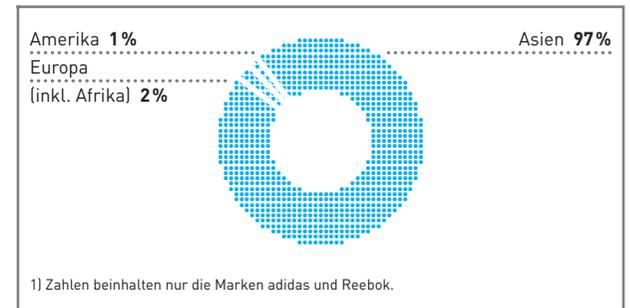
## Unabhängige Vertragshersteller produzieren für den adidas Konzern

Beinahe 100 % unserer Produkte werden von unabhängigen Vertragsherstellern produziert. Dazu erhalten sie von uns detaillierte Spezifikationen hinsichtlich der Produktion und Lieferung. Im Jahr 2006 arbeiteten wir mit 547 unabhängigen Zulieferern zusammen (2005: 223 ohne Reebok). Hierin nicht enthalten sind jedoch lokale BekleidungsHersteller, Subunternehmer, Materiallieferanten und Zulieferbetriebe der Lizenznehmer. Von den unabhängigen Zulieferern waren 66 % in Asien, 19 % in Europa (inkl. Afrika) und 15 % in Nord- und Lateinamerika ansässig. 39 % aller asiatischen Zulieferbetriebe befanden sich in China. Um die hohen Qualitätserwartungen unserer Kunden zu erfüllen, führen wir strenge Qualitäts- und Betriebskontrollen bei unseren Zulieferern durch. Darüber hinaus setzen wir uns in unserer kompletten Beschaffungskette sehr stark für die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards ein (vgl. Nachhaltigkeit, S. 63).

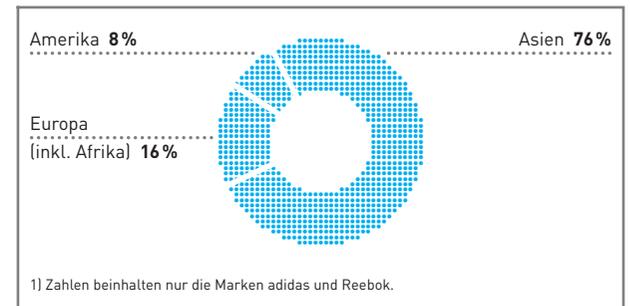
### Lieferanten nach Regionen<sup>1)</sup>



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



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



### Schuhproduktion hauptsächlich in Asien

Asien war auch im Jahr 2006 unsere wichtigste Einkaufsregion für Schuhe. 97% unserer adidas und Reebok Schuhe wurden in dieser Region produziert. Im Vorjahr lag der Anteil Asiens noch bei 95% (ohne Reebok). Insgesamt 3% (2005: 5% ohne Reebok) unseres Beschaffungsvolumens an Schuhen im Jahr 2006 wurden in Europa (inkl. Afrika) sowie Nord- und Lateinamerika produziert. Das wichtigste Beschaffungsland war China mit einem Anteil von ca. 46% an unserem gesamten Beschaffungsvolumen an Schuhen, gefolgt von Vietnam (25%) und Indonesien (23%). Im Jahr 2006 stellten unsere Zulieferer 199 Millionen Paar Schuhe der Marken adidas und Reebok her. Dies entspricht einem Anstieg von 62% gegenüber den 123 Millionen Paar Schuhen im Vorjahr. Gründe für diese Steigerung waren vor allem die Einbeziehung von Reebok, aber auch das starke organische Wachstum der Marke adidas. Obwohl durch die Akquisition von Reebok die Konzentration an Zulieferpartnern sichtbar größer wurde, produzierte die größte Zulieferfabrik nur ein Volumen von etwa 11% unseres Beschaffungsvolumens an Schuhen der Marken adidas und Reebok. Die Marke Rockport fällt aufgrund der sehr unterschiedlichen Beschaffungsanforderungen bei Straßenschuhen nicht in den Zuständigkeitsbereich von „Global Operations“, sondern verfügt über eine eigene Beschaffungsabteilung. Im Jahr 2006 ließ die Marke etwa 10 Millionen Paar Schuhe herstellen. Die wichtigsten Beschaffungsländer waren dabei China, Indonesien und Vietnam.

### Großteil der Bekleidungsproduktion in Asien

Auch beim Einkauf im Bekleidungsbereich standen im Jahr 2006 die asiatischen Länder im Vordergrund. 76% unserer Gesamteinkäufe bei Bekleidung stammten aus Asien (2005: 78% ohne Reebok). Auf Europa (inkl. Afrika) sowie Nord- und Lateinamerika entfielen 16% (2005: 16% ohne Reebok) beziehungsweise 8% (2005: 6% ohne Reebok) des Beschaffungsvolumens bei Bekleidung. China und Indonesien waren mit 23% beziehungsweise 15% der Gesamtproduktion unsere wichtigsten Zuliefererländer für Bekleidung. Im Jahr 2006 stellten unsere Bekleidungszulieferer insgesamt 230 Millionen Textilien für unsere Marken her. (2005: 177 Millionen ohne Reebok) Die größte Zuliefererfabrik produzierte 8% der insgesamt in diesem Jahr von uns bezogenen Bekleidung. Der Großteil der Beschaffung von Textilien der Marke Reebok wurde im Gegensatz zur sonst im Konzern üblichen direkten Beschaffung über Handelsmakler abgewickelt. Im Zuge der Eingliederung von Reebok in die Beschaffungskette des Konzerns werden wir verstärkt eigene Beschaffungskompetenzen aufbauen und die Zahl der im Einkaufsprozess zwischengeschalteten Handelsmakler stetig reduzieren.

### Markenspezifische Produktion von Zubehör

Der Großteil der Ausrüstungs- und Zubehörprodukte von adidas und Reebok, wie Bälle oder Taschen, wurde in Asien hergestellt. Im Jahr 2006 betrug der Anteil dieser Region 97% des Beschaffungsvolumens im Vergleich zu 96% (ohne Reebok) im Vorjahr. China war dabei mit 61% der Gesamtproduktion das wichtigste Beschaffungsland, gefolgt von Vietnam mit 19% und Pakistan mit 14%. Die verbleibenden 6% stammen aus anderen asiatischen und europäischen Ländern. Der Großteil der Golf- und Eishockeysausrüstung von TaylorMade bzw. Reebok-CCM Hockey wurde ebenfalls in Asien produziert. Beide Marken bezogen auch einen geringen Anteil der Produkte aus Nord- und Lateinamerika sowie Europa. Die Mehrzahl der Komponenten von TaylorMade Golfschlägern wird in China hergestellt und dann von TaylorMade in den USA, China und Japan zusammengesetzt.

### Reebok Integration sorgt für Kosteneinsparungen

Die Integration von Reebok hat für unsere Beschaffungskette zahlreiche Vorteile. Unsere Integrationsbemühungen konzentrierten sich auf mehrere Ziele: Die Maximierung unserer Einkaufsmacht, die Konsolidierung globaler Verträge mit unseren externen Logistikdienstleistern und den Aufbau von internen Beschaffungskompetenzen im Bekleidungsbereich von Reebok. Wir haben im Jahr 2006 eine neue Global Logistics-Abteilung gegründet, die markenübergreifend als zentrale Stelle für alle Verhandlungen mit unseren globalen Dienstleistern fungiert. Dieses Team konnte schon sehr früh Erfolge feiern. Beispielsweise konnten wir durch die Neuverhandlung unserer Transportverträge für das Jahr 2006 und darüber hinaus deutliche Kosteneinsparungen erzielen. Um unsere Einkaufsmacht markenübergreifend zu verbessern, haben wir ein „World Class Buyer“-Programm ins Leben gerufen. Die Konsolidierung der Bestellmengen bei unseren Zulieferern und den Materiallieferanten sowie die Einführung von „Best Practices“ im Bereich des Beschaffungskostenmanagements sind für unsere Global Operations Abteilung die beiden wichtigsten Ansatzpunkte im Hinblick auf mögliche Kosteneinsparungen. Im Bekleidungssektor werden wir die Verfahrensvorteile und Technologien von adidas nutzen, um bei Reebok interne Entwicklungs- und Beschaffungskompetenzen aufzubauen. Das Reebok Bekleidungsgeschäft wurde bisher zum größten Teil über Handelsmakler abgewickelt. Die Eigenverantwortlichkeit bietet uns jedoch eine bessere Basis für zukünftiges Umsatzwachstum, höhere Lieferzuverlässigkeit und konstantere Qualität im Reebok Bekleidungsbereich.

### Starkes Konzept bei „World Class Supply Chain“

Im Jahr 2005 riefen wir unsere Initiative „World Class Supply Chain“ ins Leben, um die Geschäftsprozesse des Konzerns neu zu gestalten. Ziel ist es, näher am Puls des Konsumenten zu sein als unsere Wettbewerber. So können wir unser Produktangebot optimieren, die Chancen am Markt nutzen und unsere Profitabilität steigern. Aus diesem Grund wollen wir in unserer Beschaffungskette Geschwindigkeit und Flexibilität verbessern. Im Mittelpunkt von „World Class Supply Chain“ stehen fünf unterschiedliche, dynamische Geschäftsmodelle, die auf die Bedürfnisse der Konsumenten zugeschnitten sind. Die Initiative deckt den gesamten Entwicklungszyklus eines Produkts vom ersten Entwurf bis zur Markteinführung im Handel („Concept-to-Shelf“) ab und betrifft Marketing-, Vertriebs- und Operations-Funktionen. Im Jahr 2006 haben wir die Geschäftsmodelle Brand und Evergreen für die Marke adidas erfolgreich eingeführt. Das Modell Brand wurde entwickelt, um mit Produkten, die für unsere Markenpositionierung von übergeordneter Wichtigkeit sind, maximale Wirkung beim Konsumenten zu erzielen. Zur Steigerung des Markenimages werden diese Produkte bestmöglich und umfassend mit den notwendigen Ressourcen in den Bereichen Kundenservice, Marketing, Förderung des Handels und Beschaffung unterstützt. Beispiele hierfür sind adidas\_1 sowie Predator®. Das Modell Evergreen ist auf unsere wirtschaftlich wichtigsten Produkte mit langen Lebenszyklen zugeschnitten, wie zum Beispiel unsere Basic-Bekleidungslinien. Das Modell basiert auf kurzen Vorlaufzeiten und dem „Never-out-of-Stock“-Konzept (niemals Null-Bestand). Beide Geschäftsmodelle wurden bei der Marke adidas in Europa, den USA und Asien eingeführt. Wir erwarten, mit den Geschäftsmodellen Brand und Evergreen etwa 20% des adidas Umsatzes im Jahr 2007 zu erzielen. Beide Modelle bieten unserer Meinung nach zukünftig ein überproportionales Wachstumspotenzial. Darüber hinaus werden wir im Jahr 2007 die Modelle Quick Response und Global/Regional einführen. Quick Response wird es uns ermöglichen, kurzfristige Marktchancen mit einem drei- bzw. sechsmonatigen Concept-to-Shelf Prozess zu nutzen. Das Modell Global/Regional zielt vor allem darauf ab, auf regionale Konsumentenbedürfnisse zugeschnittene Varianten von globalen Konzepten zu entwickeln und zu vermarkten. Wir gehen davon aus, bis zum Jahr 2008 ein fünftes Geschäftsmodell einzuführen. Heute haben 75% unserer Produkte einen 18-monatigen Entwicklungszyklus. Unser Ziel ist, es diesen Anteil bis zum Jahr 2010 auf 25% zu reduzieren.

### Weitere Optimierung des Zulieferernetzes

Gute Lieferantenbeziehungen sind ein maßgeblicher Faktor für die Ergebnisse unserer „Global Operations“-Aktivitäten wie auch für den Erfolg des Konzerns. Zusammen mit unseren Zuliefererbetrieben arbeiten wir an wichtigen Initiativen, z. B. zur Steigerung ihrer Effizienz, Weiterentwicklung von Managementsystemen, Verbesserung der Etikettierung oder Unterstützung unserer „Quick Response“-Programme. So können wir unseren Kunden einen besseren Service bieten und Marktchancen besser nutzen. Dank funktionsübergreifender Teams an vielen Standorten ist es für uns möglich, enge Beziehungen zu unseren Zulieferern zu pflegen. Wir bewerten unsere Lieferanten anhand von Qualität und Lieferfähigkeit, kontrollieren aber auch regelmäßig die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards (vgl. Nachhaltigkeit, S. 63). Darüber hinaus beurteilen wir unsere Zulieferer auch anhand subjektiver Einschätzungen, wie Kundenzufriedenheit und Innovationsgrad. Die Optimierung und Konsolidierung unseres Zulieferernetzes rückte nach der Akquisition von Reebok noch stärker in den Mittelpunkt. Wir streben an, die Zahl unserer Partner weiter zu konsolidieren, um unseren Beschaffungsprozess noch effizienter zu gestalten und zusätzliche Kosteneinsparungen zu erzielen. Eine Verringerung der Lieferantenzahl bietet uns die Möglichkeit, Größeneffekte im Beschaffungsbereich zu realisieren und gleichzeitig eine einheitlich hohe Produktqualität zu gewährleisten.

### Anti-Dumping-Zölle der EU haben keine nennenswerten Auswirkungen

Um die Beschaffungsstruktur unseres Konzerns dauerhaft zu optimieren, beobachten wir fortlaufend, wie wahrscheinlich die Einführung von Einfuhrbeschränkungen oder Importzöllen ist. Dementsprechend ergreifen wir vorbeugende Maßnahmen, um erhebliche finanzielle Auswirkungen derartiger Handelshemmnisse zu vermeiden (vgl. Risikobericht, S. 96). Am 5. Oktober 2006 führte der Rat der Europäischen Union Anti-Dumping-Zölle für den Import von Schuhen mit Lederschaft aus China und Vietnam ein. Diese Anti-Dumping-Maßnahme hat für zwei Jahre Bestand. Ohne die von uns ergriffenen Maßnahmen wären etwa 20% unseres Beschaffungsvolumens an Schuhen im Jahr 2006 von diesen Anti-Dumping-Zöllen betroffen gewesen. Im Vorfeld der möglichen Erhebung von Importzöllen haben wir allerdings bereits Anfang 2006 begonnen, eventuell betroffene Produkte aus Indonesien und Thailand zu beschaffen. Als die Zölle verhängt wurden, waren daher nur kleinere Feinabstimmungen unserer Beschaffungsstruktur und Produktallokation nötig, um Auswirkungen dieser Importzölle nahezu vollständig zu vermeiden. Zukünftig werden wir unser Beschaffungsportfolio für alle Produktparten noch breiter fächern und so schrittweise die Abhängigkeit von ausschließlich in China hergestellten Produkten reduzieren. Unser Plan sieht vor, den prozentualen Anteil unseres Beschaffungsvolumens in China am Gesamtvolumen zu verringern. Dies wird uns gelingen, indem wir zusätzliche Kapazitäten in anderen Ländern wie Indonesien, Vietnam oder Indien aufbauen. Im Jahr 2006 haben wir erstmals damit begonnen, auch aus Indien Schuhe zu beziehen. In den nächsten Jahren werden wir unsere Einkaufsaktivitäten dort stetig ausbauen.

# Nachhaltigkeit

Der adidas Konzern muss sich vielfältigen wirtschaftlichen und wettbewerblichen Herausforderungen stellen, um Wachstum zu schaffen. Gleichzeitig tragen wir jedoch auch ein hohes Maß an Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern und der Umwelt: Die Verantwortung, weltweit in unserem Unternehmen und in unserer Beschaffungskette für angemessene Arbeitsbedingungen und Umweltstandards zu sorgen. Wir streben stets danach, sowohl unsere eigenen Aktivitäten als auch unsere Beschaffungskette verantwortungsbewusst zu gestalten und so die Umweltauswirkungen unseres Konzerns zu reduzieren. Darüber hinaus sind wir davon überzeugt, dass umwelt- und sozialbewusstes Engagement uns hilft, zu einem nachhaltigen Unternehmen zu werden. So können wir die Reputation unseres Unternehmens weiter verbessern und den Unternehmenswert weiter steigern.

## Offener Dialog und Austausch mit Interessenvertretern

Der adidas Konzern arbeitet aktiv und systematisch mit seinen zahlreichen Interessenvertretern zusammen. Wir beteiligen sie gezielt an wichtigen Entscheidungen im Bereich Umwelt und Soziales, die unsere täglichen Aktivitäten beeinflussen. Nur so können wir verschiedene Interessen miteinander in Einklang bringen, zu einer allgemeinen Übereinstimmung kommen und die Transparenz unseres Geschäfts erhöhen. Wir verfolgen eine Politik des offenen Dialogs mit unseren Interessenvertretern – indem wir Themen und Vorgehensweisen diskutieren und gegebenenfalls Partnerschaften zur Erarbeitung langfristiger Lösungen mit ihnen eingehen. Als Mitglied in Organisationen wie dem World Business Council for Sustainable Development, Business for Social Responsibility, dem Weltverband der Sportartikelindustrie (WFSGI) und der Fair Labor Association fördern wir nach wie vor vorbildliche Praktiken im Umgang mit Interessenvertretern und nehmen zu den Entwicklungen in der Branche Stellung. Das ermöglicht uns eine enge Zusammenarbeit mit führenden Unternehmen aus verschiedenen Branchen, um nachhaltige Geschäftsstrategien zu entwickeln und Sozial- und Umweltthemen auf weltweiter Ebene zu diskutieren. Offene und transparente Berichterstattung hat für uns höchste Priorität. Ausführliche Informationen über das Sozial- und Umweltprogramm des Konzerns sind auf unserer Internetseite unter [www.adidas-Group.com/nachhaltigkeit](http://www.adidas-Group.com/nachhaltigkeit) erhältlich.

## Zusammenschluss führender Programme

Sowohl der adidas Konzern als auch Reebok haben sich in der Vergangenheit stets durch hohe Transparenz ausgezeichnet. Diese Transparenz wird nicht nur durch die eigene Berichterstattung über Sozial- und Umweltprogramme gewährleistet, sondern auch durch Verifizierungen dieser Programme durch unabhängige Dritte. Nach der Akquisition von Reebok wird der Konzern nun die besten Aspekte beider Programme miteinander verbinden. Dazu wurden die bestehenden Teams zu einem neuen Team für Sozial- und Umweltangelegenheiten (Social and Environmental Affairs, SEA) zusammengeschlossen. Im Jahr 2006 haben wir unser Sozial- und Umweltprogramm überarbeitet. Dabei wurde das Programm um neue Standards, Richtlinien und Verfahren zur Einweisung, Bewertung und Überwachung von Zulieferbetrieben erweitert. Unsere Bewertungen werden nun in einem branchenweiten Datenverwaltungssystem (Fair Factory Clearing House) gespeichert, an dessen Entwicklung Reebok maßgeblich beteiligt war. Dieses System erleichtert den Austausch und die Transparenz von Informationen zur Standardeinhaltung in unserer Branche.

## Klar definierte Standards

Die Arbeitsplatzstandards des adidas Konzerns basieren auf den Menschen- und Arbeitnehmerrechtskonventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) und der UNO. Sie sind an den Verhaltenskodex des Weltverbands der Sportartikelindustrie 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. Die Standards helfen uns, diejenigen Geschäftspartner zu wählen, deren Arbeitsplatzstandards und Geschäftspraktiken mit den unseren im Einklang stehen, und andere Unternehmen als Geschäftspartner abzulehnen. Als Leitprinzipien helfen sie uns aber auch, mögliche Probleme zu identifizieren und sie bereits in der Entstehungsphase gemeinsam mit unseren Geschäftspartnern zu lösen.

## Fördern der Selbstverantwortung durch Managementsysteme

Gute Managementsysteme helfen Fabriken, ihre täglichen Abläufe zu verbessern und den Prozess der Internalisierung und Selbstverantwortung zu fördern. Wir unterstützen unsere Geschäftspartner daher dabei, sich um eine Zertifizierung nach international anerkannten Standards zu bemühen. Dazu zählen beispielsweise die Standards ISO 9000 und 14001 für Qualitäts- und Umweltmanagement der International Standardization Organization (ISO) oder der Standard OHSAS 18000 für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (Occupational Health and Safety Assessment Series). Durch den Aufbau eines zertifizierten Managementsystems stellen unsere Zulieferbetriebe ihre Bereitschaft unter Beweis, sich stetig zu verbessern. Wir helfen unseren Zulieferern dabei, in ihren Produktionsstätten Personalmanagementsysteme einzuführen, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Dazu zählen betriebseigene Beschwerdesysteme zur Erkennung und Behebung von Problemen. Wir ermutigen Arbeitnehmer dazu, ihre Rechte zu wahren und sich aktiv an Entscheidungen zu beteiligen, die Einfluss auf ihr Leben nehmen. Im Jahr 2006 waren weltweit 35 Schuhzulieferer der adidas Gruppe nach OHSAS 18000, ISO 14001 und/oder ISO 9000 zertifiziert.

### Nachhaltige Standardeinhaltung durch individuell gestaltete Schulungen

Unsere Verfahren sollen Zulieferer dazu anregen, langfristig selbst die Verantwortung für die Einhaltung von Standards zu übernehmen. Um dieses Ziel zu erreichen, halten wir Schulungen für noch wichtiger als Überwachungen und Kontrollen von Produktionsstätten. Durch Schulungen lernen die Leiter der Produktionsstätten, besser mit den Arbeitnehmern zu kommunizieren. Schulungen schaffen außerdem Rahmenbedingungen, in denen Arbeitnehmer offen Bereiche ansprechen können, in denen Verbesserungen nötig sind. Unser Team für Sozial- und Umweltangelegenheiten (Social and Environmental Affairs, SEA) bietet daher spezielle Schulungen für Vorgesetzte und Manager in Produktionsstätten an, um sie bei der Einhaltung unserer Standards zu unterstützen. Darüber hinaus fördern wir die Entwicklung nachhaltiger Strukturen, die Arbeitnehmer und Management unserer Zulieferer ebenso aktiv mit einbeziehen wie örtliche Arbeitnehmerorganisationen und Nicht-Regierungsorganisationen. So werden angemessene Arbeitsbedingungen zu einem festen Bestandteil der Geschäftsaktivitäten. Im Jahr 2006 hat das SEA-Team 173 Schulungsmaßnahmen (inkl. Reebok) und Workshops für Zulieferer, Beschäftigte der Zulieferer und unsere eigenen Konzernmitarbeiter durchgeführt (2005: 225, inkl. Salomon, ohne Reebok). Die Schulungen fanden direkt in den Produktionsstätten unserer Zulieferer, unseren konzern-eigenen Einrichtungen und in regionalen Workshops statt.

### Bewerten der Einhaltung von Standards durch Überwachungsinitiativen

Das SEA-Team bewertet die Einhaltung unserer Arbeitsplatzstandards durch Inspektionen von Produktionsstätten. Darüber hinaus beraten die Teammitglieder unsere Geschäftspartner aktiv darin, wie bestehende Verstöße korrigiert und zukünftige Verstöße verhindert werden können. Unser SEA-Team arbeitet eng mit anderen Abteilungen des Konzerns und seiner Marken zusammen, zum Beispiel mit den Bereichen Beschaffung, Marketing, Produktentwicklung und Personal. Es ist direkt an der Entwicklung und Aktualisierung von Konzernrichtlinien und -abläufen beteiligt, die im Zusammenhang mit Sozial- und Umweltverantwortung, Produktsicherheit sowie der Einhaltung von Umweltgesetzen und -vorschriften stehen. Unsere Teammitglieder arbeiten in Asien, in Europa, im Nahen Osten, in Afrika sowie in Nord- und Südamerika vor Ort in nächster Nähe der Zulieferbetriebe. Im Jahr 2006 fanden insgesamt 1.101 Besuche von Produktionsstätten (inkl. Reebok) auf verschiedenen Ebenen unserer Beschaffungskette statt (2005: mehr als 680, inkl. Salomon, ohne Reebok). Dabei befragte unser Team die Geschäftsführung und Belegschaft, sah Dokumente ein, inspizierte Produktionsstätten und führte Schulungen durch.

### Unabhängige externe Überwachung und Verifizierung

Zusätzlich zur Überwachung durch unser SEA-Team legen wir großen Wert auf unabhängige Bewertungen durch Dritte, um die Glaubwürdigkeit unseres internen Programms zu belegen. Seit 1999 sind wir Mitglied der Fair Labor Association (FLA), einer gemeinnützigen Initiative mehrerer Interessensvertreter, darunter private Unternehmen, Nicht-Regierungsorganisationen und Universitäten. Als Mitglied dieser Organisation unterliegt der adidas Konzern der externen Überwachung durch unabhängige Kontrolleure und ist zur Teilnahme am Beschwerdesystem und der öffentlichen Berichterstattung der FLA verpflichtet. Die Organisation veröffentlicht einen Jahresbericht, der ein transparentes System zur Bewertung der teilnehmenden Unternehmen beinhaltet. Nach einer eingehenden Prüfung unseres Programms zur Einhaltung von Standards wurde das Überwachungsprogramm des Konzerns ohne Reebok im Mai 2005 von der FLA akkreditiert. Reebok erhielt im April 2004 als erstes Unternehmen überhaupt diese FLA-Akkreditierung für das Programm zur Einhaltung von Standards im Bereich Schuhe. Im Juni 2005 wurde auch Reeboks Programm im Bekleidungssektor von der FLA akkreditiert. Alle zwei Jahre bewerben die Programme sich um eine neue Akkreditierung. Reeboks Programm zur Einhaltung von Standards im Bereich Schuhe wurde daher im Oktober 2006 neu bestätigt. Seit unserem Beitritt wurden bei Zulieferern von adidas und Reebok über 200 unabhängige externe Überwachungskontrollen (Independent External Monitoring, IEM) und Nachprüfungen durchgeführt.

### Beendigung der Geschäftsbeziehung als letzter Ausweg

Wir arbeiten partnerschaftlich mit unseren Zulieferern zusammen und stellen ihnen nach Bedarf Beratung und Schulungsmaßnahmen zur Verfügung. So können wir die tiefer liegenden Gründe für Verstöße analysieren und entsprechende Gegenmaßnahmen ergreifen. Bei anhaltenden Verstößen gegen die Arbeitsplatzstandards sehen wir eine Beendigung der Geschäftsbeziehung als letzten Ausweg an. Wenn möglich, bevorzugen wir eine Fortführung der Geschäftsbeziehung, um Verbesserungen von innen heraus zu ermöglichen.

# Mitarbeiter

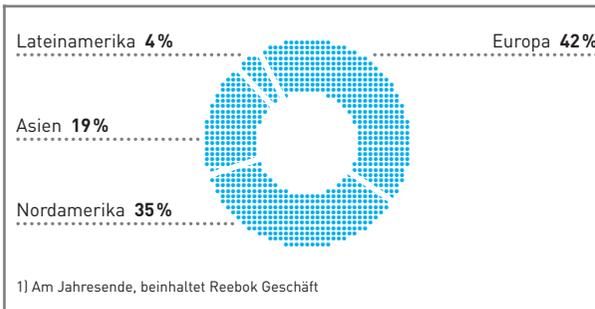
Unsere Mitarbeiter sind ein entscheidender Faktor für den Geschäftserfolg des adidas Konzerns. Um in der Sportartikelindustrie weltweit führend zu sein, sind wir auf die Leistung, die Fähigkeiten, den Enthusiasmus und den engagierten Einsatz unserer Mitarbeiter angewiesen. Die Vergütung unserer Beschäftigten muss fair und an die Unternehmensentwicklung sowie die persönliche Leistung gekoppelt sein. Wir bemühen uns gezielt darum, unseren Mitarbeitern attraktive Karriere­möglichkeiten zu bieten. Darüber hinaus wollen wir ein Arbeitsklima schaffen, in dem kulturelle Vielfalt einen hohen Stellenwert genießt, das weltweite Mobilität fördert und das unseren Mitarbeitern hilft, Beruf und Privatleben harmonisch miteinander zu verbinden („Work-Life-Balance“). Unsere Mitarbeiter sind verpflichtet, unseren internen Verhaltenskodex, den „Code of Conduct“, einzuhalten. Wir als Arbeitgeber wiederum haben die Pflicht, die Sicherheit und Gesundheit unserer Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu gewährleisten.

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

2002		14.716
2003		15.686
2004 <sup>2)</sup>		14.219
2005 <sup>2)</sup>		15.935
2006 <sup>3)</sup>		26.376

1) Am Jahresende  
2) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln Zahlen das fortgeführte Geschäft wider  
3) Beinhaltet Reebok Geschäft

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



## Reebok Konsolidierung führt zu Anstieg der Mitarbeiterzahl

Zum 31. Dezember 2006 beschäftigte der Konzern 26.376 Mitarbeiter. Das bedeutet einen Zuwachs von 66 % im Vergleich zum Vorjahresstand von 15.935. Dieser deutliche Anstieg steht hauptsächlich im Zusammenhang mit der Akquisition von Reebok. Zudem wurden Neueinstellungen vor allem im Bereich der eigenen Einzelhandelsaktivitäten bei adidas sowie bei adidas in Asien vorgenommen. Zum Jahresende beschäftigte der adidas Konzern ohne Reebok 18.821 Mitarbeiter. Die Personalaufwendungen stiegen im Jahr 2006 um 54 % auf 1,087 Mrd. € gegenüber 706 Mio. € im Jahr 2005 (vgl. Erläuterung 26, S. 173). Das entspricht einem Anteil an den gesamten operativen Aufwendungen von 29 % (2005: 28 %). Für den Konzern ohne Reebok stiegen die Personalaufwendungen um 13 % auf 800 Mio. €.

## Mitarbeiter in aller Welt

Wir beschäftigen Mitarbeiter an mehr als 150 Standorten weltweit. Im Jahr 2006 waren 42 % unseres Personals in Europa (2005: 50 % ohne Reebok), 35 % in Nordamerika (2005: 22 % ohne Reebok), 19 % in Asien (2005: 24 % ohne Reebok) und 4 % in Lateinamerika (2005: 5 % ohne Reebok) beschäftigt. Der starke Anstieg des Mitarbeiteranteils in Nordamerika ist auf die Akquisition von Reebok zurückzuführen, da die Mehrheit der Reebok Belegschaft in den USA tätig ist.

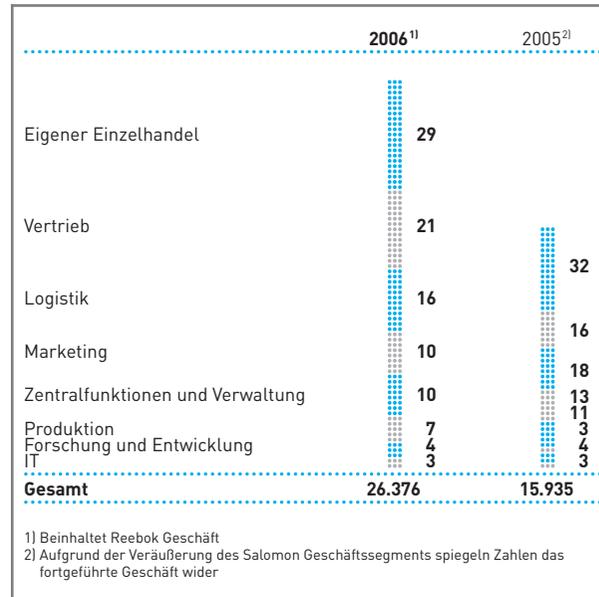
### Hochqualifizierte, multikulturelle Belegschaft

Eine unserer Stärken ist die kulturelle Vielfalt unserer Mitarbeiter. Wir glauben, dass diese Vielfalt uns hilft, einen wichtigen Wettbewerbsvorteil aufrechtzuerhalten, die Motivation unseres Personals zu fördern sowie Erfolg und Stabilität unseres Konzerns zu gewährleisten. Deswegen stehen wir voll und ganz hinter einer Unternehmenskultur, welche die Vielfalt und Unterschiedlichkeit eines globalen Marktes versteht, schätzt und verinnerlicht. Zu unseren Mitarbeitern zählen daher Frauen und Männer unterschiedlicher Nationalität, Kultur, Religion und Herkunft, die über einen breiten Erfahrungsschatz verfügen und unterschiedliche Fähigkeiten und Mentalitäten besitzen. So beschäftigen wir beispielsweise in unserer Konzernzentrale Mitarbeiter aus mehr als 40 Ländern. Kulturelle Vielfalt bedeutet für uns auch, dass wir konstruktive Diskussionen in unserer Belegschaft begrüßen. Unsere Mitarbeiter haben über unser weltweites Intranet die Möglichkeit, direkt mit den Spitzenführern Ideen auszutauschen und Vorschläge einzureichen, um unser Geschäft zu verbessern. Damit fördern wir die kontinuierliche Verbesserung in unserem Konzern durch einen zügigen, kosteneffizienten Prozess.

### Human Resources-Funktion wird durch fünf Kernprozesse definiert

Ausgezeichnetes Personalmanagement verschafft uns innerhalb und außerhalb unserer Branche einen wichtigen Wettbewerbsvorteil. Unsere Abteilung Global Human Resources verfolgt daher mehrere Hauptziele: Die Schaffung einer Arbeitsumgebung, die Teamgeist, leidenschaftliches Engagement und Leistung fördert, die Förderung einer leistungsorientierten Unternehmenskultur sowie die Festigung der Position des adidas Konzerns als „Wunscharbeitgeber“. In unseren Bemühungen, die talentiertesten Mitarbeiter zu finden, einzustellen, zu binden und ihnen Karrierechancen zu bieten, konzentriert sich unsere Human Resources-Funktion auf fünf Kernprozesse: Akquise, Einstellung, Fort- und Weiterbildung, Vergütung und Bindung von Mitarbeitern.

Mitarbeiter nach Funktionsbereichen in %



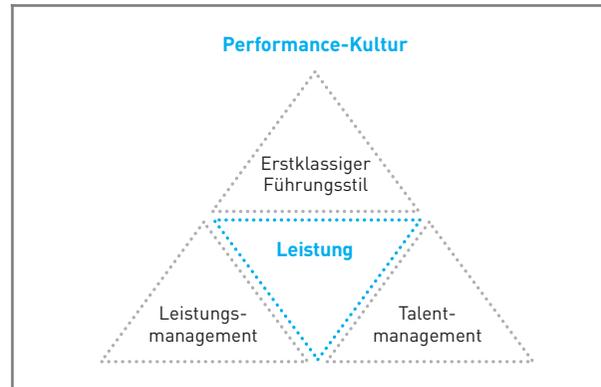
### Attraktivitätssteigerung und Rekrutierungsmaßnahmen als Wettbewerbsvorteil

Um „Wunscharbeitgeber“ zu werden und zu bleiben, sind wir stets bemüht, das Ansehen unseres Konzerns als attraktiver, glaubwürdiger Arbeitgeber zu erhöhen. Um zukünftige Spitzenkräfte anziehen zu können, arbeiten wir eng mit Universitäten und Personalbörsen zusammen. Im Jahr 2006 schnitten wir im „European Student Barometer“ bei den 100 attraktivsten Arbeitgebern für Studenten der Wirtschaftswissenschaften an zweiter Stelle ab. Das „European Student Barometer“ ist die umfassendste Umfrage unter Universitätsabsolventen, die vom trendence Institut für Personalmarketing in 14 Ländern Europas durchgeführt wird. Dieses Ergebnis belegt den Erfolg unserer Bemühungen, unsere Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Um unsere Belegschaft weiter zu stärken, müssen wir nicht nur unsere Attraktivität als Arbeitgeber für „High Potentials“ erhöhen, sondern diese auch für unseren Konzern gewinnen. Um auf globaler Ebene die größten Talente anzusprechen zu können, haben wir im Jahr 2006 das Projekt „World Class Recruiter“ ins Leben gerufen. Im Rahmen dieses Projekts haben wir ein neues Kompetenzzentrum für strategische Rekrutierungsentscheidungen und zur Positionierung unseres Konzerns als Arbeitgebermarke gegründet. Zusätzlich sind wir eine Partnerschaft mit einem externen Softwareanbieter eingegangen, um eine weltweite e-Recruiting-Plattform einzuführen. Diese Plattform wird uns helfen, unseren Rekrutierungsprozess schneller, effizienter und effektiver zu gestalten. Darüber hinaus arbeiten wir ständig an Verbesserungen unserer Personalplanung sowie der Orientierungs- und Einarbeitungsprogramme für neue Mitarbeiter.

### Fördern von „Emerging Employees“

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, zielgerichtete Programme entwickelt. Im Rahmen dieser Programme unterstützen wir die Mitarbeiter in ihrem Streben nach Wissen und beim Sammeln von Erfahrungen. Gleichzeitig gewinnen wir eine Vorstellung von ihren Stärken und können so gemeinsam herausfinden, welche zukünftigen Karrierechancen sich ihnen im adidas Konzern bieten. Unsere Ausbildungsprogramme für Industrie- und Einzelhandelskaufleute in Deutschland ermöglichen es jungen Menschen direkt nach ihrem Schulabschluss in einem dreijährigen Rotationsprogramm relevante praktische Erfahrungen zu sammeln. Im Rahmen unseres weltweiten Praktikumsangebots bieten wir Universitätsstudenten die Chance für einen Zeitraum von vier bis sechs Monaten in unserem Haus herausfordernde und interessante Berufserfahrungen zu machen. Durch unser „Re-Bound“-Programm wollen wir unsere besten ehemaligen Praktikanten dazu ermutigen, nach ihrem Praktikum mit uns in Kontakt zu bleiben, um schließlich zukünftig Mitarbeiter des Konzerns zu werden. Neben der Möglichkeit einer Ausbildung oder eines Praktikums bieten wir Studenten mit internationalem Hintergrund und ausgezeichneten akademischen Referenzen die Chance, ihre Karriere bei uns durch ein 12- bis 18-monatiges funktionsgebundenes Trainee-Programm zu beginnen. Zusätzlich zu diesem funktionsgebundenen Programm haben wir ein funktions- und markenübergreifendes „Business Management Program“ geschaffen. Im Rahmen dieser Programme werden 10 Top-Talente zu zukünftigen Führungskräften ausgebildet.

### Personalentwicklung im adidas Konzern



### Personalentwicklung basierend auf drei Erfolgsfaktoren

Genau wie Sportler brauchen auch unsere Mitarbeiter ein Trainingsprogramm, um ihre Stärken weiter auszubauen, persönliche Herausforderungen zu meistern, notwendige Techniken zu verbessern und ihre Ziele zu erreichen. Im Jahr 2006 haben wir unsere Fortbildungsprogramme für Mitarbeiter weiter ausgebaut. Dazu zählen Verhaltens-, Management-, Fach- und Sprachtrainings für verschiedene 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:** Beurteilungsinstrumente wie PEP („Performance Evaluation and Planning“, Mitarbeiterbeurteilung) sind Teil unseres globalen Vergütungsmanagementsystems (Global Salary Management System, GSMS). Sie messen die aktuelle Leistung eines Mitarbeiters auf Basis der jeweiligen Stellen- und Kompetenzanforderungen und koppeln die Vergütung direkt an das Leistungsniveau.

» **Talentmanagement:** Mit speziell entwickelten Instrumenten und Prozessen erkennen wir auf allen Unternehmensebenen Mitarbeiter, die das Potenzial haben, Führungsaufgaben zu übernehmen. Damit sie auf neue und komplexere Rollen in der Zukunft vorbereitet sind, nehmen sie an gezielten Weiterbildungsprogrammen teil, die auf verschiedene Hierarchieebenen in der Konzernstruktur ausgerichtet sind. Im Jahr 2006 haben wir ein neues Weiterentwicklungsprogramm für Führungspersonal ins Leben gerufen, damit wir langfristig die Arbeitsfähigkeit und Bindung unserer Spitzenkräfte an unseren Konzern fördern können.

### Leistung als Grundlage des Vergütungssystems

Unser globales Vergütungsmanagementsystem (Global Salary Management System, GSMS) legt das Einkommen unserer Mitarbeiter auf klare, messbare und leicht verständliche Weise fest. Manager und Personalabteilung können damit die aktuelle Position eines Mitarbeiters im Gehaltsgefüge basierend auf dem aktuellen und dem Sollgehalt einstuft. Wir bieten außerdem verschiedene attraktive variable Vergütungssysteme an:

- » „Pay for Performance“ Bonussystem: Mehr als 20% der Mitarbeiter beziehen diese variable Gehaltskomponente; im Schnitt sind dabei rund 20% ihrer Vergütung an die persönliche Leistung und die Konzernentwicklung gekoppelt.
- » Langfristige Bonuspläne (Long-Term Incentive Programs, LTIP): Dazu zählen marken- oder geschäftsspezifische Dreijahrespläne für Führungskräfte, die auf der Erfüllung von finanziellen und Compliance-Zielen beruhen (vgl. Vergütungsbericht, S. 30).
- » Aktienoptionsplan für Führungskräfte (MSOP): Bezugsberechtigte des Aktienoptionsplans (Mitglieder des Vorstands und weitere Führungskräfte) können die seit 1999 in fünf Tranchen an sie ausgegebenen Aktienoptionen ausüben, sofern mindestens eines von zwei Performance-Kriterien erfüllt ist (vgl. Erläuterung 33, S. 178).
- » Weitere Leistungen sind unsere 401-K Pensionspläne in den USA und das Altersvorsorgeprogramm PP 2000 für Mitarbeiter in Deutschland, an dem im Jahr 2006 1.154 Mitarbeiter teilnahmen (d. h. 7% mehr als im Vorjahr).

### Erfolgreiche Bindung von Mitarbeitern

Um unsere wichtigsten Mitarbeiter in unserem Unternehmen zu halten, streben wir danach, eine zufriedene und hoch motivierte Belegschaft zu haben. Wir bieten unseren Mitarbeitern eine herausfordernde, interessante und finanziell lohnende Arbeitsumgebung. In dieser Umgebung werden fairer Wettbewerb und ein verantwortungsvoller Umgang mit der Umwelt und mit unseren externen und internen Partnern gefördert. Durch ein spezielles Programm zur Harmonisierung von Beruf und Privatleben („Work-Life-Balance“) versuchen wir, die wirtschaftlichen Interessen des Konzerns mit den privaten und familiären Bedürfnissen unserer Mitarbeiter zu vereinbaren. Wir sind überzeugt, dass die Lebensqualität jedes Mitarbeiters durch seine Tätigkeit bei uns zunehmen sollte. Unser Programm umfasst familienorientierte Dienstleistungen, flexible Arbeitszeiten und Arbeitsplatzwahl sowie Mitarbeiterentwicklung und Vermittlung von Führungskompetenzen im Bereich „Work-Life-Balance“. Zusätzlich bieten wir unseren Mitarbeitern an unseren Hauptstandorten ein breites Spektrum von sportlichen Aktivitäten an.

### Deutliche Fortschritte bei der Integration von Reebok

Zu den Kernthemen 2006 zählten die Integration der Reebok Belegschaft in den Konzernverbund, die Organisation des Wandlungsprozesses des Konzerns, die Sicherstellung einer gerechten und transparenten Besetzung der leitenden Positionen im neuen Konzern und die Harmonisierung des Personal- und Leistungsmanagements. Wir haben einen weit reichenden Neubesetzungsprozess abgeschlossen (mit mehr als 1.000 Stellenbesetzungen). Durch die Zusammenarbeit mit einem externen Partner haben wir sichergestellt, dass der Prozess fair und konsequent durchgeführt werden konnte. Darüber hinaus haben wir unsere Human Resources-Systeme aufeinander abgestimmt und den Mitarbeitern von Reebok ermöglicht, an den Fort- und Weiterbildungsprogrammen des Konzerns teilzunehmen und ihnen damit eine umfangreichere Auswahl an Karrierechancen geboten. Durch regelmäßige Umfragen messen wir den Integrationsfortschritt und das Engagement der Mitarbeiter im Integrationsprozess. Die Ergebnisse zeigen, dass unsere Mitarbeiter in einer Atmosphäre zusammengeführt werden, die von Vertrauen, Veränderungsbereitschaft und Engagement geprägt ist.

### Führungskräfte verantwortlich für Einhaltung des Code of Conduct

Im Jahr 2006 wurde unser neuer, weltweit gültiger Verhaltenskodex, unser „Code of Conduct“, von einem multikulturellen Team bestehend aus Mitgliedern verschiedener Funktionsbereiche und Standorte entwickelt und eingeführt (vgl. Corporate Governance Bericht, S. 26). Alle Manager mit Personalverantwortung sind verpflichtet, die Einhaltung dieses Verhaltenskodexes zu überwachen. Jeder Mitarbeiter, der in seiner Tätigkeit für den Konzern gegen ein Gesetz oder gegen den internen Verhaltenskodex verstößt, wird durch Disziplinarmaßnahmen bestraft, die bis zur Kündigung reichen können.

# Forschung und Entwicklung

**Wir sind davon überzeugt, dass es für den dauerhaften Erfolg unseres Konzerns von größter Wichtigkeit ist, führend auf dem Gebiet der Produktinnovationen zu sein. Aus diesem Grund investieren wir fortlaufend beträchtliche Mittel in die Entwicklung technologischer Innovationen und in unsere Designaktivitäten. Dies ermöglicht es uns, unsere Markenwerte mit den besonderen Bedürfnissen unserer Konsumenten optimal zu verbinden. Im Forschungs- und Entwicklungsbereich des Konzerns arbeiten Designer und Produktentwickler in internen Teams mit Experten für Biomechanik, Materialtechnologie, Fertigungs- und Verfahrenstechnik und Fachleuten ähnlicher Bereiche zusammen.**

## Markenspezifische weltweite Forschung und Entwicklung

Forschung und Entwicklung des Konzerns sind dezentral organisiert: Jede Marke betreibt ihre eigenen Forschungs-, Design- und Entwicklungsaktivitäten an zentralen Hauptstandorten in mehreren Ländern. Unsere Markenteams arbeiten dabei eng zusammen. So tauschen sie Ergebnisse bei der Grundlagen- und biomechanischen Forschung untereinander aus. Damit können all unsere Marken auf das gesamte Know-how unseres Forschungs- und Entwicklungsbereichs zurückgreifen. Zudem nutzen sie gemeinsam vorhandene Technologien. Im Jahr 2007 zum Beispiel findet die TORSION® Technologie von adidas in einer Herrenschuhkollektion von Rockport Verwendung (vgl. Kampagnen und Produkte, S. 117). Außerdem arbeiten wir im Bereich Forschung und Entwicklung weltweit eng mit unseren Produktionspartnern zusammen, um die Produktentwicklungsprozesse und die Verfahrenstechnik noch effizienter zu gestalten.

## Hoch qualifiziertes Fachpersonal

Der Schlüssel für erfolgreiche Forschung und Entwicklung bei all unseren Marken ist ein Team hoch qualifizierter Mitarbeiter unterschiedlicher Nationalitäten und aus diversen Fachrichtungen, dem modernste Technologien zur Verfügung stehen. Der Großteil unseres Forschungs- und Entwicklungsaufwands entfällt somit auf das Personal (mehr als 67%). Zum 31. Dezember 2006 waren 1.040 Mitarbeiter im Forschungs- und Entwicklungsbereich des Konzerns beschäftigt; am Jahresende 2005 waren es 636 Mitarbeiter (+64%). Damit arbeiten 4% der Konzernmitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung (2005: 4%). Der Hauptgrund für den Personalzuwachs in diesem Bereich ist die erstmalige Einbeziehung von Reebok Mitarbeitern aus Forschung und Entwicklung. 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. Zu unseren Teams gehören darüber hinaus Spezialisten für die Kommerzialisierung unserer Produkte sowie Experten für Produktionstechnik, Kostenkalkulation, Verpackung und IT.

## Ganzheitlicher Forschungs- und Entwicklungsansatz bei adidas

Die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten bei adidas konzentrieren sich auf die Entwicklung von revolutionären Technologien in den Bereichen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör. Die Aufgabe des adidas Innovation Teams (ait) ist es, die führende Stellung der Marke adidas in Technologie und Innovation zu stärken. Dazu entwickelt dieses Team hochmoderne Technologien und Konzepte in allen Produktkategorien. ait entwickelt Produkte, die den Erfolg der Marke adidas sichern, um den Konsumenten ein beeindruckendes und einzigartiges Erlebnis in ihrer jeweiligen Sportart zu ermöglichen. 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. Diese Gruppen beschäftigen sich mit dem kompletten Forschungs- und Entwicklungsprozess – von den ersten Entwürfen bis zur Endproduktion. Alle Forschungs- und Entwicklungsprojekte folgen einem ganzheitlichen Ansatz. Hierzu zählt auch die enge Zusammenarbeit mit Profi- und Freizeitsportlern. Unsere Produkte werden auf Grundlage der Bedürfnisse und Ideen dieser Sportler getestet und optimiert. Dieses Konzept eines Forschungs- und Entwicklungsteams, das marktfertige Produkte entwickelt, gibt uns in der Sportartikelbranche einen ausschlaggebenden Wettbewerbsvorteil. adidas kauft außer der Grundlagenforschung keine Forschungs- und Entwicklungsexpertise hinzu. Hier arbeitet das ait. in langfristigen Projekten mit bekannten, internationalen Forschungspartnern wie der Forschungsgruppe Sporttechnologie der Universität Loughborough in England zusammen. So werden beispielsweise die Eigenschaften von Fußbällen und die Bewegungsabläufe im Laufsport und beim Basketball studiert. Die wichtigsten Innovationen für das Jahr 2007, die vom ait. entwickelt wurden, sind unter anderem die adidas\_1 Intelligent Footwear-Technologie für Lauf- und Basketballschuhe, die BOUNCE™-Technologie für Schuhe, ForMotion™ für Schuhe und Bekleidung sowie TechFit™ Powerweb für funktionale Bekleidung.

### Forschung und Entwicklung bei Reebok nach Geschäftsbereichen strukturiert

Innerhalb des Reebok Segments haben die Geschäftsbereiche Reebok, Reebok-CCM Hockey und Rockport aufgrund ihres unterschiedlichen Produktangebots eigene Forschungs- und Entwicklungsteams. Bei der Marke Reebok kreiert das Team für Forschung und Entwicklung Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör. Das Hauptaugenmerk liegt hier auf der Verbesserung von Passform und Tragekomfort. Ziel ist dabei vor allem die Entwicklung von Produkten, die in puncto Funktionalität, Ästhetik und Wert perfekt auf den Konsumenten abgestimmt sind. Das entsprechende Team bei Reebok-CCM Hockey konzentriert sich auf die fortlaufende Entwicklung von innovativer, technisch topaktueller Hockey-Ausrüstung für Profis und Hobbyspieler. Bei Rockport fokussiert sich die Forschungs- und Entwicklungsfunktion primär auf die Entwicklung von Einlegesohlenkomponenten und den gleichzeitigen Einsatz von modernsten, firmeneigenen Sportschuh-Technologien sowie branchenführender Proprietär-Technologien in die Laufsohlen von Schuhen sowohl aus dem Casual als auch aus dem Dress Bereich. 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 wichtigen Projekten gehören ausführliche Tests in puncto Biomechanik, Passform und Trageeigenschaften sowie Material. An den Tests werden auch Sportler beteiligt. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, weiten die Forschungs- und Entwicklungsteams des Reebok Geschäftsbereichs die eigenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten aus und reduzieren gleichzeitig die Verwendung von zugekauftem Know-how. Allerdings arbeiten die Teams im Hinblick auf den Einsatz gemeinsamer Ressourcen weiterhin eng mit den Produktherstellern zusammen. Die Reebok Forschungs- und Entwicklungsteams entwickelten einige wichtige Technologien, die in Produkten für das Jahr 2007 zum Einsatz kommen – zum Beispiel das Kinetic Fit System (KFS), die PUMP™ 2.0 Custom Fit-Technologie, die DMX Dämpfung für Schuhe, das PlayDry Feuchtigkeitmanagement sowie das Rbk EDGE Uniform System™.

### Die wichtigsten Standorte und Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung

	Hauptaktivitäten	Standort
adidas	Globales Entwicklungszentrum (ait)	Herzogenaurach
	Globales Entwicklungszentrum (ait)	Portland/Oregon, USA
	Globales Testzentrum (ait)	Scheinfeld
Reebok	Asiatisches Design- und Entwicklungszentrum	Shanghai, China
	Globales Entwicklungszentrum und Testzentrum	Canton/Massachusetts, USA
Reebok-CCM Hockey	Entwicklungszentrum und Testzentrum	Montreal/Quebec, Kanada
	Entwicklungszentrum und Testzentrum	Saint-Jean-sur-Richelieu/Quebec, Kanada
Rockport	Globales Entwicklungszentrum und Testzentrum	Canton/Massachusetts, USA
TaylorMade-adidas Golf	Globales Entwicklungszentrum und Testzentrum	Carlsbad/Kalifornien, USA

### TaylorMade-adidas Golf als Branchenführer in Forschung und Entwicklung

Branchenexperten sind überzeugt, dass Innovation ausschlaggebend für den Erfolg auf dem Golfmarkt ist. Unternehmen müssen kontinuierlich innovative Technologien und Produkte hervorbringen. TaylorMade-adidas Golf strebt stets danach, diesem Grundsatz gerecht zu werden und entwirft und entwickelt daher fortlaufend branchenführende Golfausrüstung. Der Einsatz fortschrittlicher Methoden hilft dabei, bestehende Technologien zu verbessern und revolutionäre neue zu entwickeln. Bevor TaylorMade-adidas Golf ein Produkt auf dem Markt einführt, wird es vom Forschungs- und Entwicklungsteam gründlich getestet. Dabei steht das Forschungs- und Entwicklungsteam in ständigem Kontakt mit Profi-Golfspielern der PGA-Tour, deren Vorschläge und Anregungen in den Entwicklungsprozess einfließen. Neben eigenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und der Verwendung des ait. Know-hows über adidas Golfschuhe und -bekleidung wird für den Bereich Hartwaren auch externe Expertise hinzugekauft. Dafür werden 20 % der gesamten Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen dieses Segments eingesetzt. Beispiele dafür sind die 3-D-Animationstechnologie, die im MATT-System zum Einsatz kommt, sowie die Technologie zur Herstellung extrem dünner Driver, die Driver-Wände von weniger als 0,8 mm Stärke ermöglicht. Zu den neuen Technologien und Produkten für das Jahr 2007, die von den Innovations-Teams bei TaylorMade oder adidas entwickelt wurden, zählen die Movable Weight Technology™-, Inverted Cone- und Anti-Skid Groove System Insert (AGSI)-Technologien von TaylorMade, die Golfbälle Maxfli Fire, Maxfli Tour Fire und Maxfli PowerMAX sowie die Bekleidungstechnologien ClimaCool® und ClimaCompression.

### Höhere Aufwendungen für Forschung und Entwicklung durch Erstkonsolidierung von Reebok

Die Lebensdauer von Produkten in der Sportartikelbranche ist kurz. Daher werden Kosten für Forschung und Entwicklung innerhalb des adidas Konzerns zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst und nicht aktiviert. Die Zahl der Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung stieg im Jahr 2006 im Wesentlichen durch die Übernahme von Reebok. Damit erhöhten sich auch die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung um 56 % auf insgesamt 98 Mio. € (2005: 63 Mio. €). Für den Konzern ohne Reebok stiegen die Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen um 14 % auf 72 Mio. €. Der Anteil der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung an den gesamten operativen Aufwendungen betrug 2,6 %; im Vorjahr waren es 2,4 %. Im Verhältnis zum Umsatz erhöhten sich die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung leicht auf 1,0 %; 2005 waren es 0,9 %. Hierin nicht enthalten sind beispielsweise Aufwendungen für Produktentwicklung und Marktforschung, die unter den operativen Gemeinkosten ausgewiesen werden.

### Strategie zum aktiven Schutz von Markenzeichen und Patenten

Damit wir von den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten des Konzerns voll profitieren können, schützen wir unsere bedeutendsten Produkte, Technologien und Innovationen auf allen wichtigen Märkten für Sportschuhe, Bekleidung und Sportzubehör marken- und patentrechtlich. Wir halten in den meisten Ländern weltweit eingetragene Markenrechte für die Konzernmarken und andere Markennamen oder haben deren Eintragung als Markenzeichen beantragt. Unser Geschäft ist nicht von einem einzelnen Patent oder einer einzelnen lizenzierten Technologie abhängig. Als Teil unserer Geschäftsstrategie verteidigen wir die Marken- und Patentrechte des Konzerns rigoros, indem wir Verstöße gegen Marken- oder Patentrechte weltweit prüfen und strafrechtlich verfolgen (vgl. Risikobericht, S. 96).

### Aufwendungen für Forschung und Entwicklung in Mio. €

2002 <sup>1)</sup>	85
2003 <sup>1)</sup>	86
2004 <sup>2)</sup>	59
2005 <sup>2)</sup>	63
2006 <sup>3)</sup>	98

1) Zahlen beinhalten Salomon Geschäftssegment. Salomon war durch die Fokussierung auf Sportausrüstung und -zubehör forschungsintensiver.  
 2) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.  
 3) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006, ohne Greg Norman Großhandelsgeschäft ab 1. Dezember 2006.

### Aufwendungen für Forschung und Entwicklung in % der Umsatzerlöse

2002 <sup>1)</sup>	1,3
2003 <sup>1)</sup>	1,4
2004 <sup>2)</sup>	1,0
2005 <sup>2)</sup>	0,9
2006 <sup>3)</sup>	1,0

1) Zahlen beinhalten Salomon Geschäftssegment. Salomon war durch die Fokussierung auf Sportausrüstung und -zubehör forschungsintensiver.  
 2) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.  
 3) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006, ohne Greg Norman Großhandelsgeschäft ab 1. Dezember 2006.

### Aufwendungen für Forschung und Entwicklung in % der operativen Aufwendungen

2002 <sup>1)</sup>	3,6
2003 <sup>1)</sup>	3,7
2004 <sup>2)</sup>	2,6
2005 <sup>2)</sup>	2,4
2006 <sup>3)</sup>	2,6

1) Zahlen beinhalten Salomon Geschäftssegment. Salomon war durch die Fokussierung auf Sportausrüstung und -zubehör forschungsintensiver.  
 2) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.  
 3) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006, ohne Greg Norman Großhandelsgeschäft ab 1. Dezember 2006.

### Erfolgreiche Produkteinführungen belegen Stärke bei Forschung und Entwicklung

Um Innovationsführer zu sein, genügt es nicht allein, branchenführende Technologien zu entwickeln. Die erfolgreiche Vermarktung dieser technologischen Innovationen ist von zentraler Bedeutung. 2006 erzielte der adidas Konzern den Großteil seines Umsatzes mit Produkten, die im Laufe des Jahres neu vorgestellt wurden. Die Marke adidas erwirtschaftete 79 % ihres Umsatzes mit Produkten, die im Jahr 2006 auf den Markt kamen. Nur 5 % des Gesamtumsatzes wurde mit Produkten erzielt, deren Markteinführung drei Jahre oder länger zurückliegt. Zwei Beispiele für eine erfolgreiche Vermarktung von technologischen Neuheiten im Berichtsjahr sind der erste modulare Fußballschuh +F50 TUNIT sowie der offizielle Spielball der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™, +Teamgeist™. Nach der Markteinführung im März 2006 lagen die Verkaufszahlen für den +F50 TUNIT deutlich über unseren eigenen Absatzzielen. Auch das Verkaufsziel des im Dezember 2005 im Markt eingeführten +Teamgeist™, der sich durch seine neuartige Konfiguration aus 14 Panels auszeichnet, wurde deutlich übertroffen. Ein Beispiel für die erfolgreiche Vermarktung der Forschungs- und Entwicklungsergebnisse von Reebok im Jahr 2006 ist der Laufschuh Trinity KFS, zu dessen innovativen Eigenschaften das KFS-Obermaterial und die DMX-Dämpfung zählen. Dieser Schuh wurde vom Einzelhandel sehr gut angenommen. Er erhielt die wichtige Auszeichnung Global Runner's World Editor's Choice. Im Segment TaylorMade-adidas Golf wurden 79 % des Gesamtumsatzes mit neuen Produkten erwirtschaftet, also mit Produkten, die in den letzten 18 Monaten (die typische Produktlebensdauer im Golf) eingeführt wurden. 8 % des Umsatzes von TaylorMade-adidas Golf wurden mit Produkten erzielt, deren Markteinführung drei Jahre oder länger zurücklag. Wie auch in den vergangenen Jahren werden alle unsere Marken im Jahr 2007 mehrere neue Highlight-Produkte mit wichtigen Technologien auf den Markt bringen (vgl. Nachtrag und Ausblick, S. 106).

# Geschäftsentwicklung des Konzerns

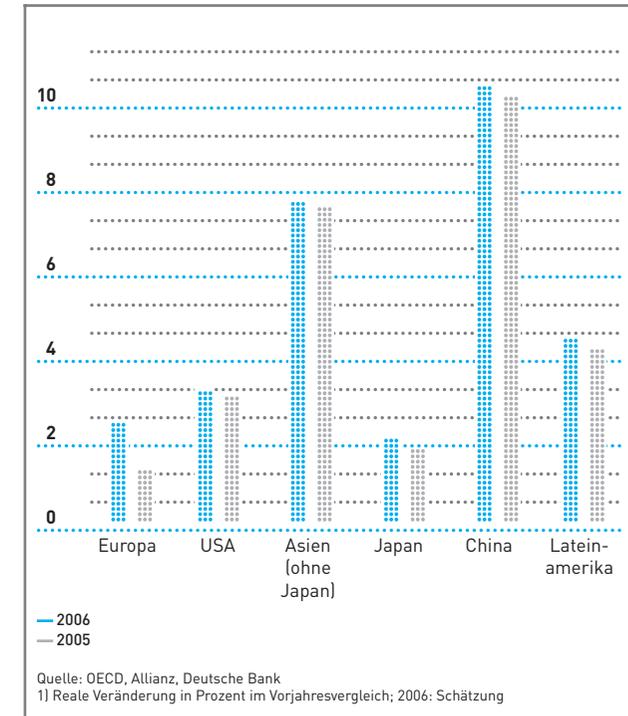
Im Jahr 2006 hat der adidas Konzern erneut hervorragende Finanzergebnisse erzielt. Das Umsatzwachstum übertraf deutlich die ursprünglichen Erwartungen des Managements. Die Entwicklung der Rohertragsmarge und der operativen Marge sowie des auf die Anteilseigner entfallenden Gewinns entsprach den Erwartungen des Managements. Der Umsatz stieg währungsbereinigt um 53 %. Verantwortlich hierfür waren vor allem die erstmalige Konsolidierung des Reebok Geschäfts sowie die starke Entwicklung der Segmente adidas und TaylorMade-adidas Golf. Der Umsatz des Konzerns ohne Reebok stieg währungsbereinigt um 14 %. In Euro legte der Konzernumsatz um 52 % auf 10,084 Mrd. € zu (2005: 6,636 Mrd. €). Der Umsatz des Konzerns ohne Reebok stieg in Euro um 14 % auf 7,548 Mrd. €. Die Rohertragsmarge des Konzerns ging vor allem aufgrund der erstmaligen Konsolidierung von Reebok um 3,6 Prozentpunkte auf 44,6 % zurück (2005: 48,2 %). Dennoch verbesserte sich das Rohergebnis des Konzerns im Jahr 2006 um 41 % auf 4,495 Mrd. € (2005: 3,197 Mrd. €). Die operative Marge verringerte sich hauptsächlich aufgrund der erstmaligen Konsolidierung des Reebok Geschäfts um 1,9 Prozentpunkte auf 8,7 % (2005: 10,7 %). Das Betriebsergebnis verbesserte sich jedoch um 25 % auf 881 Mio. € gegenüber 707 Mio. € im Jahr 2005. Der Gewinn aus dem fortgeführten Geschäft des Konzerns stieg um 14 % auf 496 Mio. € (2005: 434 Mio. €). Der auf die Anteilseigner entfallende Gewinn stieg um 26 % auf 483 Mio. € (2005: 383 Mio. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus dem fortgeführten und nicht fortgeführten Geschäft verbesserte sich um 16 % auf 2,37 € (2005: 2,05 €).

## Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche

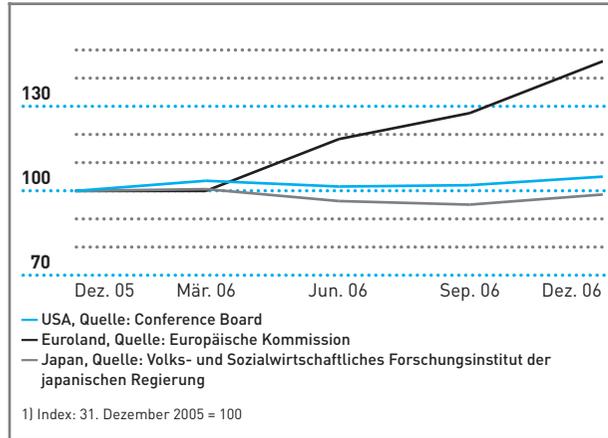
### Weltwirtschaftswachstum lässt nach

Im Jahr 2006 verzeichnete die Weltwirtschaft ein Wachstum von rund 4 %. Allerdings verlangsamte sich das Wachstum im Laufe des Jahres aufgrund steigender Rohstoffpreise und einer restriktiveren Geldpolitik in mehreren Industrieländern. In Europa verstärkte sich das Konjunkturwachstum ebenso wie das Konsumentenvertrauen im Jahresverlauf erheblich und erreichte für das Gesamtjahr ca. 2,5 %. Die Schwellenländer der Region entwickelten sich mit Zuwachsraten von über 5 % erneut besser als die westeuropäischen Volkswirtschaften. In den USA lag das Konjunkturwachstum auch im Jahr 2006 über 3 %, verlangsamte sich aber im Jahresverlauf. Grund hierfür war eine Schwäche auf dem Markt für Wohnimmobilien und in der Industrieproduktion, die solide Exportzuwächse mehr als ausglich. Die Konjunktur in den asiatischen Ländern setzte ihren stabilen wirtschaftlichen Aufschwung aus den Vorjahren fort. Damit war Asien erneut die Wirtschaftsregion mit der weltweit größten Dynamik. Für die Region insgesamt legte das Bruttoinlandsprodukt (BIP) erneut um fast 8 % zu. In Japan wuchs die Konjunktur um ungefähr 2 %, während das Wachstum in China über 10 % lag. Die anderen Schwellenländer der Region entwickelten sich aufgrund einer florierenden Exportwirtschaft positiv. Die lateinamerikanischen Volkswirtschaften profitierten weiterhin von dem deutlichen Anstieg der Rohstoffpreise weltweit und der gesunden Weltwirtschaft. Diese unterstützten die Exporte und führten im Jahr 2006 zu einem BIP-Wachstum von ca. 4,5 %.

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



**Quartalsweise Entwicklung des Konsumentenvertrauens nach Regionen**



**Wechselkursentwicklung<sup>1)</sup> 1 € entspricht**

	Durchschnittskurs 2005	Q1 2006	Q2 2006	Q3 2006	Q4 2006	Durchschnittskurs 2006
USD	1,2453	1,2104	1,2713	1,2660	1,3170	<b>1,2562</b>
GBP	0,6839	0,6964	0,6921	0,6777	0,6715	<b>0,6820</b>
JPY	136,91	142,42	145,75	149,34	156,93	<b>146,08</b>

1) Kassakurs am Quartalsende

**Regional uneinheitliche Entwicklung der Branche**

Die Entwicklung der Sportartikelbranche verlief im Jahr 2006 regional uneinheitlich. In Europa lag das Hauptaugenmerk der Sportartikelbranche auf der FIFA-Fussball-Weltmeisterschaft 2006™, die dabei half, zurückhaltendes Konsumverhalten in der ersten Jahreshälfte auszugleichen. Dennoch ging der Umsatz in Europa im Bereich Schuhe im Jahr 2006 gegenüber dem Vorjahr in den niedrigen einstelligen Bereich zurück, wohingegen der Umsatz mit Bekleidung – vor allem aufgrund des größeren Angebots an Fußballprodukten – im niedrigen einstelligen Bereich stieg. Auf Länderebene verzeichneten Spanien und Italien kräftige Zuwächse. Allerdings glich das wettbewerbsintensive Marktumfeld insbesondere in Großbritannien dieses Wachstum aus. Dies äußerte sich in einem Rückgang sowohl des Absatzvolumens als auch der Verkaufspreise. Die durchschnittlichen Verkaufspreise sanken in der gesamten Region mit Ausnahme von Deutschland und Spanien. Die Sportartikelbranche in Nordamerika war geprägt von einer Verlagerung zu Sport Fusion Modellen, deren Absatz kräftig zulegte, während die Kategorie Classics erhebliche Umsatzeinbußen verzeichnete. Der Markt für Sportschuhe in Nordamerika wuchs im Jahr 2006 im Vorjahresvergleich im niedrigen einstelligen Bereich, wohingegen der Markt für Bekleidung Wachstumsraten im hohen einstelligen Bereich verzeichnete. Neben der Sport Fusion Kategorie legte auch Skateboarding kräftig zu, während Basketball und Running im Vergleich zum Vorjahr zurückgingen. Im Einzelhandel war das deutlichste Wachstum der Branche bei den Vertriebskanälen für Sportartikel und Family Footwear zu sehen, während sich der Umsatz im Sportfachhandel moderat verringerte. Die durchschnittlichen Verkaufspreise der Branche stiegen geringfügig an. In den Sportartikelmärkten Asiens waren die Verbrauchernachfrage und die Stimmung im Einzelhandel überall weiterhin stark, so dass die Branche im Jahr 2006 hohe einstellige Wachstumsraten verzeichnete. Stagnierende Umsätze in Japan und den anderen Industrieländern der Region wurden durch kräftiges Wachstum in China und den übrigen Schwellenländern der Region mehr als ausgeglichen. Die durchschnittlichen Verkaufspreise blieben in den meisten Ländern der Region stabil. In Lateinamerika entwickelte sich die Sportartikelbranche entsprechend der Gesamtwirtschaft und konnte im Vorjahresvergleich ein Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Bereich vorweisen. Die durchschnittlichen Verkaufspreise waren stabil.

**adidas Konzern entwickelt sich besser als Branche und Gesamtwirtschaft**

Der Umsatz des adidas Konzerns wuchs – auch ohne die Effekte der erstmaligen Einbeziehung von Reebok – deutlich schneller als die Gesamtwirtschaft und die Sportartikelbranche in allen Regionen. Private Nachfrage und Verbrauchervertrauen sind wichtige Einflussfaktoren auf die Entwicklung unserer Branche. Im Jahr 2006 übertraf die Entwicklung der Sportartikelindustrie wie erwartet in den meisten Regionen das Wachstum der Gesamtwirtschaft. Diese Entwicklung wurde von wichtigen Ereignissen wie der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™ und wachsender Nachfrage nach Sport-orientierten Schuhen und Bekleidung gefördert. Aufgrund unseres guten Produktangebots, das von bedeutenden Produktinnovationen und attraktiven Designs in mehreren Kategorien gestärkt wurde, konnten wir sowohl auf Umsatz- als auch auf Gewinnebene schneller wachsen als unsere wichtigsten Wettbewerber.



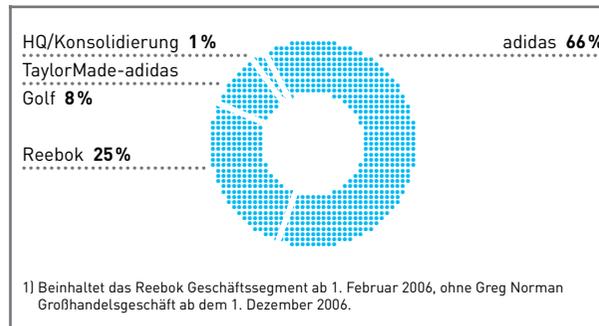
### Konzernumsatz im Jahr 2006 über 10 Mrd. €

Im Geschäftsjahr 2006 stieg der Konzernumsatz währungsberichtigt um 53 %, vor allem aufgrund der erstmaligen Konsolidierung des Reebok Geschäftssegments. In Euro legte der Konzernumsatz um 52 % auf 10,084 Mrd.€ zu (2005: 6,636 Mrd.€) und übertraf damit zum ersten Mal in der Konzerngeschichte die 10 Milliarden-Euro-Marke. Der Umsatz des Konzerns ohne Reebok stieg währungsberichtigt um 14 %. Alle Regionen erzielten zweistelliges Umsatzwachstum, mit Ausnahme von Europa. Dort stieg der Umsatz im hohen einstelligen Prozentbereich. In Euro stieg der Umsatz des Konzerns ohne Reebok um 14 % auf 7,548 Mrd.€ (2005: 6,636 Mrd.€). Dies stellt das höchste organische Wachstum für den adidas Konzern innerhalb der letzten acht Jahre dar.

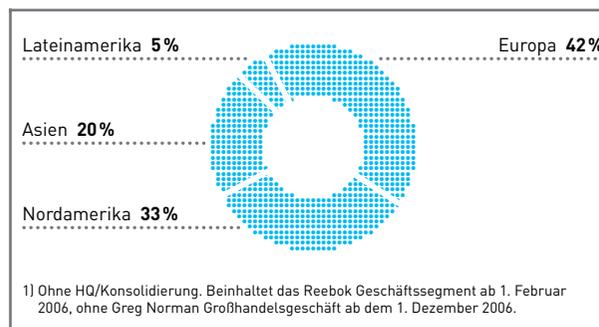
### Zweistelliges Wachstum bei adidas und TaylorMade-adidas Golf

Mit einem währungsberichtigten Umsatzanstieg von 14 % war das Segment adidas im Geschäftsjahr 2006 der Hauptmotor des organischen Umsatzwachstums für den Konzern. Verantwortlich hierfür waren Zuwächse in fast allen Sport Performance Kategorien sowie zweistelliges Wachstum in den Divisionen Sport Heritage und Sport Style. Die erstmalige Konsolidierung des Reebok Segments trug 2,473 Mrd.€ zu den Umsatzerlösen des Konzerns bei. TaylorMade-adidas Golf verzeichnete einen währungsneutralen Umsatzanstieg um 22 %. Diese starke Entwicklung war vor allem auf solides Wachstum in fast allen wichtigen Produktkategorien zurückzuführen. Ferner wirkte sich die Einbeziehung des Greg Norman Bekleidungsgeschäfts, das als Teil der Reebok Akquisition erworben wurde, positiv auf die Umsatzentwicklung des Konzerns aus. Der im Segment HQ/Konsolidierung erfasste Umsatz stieg währungsberichtigt um 97 %, resultierend aus der Kooperationsvereinbarung des Konzerns mit Amer Sports Corporation. Währungseffekte wirkten sich nur geringfügig auf die Entwicklung der Segmentumsätze in Euro aus. So stieg der Umsatz in Euro bei adidas um 13 % auf 6,626 Mrd.€ (2005: 5,861 Mrd.€), bei TaylorMade-adidas Golf um 21 % auf 856 Mio.€ (2005: 709 Mio.€) und im Segment HQ/Konsolidierung um 96 % auf 129 Mio.€ (2005: 66 Mio.€).

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



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



### Umsatz nach Regionen in Mio. €

	Europa	Nordamerika	Asien	Lateinamerika	Gesamt <sup>1)</sup>
2002	3.200	1.960	1.166	163	<b>6.523</b>
2003	3.365	1.562	1.116	179	<b>6.267</b>
2004 <sup>2)</sup>	3.068	1.332	1.192	224	<b>5.860</b>
2005 <sup>2)</sup>	3.166	1.561	1.523	319	<b>6.636</b>
2006 <sup>3)</sup>	4.162	3.234	2.020	499	<b>10.084</b>

1) Beinhaltet HQ/Konsolidierung.  
 2) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln die Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.  
 3) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006, ohne Greg Norman Großhandelsgeschäft ab dem 1. Dezember 2006.

### Deutlicher Umsatzanstieg in allen Regionen

Der Umsatz des adidas Konzerns zeigte in allen Regionen robustes Wachstum. Gründe hierfür waren die erstmalige Einbeziehung von Reebok sowie die deutlichen Umsatzsteigerungen bei adidas und TaylorMade-adidas Golf. In Europa stieg der Konzernumsatz währungsberichtigt um 32 %. Dies entspricht in Euro einer Verbesserung um 31 % auf 4,162 Mrd.€ (2005: 3,166 Mrd.€). Der Umsatz des adidas Konzerns ohne Reebok stieg in Europa währungsneutral um 8 %. Dies war auf das kräftigste Wachstum bei adidas seit drei Jahren zurückzuführen. In Euro bedeutet dies eine Steigerung um 7 % auf 3,390 Mrd.€ gegenüber 3,166 Mrd.€ im Vorjahr. In Nordamerika legte der Konzernumsatz auf währungsberichtigter Basis um 107 % zu. In Euro stieg der Umsatz ebenfalls um 107 % auf 3,234 Mrd.€ (2005: 1,561 Mrd.€). Der Umsatz des Konzerns ohne Reebok stieg in Nordamerika währungsberichtigt um 14 %. Sowohl adidas als auch TaylorMade-adidas Golf trugen hierzu mit zweistelligen Wachstumsraten bei. In Euro entspricht dies einer Steigerung um 13 % auf 1,768 Mrd.€ gegenüber 1,561 Mrd.€ im Vorjahr. Der Umsatz des adidas Konzerns in Asien stieg währungsberichtigt um 35 %. In Euro wuchs der Umsatz in Asien um 33 % auf 2,020 Mrd.€ (2005: 1,523 Mrd.€). Der Umsatz des Konzerns ohne Reebok stieg währungsberichtigt in diesem Zeitraum in Asien um 20 %. Hierzu trug vor allem kräftiges Wachstum bei der Marke adidas bei. Damit erzielte unser Konzern im dritten Jahr in Folge ein zweistelliges Umsatzwachstum auf währungsberichtigter Basis in dieser Region. In Euro stieg der Umsatz um 18 % auf 1,791 Mrd.€ gegenüber 1,523 Mrd.€ im Vorjahr. Währungsneutral legte der Umsatz in Lateinamerika um 53 % zu. In Euro stieg der Umsatz um 56 % auf 499 Mio.€ (2005: 319 Mio.€). Der Umsatz des Konzerns ohne Reebok verzeichnete in Lateinamerika währungsneutral ein Plus von 31 % und damit das höchste Wachstum aller Regionen. Verantwortlich hierfür war die weiterhin starke Entwicklung der Marke adidas in dieser Region. In Euro stieg der Umsatz um 35 % auf 429 Mio.€ gegenüber 319 Mio.€ im Vorjahr.

### Währungsbereinigtes Umsatzwachstum nach Segmenten und Regionen<sup>1)</sup> in %

	Europa	Nord-amerika	Asien	Latein-amerika	Gesamt
adidas	9	13	20	33	14
Reebok <sup>2)</sup>					
TaylorMade-adidas Golf <sup>3)</sup>	-9	32	18	47	22
<b>Gesamt<sup>4)</sup></b>	<b>32</b>	<b>107</b>	<b>35</b>	<b>53</b>	<b>53</b>

1) Im Vorjahresvergleich. Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln die Zahlen das fortgeführte Geschäft 2005 wider.

2) Einbezogen ab 1. Februar 2006. Reebok Umsätze für 2005 wurden nicht im adidas Konzern konsolidiert. Für Einzelheiten zur Umsatzentwicklung vgl. Reebok Geschäftsentwicklung, S. 91).

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

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

### Umsatzwachstum in € nach Segmenten und Regionen<sup>1)</sup> in %

	Europa	Nord-amerika	Asien	Latein-amerika	Gesamt
adidas	9	12	18	37	13
Reebok <sup>2)</sup>					
TaylorMade-adidas Golf <sup>3)</sup>	-10	32	15	45	21
<b>Gesamt<sup>4)</sup></b>	<b>31</b>	<b>107</b>	<b>33</b>	<b>56</b>	<b>52</b>

1) Im Vorjahresvergleich. Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln die Zahlen das fortgeführte Geschäft 2005 wider.

2) Einbezogen ab 1. Februar 2006. Reebok Umsätze für 2005 wurden nicht im adidas Konzern konsolidiert. Für Einzelheiten zur Umsatzentwicklung vgl. Reebok Geschäftsentwicklung, S. 91).

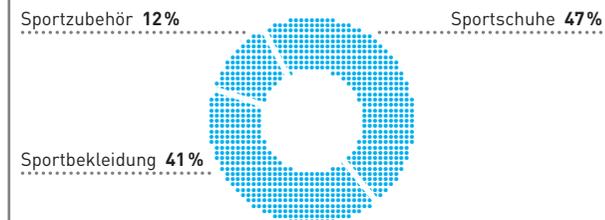
3) Beinhaltet Greg Norman Bekleidung vom 1. Februar 2006 bis zum 30. November 2006.

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

### Deutliche Umsatzsteigerung in allen Produktkategorien

Alle Kategorien verzeichneten ein kräftiges Umsatzwachstum. Hauptgründe waren die erstmalige Einbeziehung von Reebok sowie starke operative Entwicklungen bei adidas und TaylorMade-adidas Golf. Der Konzernumsatz im Bereich Schuhe stieg währungsbereinigt um 60%. In Euro legte der Umsatz im Bereich Schuhe im Jahr 2006 um 59% auf 4,733 Mrd.€ zu (2005: 2,978 Mrd.€). Der Umsatz des Konzerns ohne Reebok stieg im Bereich Schuhe währungsbereinigt um 10%. Ausschlaggebend für dieses Umsatzwachstum waren starke Entwicklungen in fast allen adidas Sport Performance Kategorien, insbesondere bei Fußball, sowie zweistellige Zuwächse in der Sport Heritage Division und bei adidas Golf. In Euro stieg der Umsatz für den Konzern ohne Reebok um 10% auf 3,263 Mrd.€ gegenüber 2,978 Mrd.€ im Vorjahr. Der Umsatz im Bereich Bekleidung stieg im Geschäftsjahr 2006 währungsneutral um 48%. In Euro legte der Umsatz im Bereich Bekleidung um 47% auf 4,105 Mrd.€ zu (2005: 2,798 Mrd.€). Der Umsatz des Konzerns ohne Reebok stieg im Bereich Bekleidung währungsneutral um 20%. Dies stellt die höchste Wachstumsrate in dieser Kategorie auf währungsbereinigter Basis seit neun Jahren dar. Verantwortlich hierfür waren kräftige Zuwächse in allen wichtigen adidas Sport Performance Kategorien, vor allem bei Fußball. Darüber hinaus trug solides Wachstum in der adidas Sport Heritage Division sowie bei adidas Golf maßgeblich zu dieser positiven Entwicklung bei. In Euro verzeichnete der Umsatz im Bereich Bekleidung für den Konzern ohne Reebok ein Wachstum von 19% auf 3,322 Mrd.€ (2005: 2,798 Mrd.€). Der Umsatz im Bereich Sportzubehör legte im Geschäftsjahr 2006 währungsneutral um 45% zu. In Euro stieg der Umsatz um 45% auf 1,246 Mrd.€ (2005: 860 Mio.€). Der Umsatz im Bereich Sportzubehör für den Konzern ohne Reebok legte währungsneutral um 13% zu. Verantwortlich für diese positive Entwicklung waren zweistelliges Wachstum in der Kategorie Bälle bei adidas aufgrund des starken Produktangebots bei der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™ sowie zweistellige Zuwachsraten in den Kategorien Eisen und Golfbälle bei TaylorMade. Darüber hinaus wirkten sich solide Wachstumsraten in der Kategorie Metallhölzer bei TaylorMade positiv auf die kräftige Umsatzsteigerung aus. In Euro stieg der Umsatz für den Konzern ohne Reebok um 12% auf 963 Mio.€ gegenüber 860 Mio.€ im Vorjahr.

### Umsatzerlöse nach Produktbereichen<sup>1)</sup>



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

### Umsatzerlöse nach Produktbereichen in Mio. €

	Sportschuhe	Sportbekleidung	Sportzubehör	Gesamt
2002	2.851	2.288	1.385	<b>6.523</b>
2003	2.767	2.222	1.278	<b>6.267</b>
2004 <sup>1)</sup>	2.620	2.462	778	<b>5.860</b>
2005 <sup>1)</sup>	2.978	2.798	860	<b>6.636</b>
2006 <sup>2)</sup>	4.733	4.105	1.246	<b>10.084</b>

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

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

### Anstieg der Umsatzkosten entspricht weitgehend dem Umsatzwachstum

Unser Konzern definiert Umsatzkosten als den Betrag, 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, machen allerdings nur einen sehr geringen Anteil daran aus. Im Jahr 2006 lagen die Umsatzkosten mit 5,589 Mrd. € um 63 % über dem Vorjahresniveau (2005: 3,439 Mrd. €). Darin spiegelt sich der höhere Beschaffungsaufwand aufgrund der erstmaligen Einbeziehung des Reebok Geschäfts wider. Für den Konzern ohne Reebok erhöhten sich die Umsatzkosten um 15 % auf 3,943 Mrd. € (2005: 3,439 Mrd. €). Dieser prozentuale Anstieg entsprach weitgehend dem starken organischen Umsatzwachstum im Berichtszeitraum. Effizienzsteigerungen in unserer Beschaffungskette sowie positive Auswirkungen eines verbesserten Geschäfts- und Produktmix glichen gestiegene Lohn- und Rohmaterialkosten weitgehend aus.

### Rohertragsmarge in %

2002	43,2
2003	44,9
2004 <sup>1)</sup>	48,0
2005 <sup>1)</sup>	48,2
2006 <sup>2)</sup>	44,6

1) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln die Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.  
2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006, ohne Greg Norman Großhandelsgeschäft ab dem 1. Dezember 2006.

### Rohergebnis in Mio. €

2002	2.819
2003	2.814
2004 <sup>1)</sup>	2.813
2005 <sup>1)</sup>	3.197
2006 <sup>2)</sup>	4.495

1) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln die Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.  
2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006, ohne Greg Norman Großhandelsgeschäft ab dem 1. Dezember 2006.

### Rohergebnis nach Quartalen in Mio. €

Q1 2005 <sup>1)</sup>	805
Q1 2006 <sup>2)</sup>	1.107
Q2 2005 <sup>1)</sup>	743
Q2 2006 <sup>3)</sup>	1.084
Q3 2005 <sup>1)</sup>	934
Q3 2006 <sup>3)</sup>	1.327
Q4 2005 <sup>1)</sup>	716
Q4 2006 <sup>4)</sup>	976

1) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln die Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.  
2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006.  
3) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment.  
4) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment, ohne Greg Norman Großhandelsgeschäft ab dem 1. Dezember 2006.

### Rohergebnis des Konzerns um 41 % verbessert

Die Rohertragsmarge des Konzerns ging im Jahr 2006 um 3,6 Prozentpunkte auf 44,6 % der Umsatzerlöse zurück (2005: 48,2%). Hauptgrund hierfür war die erstmalige Konsolidierung von Reebok, die eine positive Entwicklung der Rohertragsmarge im Segment adidas mehr als ausglich. Aufgrund der starken Präsenz von Reebok in Nordamerika, wo die durchschnittlichen Rohertragsmargen im Vergleich zu anderen Regionen niedriger sind, liegt die Rohertragsmarge bei Reebok erheblich unter dem Konzerndurchschnitt. Zudem enthält das Rohergebnis von Reebok im Jahr 2006 negative Effekte in Höhe von 76 Mio. € aus der Kaufpreisaufteilung. Aufgrund des kräftigen Umsatzwachstums des Konzerns stieg das Rohergebnis im Jahr 2006 um 41 % auf 4,495 Mrd. € (2005: 3,197 Mrd. €). Für den Konzern ohne Reebok verringerte sich die Rohertragsmarge um 0,4 Prozentpunkte auf 47,8 % (2005: 48,2%). Verantwortlich hierfür war vor allem der Rückgang der Rohertragsmarge im Segment HQ/Konsolidierung aufgrund der Kooperationsvereinbarung des Konzerns mit Amer Sports Corporation. Dieser Rückgang konnte durch die Verbesserung der Rohertragsmarge bei adidas nicht ganz ausgeglichen werden. Die Rohertragsmarge von TaylorMade-adidas Golf ging aufgrund der Einbeziehung des Greg Norman Bekleidungs geschäfts geringfügig zurück. Das Rohergebnis für den Konzern ohne Reebok verbesserte sich um 13 % auf 3,605 Mrd. € (2005: 3,197 Mrd. €).

### Deutlicher Anstieg der Lizenz- und Provisionserträge

Die Lizenz- und Provisionserträge des adidas Konzerns stiegen auf währungs bereinigter Basis um 94 %. Ausschlaggebend für diese Entwicklung war die erstmalige Konsolidierung des Reebok Geschäfts. In Euro stiegen die Lizenz- und Provisionserträge im Berichtsjahr um 91 % auf 90 Mio. € (2005: 47 Mio. €). Der Konzern ohne Reebok verzeichnete bei den Lizenz- und Provisionserträgen einen währungs bereinigten Anstieg um 19 % aufgrund höherer Lizenz- und Provisionserträge bei der Marke adidas. Verantwortlich für diese Entwicklung waren gestiegene Absatzzahlen sowie höhere durchschnittliche Lizenzgebühren. In Euro stiegen die Lizenz- und Provisionserträge des Konzerns ohne Reebok um 18 % auf 56 Mio. € (2005: 47 Mio. €).

**Operative Aufwendungen** in Mio. €

2002	2.343
2003	2.324
2004 <sup>1)</sup>	2.236
2005 <sup>1)</sup>	2.537
2006 <sup>2)</sup>	3.704

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

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

**Operative Aufwendungen** in % der Umsatzerlöse

2002	35,9
2003	37,1
2004 <sup>1)</sup>	38,2
2005 <sup>1)</sup>	38,2
2006 <sup>2)</sup>	36,7

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

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

**Rückgang der operativen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz**

Die operativen Aufwendungen, die Abschreibungen (ohne Geschäfts- oder Firmenwerte) beinhalten, werden von den zwei Komponenten Marketing Working Budget und operative Gemeinkosten beeinflusst. Im Geschäftsjahr 2006 gingen die operativen Aufwendungen um 1,5 Prozentpunkte auf 36,7% zurück (2005: 38,2%). Dieser Rückgang verdeutlicht in erster Linie die im Verhältnis zum Umsatz unter dem Konzern-durchschnitt liegenden operativen Aufwendungen bei Reebok trotz negativer Effekte aus der Kaufpreisaufteilung. Absolut gesehen stiegen die operativen Aufwendungen im Jahr 2006 um 46% auf 3,704 Mrd. € (2005: 2,537 Mrd. €). Die operativen Aufwendungen für den Konzern ohne Reebok beliefen sich auf 38,0% der Umsatzerlöse und lagen damit um 0,2 Prozentpunkte unter dem Vorjahresniveau (2005: 38,2%). Dabei glich eine weitere verbesserte Kosteneffizienz im Bereich der operativen Gemeinkosten höhere Aufwendungen im Zusammenhang mit der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™ mehr als aus. Absolut gesehen stiegen die operativen Aufwendungen für den Konzern ohne Reebok um 13% auf 2,872 Mrd. € (2005: 2,537 Mrd. €).

**Operative Aufwendungen** in Mio. €

	2006 <sup>1)</sup>	2005 <sup>2)</sup>
Marketing Working Budget	1.301	
Marketing-Gemeinkosten <sup>3)</sup>	291	942
Vertriebsorganisation <sup>3)</sup>	904	207
Logistik <sup>3)</sup>	491	534
Forschung und Entwicklung <sup>3)</sup>	98	347
Zentrale Finanz- und Verwaltungsaufwendungen	619	63
Sonstiges	0	5
<b>Gesamt</b>	<b>3.704</b>	<b>2.537</b>

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

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

3) Enthält Personal- und Verwaltungsaufwand.

**Marketing Working Budget** in % der Umsatzerlöse

2002	12,6
2003	12,9
2004 <sup>1)</sup>	14,2
2005 <sup>1)</sup>	14,2
2006 <sup>2)</sup>	12,9

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

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

### Marketing Working Budget im Verhältnis zum Umsatz zurückgegangen

Das Marketing Working Budget unseres Konzerns weist eine ausgewogene Zusammensetzung zwischen den wichtigen Marketingkomponenten Kommunikation (einschließlich Werbung, Marken- und Produktpräsentation im Handel sowie Public Relations Maßnahmen) und Promotion-Partnerschaften auf. Im Jahr 2006 ging das Marketing Working Budget im Verhältnis zum Umsatz um 1,3 Prozentpunkte auf 12,9% zurück (2005: 14,2%). Dieser Rückgang war hauptsächlich auf die erstmalige Konsolidierung von Reebok zurückzuführen. Das Marketing Working Budget von Reebok liegt im Verhältnis zum Umsatz erheblich unter dem Konzerndurchschnitt. Grund ist der im Vergleich zu adidas und TaylorMade-adidas Golf geringere Umsatzanteil von Performance-Produkten. Ohne Reebok ging das Marketing Working Budget im Verhältnis zum Umsatz um 0,1 Prozentpunkte auf 14,1% zurück. Darin zeigt sich ein deutlicher Rückgang der Marketingaufwendungen im Verhältnis zum Umsatz bei TaylorMade-adidas Golf. Dieser glich höhere Marketingaufwendungen der Marke adidas im Zusammenhang mit der FIFA-Fussball-Weltmeisterschaft 2006™ mehr als aus.

### Rückgang der operativen 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 2006 gingen die operativen Gemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz aufgrund der erstmaligen Konsolidierung von Reebok um 0,2 Prozentpunkte auf 23,8% zurück (2005: 24,0%). Ohne Reebok blieben die operativen Gemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz mit 24,0% stabil. Grund hierfür waren niedrigere Verwaltungskosten innerhalb der Zentralfunktionen des Konzerns. Dies glich höhere Aufwendungen im Bereich des eigenen Einzelhandels bei der Marke adidas mehr als aus.

### Keine Abschreibung auf Geschäfts- oder Firmenwerte und Markenrechte

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 2006, wie auch im Jahr 2005, war keine Wertminderung vorzunehmen.

### Operative Marge in %

2002 <sup>1)</sup>	7,3
2003 <sup>1)</sup>	7,8
2004 <sup>2)</sup>	10,0
2005 <sup>2)</sup>	10,7
2006 <sup>3)</sup>	8,7

1) Lizenz- und Provisionserträge sowie Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte 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, ohne Greg Norman Großhandelsgeschäft ab dem 1. Dezember 2006.

### Betriebsergebnis in Mio. €

2002 <sup>1)</sup>	477
2003 <sup>1)</sup>	490
2004 <sup>2)</sup>	584
2005 <sup>2)</sup>	707
2006 <sup>3)</sup>	881

1) Lizenz- und Provisionserträge sowie Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte 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, ohne Greg Norman Großhandelsgeschäft ab dem 1. Dezember 2006.

### Betriebsergebnis nach Quartalen in Mio. €

Q1 2005 <sup>1)</sup>	205
Q1 2006 <sup>2)</sup>	248
Q2 2005 <sup>1)</sup>	152
Q2 2006 <sup>3)</sup>	173
Q3 2005 <sup>1)</sup>	315
Q3 2006 <sup>3)</sup>	409
Q4 2005 <sup>1)</sup>	35
Q4 2006 <sup>4)</sup>	52

1) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln die Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.  
 2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006.  
 3) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment.  
 4) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment, ohne Greg Norman Großhandelsgeschäft ab dem 1. Dezember 2006.

### Betriebsergebnis um 25% verbessert

Die operative Marge des Konzerns verringerte sich im Geschäftsjahr 2006 um 1,9 Prozentpunkte auf 8,7% der Umsatzerlöse (2005: 10,7%). Dies ist hauptsächlich auf die erstmalige Konsolidierung des Reebok Geschäfts zurückzuführen, dessen operative Marge erheblich unter dem Konzerndurchschnitt liegt. Die operative Marge dieses Segments beinhaltet zudem negative Effekte aus der Kaufpreisaufteilung auf Umsatzkosten und operative Aufwendungen in Höhe von insgesamt 89 Mio. €. Die ersten Kostensynergien im Zusammenhang mit der Integration von Reebok, die voraussichtlich ab 2007 eine positive Auswirkung auf die operative Marge des Konzerns haben werden, wurden im Jahr 2006 durch Einmalkosten ausgeglichen. Aufgrund des kräftigen Umsatzwachstums verbesserte sich allerdings das Betriebsergebnis des Konzerns um 25% auf 881 Mio. € (2005: 707 Mio. €). Für den Konzern ohne Reebok ging die operative Marge im Jahr 2006 um 0,2 Prozentpunkte auf 10,5% zurück (2005: 10,7%). Der Rückgang der operativen Marge im Segment HQ/Konsolidierung aufgrund der Kooperationsvereinbarung des Konzerns mit Amer Sports Corporation glich die Verbesserung der operativen Marge bei adidas und TaylorMade-adidas Golf mehr als aus. Das Betriebsergebnis des Konzerns ohne Reebok verbesserte sich um 12% auf 789 Mio. € (2005: 707 Mio. €).

### Reebok Akquisition führt zu Anstieg der Nettofinanzaufwendungen

Die Nettofinanzaufwendungen stiegen im Jahr 2006 um 203 % auf 158 Mio. € (2005: 52 Mio. €). Dies ist auf die Finanzierung der Reebok Akquisition zurückzuführen. Der Mittelabfluss für diese Transaktion fand Ende Januar 2006 statt.

### Finanzerträge um 5 % zurückgegangen

Die Finanzerträge verringerten sich im Jahr 2006 um 5 % auf 39 Mio. € (2005: 42 Mio. €). Dies verdeutlicht vor allem die Reduzierung der Finanzmittel des Konzerns nach der Akquisition von Reebok im Januar 2006.

### Höhere Finanzaufwendungen aufgrund der Reebok Akquisition

Die Finanzaufwendungen stiegen im Jahr 2006 vor allem aufgrund der Finanzierung der Reebok Akquisition um 111 % auf 197 Mio. € (2005: 94 Mio. €). Ein Anstieg des gewichteten durchschnittlichen Zinssatzes wirkte sich ebenfalls auf diese Entwicklung aus (vgl. Treasury, S. 85).

### Gewinn vor Steuern um 10 % gesteigert

Aufgrund der operativen Verbesserungen in den Segmenten adidas und TaylorMade-adidas Golf stieg der Gewinn vor Steuern im Geschäftsjahr 2006 um 10 % auf 723 Mio. € (2005: 655 Mio. €). In Prozent der Umsatzerlöse verringerte sich der Gewinn vor Steuern allerdings um 2,7 Prozentpunkte auf 7,2 % (2005: 9,9 %). Darin spiegeln sich die niedrigere operative Marge des Konzerns sowie der deutliche Anstieg der Nettofinanzaufwendungen im Zusammenhang mit der Reebok Akquisition wider.

#### Nettofinanzaufwendungen in Mio. €

2002	87
2003	49
2004 <sup>1) 2)</sup>	59
2005 <sup>1)</sup>	52
2006 <sup>3)</sup>	158

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

2) Angepasst aufgrund der Anwendung von IAS 32.

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

#### Gewinn vor Steuern in Mio. €

2002	390
2003	438
2004 <sup>1) 2)</sup>	526
2005 <sup>1)</sup>	655
2006 <sup>3)</sup>	723

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

2) Angepasst aufgrund der Anwendung von IAS 32.

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

#### Gewinn vor Steuern nach Quartalen in Mio. €

Q1 2005 <sup>1)</sup>	194
Q1 2006 <sup>2)</sup>	220
Q2 2005 <sup>1)</sup>	142
Q2 2006 <sup>3)</sup>	128
Q3 2005 <sup>1)</sup>	309
Q3 2006 <sup>3)</sup>	360
Q4 2005 <sup>1)</sup>	11
Q4 2006 <sup>4)</sup>	14

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

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

3) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment.

4) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment, ohne Greg Norman Großhandelsgeschäft ab dem 1. Dezember 2006.

### Gewinn aus fortgeführtem Geschäft steigt um 14 %

Der Konzerngewinn aus dem fortgeführten Geschäft stieg im Jahr 2006 um 14 % auf 496 Mio. € (2005: 434 Mio. €). Zu dieser Verbesserung trug das kräftige Umsatzwachstum des Konzerns maßgeblich bei. Darüber hinaus wirkte sich eine niedrigere Steuerquote positiv aus. Diese ging im Jahr 2006 um 2,3 Prozentpunkte auf 31,4 % zurück (2005: 33,7 %). Hauptgründe hierfür waren eine günstigere Gewinnverteilung innerhalb des Konzerns sowie ein einmaliger Steuervorteil im vierten Quartal (vgl. Erläuterung 28, S. 174).

### Kein Gewinn/Verlust aus dem nicht fortgeführten Geschäft

Im Jahr 2006 war kein Gewinn oder Verlust aus dem nicht fortgeführten Geschäft auszuweisen. Im Vergleich dazu fiel im Geschäftsjahr 2005 im Zusammenhang mit dem Salomon Geschäftssegment, das im Oktober 2005 veräußert wurde, ein Verlust aus dem nicht fortgeführten Geschäft in Höhe von 44 Mio. € an.

### Ergebnisanteile anderer Gesellschafter um 74 % gestiegen

Die Ergebnisanteile anderer Gesellschafter des Konzerns stiegen im Jahr 2006 um 74 % auf 13 Mio. € (2005: 7 Mio. €). Der Anstieg beinhaltet in erster Linie höhere Ergebnisanteile anderer Gesellschafter im Zusammenhang mit dem adidas Joint Venture in Korea. Diese fielen in den ersten acht Monaten des Jahres an, bevor der Konzern am 1. September 2006 die vollständige Kontrolle dieser Tochtergesellschaft übernahm. Darüber hinaus wirkte sich die erstmalige Konsolidierung des Reebok Geschäfts auf den Anstieg der Ergebnisanteile anderer Gesellschafter aus.

#### Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in Mio. €

2002	229
2003	260
2004	314
2005	383
2006 <sup>1)</sup>	483

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

#### Auf Anteilseigner entfallender Gewinn nach Quartalen in Mio. €

Q1 2005	105
Q1 2006 <sup>1)</sup>	144
Q2 2005	66
Q2 2006 <sup>2)</sup>	82
Q3 2005	215
Q3 2006 <sup>2)</sup>	244
Q4 2005	-4
Q4 2006 <sup>3)</sup>	13

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

2) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment.

3) Beinhaltet das Reebok Geschäftssegment, ohne Greg Norman Großhandelsgeschäft ab dem 1. Dezember 2006.

### Steigerung des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns um 26 %

Der auf die Anteilseigner entfallende Gewinn des Konzerns stieg im Geschäftsjahr 2006 um 26 % auf 483 Mio. € (2005: 383 Mio. €). Diese Verbesserung verdeutlicht die hervorragende Geschäftsentwicklung der Segmente adidas und TaylorMade-adidas Golf sowie den Wegfall des Verlusts aus dem nicht fortgeführten Geschäft im Zusammenhang mit Salomon im Jahr 2005.

### Unverwässertes und verwässertes Ergebnis je Aktie steigt um 16 % bzw. 17 %

Am 6. Juni 2006 führte die adidas AG einen Aktiensplit im Verhältnis 1:4 durch. Dabei wurde jede bestehende Aktie der adidas AG in vier Aktien geteilt (vgl. Unsere Aktie, S. 34). Sämtliche Angaben zur Anzahl der Aktien wurden deshalb entsprechend angepasst. Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus dem fortgeführten und nicht fortgeführten Geschäft verbesserte sich im Jahr 2006 trotz der am 3. November 2005 durchgeführten Kapitalerhöhung um 16 % auf 2,37 € (2005: 2,05 €). Die Gesamtzahl der im Umlauf befindlichen Aktien des Konzerns stieg um 489.840 Aktien auf 203.536.860. Neue Aktien resultierten aus ausgeübten Aktienoptionen im Rahmen der Tranchen II, III und IV des Aktienoptionsplans für Führungskräfte (MSOP) der adidas AG sowie der Wandlung einer Tranche der Wandelanleihe (vgl. Erläuterung 22, S. 165). Damit belief sich die durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des unverwässerten Ergebnisses je Aktie auf 203.386.104 (Durchschnitt im Jahr 2005: 186.947.832). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus dem fortgeführten und nicht fortgeführten Geschäft stieg um 17 % auf 2,25 € (2005: 1,93 €). Die Verwässerung resultiert hauptsächlich aus etwa 16 Millionen zusätzlichen potenziellen Aktien, die im Zusammenhang mit der ausstehenden Wandelanleihe entstehen könnten.

## Bilanz und Kapitalflussrechnung

### Akquisition von Reebok wirkt sich auf Bilanzpositionen aus

Die Bilanzsumme hat im Vergleich zum Vorjahr erheblich zugenommen, da nun auch die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten des Reebok Geschäfts enthalten sind, das seit dem 31. Januar 2006 zum Konsolidierungskreis gehört. Die Konsolidierung von Reebok erfolgt entsprechend den Bilanzierungsmethoden des Konzerns. Die Struktur der Konzernbilanz änderte sich erheblich aufgrund der erstmaligen Einbeziehung des Reebok Geschäfts einschließlich der wichtigsten Immobilien in den USA und Europa (vgl. Konzernbilanz, S. 144).

### Bilanzstruktur<sup>1)</sup> in % der Bilanzsumme

Aktiva	2006 <sup>2)</sup>	2005
Flüssige Mittel	3,7	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	16,9	
Vorräte	19,2	26,5
Anlagevermögen	47,6	16,8
		21,4
		18,5
Sonstige Vermögenswerte	12,6	16,8
<b>Aktiva (in Mio. €)</b>	<b>8.379</b>	<b>5.750</b>

1) Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz, S. 144.  
2) Beinhaltet das Reebok Geschäft.

### Bilanzstruktur<sup>1)</sup> in % der Bilanzsumme

Passiva	2006 <sup>2)</sup>	2005
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	9,0	
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	30,8	11,9
		18,0
Sonstige Verbindlichkeiten	26,4	22,9
Gesamtes Eigenkapital	33,8	47,2
<b>Passiva (in Mio. €)</b>	<b>8.379</b>	<b>5.750</b>

1) Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz, S. 144.  
2) Beinhaltet das Reebok Geschäft.

### Bilanzsumme steigt um 46 %

Zum Ende des Geschäftsjahres 2006 stieg die Bilanzsumme um 46 % auf 8,379 Mrd. € (2005: 5,750 Mrd. €). Hauptgrund hierfür ist die Einbeziehung der Vermögenswerte im Zusammenhang mit dem Reebok Geschäft.

### Vorräte steigen um 31 %

Die Vorräte des Konzerns stiegen im Jahr 2006 um 31 % auf 1,607 Mrd. € gegenüber dem Vorjahreswert von 1,230 Mrd. €. Dieser Anstieg ist größtenteils auf die erstmalige Einbeziehung von Vorräten in Höhe von 404 Mio. € aus dem Reebok Geschäft zurückzuführen. Währungsbereinigt entspricht dies einer Steigerung um 41 %. Für den Konzern ohne Reebok gingen die Vorräte um 2 % zurück (währungsbereinigt +5 %). Der Anstieg auf währungsbereinigter Basis verdeutlicht die Wachstumserwartungen des Konzerns sowie höhere Vorräte in Lateinamerika im Vorfeld neuer Importrichtlinien in Brasilien und Argentinien.

### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nehmen um 47 % zu

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen des Konzerns stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2006 um 47 % (währungsbereinigt +57 %) auf 1,415 Mrd. € (2005: 965 Mio. €). Dies war vor allem auf die erstmalige Einbeziehung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 461 Mio. € aus dem Reebok Geschäft zurückzuführen. Für den Konzern ohne Reebok verringerten sich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 1 % (währungsbereinigt +5 %). Der Anstieg auf währungsbereinigter Basis liegt unter dem Umsatzwachstum im vierten Quartal 2006.

### Sonstige kurzfristige Vermögenswerte um 23 % zurückgegangen

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2006 um 23 % auf 413 Mio. € zurück (2005: 537 Mio. €). Für den Konzern ohne Reebok gingen die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte vor allem aufgrund niedrigerer positiver Marktwerte der Finanzinstrumente um 40 % zurück. Dies glich die Auswirkung der erstmaligen Einbeziehung von sonstigen kurzfristigen Vermögenswerten in Höhe von 90 Mio. € aus dem Reebok Geschäft mehr als aus.

#### Bilanzsumme in Mio. €

2002	4.261
2003	4.188
2004 <sup>1)</sup>	4.434
2005	5.750
2006 <sup>2)</sup>	8.379

1) Angepasst aufgrund der Anwendung der Änderung zu IAS 19  
2) Beinhaltet das Reebok Geschäft

#### Vorräte in Mio. €

2002	1.190
2003	1.164
2004	1.155
2005	1.230
2006 <sup>1)</sup>	1.607

1) Beinhaltet das Reebok Geschäft

#### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €

2002	1.293
2003	1.075
2004	1.046
2005	965
2006 <sup>1)</sup>	1.415

1) Beinhaltet das Reebok Geschäft

### Anlagevermögen fast vervierfacht

Das Anlagevermögen stieg zum Ende des Geschäftsjahres 2006 um 274 % auf 3,988 Mrd. € (2005: 1,065 Mrd. €). Dieser Anstieg resultiert hauptsächlich aus der erstmaligen Einbeziehung von Reebok. Aufgrund der Kaufpreisaufteilung wurden immaterielle Vermögenswerte in Höhe von 1,674 Mrd. € und 1,165 Mrd. € für Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte bzw. Geschäfts- oder Firmenwerte aktiviert. Sonstige Zugänge im Wert von 301 Mio. € im Jahr 2006 wurden durch Abschreibungen in Höhe von 217 Mio. € und Abgängen in Höhe von 38 Mio. € zum Teil ausgeglichen. Vermögenswerte in Höhe von 30 Mio. € wurden in zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte transferiert (vgl. Erläuterung 4, S. 155). Währungseffekte wirkten sich in Höhe von 265 Mio. € negativ auf das Anlagevermögen aus.

### Sonstige langfristige Vermögenswerte nehmen um 10 % zu

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2006 um 10 % auf 134 Mio. € (2005: 123 Mio. €). Hauptgrund hierfür war vor allem die erstmalige Einbeziehung von sonstigen langfristigen Vermögenswerten in Höhe von 6 Mio. € im Zusammenhang mit dem Reebok Segment. Für den Konzern ohne Reebok stiegen die langfristigen Vermögenswerte vor allem aufgrund eines höheren langfristigen Anteils von Vorauszahlungen für Promotionverträge um 5 %.

### Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 10 % gestiegen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen des Konzerns stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2006 um 10 % (währungsbereinigt +20 %) auf 752 Mio. € (2005: 684 Mio. €). Dies war auf die erstmalige Einbeziehung von Verbindlichkeiten in Höhe von 139 Mio. € aus dem Reebok Geschäft zurückzuführen. Für den Konzern ohne Reebok gingen die Verbindlichkeiten im Vorjahresvergleich um 10 % zurück (währungsbereinigt -2 %). Dieser Rückgang ist auf das höher als übliche Niveau der Verbindlichkeiten zum Jahresende 2005 im Zusammenhang mit Verbindlichkeiten für das hohe Volumen an Produkten für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™ zurückzuführen.

**Eigenkapital** in Mio. €

2002	1.081
2003 <sup>1)</sup>	1.285
2004 <sup>1)</sup>	1.544
2005	2.684
2006 <sup>2)</sup>	2.828

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

**Sonstige langfristige Verbindlichkeiten nehmen um 87 % zu**  
Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2006 um 87 % auf 43 Mio. € (2005: 23 Mio. €). Dieser Anstieg resultiert hauptsächlich aus einem höheren langfristigen Anteil von Rechnungsabgrenzungsposten. Für den adidas Konzern ohne Reebok stiegen die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten um 86 %.

**Eigenkapital um 5 % gestiegen**

Das Eigenkapital stieg zum Ende des Geschäftsjahres 2006 um 5 % auf 2,828 Mrd. € (2005: 2,684 Mrd. €). Der überwiegende Teil des Gewinns wurde von negativen Währungseffekten resultierend aus dem starken Euro gegenüber dem US Dollar kompensiert.

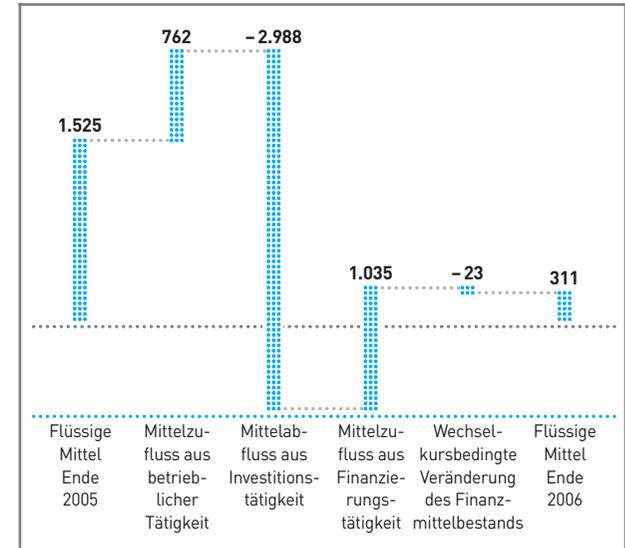
**Aufwendungen im Zusammenhang mit außerbilanziellen Positionen**

Die wichtigsten außerbilanziellen Vermögenswerte des Konzerns sind operative Leasingverträge, die sich auf Büroräumlichkeiten, Einzelhandelsgeschäfte, Lagerhäuser und Einrichtungen beziehen. Die Mietausgaben stiegen um 63 % auf 278 Mio. € von 171 Mio. € im Jahr 2005 im Geschäftsjahr 2006. Hauptgrund hierfür war die erstmalige Berücksichtigung von Mietausgaben im Zusammenhang mit dem Reebok Segment (vgl. Erläuterung 5, S. 156). Die Mietausgaben für den Konzern ohne Reebok stiegen vor allem aufgrund des weiteren Ausbaus der eigenen Einzelhandelsaktivitäten bei der Marke adidas um 33 %.

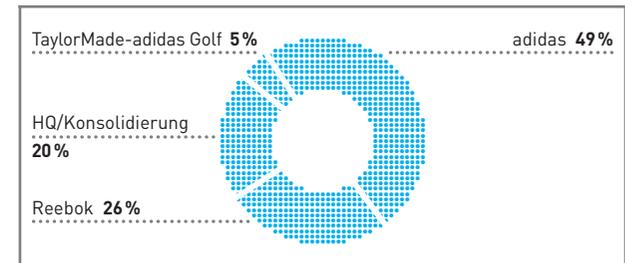
**Starke Cashflow-Entwicklung**

Der Mittelzufluss aus der operativen Geschäftstätigkeit betrug 762 Mio. € und wurde hauptsächlich verwendet, um den Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital entsprechend dem saisonalen Verlauf des Geschäfts zu finanzieren. Der Mittelabfluss für Investitionen im Konzern belief sich im Geschäftsjahr 2006 auf 2,988 Mrd. € und stand vor allem im Zusammenhang mit der Akquisition von Reebok einschließlich des Rückkaufs von Reeboks wichtigsten Immobilien in den USA und Europa. Darüber hinaus wirkten sich Ausgaben für Sachanlagen und Investitionen in eigene Einzelhandelsaktivitäten bei adidas aus. Der Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit belief sich auf insgesamt 1,035 Mrd. €. Darin zeigt sich vor allem der Anstieg der langfristigen Finanzverbindlichkeiten zur Finanzierung der Reebok Akquisition.

**Veränderung der flüssigen Mittel** in Mio. €



**Investitionen nach Segmenten**



## Treasury

### Treasury-System und Verantwortlichkeiten

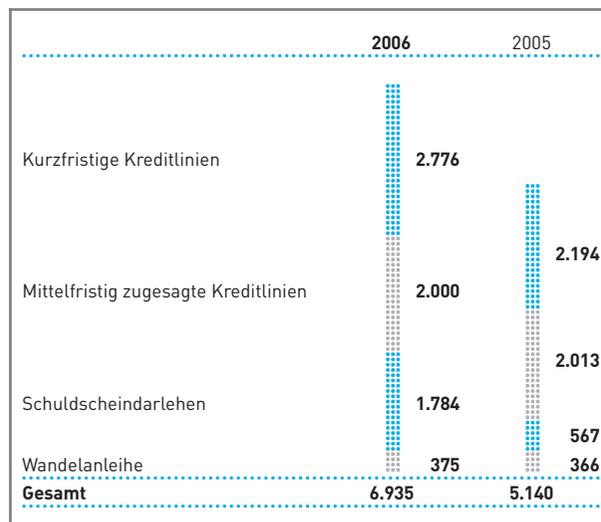
Die Treasury Grundsätze des Konzerns regeln sämtliche Treasury-relevanten Themen. Hierzu zählen die Bankpolitik und die Genehmigung von Bankbeziehungen, Finanzierungsvereinbarungen und Liquiditäts-/Anlagen-Management weltweit, das Management von Währungs- und Zinsrisiken sowie das Management des konzerninternen 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-bezogenen Themen vor. Alle wesentlichen Änderungen der Treasury-Grundsätze bedürfen der Zustimmung des Treasury-Komitees.

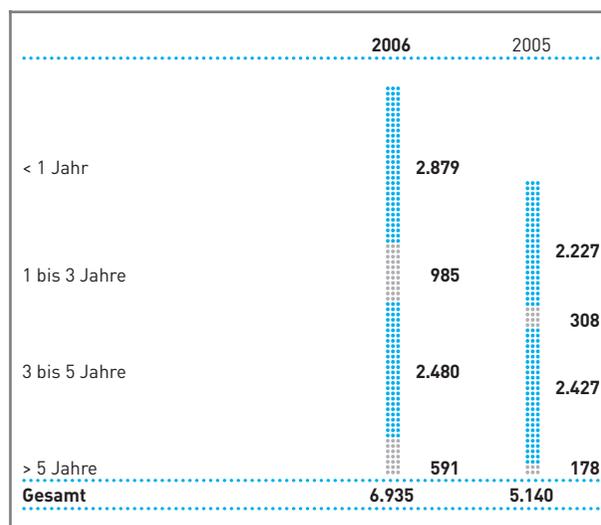
» Die Konzern-Treasury-Abteilung ist verantwortlich für spezifische zentralisierte Treasury-Transaktionen sowie für die Umsetzung der Treasury-Grundsätze weltweit.

» Auf Tochtergesellschaftsebene sind die Geschäftsführer sowie die Finanz-Controller vor Ort für das Management der Treasury-Angelegenheiten bei den jeweiligen Gesellschaften verantwortlich. Das Controlling auf Marken- und auf regionaler Ebene stellt sicher, dass die Transaktionen der einzelnen Geschäftseinheiten mit den Treasury-Grundsätzen des Konzerns übereinstimmen.

### Finanzierungsmöglichkeiten in Mio. €



### Restlaufzeiten der Finanzierungsmöglichkeiten in Mio. €



### 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 generell unbesichert und sind mit marktüblichen Bedingungen verbunden, die auf Quartalsbasis überprüft werden. Der Konzern unterhält gute Geschäftsbeziehungen zu verschiedenen Partnerbanken und vermeidet dadurch eine 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 (vgl. Erläuterung 24, S. 171). 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.

### Finanzierungsinstrumente erweitert und Volumen erhöht

Durch die Akquisition von Reebok International Ltd. (USA) ist der Finanzierungsbedarf des Konzerns erheblich gestiegen. Infolgedessen haben wir die Anzahl bestimmter Finanzierungsinstrumente erhöht sowie die Finanzierungsstruktur des Konzerns weiter diversifiziert, indem wir im Geschäftsjahr 2006 Privatplatzierungen in den USA, Europa und Asien in einem Gesamtbetrag von etwa 1,3 Mrd. € begeben haben. Damit haben wir unsere Abhängigkeit von einzelnen Kreditinstituten oder länderspezifischen Rahmenbedingungen weiter reduziert. Darüber hinaus ist die langfristige finanzielle Flexibilität des Konzerns durch eine derzeit ungenutzte Konsortialkreditlinie in Höhe von 2,0 Mrd. € sowie durch weitere ungenutzte bilaterale Kreditlinien bei verschiedenen Banken in einem Betrag von 2,4 Mrd. € sichergestellt (vgl. Erläuterung 16, S. 160). Außerdem haben wir den Währungssplit der Bruttofinanzverbindlichkeiten im Berichtsjahr weiter diversifiziert. Wir haben unsere Finanzierungen in US Dollar aufgrund des Erwerbs von auf US Dollar basierenden Vermögenswerten im Zusammenhang mit Reebok erhöht. Wir überwachen laufend den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf.

**Netto-Liquidität/Nettofinanzverbindlichkeiten** in Mio. €

2002		-1.498
2003 <sup>1)</sup>		-1.018
2004 <sup>1)</sup>		-665
2005		551
2006 <sup>2)</sup>		-2.231

1) Angepasst aufgrund der Anwendung der Änderung zu IAS 39  
2) Beinhaltet das Reebok Geschäft

**Verschuldungsgrad** in %

2002		138,5
2003 <sup>1)</sup>		79,2
2004 <sup>1)</sup>		43,1
2005		-20,5
2006 <sup>2)</sup>		78,9

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

**Netto-Liquidität/Nettofinanzverbindlichkeiten nach Quartalen<sup>1)</sup>**  
in Mio. €

Q1 2005		-700
Q1 2006 <sup>2)</sup>		-2.952
Q2 2005		-613
Q2 2006 <sup>2)</sup>		-2.829
Q3 2005		-657
Q3 2006 <sup>2)</sup>		-2.728
Q4 2005		551
Q4 2006 <sup>2)</sup>		-2.231

1) Am Ende der Periode  
2) Beinhaltet das Reebok Geschäft

**Nettofinanzverbindlichkeiten mit 2,231 Mrd. € geringer als erwartet**

Am 31. Dezember 2006 beliefen sich die Nettofinanzverbindlichkeiten auf 2,231 Mrd. €. Dies entspricht einem Anstieg um 2,782 Mrd. € verglichen mit einer Netto-Liquidität von 551 Mio. € am Ende des Vorjahres. Verantwortlich für diesen Anstieg war vor allem die Zahlung von rund 3,2 Mrd. € für die Akquisition von Reebok International Ltd. (USA), die am 31. Januar 2006 getätigt wurde. Hierin enthalten war auch der Rückkauf von Mitarbeiteraktioptionen sowie der Reebok Wandelanleihe. Zudem wirkten sich Kosten in Höhe von ca. 170 Mio. € für den Rückkauf von Reeboks wichtigsten Immobilien in den USA und in Europa auf diese Entwicklung aus (vgl. Erläuterung 5, S. 156). Bei den Nettofinanzverbindlichkeiten lagen wir zum Ende des Jahres erheblich besser als das Anfang 2006 verkündete Ziel von etwa 2,5 Mrd. €. Die Verschuldung des Konzerns im Verhältnis zum Eigenkapital zum Ende des Geschäftsjahres 2006 belief sich auf 78,9%. Dies ist eine deutlich bessere Quote als das ursprünglich für das Jahresende anvisierte Ziel von 100%. Auf Basis der Nettofinanzverbindlichkeiten lag die Inanspruchnahme der zugesagten Kreditlinien Ende 2006 bei 32%.

**Finanzierungsstruktur weiter diversifiziert**

Im Geschäftsjahr 2006 haben wir die Finanzierungsstruktur des Konzerns weiter diversifiziert. Die Bankverbindlichkeiten stiegen um 170% auf 275 Mio. € (2005: 102 Mio. €). Der Gesamtbetrag unserer Schuldscheindarlehen bzw. Privatplatzierungen lag mit 1,784 Mrd. € um 215% über dem Vorjahr (2005: 567 Mio. €). Der Wert der Wandelanleihe stieg in 2006 um 2% auf 375 Mio. € (2004: 366 Mio. €). Diese Entwicklung spiegelt gemäß den Anforderungen der IFRS die Aufzinsung des Fremdkapitalanteils wider. Infolgedessen lagen die Bruttofinanzverbindlichkeiten zum Ende des Jahres 2006 bei 2,578 Mrd. € gegenüber 1,035 Mrd. € im Vorjahr (vgl. Erläuterung 16, S. 160).

**Finanzierungsstruktur** in Mio. €

	2006	2005
<b>Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen</b>	<b>347</b>	1.586
Bankkredite	275	102
Commercial Paper	144	0
Asset-Backed-Securities	0	0
Schuldscheindarlehen	1.784	567
Wandelanleihe	375	366
<b>Bruttofinanzverbindlichkeiten</b>	<b>2.578</b>	1.035
<b>Netto-Liquidität/Nettofinanzverbindlichkeiten</b>	<b>-2.231</b>	551

**Zinssatzentwicklung<sup>1)</sup>** in %

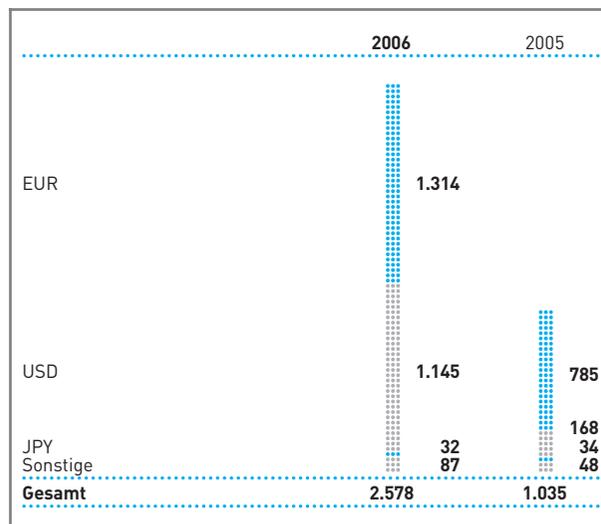
2002		3,2
2003		2,7
2004		3,4
2005		4,0
2006		4,8

1) Gewichteter durchschnittlicher Zinssatz der Bruttofinanzverbindlichkeiten

### Zinssatz steigt moderat an

Im gewichteten Mittel stieg der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Berichtsjahr um 0,8 Prozentpunkte auf 4,8% (2005: 4,0%). Grund für diesen Anstieg war vor allem die beträchtliche Erhöhung unserer Finanzierungen in US Dollar, die Zinssätze über den Finanzierungen in Euro aufweisen. Dieser Anstieg verdeutlicht außerdem den höheren Anteil der langfristigen festverzinslichen Finanzierungen an der gesamten Finanzierungsstruktur aufgrund der neuen Finanzierungsvereinbarungen. Dies bietet für den Konzern einen besseren Schutz gegen einen erwarteten Anstieg der kurz- und längerfristigen Zinssätze. Damit betrug der Anteil der langfristigen festverzinslichen Finanzierungen zum Ende des Berichtsjahres etwa 65% des gesamten Finanzierungsvolumens. Des Weiteren stiegen die Zinssätze für die variable Finanzierung des Konzerns aufgrund höherer Marktzinssätze im Jahr 2006. Die variable Finanzierung machte am Ende des Geschäftsjahres 2006 ca. 35% des gesamten Finanzierungsvolumens des Konzerns aus.

### 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	2006 – 2012

### Währungsmanagement spiegelt Integration von Reebok wider

Da der adidas Konzern weltweit tätig ist, ist das Währungsmanagement ein wichtiger Fokus der zentralen Treasury-Abteilung. Unser Konzern bezieht einen wesentlichen Teil der Produkte von unabhängigen Zulieferern in Asien, weshalb unsere Beschaffungskosten überwiegend in US Dollar entstehen. Daher konzentriert sich das Währungsmanagement des Konzerns auf die Absicherung des Nettodefizits in US Dollar. Im Geschäftsjahr 2006 verwaltete die zentrale Treasury-Abteilung ein Nettodefizit gegenüber dem Euro in Höhe von ca. 1,7 Mrd. US\$. Dies stellt einen Anstieg um ca. 500 Mio. US\$ gegenüber ca. 1,2 Mrd. US\$ im Vorjahr dar. Darin zeigt sich das höhere Volumen unseres Geschäfts vor allem aufgrund der erstmaligen Einbeziehung von Reebok im Jahr 2006. Im Verhältnis zum Umsatz verringerte sich jedoch das Nettodefizit in US Dollar gegenüber dem Euro. 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 ca. 90% unseres prognostizierten Hedging-Bedarfs für 2007 zu einem Sicherungskurs abgeschlossen haben, der geringfügig unter dem Vorjahresniveau liegt. Wir nutzen verschiedene Hedging-Instrumente, wie zum Beispiel Währungsoptionen, Währungs-Swaps und Devisentermingeschäfte oder Kombinationen von unterschiedlichen Instrumenten, um uns gegen ungünstige Kursentwicklungen zu schützen. Dabei bleiben wir aber andererseits weiterhin in der Lage, von künftigen positiven Kursentwicklungen zu profitieren (vgl. Erläuterung 24, S. 171).

# adidas

## Geschäftsentwicklung

Die Entwicklung des adidas Segments im Geschäftsjahr 2006 übertraf die ursprünglichen Erwartungen des Managements. Das Umsatzwachstum basierte auf Verbesserungen in einer Vielzahl von Kategorien, insbesondere in der Sport Performance Kategorie Fußball. Diese Kategorie profitierte von der Rolle der Marke adidas als Offizieller Sponsor, Ausrüster und Lizenznehmer der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™. Der währungsbereinigte Umsatz im Segment adidas, von dem ein Anstieg im hohen einstelligen Bereich erwartet worden war, stieg um 14%. Dies bedeutet die höchste Wachstumsrate seit acht Jahren. In allen Regionen außer Europa wuchs der Umsatz zweistellig. In Europa lag das Umsatzwachstum im hohen einstelligen Bereich. In Euro legte der Umsatz um 13% auf 6,626 Mrd. € zu (2005: 5,861 Mrd. €). Die Rohertragsmarge verbesserte sich um 0,9 Prozentpunkte auf 46,2% (2005: 45,3%). Hauptgründe hierfür waren verstärkte eigene Einzelhandelsaktivitäten sowie ein günstiger Produktmix. Das Rohergebnis stieg im Jahr 2006 um 15% auf 3,059 Mrd. € (2005: 2,654 Mrd. €). Aufgrund der starken Entwicklung von Umsatz und Rohertragsmarge, die höhere operative Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz mehr als ausglich, verbesserte sich die operative Marge um 0,1 Prozentpunkte auf 11,9% (2005: 11,8%). Das Betriebsergebnis stieg um 14% auf 788 Mio. € im Jahr 2006 gegenüber 693 Mio. € im Vorjahr.

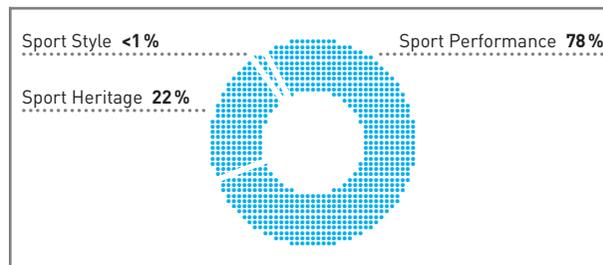
### adidas auf einen Blick in Mio. €

	2006	2005	Veränderung
Umsatzerlöse	6.626	5.861	13%
Rohergebnis	3.059	2.654	15%
Rohertragsmarge	46,2%	45,3%	0,9 PP
Betriebsergebnis	788	693	14%
Operative Marge	11,9%	11,8%	0,1 PP

### adidas Umsatzerlöse nach Quartalen in Mio. €

Q1 2005	1.512
Q1 2006	1.776
Q2 2005	1.304
Q2 2006	1.532
Q3 2005	1.729
Q3 2006	1.941
Q4 2005	1.316
Q4 2006	1.378

### adidas Umsatzerlöse nach Divisionen



### Umsatz im Segment steigt währungsneutral um 14%

Im Jahr 2006 stieg der währungsbereinigte Umsatz im Segment adidas um 14% mit zweistelligen Zuwächsen in allen Regionen außer Europa – dort lag das Umsatzwachstum im hohen einstelligen Bereich. Dies bedeutet die höchste Wachstumsrate für die Marke adidas seit acht Jahren. In Euro legte der Umsatz um 13% auf 6,626 Mrd. € zu (2005: 5,861 Mrd. €).

### Währungsbereinigte Umsatzsteigerung um 13% in Sport Performance

adidas Sport Performance, die größte Division in diesem Segment, trug im Berichtsjahr 78% zum Umsatz der Marke adidas bei (2005: 78%). Der Umsatz in dieser Division legte währungsbereinigt um 13% zu. Kräftige Zuwächse in den Bereichen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör waren für diese positive Entwicklung verantwortlich. Der Umsatz stieg in nahezu allen wichtigen Produktkategorien. Neben Tennis und Training trug insbesondere die Kategorie Fußball zu der starken Verbesserung bei. In dieser Kategorie wirkte es sich positiv auf den Umsatz aus, dass adidas Offizieller Sponsor, Ausrüster und Lizenznehmer der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™ sowie Sponsor von sechs teilnehmenden Mannschaften war. In Euro legte der Umsatz bei Sport Performance um 12% auf 5,100 Mrd. € zu (2005: 4,545 Mrd. €).

### Sport Heritage legt währungsneutral um 13% zu

Auf die Sport Heritage Division entfallen 22% des Gesamtumsatzes der Marke adidas (2005: 22%). Der währungsneutrale Umsatz in dieser Division stieg im Berichtsjahr um 13%. Damit konnte diese Division im dritten Jahr in Folge zweistellige Wachstumsraten vorweisen. Der Anstieg ist auf zweistellige Wachstumsraten bei Schuhen, Bekleidung und Sportzubehör zurückzuführen. In Euro verbesserte sich der Umsatz bei Sport Heritage um 12% auf 1,444 Mrd. € (2005: 1,290 Mrd. €).

### Sport Style steigt währungsneutral um 37%

Aufgrund des positiv aufgenommenen Produktangebots erzielte die Sport Style Division im Geschäftsjahr 2006 kräftiges Umsatzwachstum. Der Umsatz stieg sowohl währungsbereinigt als auch in Euro um 37% auf 26 Mio. € (2005: 19 Mio. €). Wie auch im Vorjahr entspricht dies weniger als 1% des Umsatzes der Marke adidas.

### Umsatz in Europa wächst währungsneutral um 9 %

Der währungsbereinigte Umsatz der Marke adidas in Europa legte um 9 % zu. In dieser Region wirkte sich die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™ besonders positiv auf die Umsatzentwicklung aus. Die Schwellenländer der Region, insbesondere Russland, aber auch Deutschland und Skandinavien, verzeichneten zweistellige Wachstumsraten und glichen einen Rückgang in Großbritannien mehr als aus. In Euro legte der Umsatz ebenfalls um 9 % auf 3,302 Mrd. € zu (2005: 3,042 Mrd. €).

### Nordamerika legt währungsbereinigt um 13 % zu

Auf währungsneutraler Basis stieg der Umsatz von adidas in Nordamerika im Jahr 2006 um 13 % mit zweistelligem Umsatzwachstum sowohl in den USA als auch in Kanada. In Euro verbesserte sich der Umsatz um 12 % auf 1,321 Mrd. € (2005: 1,179 Mrd. €).

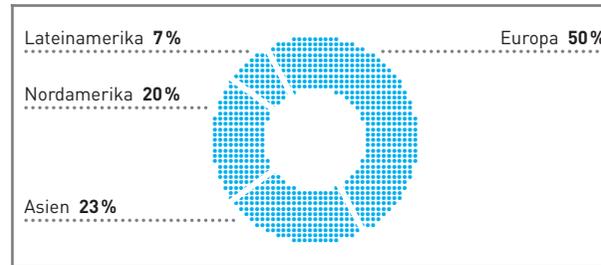
### Währungsbereinigtes Umsatzwachstum um 20 % in Asien

In Asien stieg der Umsatz von adidas im Jahr 2006 währungsbereinigt um 20 %. Grund hierfür waren zweistellige Umsatzzuwächse in allen wichtigen Märkten, insbesondere in China. Die anderen Schwellenländer der Region, vor allem Indien, unterstrichen ihr Potenzial als künftige Wachstumsmotoren. In Euro entspricht dies einer Steigerung von 18 % auf 1,538 Mrd. € (2005: 1,300 Mrd. €).

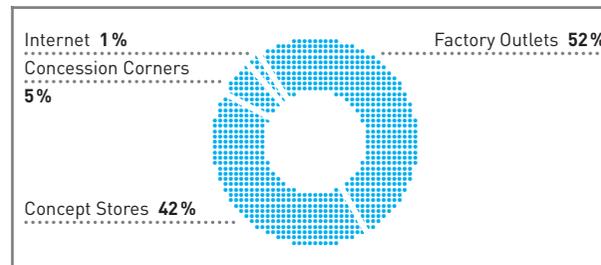
### Währungsbereinigtes Umsatzplus von 33 % in Lateinamerika

Der währungsneutrale Umsatz der Marke adidas in Lateinamerika legte um 33 % zu. Damit ist Lateinamerika die am schnellsten wachsende Region im Segment adidas. Zu dieser positiven Entwicklung trugen solide Zuwächse in allen Märkten bei – insbesondere ein kräftiges zweistelliges Umsatzwachstum in Brasilien, Argentinien und Chile. In Euro bedeutet dies ein Umsatzplus von 37 % auf 425 Mio. € (2005: 310 Mio. €).

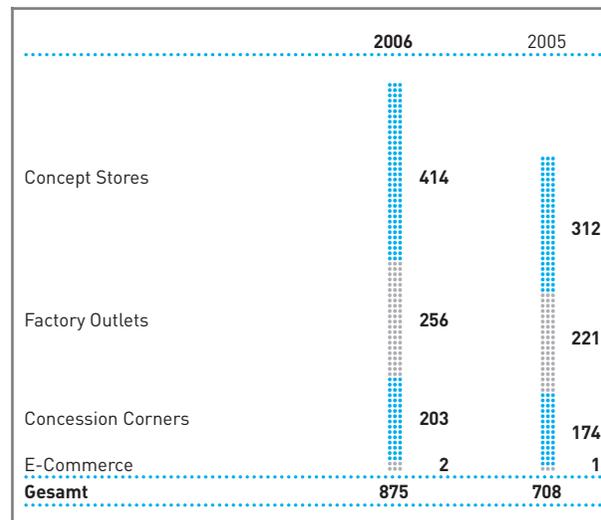
#### adidas Umsatzerlöse nach Regionen



#### Eigener Einzelhandelsumsatz nach Vertriebskanälen



#### Anzahl der eigenen Einzelhandelsgeschäfte



### Währungsneutraler Umsatzanstieg für eigenen Einzelhandel von 34 %

Im Jahr 2006 eröffnete adidas 102 weitere Concept Stores und 35 neue Factory Outlets. Zu den wichtigen Eröffnungen zählten Sport Performance Stores in Paris, San Francisco und Hongkong sowie Sport Heritage Stores in Kopenhagen, Dallas und Toronto. Damit betrieb adidas zum Jahresende 2006 weltweit 414 Concept Stores, 256 Factory Outlets und 203 Concession Corners. Mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten erzielte die Marke adidas im Jahr 2006 15 % ihres Umsatzes. Im Vorjahr waren es 13 %. Dies entspricht einem Anstieg um 34 % auf währungsbereinigter Basis bzw. 33 % in Euro auf 1,009 Mrd. € (2005: 757 Mio. €). Zweistellige Umsatzsteigerungen bei bereits bestehenden Shops und auch die Eröffnung neuer Shops führten zu diesem Wachstum.

### Rohertagsmarge auf 46,2% verbessert

Die adidas Rohertagsmarge verbesserte sich im Jahr 2006 um 0,9 Prozentpunkte auf 46,2% (2005: 45,3%). Dies stellt die höchste Rohertagsmarge des Segments seit dem Börsengang dar. Hauptgründe für diese Verbesserung waren die verstärkten eigenen Einzelhandelsaktivitäten und ein günstiger Produktmix. Aufgrund dieser Entwicklungen stieg das Rohergebnis von adidas im Berichtsjahr um 15% auf 3,059 Mrd. € (2005: 2,654 Mrd. €).

### Deutlicher Anstieg der Lizenz- und Provisionserträge

Im Jahr 2006 wuchsen die Lizenz- und Provisionserträge der Marke adidas um 24% auf 74 Mio. € (2005: 59 Mio. €). Grund für diesen Anstieg waren gestiegene Absatzzahlen und höhere durchschnittliche Lizenzgebühren. Hinzu kamen höhere konzerninterne Lizenzzerträge, die adidas vom Segment TaylorMade-adidas Golf erhielt.

#### adidas Rohertagsmarge nach Quartalen in %

Q1 2005	47,1
Q1 2006	46,6
Q2 2005	43,8
Q2 2006	46,3
Q3 2005	46,1
Q3 2006	47,7
Q4 2005	43,6
Q4 2006	43,3

#### adidas Betriebsergebnis nach Quartalen in Mio. €

Q1 2005	258
Q1 2006	279
Q2 2005	92
Q2 2006	135
Q3 2005	324
Q3 2006	365
Q4 2005	20
Q4 2006	9

### Operative Aufwendungen steigen

Im Verhältnis zum Umsatz nahmen die operativen Aufwendungen von adidas im Jahr 2006 um 0,9 Prozentpunkte auf 35,4% (2005: 34,5%) zu. Ausschlaggebend für diesen Anstieg waren in erster Linie höhere Marketing Aufwendungen im Zusammenhang mit der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™ sowie der weitere Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten. Absolut gesehen stiegen die operativen Aufwendungen im Berichtsjahr um 16% auf 2,345 Mrd. € (2005: 2,020 Mrd. €).

### Betriebsergebnis erreicht 788 Mio. €

Die operative Marge bei adidas verbesserte sich im Geschäftsjahr 2006 um 0,1 Prozentpunkte auf 11,9% (2005: 11,8%). Dies war auf den höheren Umsatz und die verbesserte Rohertagsmarge zurückzuführen, die die höheren operativen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz kompensierten. Die eigenen Einzelhandelsaktivitäten trugen überproportional zum Betriebsergebnis bei. Grund hierfür war die höhere Rohertagsmarge, welche die im Vergleich zum adidas Großhandelsgeschäft höheren operativen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz mehr als ausglich. Das Betriebsergebnis für das adidas Segment verbesserte sich im Jahr 2006 um 14% auf 788 Mio. € (2005: 693 Mio. €).

# Reebok

## Geschäftsentwicklung

Im Zeitraum Februar bis Dezember machte Reebok wichtige Fortschritte bei der Konsolidierung des Vertriebs in Nordamerika. Dieser soll an die Neupositionierung der Marke angepasst werden. Der währungsbereinigte Umsatz im Segment Reebok ging im Vergleich zum Vorjahr um 9 % zurück. Rückgänge in Nordamerika, Europa und Lateinamerika konnten durch zweistelliges Umsatzwachstum in Asien nicht ausgeglichen werden. In Euro verringerte sich der Umsatz ebenfalls um 9 % auf 2,473 Mrd. € (2005: 2,718 Mrd. €). Auf vergleichbarer Basis ging der Umsatz währungsbereinigt um 6 % zurück. Dies entsprach der ursprünglichen Erwartung des Managements eines Rückgangs im mittleren einstelligen Bereich. Die Rohertragsmarge von Reebok – einschließlich negativer Effekte in Höhe von 76 Mio. € aus der Kaufpreisaufteilung – betrug 35,0%. Das Rohergebnis von Reebok im Zeitraum Februar bis Dezember 2006 belief sich auf 865 Mio. €. Die operative Marge von Reebok betrug 3,5% und enthielt negative Effekte in Höhe von insgesamt 89 Mio. € aus der Kaufpreisaufteilung. Das Betriebsergebnis betrug 86 Mio. €. Ohne die Effekte aus der Kaufpreisaufteilung lagen die Rohertragsmarge und die operative Marge von Reebok im Zeitraum Februar bis Dezember 2006 bei 38,0% bzw. 7,1%.

### Reebok auf einen Blick<sup>1)</sup> in Mio. €

	2006	2005	Veränderung
Umsatzerlöse	2.473	2.718 <sup>2)</sup>	-9%
Rohergebnis	865	—	—
Rohertragsmarge	35,0%	—	—
Betriebsergebnis	86	—	—
Operative Marge	3,5%	—	—

1) Enthält nur elf Monate des Zwölf-Monatszeitraums.  
2) Nicht im adidas Konzern konsolidiert. Die Vorjahresergebnisse von Reebok basieren auf Zahlen nach US-GAAP und nicht nach IFRS.

### Reebok Umsatzerlöse nach Quartalen in Mio. €

Q1 2005 <sup>1)</sup>	504
Q1 2006 <sup>2)</sup>	454
Q2 2005 <sup>1)</sup>	648
Q2 2006	595
Q3 2005 <sup>1)</sup>	819
Q3 2006	778
Q4 2005 <sup>1)</sup>	747
Q4 2006	645

1) Nicht im adidas Konzern konsolidiert. Die Vorjahresergebnisse von Reebok basieren auf Zahlen nach US-GAAP und nicht nach IFRS.  
2) Enthält nur zwei Monate des Drei-Monatszeitraums.

### Reebok Ergebnisse nicht mit Vorjahr vergleichbar

Das Geschäft von Reebok International Ltd. (USA) und deren Tochtergesellschaften wird seit dem 1. Februar 2006 in den adidas Konzern einbezogen. Das Segment umfasst die Geschäftsbereiche Reebok, Reebok-CCM Hockey und Rockport. Da nur elf Monate der Reebok Ergebnisse für das Jahr 2006 konsolidiert wurden, sind die Reebok Ergebnisse nicht vergleichbar mit den berichteten Ergebnissen des Vorjahres. Darüber hinaus wurde sowohl das NBA als auch das Liverpool Lizenzgeschäft von Reebok auf die Marke adidas übertragen, um die Promotion-Partnerschaften optimal zu nutzen. Außerdem wurde das Greg Norman Collection (GNC) Bekleidungsgeschäft in das TaylorMade-adidas Golf Segment einbezogen. Das GNC Großhandelsgeschäft wurde Ende November an MacGregor Golf Company veräußert und daher nur bis zu diesem Zeitpunkt im TaylorMade-adidas Golf Segment konsolidiert. Der Umsatz aus dem eigenen Einzelhandelsgeschäft mit GNC Produkten, das nicht Bestandteil der Transaktion war, wird ab dem 1. Januar 2007 bei den eigenen Einzelhandelsaktivitäten von Reebok ausgewiesen, da Greg Norman Produkte in den Factory Outlets von Reebok verkauft werden.

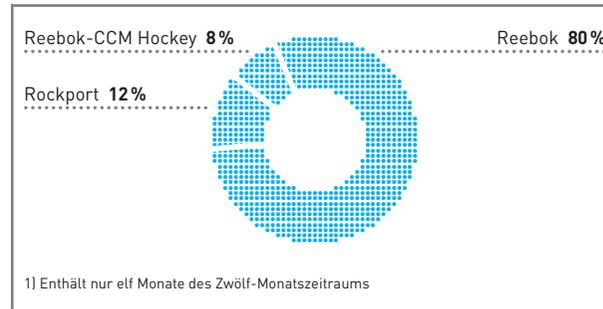
### Ergebnisse aufgrund von bilanztechnischen Effekten nur bedingt vergleichbar

Zusätzlich zu den verzerrenden Effekten der oben genannten Faktoren ist der Vergleich der Ergebnisse des Geschäftsjahres 2006 mit dem Vorjahr nicht aussagekräftig, da als Rechnungslegungsgrundsätze anstatt US GAAP jetzt IFRS anzuwenden sind. Ferner sind beträchtliche negative Effekte aus der Kaufpreisaufteilung in den berichteten Ergebnissen enthalten: Die IFRS Vorschriften sehen vor, dass akquirierende Unternehmen den für eine Akquisition gezahlten Kaufpreis nach dem Zeitwert aufteilen müssen, der den erworbenen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten zugewiesen wird – die so genannte Kaufpreisaufteilung (Purchase Price Allocation, PPA). Nach der Reebok Akquisition hat der adidas Konzern daher den Vermögenswerten und Verbindlichkeiten des Reebok Segments, wie z. B. Warenzeichen, Vorräten, Auftragsbeständen, Verträgen und Patenten, Zeitwerte zugewiesen. Der gesamte Zeitwert von ca. 1,8 Mrd. € entspricht einem Anstieg von ungefähr 1,1 Mrd. € gegenüber den Nettobuchwerten von 0,7 Mrd. €. Daraus ergaben sich im Jahr 2006 bei der Rohertragsmarge und der operativen Marge von Reebok negative Effekte in Höhe von 76 Mio. € bzw. 89 Mio. €. Diese Belastungen hatten jedoch weder Auswirkung auf die flüssigen Mittel, noch auf unser operatives Geschäft oder die Free-Cashflow-Entwicklung. Auf US GAAP basierende Vergleichszahlen des Vorjahres können nur auf der Umsatzebene in diesem Abschnitt dargestellt werden.

### Umsatz im Segment sinkt auf vergleichbarer Basis um 6 %

Der Umsatz des Reebok Segments verringerte sich im Zeitraum Februar bis Dezember 2006 auf währungsbereinigter Basis um 9%. Grund hierfür waren Rückgänge in Nordamerika, Europa und Lateinamerika, die ein zweistelliger Umsatzanstieg in Asien nicht ausgleichen konnte. In Euro ging der Umsatz ebenfalls um 9% auf 2,473 Mrd. € zurück (2005: 2,718 Mrd. €). Dieser Umsatzrückgang war aufgrund niedrigerer Umsätze mit bestimmten Key Accounts erwartet worden. Außerdem hatte die Übertragung sowohl des NBA als auch des Liverpool Lizenzgeschäfts auf die Marke adidas negative Auswirkungen in Höhe von etwa 3 Prozentpunkten auf die Umsatzentwicklung. Somit verringerte sich der währungsbereinigte Umsatz für dieses Segment auf vergleichbarer Basis um 6%. Dies entspricht unserer ursprünglichen Prognose eines Rückgangs im mittleren einstelligen Bereich.

### Umsatzerlöse nach Geschäftsbereichen<sup>1)</sup>



### Währungsbereinigter Umsatzrückgang bei der Marke Reebok um 12 %

Der Umsatz der Marke Reebok, der 80% der Umsatzerlöse im Segment Reebok ausmacht, ging auf währungsneutraler Basis um 12% zurück. Grund hierfür waren Rückgänge im Bereich Lifestyle, aber auch in mehreren wichtigen Performance Kategorien, die von Zuwächsen in der Kategorie Running nur zum Teil ausgeglichen wurden. Die Übertragung sowohl des NBA als auch des Liverpool Lizenzgeschäfts auf die Marke adidas wirkte sich ebenfalls negativ auf den Umsatz der Marke Reebok aus. In Euro ging der Umsatz um 13% auf 1,979 Mrd. € zurück (2005: 2,264 Mrd. €).

### Währungsbereinigte Umsatzsteigerung bei Reebok-CCM Hockey um 11 %

Der Umsatz von Reebok-CCM Hockey, der 8% des Segmentumsatzes ausmacht, stieg währungsneutral im Zeitraum Februar bis Dezember 2006 um 11%. Darin zeigen sich vor allem ein starkes neues Produktangebot aber auch die Tatsache, dass sich der letztjährige Spielerstreik in der NHL, der sich im Jahr 2005 negativ auf den Umsatz mit NHL Lizenzprodukten ausgewirkt hatte, nicht wiederholte. In Euro stieg der Umsatz um 16% und erreichte 202 Mio. € (2005: 175 Mio. €).

### Währungsbereinigter Umsatz bei Rockport wächst um 5 %

Der Umsatz von Rockport, der 12% des Segmentumsatzes ausmacht, stieg währungsneutral im Zeitraum Februar bis Dezember 2006 um 5%. Verantwortlich für diese Steigerung waren vor allem neue Initiativen in den Kategorien Urban und Women. In Euro stieg der Umsatz ebenfalls um 5% auf 293 Mio. € (2005: 280 Mio. €).

### Umsatz im Segment Reebok in Europa verringert sich währungsbereinigt um 13 %

In Europa ging der Umsatz des Reebok Segments im Zeitraum Februar bis Dezember 2006 währungsbereinigt um 13% zurück. In Euro bedeutet dies einen Umsatzrückgang um ebenfalls 13% auf 768 Mio. € (2005: 885 Mio. €). Umsatzzuwächse in den Schwellenländern der Region, insbesondere in Russland, konnten einen besonders starken Rückgang in Großbritannien nicht ausgleichen.

### Währungsbereinigter Umsatz im Segment Reebok in Nordamerika geht um 9 % zurück

Der währungsbereinigte Umsatz im Segment Reebok in Nordamerika verringerte sich im Zeitraum Februar bis Dezember 2006 um 9%. In Euro entspricht dies ebenfalls einem Rückgang um 9% auf 1,408 Mrd. € (2005: 1,543 Mrd. €). Der Umsatz ging sowohl in den USA als auch in Kanada zurück.

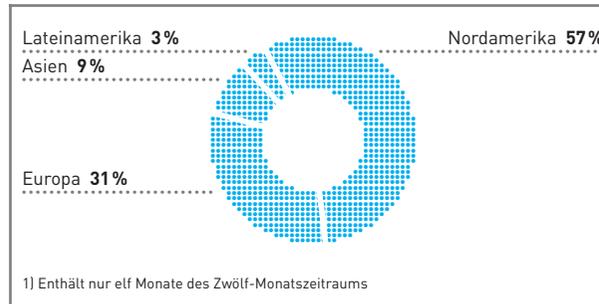
### Währungsbereinigter Umsatz legt in Asien um 12% zu

In Asien stieg der Umsatz im Segment im Zeitraum Februar bis Dezember 2006 währungsbereinigt um 12%. In Euro entspricht dies einem Anstieg um 11% auf 229 Mio. € (2005: 206 Mio. €). Das kräftige Umsatzwachstum resultierte vor allem aus soliden zweistelligen Zuwächsen in Indien und Korea.

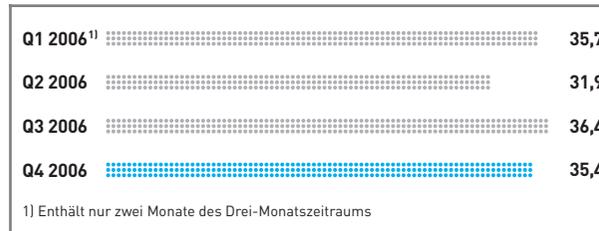
### Währungsneutraler Umsatz in Lateinamerika geht um 5 % zurück

In Lateinamerika ging der Umsatz im Segment Reebok währungsbereinigt um 5% zurück. In Euro verringerte sich der Umsatz um 6% auf 69 Mio. € (2005: 74 Mio. €).

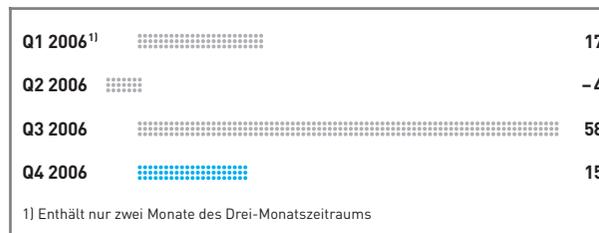
#### Reebok Umsatzerlöse nach Regionen<sup>1)</sup>



#### Reebok Rohertragsmarge nach Quartalen in %



#### Reebok Betriebsergebnis nach Quartalen in Mio. €



### Kaufpreisaufteilung wirkt sich negativ auf Rohertragsmarge aus

Die Rohertragsmarge von Reebok betrug im Zeitraum Februar bis Dezember 2006 35,0%. Damit lag das Rohergebnis bei 865 Mio. €. Bilanztechnische Effekte in Höhe von 76 Mio. € im Zusammenhang mit der Kaufpreisaufteilung für das Reebok Segment wirkten sich deutlich negativ auf das Rohergebnis aus. Ohne diese Effekte belief sich die Rohertragsmarge von Reebok auf 38,0%. Diese Marge liegt aufgrund der überproportionalen Präsenz von Reebok in der Region Nordamerika deutlich unter der durchschnittlichen Rohertragsmarge des adidas Konzerns. Dort sind die durchschnittlichen Rohertragsmargen in unserer Branche im Allgemeinen niedriger als in anderen Regionen. Außerdem wirkten sich höhere Lageräumungsverkäufe sowie verstärkte Promotionaktivitäten negativ auf die Rohertragsmarge aus.

### Lizenz- und Provisionserträge bei 34 Mio. €

Für den Zeitraum Februar bis Dezember 2006 beliefen sich die Lizenz- und Provisionserträge im Segment Reebok auf 34 Mio. €. Diese beinhalten in erster Linie Lizenzgebühren von Distributoren sowie für Fitness-Equipment.

### Operative Aufwendungen deutlich unter Konzerndurchschnitt

Die operativen Aufwendungen von Reebok erreichten im Zeitraum Februar bis Dezember 2006 32,8% der Umsatzerlöse. Dies liegt deutlich unter dem Konzerndurchschnitt. Grund hierfür ist das im Verhältnis zum Umsatz niedrigere Marketing Working Budget bei Reebok. Die operativen Aufwendungen betragen absolut gesehen 812 Mio. €. Darin enthalten sind Effekte in Höhe von 13 Mio. € aus der Kaufpreisaufteilung.

### Effekte aus der Kaufpreisaufteilung wirken sich deutlich auf operative Marge aus

Für den Zeitraum Februar bis Dezember 2006 betrug die operative Marge des Reebok Segments 3,5%. Das Betriebsergebnis von Reebok belief sich auf 86 Mio. €. Die Kaufpreisaufteilung für das Reebok Segment wirkte sich mit insgesamt 89 Mio. € auf das Betriebsergebnis aus. Der Großteil dieses Effekts wird sich im Geschäftsjahr 2007 nicht wiederholen (vgl. Nachtrag und Ausblick, S. 106). Ohne diesen Effekt lag die operative Marge von Reebok im Jahr 2006 bei 7,1%.

# TaylorMade-adidas Golf Geschäftsentwicklung

Die Entwicklung des TaylorMade-adidas Golf Geschäfts-segments im Geschäftsjahr 2006 übertraf deutlich die ursprünglichen Erwartungen des Managements. Der Umsatz in diesem Segment stieg auf währungsbereinigter Basis um 22%. Ursprünglich war nur ein währungsbereinigter Umsatzzuwachs im mittleren einstelligen Prozentbereich erwartet worden. Kräftiges Umsatzwachstum in Nordamerika und Asien sowie die Einbeziehung von Greg Norman Bekleidung trugen maßgeblich zu dieser Entwicklung bei. In Euro entspricht dies einer Verbesserung von 21% auf 856 Mio. € (2005: 709 Mio. €). Die Rohertragsmarge von TaylorMade-adidas Golf ging um 0,1 Prozentpunkte auf 43,9% zurück (2005: 44,0%). Diese Entwicklung war auf die Einbeziehung des Greg Norman Bekleidungs-geschäfts zurückzuführen, dessen niedrigere Margen zum größten Teil durch Verbesserungen in anderen Produktkategorien ausgeglichen werden konnten. Aufgrund der starken Umsatzentwicklung wuchs das Rohergebnis um 21% auf 376 Mio. € (2005: 312 Mio. €). Die operative Marge stieg aufgrund der deutlichen Verbesserung der operativen Aufwendungen um 1,4 Prozentpunkte auf 8,5% (2005: 7,1%). Dadurch wurde der Rückgang der Rohertragsmarge mehr als ausgeglichen. Somit stieg das Betriebsergebnis um 44% auf 73 Mio. € (2005: 50 Mio. €).

## TaylorMade-adidas Golf auf einen Blick<sup>1)</sup> in Mio. €

	2006	2005	Veränderung
Umsatzerlöse	856	709	21%
Rohergebnis	376	312	21%
Rohertragsmarge	43,9%	44,0%	-0,1 PP
Betriebsergebnis	73	50	44%
Operative Marge	8,5%	7,1%	1,4 PP

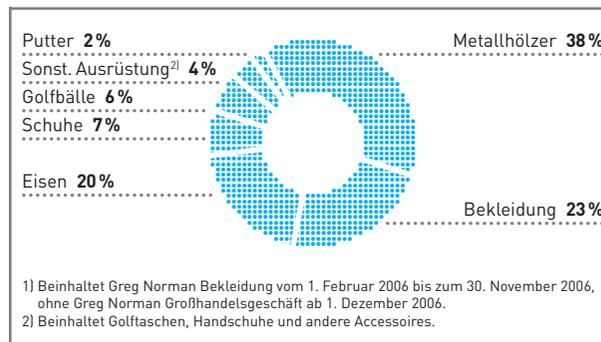
1) Beinhaltet Greg Norman Bekleidung vom 1. Februar 2006 bis zum 30. November 2006, ohne Greg Norman Großhandelsgeschäft ab 1. Dezember 2006.

## TaylorMade-adidas Golf Umsatzerlöse nach Quartalen<sup>1)</sup> in Mio. €

Q1 2005	149
Q1 2006	201
Q2 2005	202
Q2 2006	264
Q3 2005	177
Q3 2006	194
Q4 2005	181
Q4 2006	197

1) Beinhaltet Greg Norman Bekleidung vom 1. Februar 2006 bis zum 30. November 2006, ohne Greg Norman Großhandelsgeschäft ab 1. Dezember 2006.

## TaylorMade-adidas Golf Umsatzerlöse nach Produkten<sup>1)</sup>



## Veräußerung des Greg Norman Großhandelsgeschäft

Im Zuge der Akquisition von Reebok wurde das Greg Norman Collection (GNC) Bekleidungsgeschäft mit Wirkung zum 1. Februar 2006 von Reebok auf das Segment TaylorMade-adidas Golf übertragen. Am 24. Oktober 2006 gab der adidas Konzern die Veräußerung des GNC Großhandelsgeschäft an MacGregor Golf Company bekannt. Die Transaktion wurde am 21. November 2006 abgeschlossen. Das GNC Großhandelsgeschäft wurde daher nur bis Ende November als Teil des TaylorMade-adidas Golf Segments in den Konzern einbezogen. Um die Transparenz hinsichtlich der organischen Geschäftsentwicklung zu erhöhen, wird der Segmentumsatz zusätzlich ohne das GNC Geschäft ausgewiesen.

## Währungsbereinigter Umsatz im Segment steigt um 22%

Bei TaylorMade-adidas Golf stieg der währungsneutrale Umsatz im Jahr 2006 um 22%. Ausschlaggebend für diese starke Entwicklung war solides Umsatzwachstum in fast allen wichtigen Kategorien, insbesondere bei Eisen sowie bei Schuhen und Bekleidung von adidas Golf. Darüber hinaus trug GNC Bekleidung 63 Mio. € zum Segmentumsatz bei. In Euro legte der Umsatz um 21% auf 856 Mio. € zu (2005: 709 Mio. €). Der Segmentumsatz ohne GNC Bekleidung stieg währungsneutral um 13% in Euro um 12% auf 793 Mio. € (2005: 709 Mio. €).

## Währungsbereinigter Umsatz in Europa geht um 9% zurück

Nach Regionen betrachtet verringerte sich der währungsneutrale Umsatz in Europa vor allem aufgrund von Rückgängen in Großbritannien um 9%. In Euro entspricht dies einem Rückgang um 10% auf 92 Mio. € (2005: 102 Mio. €). Der währungsneutrale Umsatz in diesem Segment ohne GNC Bekleidung ging um 13% zurück. In Euro entspricht dies einem Rückgang um 13% auf 89 Mio. € (2005: 102 Mio. €).

### Umsatz in Nordamerika legt währungsbereinigt um 32 % zu

In Nordamerika stieg der Umsatz auf währungsneutraler Basis um 32%. Grund hierfür war zweistelliges Wachstum in den USA und in Kanada. Dies bedeutet die höchste Umsatzsteigerung in der Region seit vier Jahren. In Euro legte der Umsatz in Nordamerika um 32% auf 505 Mio. € zu (2005: 383 Mio. €). Ohne GNC Bekleidung stieg der Umsatz währungsbereinigt um 17%. In Euro wuchs der Umsatz um 17% auf 446 Mio. € (2005: 383 Mio. €).

### Umsatz in Asien steigt währungsbereinigt um 18 %

In Asien legte der währungsneutrale Umsatz um 18% zu. Verantwortlich hierfür waren kräftige Zuwächse in Korea und Japan. In Euro verzeichnete Asien ein Umsatzwachstum um 15% auf 254 Mio. € (2005: 221 Mio. €). Der Umsatz für das TaylorMade-adidas Golf Segment ohne GNC Bekleidung stieg währungsbereinigt um 18%. Diese Entwicklung entspricht in Euro einem Anstieg um 15% auf 253 Mio. € gegenüber 221 Mio. € im Vorjahr.

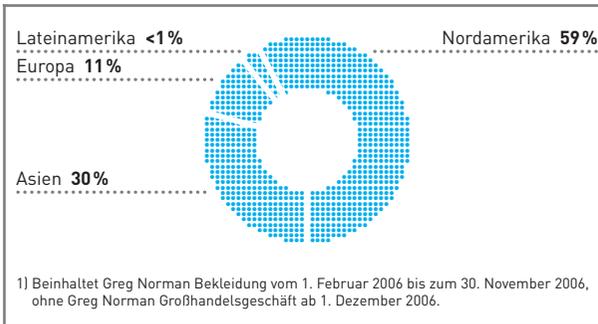
### Währungsbereinigter Umsatzanstieg von 47% in Lateinamerika

In Lateinamerika legte der währungsneutrale Umsatz von TaylorMade-adidas Golf durch kräftiges Wachstum in Argentinien um 47% zu, wenn auch von einer niedrigen Ausgangsbasis aus. In Euro stieg der Umsatz um 45% auf 5 Mio. € (2005: 3 Mio. €). Der währungsneutrale Umsatz für das TaylorMade-adidas Golf Segment ohne GNC Bekleidung stieg um 38%. In Euro legte der Umsatz um 35% auf 4 Mio. € zu (2005: 3 Mio. €).

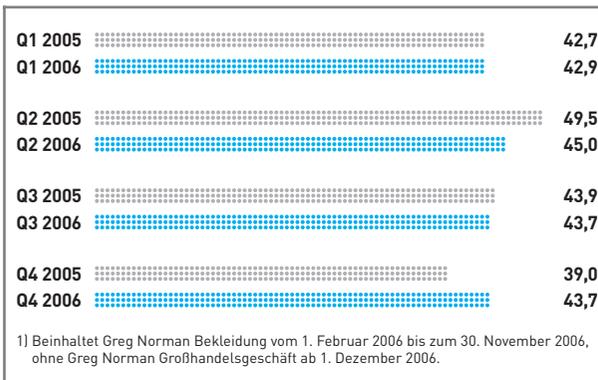
### Rohrertragsmarge geht leicht zurück

Die Rohrertragsmarge von TaylorMade-adidas Golf ging im Jahr 2006 um 0,1 Prozentpunkte auf 43,9% zurück (2005: 44,0%). Grund hierfür war die Einbeziehung des GNC Bekleidungs geschäfts, das niedrigere Margen erzielt. Verbesserungen bei Golfbällen und Puttern sowie bei Schuhen von adidas Golf glichen diesen Effekt zum größten Teil aus. Aufgrund der starken Umsatzentwicklung stieg das Rohergebnis um 21% auf 376 Mio. € (2005: 312 Mio. €). Ohne GNC Bekleidung verbesserte sich die Rohrertragsmarge um 0,2 Prozentpunkte auf 44,2% (2005: 44,0%). Das Rohergebnis stieg um 13% auf 351 Mio. € (2005: 312 Mio. €).

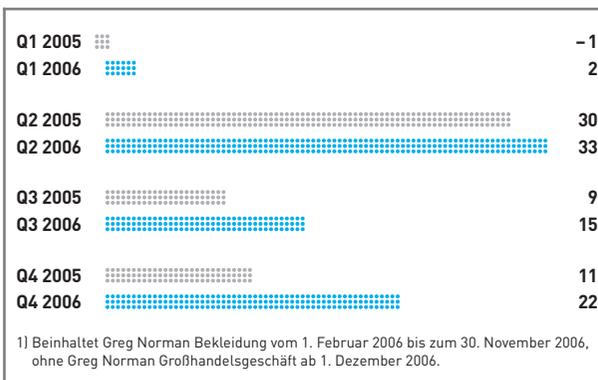
### TaylorMade-adidas Golf Umsatzerlöse nach Regionen<sup>1)</sup>



### TaylorMade-adidas Golf Rohrertragsmarge nach Quartalen<sup>1)</sup> in %



### TaylorMade-adidas Golf Betriebsergebnis nach Quartalen<sup>1)</sup> in Mio. €



### Lizenz- und Provisionserträge zurückgegangen

Die Lizenz- und Provisionserträge bei TaylorMade-adidas Golf gingen im Jahr 2006 um 14% auf minus 16 Mio. € zurück (2005: minus 15 Mio. €). Diese Entwicklung war vor allem auf höhere konzerninterne Lizenzgebühren zurückzuführen. Letztere waren infolge des gestiegenen Umsatzes bei adidas Golf, der im TaylorMade-adidas Golf Segment erfasst wird, an das adidas Segment zu entrichten. Im adidas Segment werden diese konzerninternen Lizenzgebühren entsprechend als Teil der Lizenz- und Provisionserträge ausgewiesen. Der Anstieg der an das adidas Segment gezahlten konzerninternen Lizenzgebühren wurde durch höhere Lizenzträge zum Teil ausgeglichen. Lizenzträge stehen vor allem im Zusammenhang mit Taschen und Accessoires.

### Operative Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz gesunken

Die operativen Aufwendungen bei TaylorMade-adidas Golf stiegen im Jahr 2006 um 16% auf 287 Mio. € (2005: 247 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz sanken die operativen Aufwendungen jedoch deutlich um 1,3 Prozentpunkte auf 33,5% (2005: 34,8%). Darin spiegeln sich niedrigere Marketingaufwendungen im Verhältnis zum Umsatz aufgrund des hervorragenden Umsatzwachstums im Verlauf des Jahres wider.

### Betriebsergebnis um 44% verbessert

Die operative Marge von TaylorMade-adidas Golf stieg im Jahr 2006 um 1,4 Prozentpunkte auf 8,5% (2005: 7,1%). Diese Entwicklung resultierte aus dem kräftigen Umsatzwachstum und den deutlich verbesserten operativen Aufwendungen, die die niedrigere Rohrertragsmarge mehr als ausglich. Das Betriebsergebnis von TaylorMade-adidas Golf verbesserte sich um 44% auf 73 Mio. € (2005: 50 Mio. €). Die operative Marge von TaylorMade-adidas Golf ohne GNC Bekleidung stieg um 1,3 Prozentpunkte auf 8,4% (2005: 7,1%), während sich das Betriebsergebnis um 32% auf 67 Mio. € (2005: 50 Mio. €) verbesserte.

# Risikobericht

Der adidas Konzern ist stets bemüht, Chancen zu nutzen und zu entwickeln, die den Gewinn maximieren und den Shareholder Value langfristig steigern. Dabei ist uns bewusst, dass wir gewisse Risiken eingehen müssen, um in einem kontrollierten und steuerbaren Unternehmensumfeld Geschäftsmöglichkeiten optimal ausnutzen zu können. Unser Risikomanagement beruht auf konzernweit gültigen Grundlagen.

## Grundlagen und Prozesse des strategischen und operativen Risikomanagements

Innerhalb des adidas Konzerns stellt ein zentralisiertes Risikomanagementsystem die relevanten Instrumente und das Know-how bereit, um den jeweiligen Fachverantwortlichen auf Ebene der Marken und Zentralfunktionen im Risikomanagementprozess zu unterstützen. Zudem erfasst die zentrale Risikomanagementfunktion die identifizierten Risiken auf konzernweiter Basis und überwacht ihre Entwicklung im Zeitablauf. Unser Management integriert fortlaufend diese Risikoinformationen in seinen Entscheidungsfindungsprozess. Wir sind überzeugt, dass Risiken vor dem Hintergrund heterogener Risikoprofile in den Geschäftssegmenten und Regionen am besten dort identifiziert und bewertet werden, wo sie auftreten. Der Risikomanagementprozess besteht aus folgenden Schritten:

» **Risikoidentifikation:** Wir überwachen ständig sowohl das gesamtwirtschaftliche Umfeld und die Entwicklungen in der Sportartikelindustrie als auch interne Prozesse, um Risiken so früh wie möglich zu identifizieren. Wir haben daher für unseren Konzern einen Risikokatalog mit potenziellen Risiken aus diesen Bereichen definiert. Dieser Risikokatalog hilft unserem Management auf verschiedenen Ebenen innerhalb unserer Organisation, Risiken zu erkennen.

### Risikomanagementsystem adidas Konzern



» Risikobeurteilung: Identifizierte Risiken werden bezüglich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihres potenziellen Schadensausmaßes beurteilt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird in „hoch“, „mittel“ oder „niedrig“ kategorisiert. 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. Ergebnis wird definiert als Betriebsergebnis abzüglich konzerninterner Lizenzgebühren.

» Risikoüberwachung und -berichterstattung: Risiken werden vom zentralen Risikomanagement sowie von den Verantwortlichen auf Markenebene bzw. in den Zentralfunktionen überwacht. Risiken mit einer wahrscheinlichen finanziellen Auswirkung von 1 Mio. € oder mehr 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. Längerfristige Risiken werden durch Szenarioplanung als Teil unseres strategischen Planungsprozesses einbezogen.

» Risikoaggregation: Das zentrale Risikomanagement erfasst Risiken konzernweit und berichtet diese regelmäßig an Vorstand und Aufsichtsrat.

» Risikosteuerung: Ausgehend von unseren Risikomanagementgrundsätzen und unserem -handbuch entscheiden die Fachverantwortlichen gemeinsam mit dem zentralen Risikomanagement und in Ausnahmefällen auch mit dem Vorstand darüber, welche Risiken wir vermeiden, reduzieren, übertragen oder akzeptieren. Das finanzielle Risikomanagement und die Hedging-Aktivitäten des Konzerns obliegen der Verantwortung der zentralen Konzern-Treasury-Abteilung und basieren auf den Treasury-Grundsätzen des Konzerns (vgl. Treasury, S. 85)

» Risikocontrolling: Der Konzern überwacht zentral, wie sich Risiken in unterschiedlichen Bereichen und unterschiedlichen Abschnitten betrieblicher Prozesse gegenseitig beeinflussen. Darüber hinaus untersucht das zentrale Risikomanagement den Erfolg der vom operativen Management ergriffenen Maßnahmen, um Risiken zu vermeiden, reduzieren oder übertragen. Die operativen und internen Prozesse für das Risikomanagement von Geschäftsrisiken werden durch die Abteilung Internal Audit unabhängig überprüft und bewertet.

» Risikomanagementdokumentation: Unser Konzernrisikomanagementhandbuch zählt zu den Kernelementen unseres integrierten Risikomanagementsystems. Es steht allen Mitarbeitern online zur Verfügung. In diesem Handbuch sind die Grundsätze, Verfahren, Instrumente, Risikobereiche und Zuständigkeiten innerhalb des Konzerns niedergelegt.

## Übersicht Unternehmensrisiken

### Externe Risiken

Gesamtwirtschaftliche Risiken  
 Branchenspezifische Risiken  
 Regulatorische und politische Risiken  
 Rechtliche Risiken  
 Risiken aus Produktfälschungen  
 Sozial- und Umweltrisiken  
 Elementarrisiken

### Finanzrisiken

Währungsrisiken  
 Zinsrisiken  
 Investitionsrisiken  
 Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken

### Strategische Risiken

Portfoliorisiken  
 Risiken durch den Verlust wichtiger Promotion-Partnerschaften  
 Markenimage-Risiken  
 Risiken in Forschung und Entwicklung  
 Produktqualitätsrisiken  
 Risiken aufgrund eigenen Einzelhandels  
 Personalrisiken

### Operative Risiken

Beschaffungsrisiken  
 Kundenrisiken  
 IT-Risiken

## Externe Risiken

### Gesamtwirtschaftliche Risiken

Das Wachstum der Sportartikelindustrie korreliert stark mit dem Konsumentenvertrauen und den Konsumausgaben. 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 an. Wir haben außerdem dieses Risiko reduziert, indem wir unser Partnerschafts- und Veranstaltungsportfolio ausgeweitet haben. So wurde eine besser vorhersehbare, weniger von gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen beeinflusste Nachfrage geschaffen. In 2007 erwarten wir eine Abschwächung der privaten Binnennachfrage in Nordamerika. Damit wird sich das Wirtschaftswachstum in dieser Region verlangsamen (vgl. Nachtrag und Ausblick, S. 106). Wir schätzen jedoch das Risiko eines abrupten Rückgangs der Konsumausgaben in dieser Region als niedrig ein. Sollte das Risiko eintreten, könnte dies einen mittelschweren finanziellen Negativeffekt haben.

### Branchenspezifische Risiken

Preisdruck und Produktrabatte im Sportartikeleinzelhandel, die oftmals eine Folge von Konsolidierungen innerhalb der Branche sind, können sich negativ auf die Sportartikelhersteller auswirken. 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, sorgen wir für eine regional ausgeglichene Umsatzverteilung und passen die Vertriebsstrategie des Konzerns stets entsprechend an. Beispielsweise ist der Einzelhandel in der Sportartikelbranche in Großbritannien zurzeit stark von Preisdruck geprägt. Nachdem die durchschnittlichen Verkaufspreise drei Jahre in Folge gesunken waren, führte die Marke adidas mit Wirkung zum 1. Januar 2007 eine neue Distributionsstrategie ein. Diese Strategie bietet nur den Kunden, welche die Bestimmungen unserer Handelsrichtlinien erfüllen, unser Premiumsortiment an. Wir akzeptieren das hohe Risiko eines kurzfristigen Umsatzverlustes, der sich voraussichtlich auf die Ergebnisse des adidas Segments für die Region Europa merklich auswirken wird. Auf den gesamten Ergebnisbeitrag des Konzerns für das Jahr 2007 wird dies allerdings nur eine geringe Auswirkung haben. Ferner erwarten wir davon einen mittel- bis langfristigen positiven Effekt auf Umsatz und Profitabilität sowie auf den Markt in Großbritannien im Allgemeinen.

### Regulatorische und politische Risiken

Der adidas Konzern ist 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. Die Europäische Kommission hat im Oktober 2006 Anti-Dumping-Zölle auf Lederschuhe verhängt, die aus China und Vietnam importiert werden. Von den Strafzöllen ausgenommen sind allerdings technische Sportschuhe, welche die große Mehrheit unseres Produktangebots bilden. Aufgrund dieser Entscheidung und der proaktiven Diversifizierung unseres Beschaffungsportfolios (vgl. Global Operations, S. 60) rechnen wir damit, dass die neuen rechtlichen Rahmenbedingungen in der EU im Geschäftsjahr 2007 nur sehr geringfügige finanzielle Auswirkungen auf den Konzern haben werden. Wir gehen bei dem mittelfristigen Risiko weiterer regulatorischer Maßnahmen in anderen Ländern außerhalb der EU von einer niedrigen Eintrittswahrscheinlichkeit aus. Die potenzielle finanzielle Auswirkung eines solchen Risikos schätzen wir als mittelschwer ein.

### Rechtliche Risiken

Der adidas Konzern ist dem Risiko ausgesetzt, dass Dritte Forderungen oder Klagen wegen Verletzung ihrer Schutz- oder Patentrechte geltend machen. Um dieses Risiko zu mindern, werden neue Produkttechnologien und -namen 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 zwei Schuhmodellen verklagt. Wir rechnen jedoch nicht damit, dass sich diese oder andere anhängige Rechtsstreitigkeiten bedeutend auf die finanzielle Situation des Konzerns auswirken werden. Aufgrund der weit reichenden Schutzmaßnahmen gehen wir zudem davon aus, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit einer schwerwiegenden Verletzung der Schutz- oder Patentrechte Dritter durch den Konzern gering ist. Eine solche Verletzung könnte mittelschwere finanzielle Auswirkungen haben.

### 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 2006 wurden weltweit mehr als 6 Millionen gefälschte Produkte unseres Konzerns sichergestellt. Wir sind bemüht, die 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, Fahnern und externen Juristen zusammen. Wir haben unsere Maßnahmen – wie die Verwendung von Sicherheitsetiketten – verstärkt, um die Produktion bei autorisierten Zulieferern zu kontrollieren. Allerdings ist es erforderlich diese Maßnahmen ständig weiterzuentwickeln. Wir schätzen daher die Wahrscheinlichkeit von anhaltenden Produktfälschungen kurzfristig als hoch ein. Die Produktfälschungen werden unser erwartetes Finanzergebnis jedoch voraussichtlich nicht stärker als in den Vorjahren beeinflussen. Das Potenzial einer merklichen Auswirkung auf den Ergebnisbeitrag ist somit eher gering.

### Sozial- und Umweltrisiken

Wir sind uns unserer ständigen Verantwortung für Arbeitnehmer, Zulieferer und Umwelt bewusst. Missstände in diesen Bereichen können Ansehen und Effizienz des Konzerns und seiner Zulieferer stark beeinträchtigen. Um dieses Risiko zu begrenzen, haben wir Arbeitsplatzstandards (Workplace Standards) erstellt. Um Geschäftspartner des adidas Konzerns zu werden, müssen Zulieferer diese einhalten (vgl. Nachhaltigkeit, S. 63). Es werden regelmäßig interne Kontrollen von Zulieferbetrieben durchgeführt, die von umfangreichen unabhängigen Prüfungen bestätigt werden. Bei Verstößen gegen unsere Standards entwickeln wir 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 (vgl. Nachhaltigkeit, S. 63 und [www.adidas-Group.com/nachhaltigkeit](http://www.adidas-Group.com/nachhaltigkeit)). Wir halten das Risiko von Missständen im Sozial- und Umweltbereich – mit potenziell geringen finanziellen Auswirkungen – nur in Einzelfällen für wahrscheinlich.

### 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 Sachschaden 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. Daher gehen wir hier – nach Entschädigung durch den Versicherer – von einem lediglich geringen finanziellen Verlust aus. Wir halten dieses Szenario allerdings für unwahrscheinlich.

### Finanzrisiken

#### Währungsrisiken

Währungsrisiken ergeben sich für den Konzern vorwiegend dadurch, dass ein wesentlicher Teil unserer Produkte unmittelbar von Zulieferern in Asien bezogen wird (vgl. Global Operations, S. 60). Die Beschaffungskosten entstehen somit überwiegend in US Dollar, während der Großteil des Konzernumsatzes in einer Vielzahl anderer Währungen (wie dem Euro, dem japanischen Yen, dem kanadischen Dollar und dem britischen Pfund) anfällt. Damit besteht für den Konzern ein Wechselkursrisiko, das durch zentralisiertes Währungsmanagement und die Absicherung des Nettodefizits in US Dollar gesteuert wird (vgl. Treasury, S. 85). Wir haben unseren prognostizierten Hedging-Bedarf für das Jahr 2007 fast vollständig gedeckt, und zwar zu einem Umrechnungskurs, der nur leicht unter dem Vorjahresniveau liegt. Deshalb halten wir die Wahrscheinlichkeit, dass Währungsrisiken mehr als eine geringe Auswirkung auf unseren Ergebnisbeitrag für das Geschäftsjahr 2007 haben werden, für gering.

#### Zinsrisiken

Wesentliche Zinsänderungen können Rentabilität, Liquidität und die Finanzlage des Konzerns beeinträchtigen. Die Übernahme von Reebok hat aufgrund des gestiegenen Finanzierungsbedarfs und des dadurch entsprechend höheren gewichteten durchschnittlichen Zinssatzes bei der Finanzierungsstruktur des Konzerns zu erhöhten Zinsrisiken geführt (vgl. Treasury, S. 85). Um die Zinsrisiken zu mindern sind zinsvariable Vereinbarungen durch Absicherungsmaßnahmen wie festverzinsliche Zins-Swaps gegen einen Anstieg der kurzfristigen Zinssätze zum Teil geschützt. Darüber hinaus ist mittelfristig die Reduzierung des Verschuldungsgrads des Konzerns auf unter 50 % Teil unserer Finanzstrategie. Wir haben unsere Nettofinanzverbindlichkeiten nach der Finanzierung der Reebok Akquisition erheblich reduziert und den Anteil an festverzinslichen Finanzierungen erhöht. Daher schätzen wir die Wahrscheinlichkeit von Zinsrisiken, die mittelschwere Auswirkungen auf unseren Ergebnisbeitrag für 2007 und die mittelfristige Zukunft haben könnten, als gering ein.

### Investitionsrisiken

Der adidas Konzern hat im vergangenen Jahr den Free-Cashflow vornehmlich zur Reduzierung der Finanzverbindlichkeiten eingesetzt. Diese waren im Zuge des Kaufs von Reebok um circa 3 Mrd. € angestiegen. Flüssige Mittel werden daher nur in sehr begrenztem Umfang in Investmentfonds angelegt (vgl. Erläuterung 7, S. 157). Damit bestehen, was die Wahrscheinlichkeit und die potenzielle Auswirkung angeht, keine nennenswerten Risiken im Zusammenhang mit einem wesentlichen Wertverfall dieser Fonds.

### Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken

Bei der Erfüllung des laufenden Finanzierungsbedarfs sieht sich der adidas Konzern dem Risiko ausgesetzt, aufgrund von Liquiditätszwängen ungünstige Finanzierungsbedingungen akzeptieren zu müssen. Allerdings betrachten wir dieses Risiko als begrenzt, weil wir vorteilhafte Konditionen bei den Finanzierungsvereinbarungen für die Reebok Akquisition erzielt haben. Da wir in 2007 von einer starken Free-Cashflow-Generierung ausgehen, stufen wir sowohl die Eintrittswahrscheinlichkeit als auch die potenzielle finanzielle Auswirkung von Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken als gering ein.

## Strategische Risiken

### Portfoliorisiken

Der adidas Konzern sieht sich Risiken aus vertraglichen Verpflichtungen in Folge der Veräußerung von Geschäftssegmenten und hinsichtlich der Integration neu übernommener Geschäftsbereiche ausgesetzt. Bei unseren fortlaufenden Maßnahmen zur Integration der Marke Reebok sind wir dem Risiko ausgesetzt, die potenziellen Ertrags- und Kostensynergien überzubewerten. Darüber hinaus sind wir mit Risiken in der praktischen Umsetzung konfrontiert, die sich beispielsweise auf die Harmonisierung der IT-Systeme des Konzerns und die Standardisierung von funktionalen Geschäftsabläufen bei den verschiedenen Marken beziehen. Um diese Risiken zu mindern, haben wir eine Controlling-Funktion und eine Integrationsmanagement-Stelle speziell für unsere Integrationsaktivitäten eingerichtet. Angesichts der Realisierung der ersten erwarteten Kostensynergien im Jahr 2006 sind wir noch zuversichtlicher, dass wir unsere mittelfristigen Synergieziele erreichen können (vgl. Nachtrag und Ausblick, S. 106). Darüber hinaus deuten formalisierte Befragungen, die als Teil unserer Integrationsaktivitäten im Jahr 2006 regelmäßig durchgeführt wurden, auf ein hohes Zufriedenheitsniveau und eine starke kulturelle Integration unter den Mitarbeitern aller Marken hin (vgl. Mitarbeiter, S. 65). Daher schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit von Portfoliorisiken als niedrig ein. Aufgrund der Größenordnung der erwarteten Synergien halten wir die potenzielle finanzielle Auswirkung dieser Risiken allerdings für hoch.

### Risiken durch den Verlust wichtiger Promotion-Partnerschaften

Der adidas Konzern sieht sich mit dem Risiko konfrontiert, wichtige Promotion-Partnerschaften zu verlieren, die eine wesentliche Rolle für das Image der Marke und den Umsatz mit Lizenzprodukten spielen. Um das damit verbundene Risiko zu minimieren, verfolgt die adidas AG die Strategie, das Portfolio von Premium-Partnerschaften des Konzerns zu erweitern, um die Abhängigkeit von einzelnen Partnerschaften zu reduzieren. Wir schätzen die potenzielle finanzielle Auswirkung dieses Risikos daher als niedrig ein, gehen dabei aber von einer mittleren Eintrittswahrscheinlichkeit aus.

### Markenimage-Risiken

Eine Verlagerung der Konsumentenpräferenz von Performance-Produkten auf andere Produkte könnte sich negativ auf den Konzern auswirken, da unser Produktportfolio auf leistungsorientierte Produkte ausgerichtet ist. Wir mindern dieses Risiko durch eine Mehrmarkenstrategie mit klar definierten, Performance-orientierten Zielgruppen für die einzelnen Marken. Darüber hinaus bieten wir spezielle Produkte für Lifestyle-orientierte Konsumenten an. Dennoch könnte beispielsweise eine wesentliche Einschränkung in der Nutzung der Drei Streifen bei sportlichen Wettkampfanstaltungen den Wiedererkennungswert der Marke adidas senken und negative Auswirkungen auf das Image der Marke haben. Wir haben dieses Risiko gemindert, indem wir in den letzten zwei Jahren langfristige Lösungen mit den für uns bedeutsamen Sportverbänden ausgehandelt haben. Daher halten wir das Risiko weiterer Einschränkungen bei der Verwendung der Drei Streifen, die potenziell eine wesentliche finanzielle Auswirkung haben könnten, für gering.

### Risiken in Forschung und Entwicklung

In der Sportartikelbranche ist die Geschwindigkeit der Markteinführung von neuen Produkttechnologien entscheidend. Falls wir es versäumen sollten, regelmäßig innovative Produkte zu entwickeln, wäre der Konzern dem Risiko eines beträchtlichen Rückgangs der Absatzzahlen ausgesetzt, da innovative Produkte starke Umsätze generieren und vor allem einen wichtigen Halo-Effekt für andere Produkte auslösen. Aufgrund unserer branchenführenden Innovationsstärke (vgl. Forschung und Entwicklung, S. 69) schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit dieses Risikos, das potenziell eine wesentliche finanzielle Auswirkung haben könnte, als gering ein.

### Produktqualitätsrisiken

Der adidas Konzern ist dem Risiko möglicher Produktmängel ausgesetzt, die zu Verletzungen bei Konsumenten führen und dem Ansehen unserer Produkte auf dem Markt schaden können. Zur Verringerung solcher Risiken führen wir intensive Qualitätskontrollen vor der Serienproduktion durch, arbeiten während des Produktionsvorgangs eng mit den Zulieferern zusammen, kommunizieren Produktmängel offen und sorgen – wenn notwendig – für eine zügige Regulierung bei Produkthaftungsansprüchen. Die finanziellen Konsequenzen von Produkthaftungsfällen, deren Eintrittswahrscheinlichkeit wir als gering einstufen, könnten mittelschwere Auswirkungen haben.

### Risiken aufgrund eigenen Einzelhandels

Im Rahmen der eigenen Einzelhandelsaktivitäten eröffnen adidas, Reebok und Rockport neue Geschäfte. Diese neuen Geschäfte erfordern oftmals beträchtliche Investitionen sowohl vorab in Geschäftsausstattung und -einrichtung als auch in die laufende Instandhaltung. Darüber hinaus erfordern eigene Einzelhandelsgeschäfte längerfristige Mietverpflichtungen und beträchtlich mehr Personal in Relation zum Umsatz als der Verkauf über Dritte. Diese vergleichsweise starre Kostenstruktur birgt ein Risiko bei deutlichen, unerwarteten Umsatzeinbußen, da diese nicht sofort durch Kostensenkungen ausgeglichen werden können. Wir minimieren den Kapitaleinsatz, indem wir nur Mietverträge mit einer Dauer von nicht mehr als zehn Jahren abschließen. Darüber hinaus müssen alle Shops ehrgeizige Profitabilitätsziele erreichen, die von Größe, Lage und Investition in das Geschäft abhängen. Bei Nichterreichung dieser Ziele ergreifen wir Restrukturierungsmaßnahmen und schließen letztendlich unrentable Standorte. Wir schätzen die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken aufgrund eigenen Einzelhandels als mittel ein, halten das Ausmaß des potenziellen finanziellen Verlusts allerdings für niedrig.

### Personalrisiken

Unsere Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten sind für den zukünftigen Erfolg des Konzerns von grundlegender Bedeutung. Es besteht daher das Risiko, dass wir es versäumen, die talentiertesten und am besten für die speziellen Bedürfnisse unseres Konzerns geeigneten Mitarbeiter zu identifizieren, zu rekrutieren und zu binden. Wir tun alles, um unseren Mitarbeitern eine motivierende Arbeitsumgebung zu bieten. So mindern wir das Risiko, kein qualifiziertes Personal rekrutieren zu können, ermöglichen es unseren Mitarbeitern, ihr Potenzial voll ausschöpfen zu können, und binden wichtige Mitarbeiter. Attraktive Bonus- und Anreizprogramme sowie langfristige Karriereemöglichkeiten tragen dazu bei, den adidas Konzern zum Arbeitgeber der Wahl unserer Branche zu machen (vgl. Mitarbeiter, S. 65). Daher halten wir die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken, die mittelschwere finanzielle Auswirkungen nach sich ziehen könnten, für begrenzt.

## Operative Risiken

### Beschaffungsrisiken

Rohstoff- und Lohnkosten machen etwa 80% der Umsatzkosten des Konzerns aus. Damit ist der adidas Konzern dem Risiko deutlich steigender Rohstoff- und Lohnkosten ebenso ausgesetzt wie dem Risiko von Unterbrechungen des Geschäftsbetriebs bei einem wichtigen Zulieferer. Letztere würden spürbare Auswirkungen auf die Fähigkeit des Konzerns haben, der Konsumentennachfrage kurzfristig nachzukommen. Beispielsweise verminderte im Jahr 2006 die finanziell bedingte Schließung dreier indonesischer Fabriken, die hauptsächlich Schuhe für die Marke Reebok herstellten, den Konzerngewinn um ca. 8 Mio. €. Wir mindern das Risiko höherer Beschaffungskosten, indem wir Größenvorteile aus unserem höheren Beschaffungsvolumen resultierend aus der Akquisition von Reebok nutzen. Um das Lieferantenausfallrisiko zu senken, arbeiten wir mit Zulieferern zusammen, die für Verlässlichkeit, Qualität, Innovationsstärke und ständige Verbesserungskraft stehen. Wir sind deshalb überzeugt, dass unsere Partnerlieferanten mittel- und langfristig in der Lage sein werden, Preiserhöhungen auszugleichen. Darüber hinaus verfolgen wir eine regional diversifizierte Beschaffungsstrategie und arbeiten eng mit unseren Lieferanten auf der Suche nach neuen, innovativen Materialien zusammen. Infolgedessen schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit von Beschaffungsrisiken als mittel und das Ausmaß des potenziellen finanziellen Verlusts als gering ein.

### Kundenrisiken

Kundenrisiken entstehen aufgrund unserer Abhängigkeit von wichtigen Kunden (so genannten Key Accounts), die ihre Verhandlungsmacht ausnutzen könnten. Dies könnte beträchtlichen Druck auf unsere Margen ausüben und zur Stornierung von Kundenaufträgen führen. Um dieses Risiko zu verringern, hat der Konzern eine breit angelegte Vertriebsstrategie. Demzufolge war der jeweils größte Kunde der Marken adidas, Reebok und TaylorMade im Jahr 2006 für nicht mehr als 10% der Markenumsätze verantwortlich. Bei der Marke Reebok reduzieren wir seit der Akquisition aktiv ihre Abhängigkeit von Key Accounts, indem wir das Geschäft der Marke in den Vertriebswegen Sportartikeleinzelhandel und Sportfachhandel stärken. Ein starker Rückgang der Geschäfte mit einem der größten Einzelhändler einer unserer Marken könnte jedoch den Umsatz und die Profitabilität einzelner Regionen in mittlerem Ausmaß beeinträchtigen. Wir halten einen solchen Rückgang allerdings für unwahrscheinlich.

### IT-Risiken

Ein konzernweiter Ausfall der IT-Systeme oder ein wesentlicher Datenverlust könnte zu gravierenden Geschäftsunterbrechungen führen. Um diese Risiken zu mindern, führen wir planmäßige Datensicherungen sowie proaktive Wartungen durch. Sicherheit und Verlässlichkeit des Systems werden regelmäßig durch interne Tests und externe Prüfungen kontrolliert. Außerdem wird durch wiederkehrende Überprüfungen der Systemarchitektur sichergestellt, dass der Konzern sich verändernden Geschäftsanforderungen gerecht wird und den höchsten Sicherheitsstandards entspricht. Die Ausfallzeit unserer wichtigsten IT-Anwendungen lag im Jahr 2006 weit unter 1% der Gesamtbetriebszeit. Dadurch sind wir zuversichtlich, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit von IT-Risiken gering ist; die potenzielle finanzielle Auswirkung ist jedoch erheblich.

## Gesamtrisiko

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 und der gegenwärtigen Geschäftsaussichten erwartet das Konzern-Management keine einzelnen oder aggregierten Risiken, welche die finanzielle Gesundheit oder die Profitabilität des Konzerns wesentlich gefährden könnten. Aufgrund des Ausmaßes der erwarteten Synergien aus der Reebok Integration und des höheren Anteils an eigenen Einzelhandelsaktivitäten bei der Marke adidas gewannen die Portfoliorisiken und die Risiken aufgrund des eigenen Einzelhandels im Vergleich zum Vorjahr an Bedeutung. Finanzierungs- und Markenimagerisiken waren hingegen weniger präsent, da wir die Finanzierung der Reebok Transaktion abgeschlossen haben und jetzt über ein umfangreicheres Portfolio an Marken verfügen, die jeweils individuelle Konsumentenzielgruppen ansprechen. Das Management sieht daher im Vergleich zum Vorjahr keine erhebliche Veränderung des Gesamtrisikos, dem der Konzern ausgesetzt ist. Diese Einschätzung wird durch die positive Resonanz auf unsere Kapitalnachfrage bestätigt. Im Jahr 2006 hat der Konzern in verschiedenen Regionen und Währungen mehrere Privatplatzierungen vorgenommen, die allesamt überzeichnet waren (vgl. Treasury, S. 85). Der adidas Konzern hat sich deshalb nicht um ein offizielles Rating einer führenden Ratingagentur bemüht. Wir glauben, dass die Ertragskraft des Konzerns eine solide Grundlage für unsere künftige Geschäftsentwicklung bildet. Gegen übliche Risiken, die sich negativ auf die finanzielle Situation und die Ertragslage auswirken könnten, haben wir, wie erläutert, entsprechende Vorsorgemaßnahmen getroffen.

# Chancenbericht

Als ein führender Anbieter in der Sportartikelindustrie ist unser Konzern auf einem globalen Markt tätig, der allen unseren Marken beträchtliches Wachstums- und Gewinnpotenzial bietet. Eine strukturierte und organisierte Erkennung, Bewertung und Nutzung von Chancen ist die Grundvoraussetzung, um mittel- und langfristig Umsatzwachstum zu erzielen und dauerhafte Profitabilität sicherzustellen. Wir nehmen die Chancen wahr, die sich uns aufgrund gesamtwirtschaftlicher und branchenspezifischer Entwicklungen bieten. Darüber hinaus sind wir bestrebt, kontinuierlich strategische Maßnahmen auf Konzern- und Markenebene zu entwickeln, die künftiges Wachstum und Profitabilität sichern.

## Chancenmanagementprinzipien und -prozess

Alle Bereiche unserer Organisation sind Teil unserer ständigen Bestrebungen, unseren Umsatz zu maximieren und unsere Kostenstruktur zu optimieren. Zentrale Konzern- und Markenfunktionen wie zum Beispiel Planung, Marketing, Finanzen, Treasury, Global Operations und M&A sind dafür verantwortlich, weltweit gesamtwirtschaftliche, branchenspezifische und längerfristige strategische Chancen zu identifizieren. Markenteams auf globaler und regionaler Ebene konzentrieren sich auf die Erkennung von Konsumtrends und die Beobachtung von Marktentwicklungen. Die strategischen Geschäftspläne geben die allgemeine Richtung vor, wie Chancen genutzt und verwirklicht werden sollen. Unser Chancenmanagementprozess umfasst folgende Schritte:

» Identifikation von Chancen: Die Situationsanalyse ist der wichtigste Prozess, den wir zur Identifikation und Quantifizierung von Chancen einsetzen. Wir betreiben unsere eigene qualitative Forschung in Bezug auf gesamtwirtschaftliche Entwicklungen und Konsumtrends. Zusätzlich ziehen wir Sekundärforschung hinzu und arbeiten mit unabhängigen Trend- und Medienagenturen zusammen. Darüber hinaus analysieren wir Marktdaten, um aufstrebende Märkte, Kategorien, Zielgruppen und Produktstilrichtungen frühzeitig zu erkennen. Wir untersuchen auch die Entwicklung von Marken, Vertriebswegen und Preisen. Unser Hauptaugenmerk richten wir auf Sport, betrachten jedoch auch zunehmend benachbarte Marktsegmente wie Freizeit/Lifestyle und Sport Fusion.

» Bewertung von Chancen: Einmal identifizierte Chancen werden nach strengen Kriterien auf ihre Umsetzbarkeit, ihren wirtschaftlichen Nutzen, ihren möglichen Ergebnisbeitrag und ihre Risiken geprüft. Diesen Ansatz verfolgen wir auf Konzern- und Markenebene sowohl bei längerfristigen strategischen Chancen als auch bei eher kurzfristigen taktischen Maßnahmen. Jede von uns verfolgte Chance muss den Grundwerten des Konzerns und der jeweiligen Marke entsprechen. Sie muss einen deutlichen direkten oder indirekten Umsatz- und Ergebnisbeitrag erzielen und gleichzeitig strikte Kosten- und Investitionskriterien erfüllen.

» Überwachung und Kontrolle von Chancen: Die Erfolgsmessung unserer Initiativen ist ein wesentlicher Bestandteil unseres Chancenmanagementprozesses. Dazu werden die Ziele und Leistungsindikatoren, die während der Identifizierungs- und Bewertungsphase von Chancen definiert werden, laufend 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 schnelllebigen und sich rasant verändernden Markt anpassen. Außerdem arbeiten wir immer enger mit unseren Zulieferer- und Einzelhandelspartnern zusammen, um die Auswirkungen unserer Wachstums- und Kosteninitiativen zu bewerten. Während des Überwachungs- und Kontrollprozesses werden die relevanten Informationen zeitnah an die Produkt-, Marketing- und Controlling-Abteilungen weitergeleitet. Das Management wird im Rahmen der Erstellung des strategischen Geschäftsplans ständig informiert und zusätzlich im Laufe des Jahres in regelmäßigen und außerordentlichen Gesprächen über aktuelle Entwicklungen unterrichtet.

## Übersicht Unternehmenschancen

### Gesamtwirtschaftliche und sozioökonomische Chancen

Gesamtumfeld und steuerpolitische Reformen

Schwellenländer als langfristige Wachstumsmotoren

Vermehrte sportliche Betätigung in gesättigten Märkten

### Branchenspezifische Chancen

Rasches Wachstum im Bereich Women

Verstärkter Fokus auf den Bereich Kids

Wachsende Marktanteile in Sportkategorien mit starkem Wachstumspotenzial

Weiterer Ausbau der Kategorie Running

Technologische Weiterentwicklungen als Wachstumsmotor für kundenindividuelle Produkte

### Strategische Chancen

Mehrmarken-Ansatz schafft deutlichen Wettbewerbsvorteil

Schaffung intensiverer Kundenbindung am Point-of-Sale

Promotion-Partnerschaften verleihen Authentizität

Reebok Integration generiert Synergien

Verbesserung der Profitabilität durch Kostenoptimierung

## Gesamtwirtschaftliche und sozioökonomische Chancen

### Gesamtumfeld und steuerpolitische Reformen

Zinsänderungen, Steuerreformen und Wechselkursentwicklungen bieten uns von Zeit zu Zeit Optimierungschancen. Unsere zentralen Konzern-Treasury- und -Steuerabteilungen beobachten diese Entwicklungen fortlaufend, um mögliche Chancen zur Reduzierung unserer nicht-betrieblichen Aufwendungen nutzen zu können.

### Schwellenländer als langfristige Wachstumsmotoren

Die Schwellenländer in Asien, in Europa und in Lateinamerika bieten unserem Konzern große Chancen. Von besonderer Bedeutung für unseren Konzern sind China, Russland und Indien. Aufgrund positiver Marktsignale und unserer zukünftigen Pläne für den Ausbau der Vertriebswege in diesen Regionen erwarten wir einen Anstieg des Anteils der Umsatzerlöse in Schwellenländern am Konzernumsatz auf über 30% in den nächsten fünf bis zehn Jahren (2006: 19%). Ein überdurchschnittlicher Anstieg des Bruttoinlandsprodukts, die Steigerung der realen Einkommen und der Beschäftigungsraten, die Verbesserung wichtiger demografischer Faktoren sowie eine sich weiter vergrößernde Mittelklasse stimulieren diese Volkswirtschaften und damit auch unsere Branche. Der adidas Konzern, vor allem die Marke adidas, ist gut aufgestellt, um vom Wachstumspotenzial in diesen Regionen zu profitieren. Dies ist unserer führenden Marktposition in vielen Bereichen, unseren ausgezeichneten Sponsoring-Partnerschaften und unserem umfangreichen Vertriebsnetz zu verdanken. Darüber hinaus setzen wir den eigenen Einzelhandel verstärkt zur Nutzung von Wachstumschancen in Gebieten ein, in denen traditionelle Vertriebswege bislang unterentwickelt sind. Die Marke Reebok hat im ersten Jahr der Integration einige wichtige Maßnahmen vollzogen. Dazu zählt insbesondere der Erwerb der Vertriebsrechte der Marke in mehreren Schwellenländern, zum Beispiel in China, Russland, der Tschechischen Republik, der Slowakei und der Türkei. Auch für TaylorMade-adidas Golf stellen die Schwellenländer Asiens die wichtigste Wachstumschance dar. Bedingt ist dies durch die noch relativ geringe Zahl der Golfspieler. Die steigende Zugänglichkeit zu dieser Sportart wird den Golfsport populärer machen und die Nachfrage nach Golfprodukten unterstützen.

### Vermehrte sportliche Betätigung in gesättigten Märkten

In gesättigten Märkten wie Westeuropa und Nordamerika erweisen sich das zunehmende Alter der Bevölkerung und steigende Fettleibigkeitsraten als schwere Last für die Gesundheitssysteme. Regierungen und Non-Profit Organisationen nehmen sich diesen Themen immer mehr an. Dies bezeugen Initiativen wie zum Beispiel Personal Health Investment Today (PHIT), die im Januar 2007 dem US Kongress wieder vorgelegt wurde. Das jetzt bereits hohe Bewusstsein für diese Themen in den Medien und in der allgemeinen Öffentlichkeit wird mittelfristig weiter zunehmen. Die Gesellschaft wird dazu ermutigt, gesünder zu leben und vermehrt Sport zu treiben, wodurch unsere Branche einen Wachstumsschub erhalten könnte. Aufgrund unserer starken Position in einer Vielzahl von Sportdisziplinen glauben wir, dass unser Konzern mittelfristig in diesen gesättigten Märkten stärker wachsen kann als die Branche.

## Branchenspezifische Chancen

### Rasches Wachstum im Bereich Women

Der Sportartikelmarkt für Frauen ist das am stärksten wachsende Segment unserer Branche. Schuhe für Frauen machen bereits mehr als die Hälfte des Umsatzes bei Sportschuhen aus. Darüber hinaus treffen Frauen etwa 80% der Kaufentscheidungen, wenn es um Sportbekleidung für Frauen, Männer und Kinder geht. Reebok ist in dieser Konsumentengruppe bereits gut positioniert und nimmt eine marktführende Rolle im Aerobic-Schuhbereich ein. Gleichermaßen ist die Marke adidas in zwei der lukrativsten Sportartikel-Kategorien für Frauen aktiv: bei sportspezifischen Performance-Produkten und Designer-Sportmode. In diesen Bereichen ist die Marke durch die Zusammenarbeit mit Stella McCartney und Yohji Yamamoto jeweils sehr gut aufgestellt. TaylorMade-adidas Golf profitiert ebenfalls von einer höheren Aktivität von Frauen im Golfsport. Aus diesem Grund führt TaylorMade-adidas Golf einige Produkte am Markt ein, die mit leichteren Materialien verarbeitet wurden und kürzere Schäfte haben, um so speziell weibliche Golfer anzusprechen. Um zukünftiges Wachstumspotenzial in diesem Segment zu realisieren, liegt der Fokus all unserer Marken auf dem Ausbau und der Verbreiterung des Produktangebots, um die Anforderungen von Frauen an Individualität, Authentizität und Style zu erfüllen.

### Verstärkter Fokus auf den Bereich Kids

Auch den Bereich Kids haben wir mittelfristig als wichtigen Markt für den Konzern identifiziert. Unser Geschäft mit Produkten für Kinder hat in den letzten Jahren starkes Wachstum erfahren und wir sehen darüber hinaus Chancen, unsere Präsenz in diesem Marktsegment auszubauen. Dies gilt im Besonderen für den nordamerikanischen und den asiatischen Markt. Momentan verfügen wir über ein breiteres Produktangebot als je zuvor, um die unterschiedlichen Bedürfnisse von Kindern anzusprechen. Im letzten Jahr sind adidas und Reebok Partnerschaften mit Premium Spielwaren- und Unterhaltungsunternehmen wie Mattel und Hasbro eingegangen, um so für unsere jüngeren Konsumenten innovative Kollektionen zu entwerfen. Zusätzlich investieren wir in Jugendförderungsprogramme, um einen größeren Anteil des Bereichs Kids zu erobern und um so bei Kindern schon in jungen Jahren ein Bewusstsein für die Verbindung zum Sport und unseren Marken zu schaffen. Kinder stellen für viele Sportkategorien eine wichtige gegenwärtige und künftige Zielgruppe dar. Aus diesem Grund werden wir uns mit unseren Marken weiterhin auf diesen wichtigen Bereich konzentrieren und entsprechend investieren.

### Wachsende Marktanteile in Sportkategorien mit starkem Wachstumspotenzial

In einigen aufstrebenden Sportkategorien sind unsere Marken derzeit noch unterdurchschnittlich vertreten. Diese Kategorien sind eine weitere Wachstumsquelle, die wir nutzen wollen, um die Entwicklung unserer Marken voranzutreiben. Skate, Sport Fusion und Outdoor sind allesamt Kategorien mit starkem Wachstumspotenzial, in denen wir zunehmend aktiver werden. Skateboard-Schuhe waren im Jahr 2006 die am schnellsten wachsende Kategorie in den USA und sind dort heute die fünfgrößte Kategorie überhaupt. Auch der Bereich Sport Fusion entwickelt sich weiter. Die Mode- und Lifestyle-Schuhe und Bekleidungsprodukte in diesem Bereich sind von sportspezifischen Eigenschaften geprägt und erhalten neue Inspiration von Sportkategorien wie zum Beispiel Gym, Yoga und kampfkunstverwandten Sportarten. Auch Outdoor-Aktivitäten wie Nordic Walking, Wandern, freies Laufen, Laufen im Gelände (das so genannte „Trail Running“) zählen zu den Sportkategorien mit starken Wachstumsraten. Unser Marktanteil in all diesen Kategorien liegt unter 10% – sie bieten also noch beträchtliches Potenzial. Wir planen, innerhalb der nächsten drei Jahre in diesen Kategorien mehrere neue Initiativen ins Leben zu rufen, welche die volle Stärke und Leistungsfähigkeit unserer Entwicklungs- und Designteams nutzen.

### Weiterer Ausbau der Kategorie Running

Running erfreut sich weiterhin außerordentlicher Beliebtheit, auch wenn sich die Demografie des Sports wandelt: Die Zahl der Frauen und der älteren Menschen unter den Läufern wächst rasant. Die Menschen beginnen aus unterschiedlichsten Gründen mit dem Laufen, zum Beispiel um ihr Gewicht zu reduzieren, Stress abzubauen oder an einem Wettkampf teilzunehmen. Die Teilnehmerzahlen im Laufsport werden voraussichtlich auch noch weiter wachsen. Da wir in dieser Kategorie unterrepräsentiert sind, sehen wir hier beträchtliches Wachstumspotenzial. Die Nachfrage nach funktionellen Sportschuhen und -textilien in diesem weltweit größten Markt der Sportartikelbranche wird in Zukunft daher voraussichtlich überproportional steigen. Wir wollen dabei künftig schneller als der Markt wachsen und unseren Marktanteil durch eine starke Pipeline an innovativen Produkten ausbauen. Durch unsere Mehrmarkenstrategie können wir den Running-Markt gezielter bedienen. Das Angebot der einzelnen Marken ist so gestaltet, dass es der Vielfalt unterschiedlicher Konsumentengruppen noch effektiver gerecht wird.

### Technologische Weiterentwicklungen als Wachstumsmotor für kundenindividuelle Produkte

Wir erwarten, dass der Markt für kundenindividuelle Schuhe, Textilien und Sportzubehör in den kommenden Jahren stark wachsen wird. Die Konsumenten suchen vermehrt Produkte, die ihren persönlichen Bedürfnissen genauer entsprechen und mehr als nur ein ästhetisches Aussehen bieten. adidas, Reebok und TaylorMade bieten allesamt verschiedene, kundenspezifische Individualisierungsplattformen an, die die Strategie der jeweiligen Marke verdeutlichen. Zwei Beispiele dafür, wie wir diese Chance nutzen, sind die Einführung des adidas\_1 sowie des „mi Innovation Center“ von adidas. Mit der Markteinführung der ersten „intelligenten“ Produkte wie der adidas\_1 Running- und Basketballschuhe in den Jahren 2005 bzw. 2006 etablierten wir die Marke adidas als Vorreiter bei sich an die individuellen Konsumentenbedürfnisse anpassenden Schuhtechnologien. Im Jahr 2006 stellten wir das allererste interaktive Konzept für den Einzelhandel vor: das adidas „mi Innovation Center“. Durch den Einsatz von modernster Technologie können wir Schuhe anbieten, die unsere Spitzeninnovationen mit den individuellen Anforderungen an Passform und Leistungsfähigkeit der Konsumenten vereinen. Wir sind überzeugt, dass das „mi Innovation Center“ Konsumenten ein neues Einkaufserlebnis bietet. Daher haben wir vor, in den kommenden Jahren weltweit weitere Center zu eröffnen. Auch in Zukunft werden wir bestrebt sein, unsere Individualisierungsinitiativen bei allen Marken zu erweitern, um uns auf diesem aufstrebenden Markt weiter zu etablieren.

## Strategische Chancen

### Mehrmarken-Ansatz schafft deutlichen Wettbewerbsvorteil

Wir glauben, dass einer einzelnen Marke aufgrund der unterschiedlichen Vorlieben und Erwartungen eines stark fragmentierten Marktes natürliche Grenzen gesetzt sind. Durch unseren Mehrmarken-Ansatz haben wir einen deutlichen Wettbewerbsvorteil und erhebliche zusätzliche wirtschaftliche Chancen gegenüber einer Einmarkenstrategie. So können wir die Attraktivität unserer Marken auf gezielte und ausdrucksstarke Weise weiter ausbauen. Dabei nutzen wir die kombinierten Stärken aller Marken, um Marktanteile hinzuzugewinnen und ein breiteres Spektrum von Konsumentenbedürfnissen, Preispunkten und Käuferschichten abzudecken.

### Schaffung intensiverer Kundenbindung am Point-of-Sale

Wir sehen weiterhin Potenzial, die Präsentation unserer Marken am Verkaufsort (Point-of-Sale) zu verbessern. Damit können wir nicht nur Konsumenten besser an unsere Marken binden, sondern auch dazu beitragen, die Effizienz und die Profitabilität unserer Einzelhandelspartner zu steigern. Durch eine engere Zusammenarbeit können wir auch die Wahrnehmung unserer Produkte in den Geschäften erheblich verbessern. Bei Shop-in-Shop Konzepten (z. B. mit JJB und Dick's Sporting Goods) und Partnerschaften mit dem Einzelhandel (z. B. mit INTERSPORT) zum Beispiel sind wir in der Sportartikelbranche führend. Durch derartige Initiativen können wir unsere Produktpräsentation innovativer gestalten, gezielt Vorstellungen und Botschaften vermitteln und das Verkaufspersonal entsprechend schulen. Wir sind der Überzeugung, dass solche Kooperationen in den Märkten besonders effektiv sein können, die stark vom Preis und einem Mangel an Differenzierung geprägt sind. Wir beabsichtigen die immense Erfahrung, die wir durch unsere eigenen Einzelhandelsaktivitäten gesammelt haben, künftig auf diese und ähnliche Konzepte zu übertragen.

### Promotion-Partnerschaften verleihen Authentizität

Die Assoziation unserer Marken mit Premium-Partnerschaften ist außerordentlich wichtig, um Authentizität und Glaubwürdigkeit zu unterstreichen und Innovationen zu fördern. Zu unserem beeindruckenden Portfolio an Top-Partnerschaften zählen wichtige Veranstaltungen (z. B. die UEFA EURO 2008™, die Olympischen Sommerspiele 2008 in Peking, sowie die FIFA WM 2010™), Sportligen (z. B. NBA, NFL, NHL und MLS), Mannschaften (z. B. Real Madrid, FC Chelsea, AC Mailand, FC Bayern München) und Einzelsportler. Promotion-Partnerschaften sind ein wichtiges Instrument für unseren Konzern. Produktkollektionen, die gemeinsam mit unseren Partnern vermarktet werden, schaffen beträchtliche Absatzchancen und verbessern das Image unserer Marken. Unsere breit aufgestellte Plattform an Partnern erhöht die Prognosefähigkeit des zukünftigen Konzernumsatzes. Wir suchen stets nach neuen Möglichkeiten, unser Portfolio an angesehenen Athleten, Mannschaften und Sportverbänden zu verstärken. Wir streben nach Premium-Partnern, die unsere Markenwerte auf positive und einzigartige Weise präsentieren und im Mittelpunkt des Interesses wichtiger Konsumentengruppen stehen. Wir wählen unsere Partnerschaften so aus, dass sie uns ermöglichen, mit dieser Investition eine starke direkte oder indirekte Rendite zu erzielen. Dieser Kerngedanke belegt unsere positiven Zukunftserwartungen in besonders beliebten Sportarten wie Fußball, Basketball, Tennis und Golf.

### Reebok Integration generiert Synergien

Die Akquisition von Reebok hat unserem Konzern neue Geschäftschancen eröffnet. Wir verfügen bereits über eine starke Position und einen weit reichenden Erfahrungsschatz in Märkten außerhalb Nordamerikas. Die Stärken von Reebok, wie u. a. die exklusiven Lizenzrechte für die nordamerikanischen Profiligen NFL, NHL und MLB, werden von uns über die Kernmärkte von Reebok in den USA und Großbritannien hinaus genutzt und neue Wachstumsmöglichkeiten für den Konzern generieren. Darüber hinaus sehen wir beträchtliche Chancen zur Reduzierung und Optimierung unserer Kosten durch die Realisierung von Größenvorteilen, die Zusammenlegung von Verwaltungsbereichen sowie durch eine gemeinsame Investitionsplanung. Im Zuge der Akquisition haben wir insgesamt 500 Mio. € an zusätzlichen jährlichen Umsatzsynergien sowie 175 Mio. € an jährlichen Nettokosten-synergien für den Konzern identifiziert. Diese Synergieeffekte werden sich ab 2009 in vollem Umfang auf das operative Ergebnis auswirken (vgl. Nachtrag und Ausblick, S. 106).

### Verbesserung der Profitabilität durch Kostenoptimierung

Kostenoptimierung und -kontrolle sind für jede Organisation von essenzieller Bedeutung zur Profitabilitätserhöhung und Erzielung hoher Kapitalrenditen. In diesen Bereichen haben wir in den letzten Jahren wichtige Fortschritte gemacht. Dennoch liegen unsere Gewinnmargen immer noch unter denen unserer Hauptwettbewerber. Angesichts der Größe unserer Organisation sehen wir deutliches Potenzial, unsere Konzernstruktur zu optimieren, unsere Profitabilität zu verbessern und unseren Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital zu senken. Darüber hinaus sehen wir Chancen, unsere Kostenbasis durch stetige Reduzierung der Komplexität sowie Effizienzsteigerungen in unserer Beschaffungskette zu optimieren. Wir sind bestrebt, dieses Kosteneinsparungspotenzial zu erreichen, indem wir mit absatzstarken Produkten näher am Markt sind, Lean Manufacturing weiter ausbauen und eine vorwärts und rückwärts vollständig integrierte Beschaffungskette schaffen. Unsere „World Class Supply Chain“ Initiative ist ein Eckpfeiler in unseren Bemühungen, die Kostenoptimierungschancen wahrzunehmen (vgl. Global Operations, S. 60).

# Nachtrag und Ausblick

Das Jahr 2007 ist für den adidas Konzern von großer strategischer Bedeutung. Im Mittelpunkt unserer Bemühungen steht die Vitalisierung von Reebok. Die ersten Produktinitiativen, die unter Führung des neuen Managementteams der Marke Reebok entwickelt wurden, werden in der zweiten Jahreshälfte eingeführt. Wir streben weitere Fortschritte bei der Realisierung von Integrationssynergien an und werden die Kostenoptimierung in unserer gesamten Organisation weiter vorantreiben. Angesichts unserer umfangreichen Produktpipeline und starken Marketinginitiativen für alle unsere Marken sind wir zuversichtlich, dass wir in diesem Jahr erneut hervorragende Umsatz- und Gewinnsteigerungen erzielen werden. Darüber hinaus rechnen wir mit einer Verbesserung der wichtigsten Bilanzkennzahlen. Wir erwarten für den adidas Konzern ein Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Bereich auf währungsbereinigter Basis. Zu diesem Wachstum werden alle unsere Marken und Regionen beitragen. Außerdem prognostizieren wir Verbesserungen sowohl bei der Rohertragsmarge (auf 45 % bis 47 %) als auch bei der operativen Marge (auf ca. 9 %). Der auf die Anteilseigner entfallende Gewinn wird voraussichtlich zweistellige Wachstumsraten von annähernd 15 % erreichen. Ausgehend von den positiven Wachstumsprognosen für die Weltwirtschaft und unsere Branche glauben wir, dass das momentane Geschäftsumfeld unsere Erwartungen stützt. Da es zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2006 und der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts keine für uns wesentlichen Ereignisse gegeben hat, die uns zu einer Änderung der Prognose veranlassen, sehen wir uns in dieser Annahme bestätigt.

## Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen seit Ende des Geschäftsjahres

Seit Ende 2006 gab es keine signifikanten gesamtwirtschaftlichen oder sozialpolitischen Veränderungen, die sich nach unseren Erwartungen maßgeblich auf unser Geschäft auswirken könnten.

## Konzernspezifische Ereignisse seit Ende des Geschäftsjahres

Der Buyout von Distributoren und Joint Venture-Partnern weltweit unterstreicht die Strategie des Konzerns, unsere Marken durch 100%ige Tochtergesellschaften in wichtigen Märkten zu unterstützen. Am 12. Januar 2007 haben wir daher den Rückkauf der Vertriebsrechte für die Marke Reebok in der Türkei von RBK Spor Urunleri bekannt gegeben. Mit Wirkung zum 1. April 2007 wird adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S. der Exklusiv-Distributor für Reebok Produkte in der Türkei werden. Darüber hinaus wurde adidas Chile Ltda. – nach Ablauf des Vertrags mit dem Distributionspartner von Reebok in Chile am 31. Dezember 2006 – mit Wirkung zum 1. Januar 2007 der Exklusiv-Distributor von Reebok Produkten in Chile.

## Änderungen in der gesellschaftsrechtlichen Struktur seit Ende des Geschäftsjahres

The Hockey Company wurde im Januar 2007 in Reebok-CCM Hockey, Inc. umbenannt. Der neue Name verdeutlicht den Fokus dieses Geschäftsbereichs auf die beiden wichtigen, klar definierten Marken – Rbk Hockey und CCM Hockey.

## Veränderungen im Management seit Ende des Geschäftsjahres

Im Januar 2007 gab der adidas Konzern drei wichtige Personalentscheidungen im Management der Marken adidas und Reebok auf regionaler Ebene bekannt. Bei adidas wurde Patrik Nilsson zum President of adidas North America ernannt. Bei Reebok wurden Nigel Griffiths zum Head of Reebok Europe und Dave Mischler zum Head of Reebok Asia Pacific ernannt. Im Februar 2007 wurde bekannt gegeben, dass Bernd Wahler die Position des Chief Marketing Officer Sport Performance der Marke adidas übernehmen wird.

## Entwicklungen in der Finanzierung seit Ende des Geschäftsjahres

Im Bereich der Finanzierung kam es seit Ende 2006 zu keinen maßgeblichen Veränderungen.

## 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 im Januar 2007 die Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien um 30.200 auf 203.567.060 Stückaktien.

## Gesetzesänderungen seit Ende des Geschäftsjahres

Der adidas Konzern hat alle erforderlichen Maßnahmen ergriffen, um den im Januar 2007 neu eingeführten und geänderten Bestimmungen des Transparenzrichtlinien-Umsetzungsgesetzes (TUG) und des Gesetzes über elektronische Handelsregister und Genossenschaftsregister sowie das Unternehmensregister (EHUG) zu entsprechen. Demgemäß werden wir unter anderem Ad-hoc-Mitteilungen, Directors' Dealings, Stimmrechtsmitteilungen und Finanzberichte europaweit veröffentlichen und dem Unternehmensregister zur Speicherung der für Kapitalmärkte relevanten Informationen übermitteln.

## Moderate Entwicklung der adidas Auftragsbestände

Die Auftragsbestände von adidas lagen zum Jahresende 2006 währungsbereinigt um 1 % über dem Vorjahr. In Euro stellt dies einen Rückgang um 4 % dar. Im Schubbereich gingen die Auftragsbestände währungsbereinigt um 1 % zurück (-6 % in Euro). Schwächen in verschiedenen Kategorien in Nordamerika und Europa wurden durch Wachstum in allen wichtigen Kategorien in Asien weitgehend ausgeglichen. Die Auftragsbestände im Bereich Bekleidung stiegen währungsbereinigt um 5 % (stabil in Euro) hauptsächlich aufgrund von Verbesserungen in den Sport Performance Kategorien Training und Basketball. Die Auftragsbestände für Sportzubehör, insbesondere in Europa, hatten aufgrund von Rückgängen in der Kategorie Fußball einen negativen Einfluss auf die Wachstumsraten. Die Übertragung des NBA und des Liverpool Lizenzgeschäfts von Reebok auf adidas wirkte sich mit etwa einem Prozentpunkt positiv auf die Entwicklung der Auftragsbestände der Marke adidas aus.

### Währungsbereinigte Entwicklung der adidas Auftragsbestände nach Produktkategorien und Regionen<sup>1)</sup> in %

	Europa	Nord-amerika	Asien	Gesamt
Schuhe	-5	-13	29	-1
Bekleidung	-1	5	16	5
<b>Gesamt<sup>2)</sup></b>	<b>-5</b>	<b>-6</b>	<b>21</b>	<b>1</b>

1) Am Jahresende, im Vorjahresvergleich

2) Beinhaltet Auftragsbestände für Sportzubehör

### Entwicklung der adidas Auftragsbestände in € nach Produktkategorien und Regionen<sup>1)</sup> in %

	Europa	Nord-amerika	Asien	Gesamt
Schuhe	-6	-22	19	-6
Bekleidung	-2	-6	6	-0
<b>Gesamt<sup>2)</sup></b>	<b>-6</b>	<b>-16</b>	<b>11</b>	<b>-4</b>

1) Am Jahresende, im Vorjahresvergleich

2) Beinhaltet Auftragsbestände für Sportzubehör

### Sequenzielle Verbesserung der Auftragsbestände bei der Marke Reebok

Die Auftragsbestände der Marke Reebok lagen zum Jahresende 2006 währungsbereinigt um 12% unter dem Vorjahreswert, zeigten allerdings im Vergleich mit dem vorangegangenen Quartal eine sequenzielle Verbesserung. In Euro entspricht dies einem Rückgang um 18%. Im Schuhbereich gingen die Auftragsbestände währungsbereinigt um 15% zurück (-21% in Euro). Hauptgrund hierfür waren Rückgänge bei Reeboks Lifestyle-Angebot in Nordamerika. Bei Bekleidung verringerten sich die Auftragsbestände währungsbereinigt um 9% (-14% in Euro) aufgrund eines Rückgangs im Geschäft mit Lizenz- und Markenbekleidung von Reebok, insbesondere in Nordamerika. Zusätzlich wirkte sich die Übertragung des NBA und des Liverpool Lizenzgeschäfts von Reebok auf adidas negativ auf die Entwicklung der Auftragsbestände aus. Ohne die Effekte dieser Übertragung wären die Auftragsbestände bei Reebok währungsbereinigt um 10% zurückgegangen.

### Positives Feedback im Einzelhandel für TaylorMade-adidas Golf

Da sich das Bestellverhalten von Kunden 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 weisen jedoch auf eine anhaltend positive Entwicklung dieses Segments im Jahr 2007 hin.

### Währungsbereinigte Entwicklung der Reebok Auftragsbestände nach Produktkategorien und Regionen<sup>1)</sup> in %

	Europa	Nord-amerika	Gesamt <sup>2)</sup>
Schuhe	-8	-25	-15
Bekleidung	-11	-24	-9
<b>Gesamt<sup>3)</sup></b>	<b>-7</b>	<b>-25</b>	<b>-12</b>

1) Am Jahresende, im Vorjahresvergleich

2) Beinhaltet Auftragsbestände für Asien

3) Beinhaltet Auftragsbestände für Sportzubehör

### Entwicklung der Reebok Auftragsbestände in € nach Produktkategorien und Regionen<sup>1)</sup> in %

	Europa	Nord-amerika	Gesamt <sup>2)</sup>
Schuhe	-9	-33	-21
Bekleidung	-13	-32	-14
<b>Gesamt<sup>3)</sup></b>	<b>-8</b>	<b>-33</b>	<b>-18</b>

1) Am Jahresende, im Vorjahresvergleich

2) Beinhaltet Auftragsbestände für Asien

3) Beinhaltet Auftragsbestände für Sportzubehör

### Wesentliche Einflussfaktoren im Jahr 2007

Im Jahr 2007 werden unsere Konzernergebnisse durch mehrere Faktoren beeinflusst werden. Das Reebok Geschäftssegment wurde im Jahr 2006 für die 11 Monate von Februar bis Dezember in unsere Finanzergebnisse einbezogen. Wir rechnen damit, dass sich die Berücksichtigung eines zusätzlichen Monats im Jahr 2007 im niedrigen einstelligen Prozentpunkt-Bereich positiv auf das berichtete prozentuale Umsatzwachstum von Reebok für das Gesamtjahr auswirken wird. Ferner haben wir am 21. November 2006 den Abschluss der Veräußerung des Greg Norman Collection (GNC) Großhandelsgeschäfts bekannt gegeben. Das Großhandelsgeschäft von GNC wurde bis Ende November 2006 im Geschäftssegment TaylorMade-adidas Golf konsolidiert. Die Ergebnisse aus dem eigenen Einzelhandelsgeschäft mit GNC Produkten, das nicht Bestandteil der Transaktion war, werden ab dem 1. Januar 2007 als Teil der eigenen Einzelhandelsaktivitäten von Reebok ausgewiesen. Aufgrund der Kooperationsvereinbarung des Konzerns mit Amer Sports Corporation wird der im Segment HQ/Konsolidierung erfasste Umsatz im Jahr 2007 weiterhin auf hohem Niveau liegen. Im Rahmen dieser Vereinbarung beschafft der Konzern für einen befristeten Zeitraum Softgoods für Salomon zu einer festgelegten Einkaufsprovision, um die Übertragung der Salomon Geschäftsaktivitäten auf Amer Sports Corporation zu unterstützen. Diese Vereinbarung sieht allerdings Margen vor, die deutlich unter dem Konzerndurchschnitt liegen und sich damit im Geschäftsjahr 2007 weiterhin negativ auf die Entwicklung der Rohertragsmarge und der operativen Marge des Konzerns auswirken werden. Ferner wird der Erwerb der verbleibenden 49 % der Anteile des Joint Venture Partners der adidas Tochtergesellschaft in Korea mit Wirkung zum 1. September 2006 die Ergebnisanteile anderer Gesellschafter im Jahr 2007 beträchtlich verringern.

### Aussichten für die Weltwirtschaft insgesamt positiv, aber leicht niedrigere Wachstumsraten

Für das Jahr 2007 wird ein leichter Rückgang des weltweiten Konjunkturwachstums auf ca. 3 % prognostiziert. In Europa wird sich das BIP-Wachstum im Jahr 2007 voraussichtlich auf etwa 2 % verlangsamen. Dies wird sich besonders in der ersten Jahreshälfte bemerkbar machen. Eine Reihe von Faktoren wird zu dieser Entwicklung beitragen, darunter ein niedrigeres weltweites Handelswachstum, ein stärkerer Euro, höhere kurzfristige Zinsen und eine restriktive Steuerpolitik, wie beispielsweise im Fall der Mehrwertsteuererhöhung in Deutschland. In Nordamerika zeichnet sich für 2007 eine etwas durchwachsenere konjunkturelle Entwicklung als im Vorjahr ab. Es wird damit gerechnet, dass das BIP-Wachstum im Vergleich zum Vorjahr auf ca. 2,5 % nachgeben wird, wobei die Lage auf dem Immobilienmarkt weiter für Unsicherheit sorgt. Dies birgt Risiken für die Baubranche, die Verbrauchernachfrage, die Finanzmärkte und den Welthandel. Vor diesem Hintergrund wird der Inflationsdruck jedoch vermutlich nachlassen, und die Federal Reserve Bank wird voraussichtlich anfangen, die Leitzinsen zu senken. Die Aussichten für Asien und Lateinamerika bleiben weiterhin positiv. Die asiatischen Schwellenländer werden im Jahr 2007 am stärksten zum erwarteten Weltwirtschaftswachstum beitragen. Dies gilt besonders für China und Indien. Verglichen mit 2006 wird sich das Wirtschaftswachstum in Asien (mit Ausnahme von Japan) voraussichtlich nur geringfügig verlangsamen. Es wird mit Wachstumsraten von etwa 7 % gerechnet. In Japan wird sich das Wachstum voraussichtlich verlangsamen und nicht mehr als 2 % erreichen. Solide Unternehmensgewinne, steigende Beschäftigungszahlen und positive Exportsignale werden voraussichtlich von einer nachlassenden Binnen nachfrage und dem damit einhergehenden zurückhaltenden Verbraucherverhalten gedämpft. In Lateinamerika wird von einem ähnlichen Konjunkturwachstum wie im vergangenen Jahr (etwa 4 %) ausgegangen. Wie bereits in den vergangenen Jahren werden der Privatkonsum und eine florierende Exportwirtschaft das Konjunkturwachstum vorantreiben.

### Gemischte Aussichten für die Sportartikelbranche

Die weltweite Sportartikelbranche wird im Jahr 2007 voraussichtlich ein moderates Wachstum verzeichnen. In Europa rechnen wir mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate im niedrigen einstelligen Bereich. Das Wachstum in der Branche wird vor allem im ersten Halbjahr 2007 gedämpft ausfallen, da der Aufschwung im vergangenen Jahr insbesondere durch die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™ in Deutschland getrieben war. Zusätzlich wird der zu warme Winter einen negativen Einfluss auf die Branchenumsätze haben. Die schwierigen Marktbedingungen im westeuropäischen Einzelhandel werden voraussichtlich ebenfalls andauern. Besonders in Großbritannien, und in geringerem Ausmaß auch in Frankreich, wird der Sportartikele Einzelhandel weiter sehr wettbewerbsintensiv und vom Preisdruck geprägt sein. Für den nordamerikanischen Sportartikelmarkt prognostizieren wir für das Jahr 2007 ein Wachstum im niedrigen einstelligen Bereich. Die uneinheitliche Entwicklung der verschiedenen Produktkategorien – insbesondere der Umsatzrückgang bei Basketball und Classics – in der zweiten Jahreshälfte 2006 in Verbindung mit unterschiedlichen Entwicklungen in den einzelnen Vertriebskanälen, wird im Jahr 2007 voraussichtlich weiterhin anhalten. Das intensive Wettbewerbsumfeld unter den Einzelhändlern in den Einkaufszentren und eine Polarisierung der Preise werden die Marktentwicklung weiter belasten. Wir gehen außerdem von einem intensiven Wettbewerb auf dem Golfmarkt in Nordamerika im Jahr 2007 aus, da viele Marktteilnehmer in der Kategorie Metallhölzer mit neuen Technologien aufwarten werden. In Asien wird der Sportartikelmarkt voraussichtlich seine Expansion fortsetzen und im hohen einstelligen Bereich wachsen. In Japan wird der Sportartikelmarkt vermutlich weiter sehr wettbewerbsintensiv sein. Der insgesamt schwache private Konsum könnte sich auf die durchschnittlichen Verkaufspreise im Sektor auswirken. In den übrigen Ländern Asiens wird die Branche jedoch voraussichtlich im niedrigen zweistelligen Bereich wachsen, insbesondere in China. In Lateinamerika gehen wir für die Branche von Wachstumsraten im mittleren einstelligen Bereich aus. Die Dynamik der lateinamerikanischen Sportartikelbranche wird sich unseren Erwartungen nach fortsetzen. Einfuhrzölle und -quoten schränken jedoch den grenzüberschreitenden Warenverkehr immer mehr ein und zwingen Zulieferer dazu, Produkte vor Ort herzustellen.

### Schwellenländer werden Umsatz des adidas Konzerns zu neuem Rekord verhelfen

Aufgrund unserer Innovationsstärke, operativen Leistungsfähigkeit und regionalen Diversifizierung sind wir zuversichtlich, dass der Anstieg des Konzernumsatzes auch im Jahr 2007 wieder die Wachstumsraten der Weltwirtschaft übertreffen wird. Wir rechnen außerdem damit, dass das Umsatzwachstum des Konzerns verglichen mit der allgemeinen Entwicklung der Sportartikelbranche mindestens genauso hoch sein wird. Der Umsatz wird in allen Regionen steigen und somit im Jahr 2007 erneut zu einem Rekordumsatz führen. Asien und Lateinamerika werden dabei voraussichtlich zweistellige Wachstumsraten auf währungsbereinigter Basis verzeichnen. Damit wachsen wir in diesen beiden Regionen schneller als die Gesamtwirtschaft und als die Sportartikelbranche. Möglich wird dies durch den hohen Wiedererkennungswert unserer Marken und die Verbesserung der Vertriebsinfrastruktur. In Europa und Nordamerika rechnen wir mit geringerem Konjunkturwachstum und intensiverem Wettbewerb im Einzelhandel. Für diese Regionen erwarten wir daher Wachstumsraten für den Konzern im niedrigen einstelligen Bereich.

### Stärkere Umsatzdynamik in der zweiten Jahreshälfte 2007

Wir gehen davon aus, dass sich das Umsatzwachstum aufgrund der schwierigen Vorjahresvergleiche im ersten Halbjahr eher auf die zweite Jahreshälfte verlagern wird. Dies ist zurückzuführen auf das kräftige Vorjahreswachstum in allen Regionen und auf die positiven Umsatzauswirkungen der starken Präsenz von adidas rund um die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™. Die zweite Jahreshälfte 2007 wird voraussichtlich stärkere Wachstumsraten mit sich bringen. Bedingt wird diese Entwicklung durch unseren Zeitplan für Produkteinführungen.

### Umsatzwachstum bei adidas im mittleren einstelligen Bereich

Für das Jahr 2007 prognostizieren wir für die Marke adidas ein währungsneutrales Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Bereich. Dabei gehen wir von Wachstum in allen drei adidas Divisionen aus. Die stärksten Verbesserungen kommen voraussichtlich aus den Sport Performance Kategorien Running, Women und Basketball, die von unserer vollständig integrierten „Impossible is Nothing“ Markenkampagne unterstützt werden. Dazu haben wir eine überzeugende Produktpipeline für den Bereich Running. Hervorzuheben sind dabei Erweiterungen unserer Kernproduktfamilien adiStar, SuperNova und Response, die über unsere ForMotion™ Technologie verfügen, sowie die nächste Generation unserer BOUNCE™ Running Schuhe. Wir rechnen außerdem mit beträchtlichem Wachstum in der Kategorie Women – allen voran durch unsere Kooperation mit Stella McCartney und die anhaltende Dynamik unseres Adilibría Konzepts. Wir werden zudem unsere bis dato innovativste Kollektion von funktionaler Performance-Bekleidung vorstellen: adidas TechFit™ Powerweb. Das eigene Einzelhandelsgeschäft und das Sofortgeschäft, welche beide in den Auftragsbeständen nicht enthalten sind, werden in Europa und Nordamerika das Umsatzwachstum antreiben. Die im Jahr 2006 bekannt gegebene neue Vertriebspolitik in Großbritannien zur Verbesserung der Positionierung unserer Produkte im Handel wird die Entwicklung in Europa jedoch etwas dämpfen. In Asien erwarten wir für die Marke adidas im Jahr 2007 erneut signifikantes Umsatzwachstum. Hauptwachstumstreiber werden hier starke Zuwächse in China, Korea und Südostasien sein. In Lateinamerika deutet das Feedback von Kunden zum Jahresende ebenfalls auf solide Wachstumsaussichten für 2007 hin.

### 2007 Zeitplan für Produkteinführungen

Produkt	Marke	Einführung
adiStar ForMotion™ Control Laufschuh	adidas	Januar
adidas TechFit™ Powerweb Lauf- und Trainingsbekleidung	adidas	Januar
Stella McCartney „Gym/Yoga“ Bekleidungskollektion	adidas	März
adiStar ForMotion™ Cushion Laufschuh	adidas	Juni/Juli
Adilibría Women's Trainingsbekleidung	adidas	Januar/Juli
„Materials of the World“ Sport Heritage Kollektion	adidas	Oktober
Team Signature Basketballschuhe	adidas	November
Nationaltrikots für die UEFA EURO 2008™ - Heimtrikots	adidas	November
Spielball für die UEFA EURO 2008™	adidas	Dezember
PUMP Paris Trainer Running Schuh	Reebok	Februar
Scarlett „Hearts“ Rbk Schuh- und Bekleidungskollektion	Reebok	April/Juli
Freestyle Schuh- und Bekleidungskollektion	Reebok	März
Trinity KFS II Laufschuh	Reebok	Juli
HATANA Laufschuh für Frauen	Reebok	Juli
MLB Fan Gear Bekleidungskollektion	Reebok	Juli
NFL Zero Degrees Bekleidungskollektion	Reebok	September
ANSWER XI Basketballs Schuh	Reebok	November
Rbk EDGE Uniform System™	Reebok-CCM Hockey	Januar
Schuhkollektion mit dem adidas TORSION® System	Rockport	September
r7® SuperQuad Driver	TaylorMade-adidas Golf	Februar
Burner® Driver	TaylorMade-adidas Golf	Februar
POWERBAND		
adidas Golf Schuh	TaylorMade-adidas Golf	März
Maxfli Tour Fire Golfball	TaylorMade-adidas Golf	Mai

### Moderates Umsatzwachstum im Reebok Geschäftssegment in 2007 erwartet

Wir rechnen für das Geschäftssegment Reebok im Jahr 2007 mit einem Wachstum im niedrigen einstelligen Bereich. Im Vergleich zum Vorjahr wird im Jahr 2007 ein zusätzlicher Monat konsolidiert, was auf das berichtete Gesamtjahreswachstum einen positiven Einfluss im niedrigen einstelligen Prozentpunkte-Bereich haben wird. Darüber hinaus wird der Einzelhandel mit GNC Produkten, der 2006 noch in das Segmentergebnis von TaylorMade-adidas Golf einbezogen wurde, nun bei Reebok ausgewiesen. Diese beiden Faktoren wirken sich positiv auf den Umsatz von Reebok aus. Wir konzentrieren uns darauf, Reeboks Position im Bereich Performance Sports zu stärken. Dazu werden in den Bereichen Schuhe und Bekleidung eine Reihe neuer Produkte eingeführt. Ein Schwerpunkt ist dabei Running mit der Einführung unserer „Run Easy“ Marketing Kampagne und neuen Produkten, wie dem Trinity KFS II, PUMP Paris Trainer und HATANA (vgl. Kampagnen und Produkte, S. 117). Bei Bekleidung planen wir die Einführung mehrerer Performance-Produkte im Bereich American Sports. Dazu zählen die NFL Zero Degrees Kollektion und das Rbk EDGE Uniform System™, das in Zusammenarbeit mit NHL-Spielern entwickelt wurde. Unsere Initiative zur Verbreiterung des Lifestyle-Angebots von Reebok wird 2007 stärker im Mittelpunkt stehen. So führen wir beispielsweise die Kollektion Scarlett „Hearts“ Rbk ein und feiern das 25. Jubiläum unseres berühmten Workout-Schuhs FreeStyle. Bei Rockport rechnen wir ebenfalls mit einer positiven Umsatzentwicklung, unterstützt durch die ersten Produktkollektionen mit der adidas Torsion® Technologie, die im zweiten Halbjahr 2007 vorgestellt werden. In den Schwellenländern, insbesondere in Asien, gehen wir bei der Marke Reebok von soliden Zuwächsen aus. Wir erwarten außerdem eine positive Umsatzentwicklung in Europa und Lateinamerika, die allerdings durch Schwächen in Nordamerika größtenteils ausgeglichen werden wird.

### Umsatzwachstum bei TaylorMade-adidas Golf im mittleren einstelligen Bereich erwartet

Aufgrund unserer hochwertigen Produkt-Pipeline sind wir zuversichtlich, dass TaylorMade-adidas Golf 2007 auf vergleichbarer Basis Umsatzwachstumsraten im mittleren einstelligen Bereich verzeichnen wird. Durch die Veräußerung des GNC Großhandelsgeschäfts Ende November 2006 und den Transfer des verbleibenden GNC Einzelhandelsgeschäfts zum Reebok Segment zum 1. Januar 2007 könnte der berichtete Umsatz von TaylorMade-adidas Golf im Vergleich zum Vorjahr jedoch zurückgehen. Hauptwachstumstreiber werden neue Produkte wie die r7® SuperQuad Driver sowie die neue Burner® Metallholz-Familie sein. Für adidas Golf rechnen wir dank starker neuer Konzepte in den Bereichen Schuhe und Bekleidung weiter mit soliden Wachstumsraten. Bei Schuhen werden wir ein neues Performance-Modell einführen, den POWERBAND. Der Schuh vereint drei hoch entwickelte adidas Golf Technologien. Daneben wird auch der Tour 360 II vorgestellt, der Nachfolger des äußerst erfolgreichen Tour 360. Das Klima® Konzept im Bereich adidas Golf Bekleidung wird auf Shorts und Hosen sowie mehrere Markteinführungen im Segment Women ausgedehnt. Neue Produkterweiterungen und Marketinginitiativen sind außerdem in der Kategorie Golfbälle geplant. Im Mittelpunkt steht hierbei Maxfli, wo wir die neuen Golfbälle Maxfli Tour Fire und Maxfli Fire einführen werden.

### Deutlicher Anstieg der Rohertragsmarge des Konzerns erwartet

Unsere Rohertragsmarge wird 2007 voraussichtlich deutlich ansteigen. Wir rechnen infolge von Verbesserungen in allen drei Marktsegmenten mit einer Rohertragsmarge zwischen 45% und 47%. Besonders positiv dürfte sich die Rohertragsmarge bei Reebok entwickeln, da die bilanztechnischen Effekte im Zusammenhang mit der Kaufpreisaufteilung in diesem Jahr deutlich geringer ausfallen werden (vgl. Geschäftsentwicklung des Konzerns, S. 72). Im Jahr 2006 wirkten sich diese Bilanzierungseffekte mit einer Belastung von 76 Mio. € deutlich auf das Rohergebnis von Reebok aus. Auch auf vergleichbarer Basis rechnen wir bei Reebok dank geringerer Lagerräumungsaktivitäten und eines verbesserten Produktmix mit einer Verbesserung der Rohertragsmarge. Im Jahr 2007 erwarten wir keine deutlichen Auswirkungen auf die Rohertragsmarge durch höhere Einkaufspreise oder Wechselkursentwicklungen. Steigende Material- und Lohnkosten werden voraussichtlich durch Effizienzsteigerungen in der Produktion und durch Kostenvorteile resultierend aus höheren Bestellmengen ausgeglichen. Aufgrund unserer Hedging-Politik werden sich Währungseffekte im ersten Halbjahr jedoch vermutlich leicht negativ auf die Rohertragsmarge auswirken. Dies wird sich in der Gesamtjahresentwicklung durch günstigere Hedging-Kurse allerdings wieder ausgleichen. Aufgrund der Kooperationsvereinbarung mit Amer Sports Corporation erwarten wir weiterhin negative Effekte auf die Rohertragsmarge des Konzerns.

### Leichte Verbesserung der operativen Marge erwartet

Für 2007 rechnen wir für den Konzern mit einer operativen Marge von ca. 9 % bei einem leichten Anstieg gegenüber dem Vorjahr. Verbesserungen der Rohertragsmarge bei allen Marken werden allerdings durch höhere operative Aufwendungen bei Reebok, TaylorMade-adidas Golf und im Segment HQ/Konsolidierung nahezu ausgeglichen. Bei Reebok ist dieser Anstieg größtenteils auf die zusätzlichen Ausgaben in Höhe von 50 Mio. € zurückzuführen, die wir im November 2006 angekündigt haben. Diese zusätzlichen Aufwendungen für Werbung, Produktentwicklung und den Ausbau des eigenen Einzelhandels in den Schwellenländern sind nötig, um die Marke Reebok schneller wieder auf Wachstumskurs zu bringen. Die operative Marge von Reebok wird darüber hinaus weiterhin durch negative Effekte (voraussichtlich zwischen 10 und 20 Mio. €) aus der Kaufpreisaufteilung beeinflusst werden. Bei TaylorMade-adidas Golf werden die operativen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz voraussichtlich leicht ansteigen. Grund hierfür ist ein höheres geplantes Marketing Working Budget zur Unterstützung von neuen Produktinitiativen. Zusätzlich wird das Betriebsergebnis durch die Veräußerung des GNC Großhandelsgeschäfts moderat beeinflusst. Der Bereich HQ/Konsolidierung wird im Jahr 2007 aufgrund der gestiegenen Integrationskosten im Zusammenhang mit Reebok voraussichtlich einen höheren Verlust als im Vorjahr aufweisen. Die gestiegenen Integrationskosten sind Teil unseres Plans zur Realisierung von Synergien.

### Gewinnsteigerung des adidas Konzerns um annähernd 15% angestrebt

Wir erwarten für den adidas Konzern eine Steigerung des auf die Anteilseigner entfallenden Gewinns um annähernd 15 % gegenüber dem Wert von 483 Mio. € im Jahr 2006. Dies wäre das siebte Jahr in Folge mit einer zweistelligen Gewinnsteigerung. Umsatzwachstum und gestiegene Profitabilität werden neben niedrigeren Zinsaufwendungen aufgrund der Reduzierung der durchschnittlichen Verbindlichkeiten maßgeblich zu dieser positiven Entwicklung beitragen. Diese positiven Effekte werden jedoch zum Teil durch einen höheren Steuersatz als im Vorjahr resultierend aus dem Wegfall von einmaligen Steuervorteilen im vierten Quartal des Jahres 2006 ausgeglichen.

### Ziele des adidas Konzerns für 2007

Währungsbereinigtes Umsatzwachstum	mittlerer einstelliger Bereich
Rohertragsmarge	45 % bis 47 %
Operative Marge	ca. 9 %
Gewinnsteigerung	im zweistelligen Bereich, annähernd 15 %

### Weitere Verbesserungen in der Supply Chain bei Global Operations

Wir werden unsere Bemühungen, die operative Effizienz unserer Supply Chain zu verbessern, auch im Jahr 2007 fortsetzen. Die Reebok Integration hat sich bereits in mehreren Punkten positiv auf unser Geschäft ausgewirkt. Das im Jahr 2006 von uns initiierte „World Class Buyer“-Programm zur Maximierung der Beschaffungsvorteile bei allen unseren Marken wird weiter dazu beitragen, die Umsatzkosten zu reduzieren. Wir werden unsere „World Class Supply Chain“-Initiative weiter ausbauen. Damit reduzieren wir Zeit- und Kostenaufwand, sind näher an der Marktentwicklung und stellen sicher, dass wir keine sich bietenden Marktchancen verpassen (vgl. Global Operations, S. 60).

### Höhere Mitarbeiterzahl durch eigene Einzelhandelsaktivitäten

Für 2007 erwarten wir einen geringfügigen Anstieg der Mitarbeiterzahl im Konzern. Die meisten Neueinstellungen werden wieder im Bereich des eigenen Einzelhandels erwartet. Wir rechnen damit, dass die Personalaufwendungen für den adidas Konzern durch die Anzahl der Neueinstellungen steigen werden.

### Aufwendungen für Forschung und Entwicklung konzentrieren sich auf technologische Innovationen

Im Jahr 2007 wird der Konzern wiederum ca. 1 % des Umsatzes in Forschung und Entwicklung investieren. Im Vordergrund stehen dabei die Kategorien Running, Fußball und Basketball bei den Marken adidas und Reebok sowie Golfausrüstung bei TaylorMade-adidas Golf. Die Anzahl der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung wird 2007 konzernweit ansteigen.

### 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 (vgl. Internes Konzern-Managementsystem, S. 48). Ziel ist dabei die Reduzierung des kurzfristigen Betriebskapitals im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2007 auf 25% oder weniger. Besonders durch ein weiter optimiertes Bestandsmanagement lassen sich zusätzliche Verbesserungen realisieren. Die Optimierung der Vorräte zur schnellen Nachbestellung und die strikte Kontrolle der Altersstruktur der Vorräte sind die Prioritäten unserer Working Capital Task Force für das Jahr 2007. Zu den weiteren Bereichen, in denen wir zusätzliche Verbesserungen anstreben, gehören Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Maßnahmen zum Forderungseinzug sowie Optimierung der Zahlungsbedingungen gegenüber unseren Zulieferern, um unsere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen optimal zu managen.

### Investitionsausgaben zwischen 300 Mio. € und 400 Mio. €

Der adidas Konzern plant im Jahr 2007 zwischen 300 Mio. € und 400 Mio. € für materielle und immaterielle Vermögenswerte auszugeben. Investitionen werden vor allem in den Ausbau unserer eigenen Einzelhandelsaktivitäten für die Marke adidas fließen, aber auch in die weitere Einführung von SAP und anderen IT-Systemen bei den wichtigsten Tochtergesellschaften des Konzerns. In den Schwellenländern wird auch der Ausbau des eigenen Einzelhandels der Marke Reebok eine zunehmend wichtigere Rolle spielen. Die Aufteilung der Aufwendungen auf unsere Marken wird in etwa ihrem jeweiligen Anteil am Konzernumsatz entsprechen. Darüber hinaus wird in den weiteren Ausbau der Konzernzentrale in Herzogenaurach investiert. Der genaue Umfang und Zeitpunkt dieser Investitionen ist dabei vor allem von der Verfügbarkeit geeigneter Einzelhandelsstandorte sowie dem Grad der Integration neuer SAP-Systeme in vorhandene Anwendungen abhängig. Wir werden unsere Investitionen vollständig über den im operativen Geschäft generierten Cashflow finanzieren.

### Free Cashflow führt zur Reduzierung der Nettofinanzverbindlichkeiten

Wir wollen im Jahr 2007 unsere Nettofinanzverbindlichkeiten durch Generierung eines weiterhin starken Free Cashflow und die strikte Kontrolle des kurzfristigen Betriebskapitals auf unter 2 Mrd. € senken. Zu Beginn des Jahres 2006 stiegen unsere Nettofinanzverbindlichkeiten aufgrund der Akquisition von Reebok International Ltd. (USA) deutlich an. Im Jahr 2007 werden wir einen Free Cashflow von mindestens 200 Mio. € bis 300 Mio. € erzielen und sehen Potenzial zur Steigerung dieses Niveaus in den darauf folgenden Jahren. Ferner sind wir auf dem besten Weg, das mittelfristig angestrebte Ziel für unseren Verschuldungsgrad von unter 50% zu erreichen. Da wir in unserem operativen Geschäft ausreichend liquide Mittel generieren, um unseren Finanzierungsbedarf zu decken, planen wir keine wesentlichen Finanzierungsinitiativen für das Jahr 2007.

### Gesamtausschüttung steigt trotz höherem Verschuldungsgrad um 29%

Obwohl die Reduzierung unserer Nettofinanzverbindlichkeiten eine hohe Priorität darstellt, sind wir fest entschlossen, den empfohlenen, langfristigen, gewinnabhängigen Ausschüttungssatz von 15% bis 25% des Gewinns beizubehalten. Wir beabsichtigen bei unserer Hauptversammlung am 10. Mai 2007 für das Geschäftsjahr 2006 eine Dividende von 0,42 € pro Aktie vorzuschlagen. Dies führt zu einem Anstieg der Ausschüttungssumme in Höhe von 29% auf 85 Mio. € (2005: 66 Mio. €). Die Steigerung liegt über dem Gewinnwachstum des Jahres. Damit liegt der Ausschüttungssatz bei 18% (2006: 17%). Unser Dividendenvorschlag unterstreicht unser Vertrauen in die zukünftige Geschäftsentwicklung des Konzerns.

### Mittelfristige Umsatzsynergien durch die Reebok Integration

Wir haben uns das ehrgeizige Ziel gesetzt, durch eine Reihe spezifischer Initiativen bis 2009 einen Umsatzzuwachs von mindestens 500 Mio. € im Zusammenhang mit der Reebok Integration zu erzielen. Zu diesen 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 100 Mio. €.

» **Lizenzprodukte:** Bei der Marke adidas erwarten wir einen zusätzlichen Umsatz von 100 Mio. € im Bereich Lizenzprodukte. Durch die Übertragung des NBA-Vertrags auf adidas können wir diese exklusive Partnerschaft noch effektiver nutzen, besonders außerhalb von Nordamerika. In Nordamerika selbst bieten sich weitere Chancen: Hier kann das übrige Lizenzgeschäft von adidas von Reeboks Vertriebs- und Produktionsexpertise profitieren.

» **Regionale Initiativen:** Weitere 100 Mio. € an Umsatzsynergien versprechen wir uns von größerer regionaler Präsenz in Europa und Asien. Dazu wollen wir die Initiativen von Reebok in den verschiedenen Produktkategorien in weniger erschlossenen Märkten enger mit der starken Infrastruktur von adidas koordinieren.

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

Unser Zeitplan für diese Synergien staffelt sich wie folgt: 100 Mio. € im Jahr 2007, 250 Mio. € im Jahr 2008 und 500 Mio. € im Jahr 2009. Die mit dem Erreichen dieser Synergien verbundenen Kosten sind gering. Momentan gehen wir im Zusammenhang mit allen Umsatzsynergien von durchschnittlichen jährlichen Einmalaufwendungen zwischen 15 Mio. € und 25 Mio. € in den Jahren 2007 bis 2009 aus. Buyouts von Distributoren werden als Investitionen ausgewiesen, nicht als operative Aufwendungen, und sind daher in diesen Zahlen nicht enthalten.

### Mittelfristige Kostensynergien aus der Reebok Integration

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

» Umsatzkosten: Durch die Integration von Reebok in unsere Global Operations Funktion sehen wir bis 2009 eine potenzielle Reduzierung der Umsatzkosten um 75 Mio. € durch Größenvorteile bei der Beschaffung.

» Marketing und Vertrieb, Logistik, Verwaltung und IT: Darüber hinaus sehen wir die Möglichkeit, durch verschiedene Initiativen 100 Mio. € an operativen Aufwendungen einzusparen. Zu diesen Initiativen zählen die Zusammenlegung des Einkaufs von Werbezeiten und -flächen, der Aufbau gemeinsamer Standorte für die Vertriebs- und Global Operations Teams in einem Großteil Europas und Asiens, die Harmonisierung und Konsolidierung unserer SAP-Systeme, die Eliminierung von doppelten Konzernfunktionen und die gemeinsame Nutzung von Finanz- und Administrationsdiensten im ganzen Konzern.

Wir rechnen damit, dass wir im Jahr 2007 50 % der angestrebten Synergien realisieren können und ab 2008 die vollen 100 %. Um diese jährlichen Einsparungen zu erreichen, rechnen wir mit Einmalaufwendungen in Höhe von jeweils 70 Mio. € in den Jahren 2007 und 2008.

### Staffelung von Umsatzensynergien aus der Integration in Mio. €

	2007	2008	2009
Zusätzlicher Umsatz			
pro Jahr	100	250	500
Durchschnittliche Einmalaufwendungen pro Jahr	15–25	15–25	15–25

### Staffelung von Kostensynergien aus der Integration in Mio. €

	2007	2008	2009
Jährliche Kosteneinsparungen	87,5	175	175
Einmalaufwendungen pro Jahr	70	70	—
Nettoeffekt	17,5	105	175

### Mittelfristige Ziele des adidas Konzerns bis 2009

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

### Starke mittelfristige Aussichten

Aufgrund des anhaltenden organischen Wachstums unserer Marken sowie der Synergien aus der Reebok Integration rechnen wir mittelfristig mit einer starken Entwicklung von Umsatz und Gewinn. Durch die anhaltende Stärke von adidas und TaylorMade-adidas Golf sowie die Revitalisierung des Reebok Geschäftssegments erwarten wir, dass der Umsatz des Konzerns in den Jahren 2008 und 2009 währungsbereinigte Wachstumsraten im hohen einstelligen Prozentbereich erzielen wird. Für die Rohertragsmarge des Konzerns prognostizieren wir eine jährliche Verbesserung auf ein Niveau zwischen 46 % und 48 % im Jahr 2009. Getragen wird diese Verbesserung durch Zuwächse bei allen Marken. Die Entwicklung verdeutlicht insbesondere positive Effekte aus einem sich verbessernden Produktmix und einer ausgewogeneren geographischen Präsenz, dem Ausbau unserer eigenen Einzelhandelsaktivitäten sowie Umsatzkostensynergien aus der Reebok Integration. Wir erwarten auch, dass die operative Marge des Konzerns mittelfristig steigen und im Jahr 2009 ein Niveau von ca. 11 % erreichen wird. Maßgeblich hierzu beitragen werden Verbesserungen bei allen Marken. Effizienzsteigerungen im Zusammenhang mit der Integration des Reebok Geschäftssegments werden bei dieser Entwicklung eine wichtige Rolle spielen. Infolge unseres anhaltenden Umsatzwachstums und der erwarteten verbesserten Profitabilität aller Marken wird der Gewinn unserer Einschätzung nach in den Jahren 2008 und 2009 im zweistelligen Prozentbereich wachsen.

## Berichterstattung zu § 315 Abs. 2 Nr. 4 und Abs. 4 HGB

Die adidas AG, als das Mutterunternehmen des adidas Konzerns, nimmt einen organisierten Markt im Sinne des § 2 Abs. 7 des Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetzes (WpÜG) durch die von ihr ausgegebenen stimmberechtigten Aktien in Anspruch und berichtet daher gemäß § 315 Abs. 2 Nr. 4 und Abs. 4 HGB.

### Gezeichnetes Kapital, Stimmrechtsbeschränkungen und Aktien mit Sonderrechten

Das Grundkapital der adidas AG belief sich am 31. Dezember 2006 auf 203.536.860 €, eingeteilt in 203.536.860 nennwertlose, auf den Inhaber lautende Stückaktien (vgl. Erläuterung 22, S. 165). Jede Aktie gewährt gemäß § 21 Abs. 1 der Satzung der adidas AG eine Stimme. Beschränkungen, die die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen, auch wenn sie sich aus Vereinbarungen zwischen Aktionären ergeben können, sind dem Vorstand nicht bekannt. Darüber hinaus gewähren die Aktien keine Sonderrechte, die Kontrollbefugnisse verleihen.

### Kapitalbeteiligungen und Stimmrechtskontrolle

Direkte oder indirekte Beteiligungen am Kapital, die 10% der Stimmrechte überschreiten, sind nicht bekannt. Eine Stimmrechtskontrolle für den Fall, dass die Arbeitnehmer am Kapital beteiligt sind und ihre Kontrollrechte nicht ausüben, ist ebenfalls nicht bekannt.

### Ernennung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands

Der Vorstand der adidas AG besteht derzeit aus vier Mitgliedern, die gemäß § 84 AktG vom Aufsichtsrat für einen Zeitraum von jeweils maximal fünf Jahren bestellt wurden. Die wiederholte Bestellung ist ebenso wie die Verlängerung der Amtszeit zulässig. Letztere darf jedoch den Maximalzeitraum von fünf Jahren im Einzelfall nicht übersteigen. Die Verlängerung der Amtszeit bedarf eines Aufsichtsratsbeschlusses, der frühestens ein Jahr vor Ablauf der bisherigen Amtszeit gefasst werden kann. In dringenden Fällen kann das Amtsgericht auf Antrag von jedem, der ein schutzwürdiges Interesse hat (z.B. die übrigen Vorstandsmitglieder), ein fehlendes, aber erforderliches Vorstandsmitglied bestellen (§ 85 AktG). Dieses Amt erlischt, sobald der Mangel behoben ist, z.B. sobald der Aufsichtsrat ein fehlendes Vorstandsmitglied bestellt hat. Die Abberufung eines Vorstandsmitglieds ist nur aus wichtigem Grund zulässig (§ 84 Abs. 3 Satz 1 und 3 AktG). Zu den wichtigen Gründen zählen u.a. grobe Pflichtverletzung, Unfähigkeit zur ordnungsgemäßen Geschäftsführung oder Vertrauensentzug durch die Hauptversammlung, es sei denn, das Vertrauen wurde aus offenbar unsachlichen Gründen entzogen. Der Aufsichtsrat kann gemäß § 6 der Satzung der adidas AG einen Vorsitzenden des Vorstands sowie einen stellvertretenden Vorsitzenden des Vorstands bestellen. Die adidas AG hat gegenwärtig einen Vorsitzenden des Vorstands, jedoch keinen stellvertretenden Vorsitzenden des Vorstands.

### Befugnisse des Vorstands zur Ausgabe von Aktien

Die Befugnisse des Vorstands, Aktien auszugeben, sind in § 4 Abs. 2 bis 7 der Satzung geregelt.

» Der Vorstand ist ermächtigt, 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.

> das Grundkapital bis zum 19. Juni 2008 durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bar- oder Sacheinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 6.250.000 € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen.

> das Grundkapital 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. Von der Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts kann er jedoch nur soweit Gebrauch machen, wie der anteilige Betrag der neuen Aktien am Grundkapital zusammen mit dem anteiligen Betrag am Grundkapital sonstiger Aktien, die von der adidas AG seit dem 11. Mai 2006 unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG auf der Grundlage eines genehmigten Kapitals oder nach Rückerwerb ausgegeben worden sind oder auf die seit dem 11. Mai 2006 unter Ausschluss des Bezugsrechts entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ein Umtausch- oder Bezugsrecht durch Ausgabe von Wandel- oder Optionsanleihen eingeräumt worden ist, 10% des am 29. Mai 2006 bestehenden Grundkapitals oder – falls geringer – zum Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung, nicht übersteigt.

» Ferner ist der Vorstand gemäß Hauptversammlungsbeschluss vom 11. Mai 2006 ermächtigt worden, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Options- und Wandelanleihen unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre auszugeben. Zur Bedienung der aus einer Options- bzw. Wandelanleihe resultierenden Options- bzw. Wandlungsrechte hat die Hauptversammlung darüber hinaus das Kapital der adidas AG um bis zu 20.000.000 € durch Ausgabe von bis zu 20.000.000 Stückaktien bedingt erhöht.

» Der Vorstand hat auf der Grundlage eines Hauptversammlungsbeschlusses vom 8. Mai 2003 eine Wandelschuldverschreibung ausgegeben, die die Inhaber der Teilschuldverschreibungen zur Wandlung in insgesamt bis zu 3.921.569 Aktien der Gesellschaft berechtigt. Machen die Inhaber der Teilschuldverschreibungen von ihren Wandlungsrechten Gebrauch, ist der Vorstand verpflichtet, aus dem zeitgleich von der Hauptversammlung beschlossenen bedingten Kapital eine entsprechende Anzahl von Aktien auszugeben. Nach Durchführung der Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln ohne Ausgabe neuer Aktien sowie nach Durchführung eines Aktiensplits im Verhältnis 1:4 im Juni 2006 sowie der Ausübung des aus einer Teilschuldverschreibung resultierenden Wandlungsrechts standen dem Vorstand am Bilanzstichtag noch 15.684.315 Stückaktien zur Ausgabe an Inhaber von Teilschuldverschreibungen im Falle von Wandlungen zur Verfügung. Weiter ist der Vorstand berechtigt, auf Grundlage der vorgenannten Ermächtigung bis zum 7. Mai 2008 weitere Options- und Wandelanleihen auszugeben, die Options- bzw. Wandlungsrechte auf Aktien von insgesamt bis zu 18.125.000 Stück beinhalten.

» Ferner hat der Vorstand auf der Grundlage eines Hauptversammlungsbeschlusses vom 20. Mai 1999 ein Aktienoptionsprogramm (MSOP) an Mitglieder des Vorstands der adidas AG, an Mitglieder der Geschäftsleitungsorgane verbundener Unternehmen sowie an weitere Führungskräfte und verbundene Unternehmen (MSOP-Begünstigte) ausgeben, im Rahmen dessen die letzten Bezugsrechte 2003 gewährt wurden. Aus dem MSOP entstehende Bezugsrechte können nur ausgeübt werden, wenn mindestens eines von zwei Erfolgszielen erreicht wird (vgl. Erläuterung 33, S. 178). Machen die MSOP-Begünstigten von ihren Bezugsrechten Gebrauch, ist der Vorstand verpflichtet, aus dem von der Hauptversammlung zeitgleich beschlossenen bedingten Kapital eine entsprechende Anzahl von Aktien auszugeben. Nach Durchführung der Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln ohne Ausgabe neuer Aktien sowie nach Durchführung eines Aktiensplits im Verhältnis 1:4 im Juni 2006 berechtigt jedes Bezugsrecht zum Bezug von vier Aktien (vgl. Unsere Aktie, S. 34). Unter Berücksichtigung der bereits ausgegebenen Aktien, der verfallenen Aktienoptionen sowie des Aktiensplits standen dem Vorstand am Bilanzstichtag noch 234.500 Stückaktien (58.625 Aktienoptionen) zur Ausgabe an die MSOP-Begünstigten zur Verfügung.

### Befugnisse des Vorstands zum Rückkauf von Aktien

Der Vorstand ist gemäß Hauptversammlungsbeschluss vom 11. Mai 2006 ermächtigt worden, eigene Aktien von insgesamt bis zu 10% des Grundkapitals bis zum 10. November 2007 zu jedem zulässigen Zweck im Rahmen der gesetzlichen Beschränkungen zu erwerben. Diese können insbesondere

» jeweils 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.

» mit Zustimmung des Aufsichtsrats zum Zwecke des Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen an Unternehmen verwendet werden.

» mit Zustimmung des Aufsichtsrats für den Erwerb von gewerblichen Schutzrechten, wie z.B. Patenten, Marken, Namen und Logos von Sportlern, Sportvereinen und sonstigen Dritten oder für den Erwerb daran bestehender Lizenzen, auch durch Tochtergesellschaften, angeboten und veräußert werden.

» zur Erfüllung von Options- bzw. Wandlungsrechten bzw. Wandlungspflichten aus von der adidas AG oder einer ihrer unmittelbaren oder mittelbaren Tochtergesellschaften ausgegebenen Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen verwendet werden.

» zur Erfüllung der Verpflichtungen der adidas AG aus dem MSOP verwendet werden.

### Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat

Die Grundzüge des Vergütungssystems, die dem Vorstand und Aufsichtsrat gewährten Gesamtbezüge einschließlich der individualisierten Darstellung, können dem Vergütungsbericht (vgl. Vergütungsbericht, S. 30) entnommen werden, der zugleich als Inhalt des Konzernlageberichts gilt.

### Satzungsänderungen

Für die Änderung der Satzung ist grundsätzlich die Hauptversammlung zuständig (§ 179 Abs. 1 Satz 1 AktG). Lediglich die Änderung der Satzungsfassung, d.h. der sprachlichen Form der Satzung, wurde dem Aufsichtsrat gemäß § 10 Abs. 1 Satz 2 der Satzung von der Hauptversammlung übertragen. Grundsätzlich bedarf jeder Beschluss der Hauptversammlung der einfachen Mehrheit der abgegebenen Stimmen (§ 133 Abs. 1 AktG), es sei denn, das Gesetz erfordert eine größere Mehrheit. Eine gesetzliche Ausnahme vom Grundsatz der einfachen Mehrheit der abgegebenen Stimmen gilt beispielsweise für die Änderung des Unternehmensgegenstands, für die gemäß § 179 Abs. 2 AktG eine Dreiviertelmehrheit des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals erforderlich ist.

### Wesentliche Vereinbarungen für den Fall eines Übernahmeangebots

Die adidas AG hat keine wesentlichen Vereinbarungen unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots abgeschlossen. Entsprechende Vereinbarungen existieren jedoch für einzelne Tochtergesellschaften. Entschädigungsvereinbarungen zwischen der adidas AG und den Mitgliedern des Vorstands sowie Arbeitnehmern für den Fall eines Übernahmeangebots bestehen zur Zeit nicht.



siebenkampf macht  
mir spass. und  
spass ist, was ich  
brauche, um  
erfolgreich zu sein.

»

Carolina Klüft. Königin des Sieben-  
kampfes. Voll bei der Sache und trotzdem  
entspannt. Mit Spaß an jeder Disziplin.  
Jeder Herausforderung. Jedem Publikum.  
Sogar Druck zaubert ein Lächeln auf ihr  
Gesicht. Mit Spaß zur Höchstleistung.



» CAROLINA KLÜFT  
SIEBENKÄMPFERIN  
GOLD BEI DER LEICHTATHLETIK-  
EUROPAMEISTERSCHAFT 2006



- 119 **adidas**
- 119 › Impossible Is Nothing
- 122 › Running
- 124 › Fußball
- 126 › Basketball
- 128 › Originals
- 130 **Reebok**
- 130 › Running
- 132 › American Football
- 134 › Women
- 136 › Eishockey
- 137 › Rockport
- 138 **TaylorMade-adidas Golf**
- 138 › Driver und Schuhe

# kampagnen & produkte

Unsere Marken sind das Herzstück des adidas Konzerns. Durch Markenkampagnen und Marketingaktivitäten sprechen wir Konsumenten weltweit direkt an. Auf den folgenden Seiten zeigen wir einige unserer größten und interessantesten Kampagnen für das Jahr 2007.

» Die „Impossible Is Nothing“ Kampagne von adidas wird im Jahr 2007 erweitert und erscheint in einer völlig neuen Aufmachung, um unsere Konsumenten dazu zu inspirieren, ihr ganz persönliches „Impossible“ möglich zu machen.

» Reebok präsentiert die weltweite Kampagne „Run Easy“, in deren Mittelpunkt der Spaß und die Freude am Laufen steht. Diese Kampagne richtet sich an alle, die gerne laufen.

» Bei TaylorMade-adidas Golf heißt die neue Kampagne „Our longest driver ever. Pick One.“ Mit dieser soll die Aufmerksamkeit der Konsumenten auf die führende Position von TaylorMade auf der PGA Tour gelenkt werden.

Und das ist erst der Anfang. Wir sind überzeugt, dass diese Markenkampagnen einen weiteren Beweis dafür liefern, wie unser Konzern in der Branche das Tempo vorgibt, sei es durch die innovativen Eigenschaften unserer Performance Produkte oder durch unser umfassendes Sport Lifestyle-Angebot: „setting the pace“.

# Impossible is nothing

>> DAVID BECKHAM  
MITTELFELDSPIELER, FUSSBALL

„Impossible Is Nothing“ ist die größte adidas Kampagne im Jahr 2007. Sie konzentriert sich auf das Wesen der Sportler. Über 20 internationale Sportpersönlichkeiten erzählen ihre eigene „Impossible“ Geschichte anhand selbst gemalter Bilder. Jeder Sportler fasst einen prägenden Moment in seinem Leben in Bilder und Worte, die später in der Kampagne eingesetzt werden.

Durch animierte Filme und Print-Ausführungen werden die Geschichten dieser Sportler lebendig. Das Ergebnis ist sehr persönlich und erfrischend ehrlich. Mit den Geschichten, die in dieser Kampagne erzählt werden, führt adidas Menschen in jeder Lebenslage vor Augen, dass sie ihr eigenes „Impossible“ möglich machen können.

Die Kampagne dreht sich um den Stellenwert und die Bedeutung von Sport und zeigt, warum Sport und Athleten so wichtig sind.



GILBERT ARENAS <<  
 GUARD, BASKETBALL

Wenn keiner mehr an Dich glaubt – tu' Du es.

Hi, ich bin Gilbert Arenas und das ist meine Geschichte:

Als ich zur NBA kam, saß ich die ersten 40 Spiele meiner Karriere auf der Bank. Sie sagten, ich würde null Minuten spielen. Weißt Du, ich denke, sie haben mein Talent einfach nicht erkannt. Sie dachten, ich wäre eine Nullnummer. Anstatt mich hängen zu lassen, habe ich trainiert und trainiert. Wenn keiner an Dich glaubt, dann hat alles, was Du tust, etwas Positives. Für mich ging es nicht mal mehr um Basketball. Es ging darum, denen zu beweisen, dass sie Unrecht hatten. Also trage ich jetzt die Nummer 0, weil diese Nummer mir immer wieder aufs Neue bewusst macht, dass ich jeden Tag da hinausgehen und kämpfen muss.





«  
YELENA ISINBAYEWA  
STABHOCHSPRUNGERIN  
LEICHTATHLETIK

Dein Ausgangspunkt muss nicht gleichzeitig Dein Ziel sein.

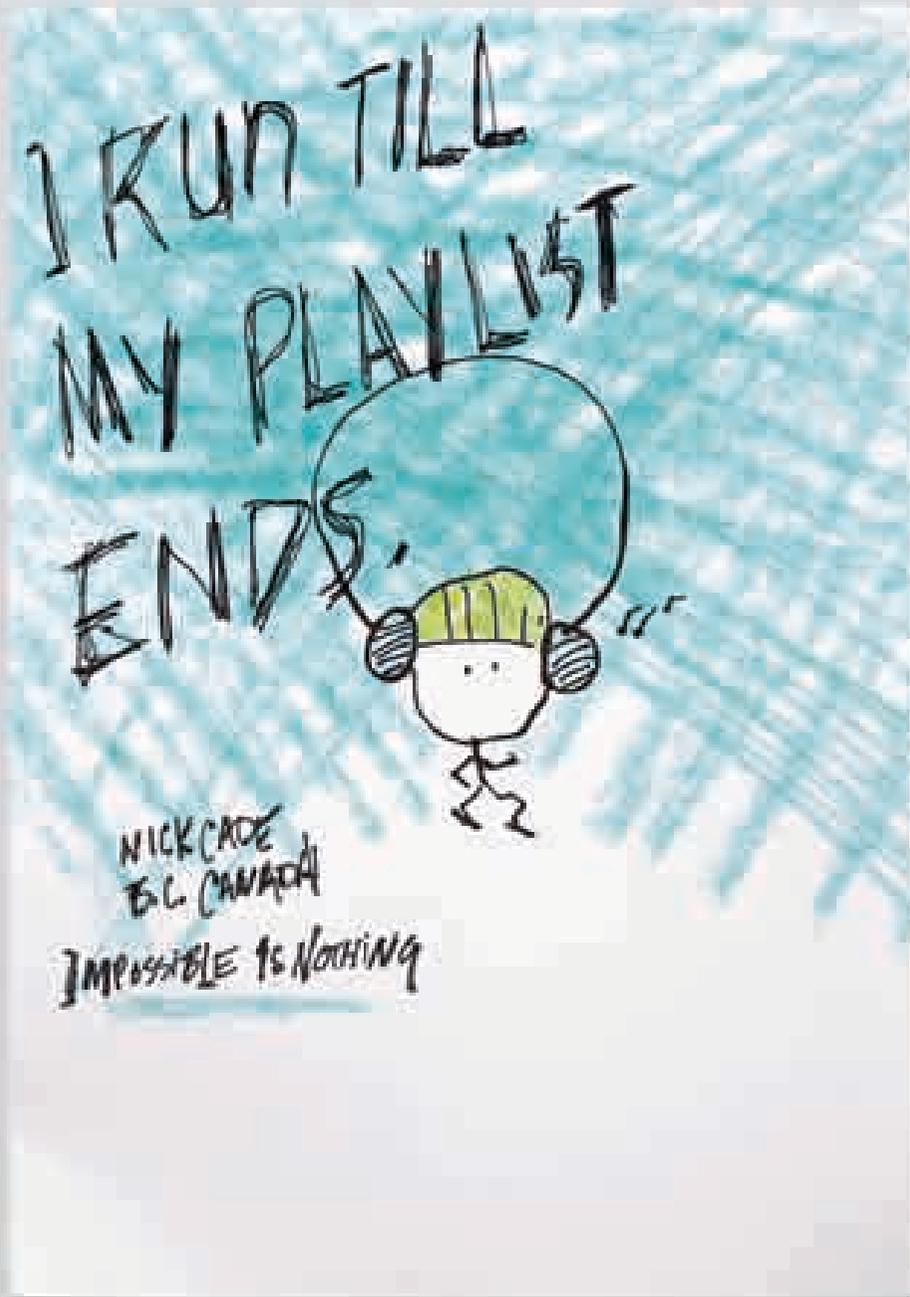
Ich bin Yelena Isinbayewa und dies ist meine Geschichte: Ich habe davon geträumt, Olympiasiegerin im Kunstturnen zu werden. Aber das war sehr schwierig, weil ich so groß bin. Mein Trainer schlug mir Stabhochsprung vor. Ich sagte: „Bist Du verrückt?“ Inzwischen habe ich 20 Weltrekorde aufgestellt. Dein Ausgangspunkt muss nicht gleichzeitig Dein Ziel sein.



» adidas  
RUNNING

Im Jahr 2007 wird die Kampagne „Impossible Is Nothing“ Konsumenten auch die Gelegenheit geben, mit bewegenden oder lustigen Geschichten ihre eigenen „Impossible“ zu erzählen. Diese persönlichen Anekdoten werden gemeinsam mit einigen unserer wichtigsten Innovationen, darunter der adiStar und der MEGABOUNCE, in kreativen Print-Anzeigen und Point-of-Sale-Materialien verwendet. Die Kampagne zeigt Konsumenten, dass adidas ihre Ziele kennt, und dass adidas ihnen dabei helfen kann, ihr persönliches „Impossible“ möglich zu machen.





START YOUR RUN ON  
[adidas.com/running](http://adidas.com/running)



# Formotion™

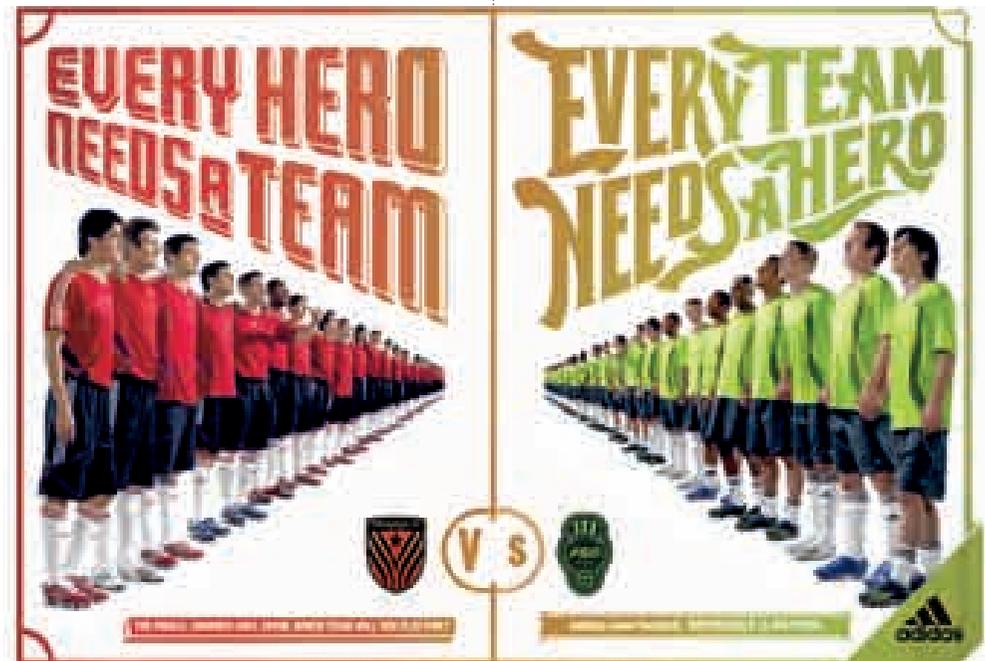
ADJUSTS TO GIVE YOU SUPERIOR STABILITY

AND CUSHIONING TO KEEP YOU GOING FLAT™



adidas  
FUSSBALL

„Impossible Is Nothing“ zählt auch zu den Kernelementen der Markenkommunikation von adidas im Bereich Fußball im Jahr 2007. Hier geht es um den Kampf zwischen zwei fiktiven Vereinen: dem „Predator F.C.“ und dem „F50 Club de Fútbol“. Beide Vereine haben Weltklasse-Fußballer unter Vertrag, die jeweils einen der zwei besten Fußballschuhe von adidas bevorzugen: den „Predator®“ oder den „+F50 TUNIT“. Das Motto des Predator F.C. lautet „Jeder Held braucht ein Team“. Im Mittelpunkt stehen dabei Spieler wie David Beckham, Michael Ballack, Kaká und Juan Román Riquelme, die ihre Fähigkeiten erst als Einzelspieler bewiesen haben, durch ihr inspirierendes, mannschaftsorientiertes Spiel jedoch zu Stars avanciert sind. Für den F50 Club de Fútbol spielen junge, aufstrebende Talente wie Lionel Messi, Arjen Robben, Lukas Podolski und Fred, die glauben, dass „jedes Team einen Helden braucht“. Sie haben ihr Können unter Beweis gestellt, indem sie sich vom Feld gelöst haben. Sie haben die Aufmerksamkeit auf sich gezogen und die Konventionen des Spiels in Frage gestellt. Diese Kampagne lädt Konsumenten dazu ein, Mitglied in einem der beiden Clubs zu werden und dann in einem Fußball-Turnier gemeinsam mit ihren Helden zu spielen.





# I AM PURE



# GAME

Vs

# THE PITCH



# IS MY STAGE

TWO TEAMS. TWO ATTITUDES. CHOOSE YOUR SIDE.

[adidas.com/football](http://adidas.com/football) IMPOSSIBLE IS NOTHING





IT TAKES VISION  
IT TAKES EXPERIENCE  
IT TAKES DETERMINATION  
IT TAKES PASSION  
IT TAKES CREATIVITY  
IT TAKES 3

IMPOSSIBLE IS NOTHING





adidas <<  
BASKETBALL

adidas wird im Jahr 2007 „Impossible Is Nothing“ als Inspiration für weitere Kampagnen nutzen und mit diesen ein breites Publikum und unterschiedliche Zielgruppen ansprechen.

Eines der besten Beispiele dieses frischen, kreativen Ansatzes ist die globale Basketballkampagne „It Takes Five“. Diese basiert auf den Kerngedanken der Marke adidas, dass der Sport größer ist als der einzelne, und dass Athleten zusammen Großartiges erreichen können. Im Mittelpunkt dieser Kampagne steht ein Team von fünf NBA Topspielern: Chauncey Billups, Tim Duncan, Gilbert Arenas, Kevin Garnett und Tracy McGrady. Sie alle tun das, was sie am besten können: zusammen einen perfekten Slam Dunk erzielen. Jeder Spieler trägt den nach ihm benannten Schuh, der im Laufe der Basketballsaison auf den Markt kommt.



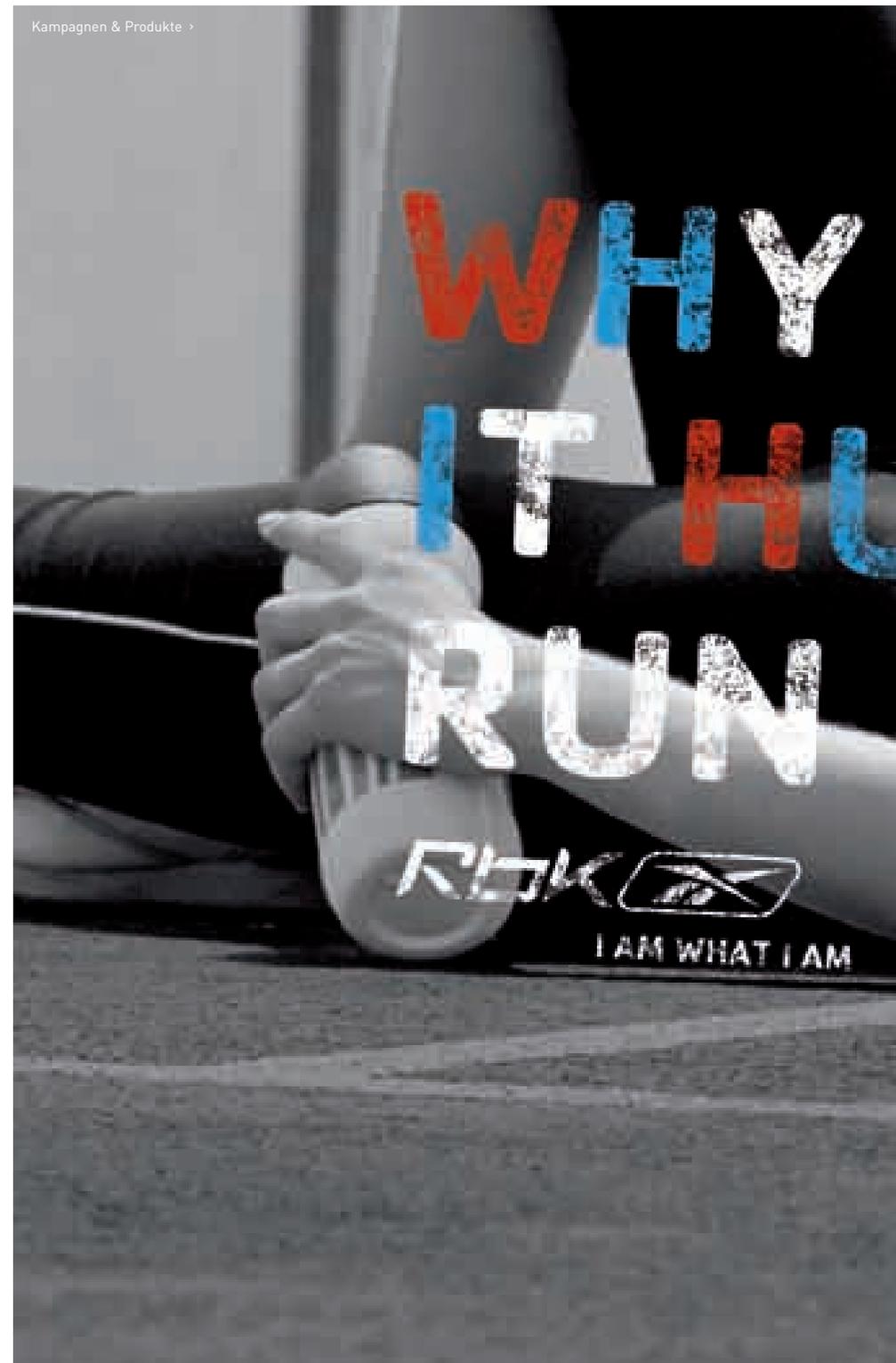
**adidas** <<  
**ORIGINALS**

Um eine Bindung zu den Konsumenten aufzubauen, muss sich Markenkommunikation für Sport Lifestyle-Produkte von der Masse abheben. Im Jahr 2007 dreht sich bei adidas Originals alles um freies Denken – „Free Thinking“. Jedes Element der Kampagne verbindet Gegenstände aus einer realen und einer imaginären Welt und schafft dadurch einfallreiche, verspielte und verlockende Bilder, die die einzigartigen Merkmale dieser neuen Kollektionen betonen. Die wichtigsten Kollektionen in dieser Kampagne sind „Sleek“ von der Graffiti-Künstlerin Fafi, „Respect M.E.“ von Missy Elliott sowie „Freizeit“.



## Reebok RUNNING <<

Im Jahr 2007 startet Reebok die globale „Run Easy“ Kampagne, die wichtigste in diesem Jahr. Damit will Reebok Konsumenten dazu ermutigen, ihr Potenzial auszuschöpfen und ihre Individualität auszudrücken. „Run Easy“ zeigt den Laufsport aus einer anderen Perspektive: Laufen bedeutet nicht nur Blut, Schweiß und Tränen. Für Reebok stehen beim Laufen das Miteinander, der Spaß und die Freude im Vordergrund – „Run Easy“. In dieser Kampagne treten einige von Reeboks besten Athleten in Premier Laufschuhen und Performance-Bekleidung auf und zeigen, wie sie „Run Easy“ in ihr Leben integrieren.



HIT THE WALL?  
JURTS.  
EASY.

RBK Speed Grip Gryphonite Glove.  
The go-to hands.



The Griptonite™ technology on the palm of this glove gives receivers that needed edge.



## RBK Pump Down & Out Cleat.

**pump** The extra step.

With The Pump technology for a custom fit, and 1/2 inch FGT spikes for more grip, this cleat was designed for speed, traction and comfort.



### » Reebok AMERICAN FOOTBALL

Ein wichtiger Aspekt bei der Revitalisierung der Marke Reebok ist es, dem Konsumenten die einzigartige Stärke der Marke in den amerikanischen Sportarten wieder näher zu bringen. Reebok ist führend im Sports Licensing Bereich in den USA und bei der Entwicklung von Performance Produkten, Fanbekleidung und Accessoires. Als offizieller Ausrüster der NFL ist Reebok in der Lage, Lizenzprodukte exklusiv zu entwickeln und zu vermarkten. Reebok spielt auch eine Vorreiterrolle bei der Entwicklung innovativer Produkte wie dem Rbk Speed Grip Griptonite™ Handschuh sowie dem Rbk Pump Down and Out Cleat Schuh, die hier in beeindruckendem nationalen Werbematerial mit Spitzenspielern wie Torry Holt und DeAngelo Hall vorgestellt werden.

## » Reebok WOMEN

Im Jahr 2007 werden zwei Kampagnen die Konsumenten an die einzigartige Stärke von Reebok im Bereich Women erinnern.

### Scarlett „Hearts“ Rbk

In Zusammenarbeit mit der Hollywood Schauspielerin Scarlett Johansson hat Reebok die Kollektion Scarlett „Hearts“ Rbk entwickelt, in der sich klassische, sportliche Silhouetten im 80er-Jahre-Look mit modernen, femininen Details und kühnen, überraschenden Ideen vereinen.

Die Bekleidungskollektion umfasst Tuniken mit Kapuze, Trainingsjacken, Baseball-Shirts, Racer Tanks und Leggins. Die Schuhkollektion ist eine moderne Neuinterpretation des ersten Laufschuhs von Reebok, dem Aztec. Die Scarlett „Hearts“ Rbk Kollektion wird das ganze Jahr über durch weltweite Marketingaktivitäten unterstützt.

### Freestyle Forever

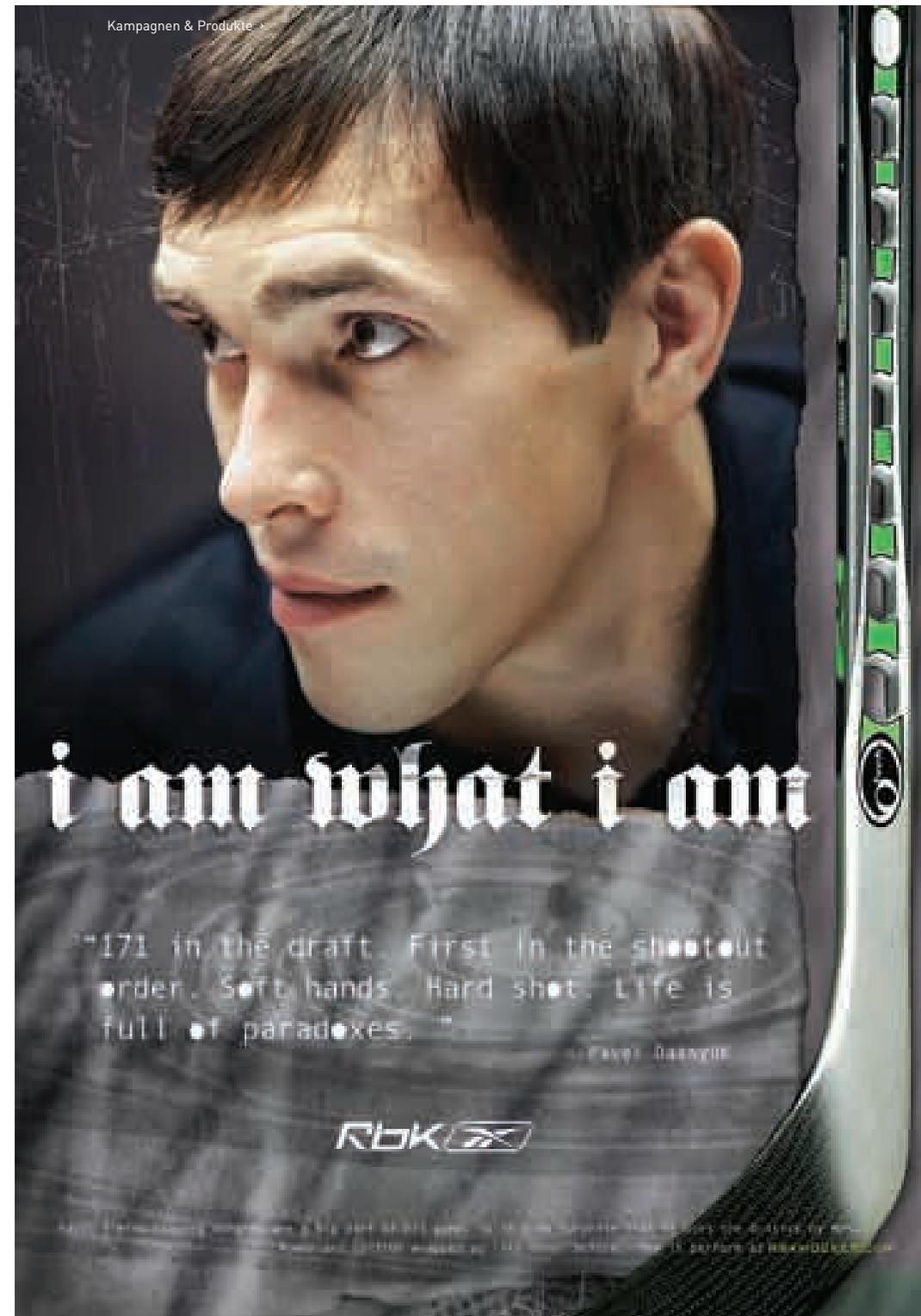
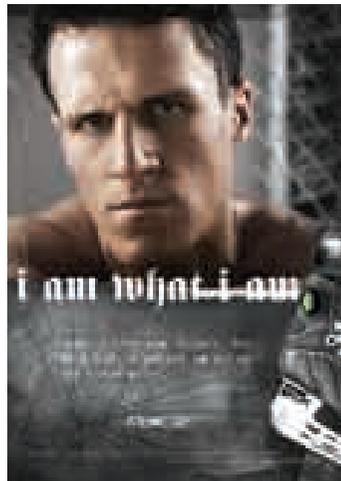
Die „Freestyle Forever“ Kampagne ist eine Hommage an die zeitlose Freestyle Schuhkollektion. Diese Kollektion zum 25-jährigen Jubiläum bringt trendige Kunst aus den späten 80ern mit einzigartigen Materialien, bunten Farben und Metallic-Look zurück. Außerdem bietet sie ein exklusives Schuhdesign von Stardesigner Roland Berry.





Reebok  
EISHOCKEY

Bei Reeboks Marketingaktivitäten im Bereich Eishockey spielt dieses Jahr die Kampagne „I AM WHAT I AM“ eine zentrale Rolle. Die Printanzeigen und TV-Spots zeigen einige der vielseitigsten Eishockey-Persönlichkeiten wie Pavel Datsyuk und Dion Phaneuf zusammen mit ihren Lieblingsprodukten von Rbk Hockey, dem „Rbk 9k 0-Stick“ und dem „Rbk 9k Pump Skate“.



» Reebok  
ROCKPORT

Aufbauend auf einer reichen Tradition und dem Bekenntnis zu Innovation und Design stellt Rockport in seiner Werbekampagne 2007 eine neue Kollektion von Dress, Casual und Outdoor Herrenschuhen vor, die über modernste Technologie aus dem Sportschuhbereich verfügen. Die Kampagne „The Differences Inside“ präsentiert die TORSION® System Technologie von adidas, die nun auch bei Rockport zum Einsatz kommt.

rockport + adidas

Introducing Torsion® System Technology by adidas

We've combined legendary adidas performance with Rockport's distinctive craftsmanship just needed for shoes that move with the stress and ease the feet.

ROCKPORT  The Differences Inside



**TaylorMade**



**A FINE-TUNED  
EXPLOSION**

MOVE THE WEIGHTS TO  
LAUNCH THE BALL LONGER

**BOMB AWAY**

MORE SPEED, MORE DISTANCE

**BURNER**

[tayormadegolf.com](http://tayormadegolf.com)

**>> TaylorMade-adidas Golf  
DRIVER UND SCHUHE**

„Our longest driver ever. Pick one.“ ist das Motto der neuen Kampagne von TaylorMade. Diese bewirbt zwei neue und außergewöhnlich lange Schläger, den r7<sup>®</sup> SuperQuad und den Burner<sup>®</sup> Driver. Diese beiden Schläger werden bereits von US-amerikanischen PGA Tour Profifolgern gespielt, die die außergewöhnlichen Eigenschaften zu schätzen wissen.

Der r7<sup>®</sup> SuperQuad verfügt über Movable Weight Technology™ (MWT™) und hat vier austauschbare Gewichtskartuschen, um präzisen Spielern Freiheit in der Wahl ihres Abschlagswinkels und ihrer Spin-Rate zu lassen und so mehr Weite zu erreichen. Der Burner<sup>®</sup> Driver erzielt über sein leichtes Gewicht und seine Schlägerlänge Ballgeschwindigkeit, Kraft und Weite und ist aus diesem Grund optimal für Spieler, die schnelle und kraftvolle Schläge bevorzugen. Beide Schläger haben ein Schlägerkopfvolumen von 460 cc (die von der United States Golf Association maximal zulässige Größe) und verfügen über die von TaylorMade entwickelte Inverted Cone Schlägerkopf-Technologie. Diese erzeugt hohe Ballgeschwindigkeit und -weite auch bei Fehlschlägen. Sowohl der r7<sup>®</sup> SuperQuad als auch der Burner<sup>®</sup> Driver werden den Umsatz in der Kategorie der Metallhölzer erhöhen.

Der neue POWERBAND Performance-Schuh wird über die „Equipment for Your Body“ Kampagne von adidas Golf vermarktet. Dieser Schuh enthält drei rechtlich geschützte Technologien. Über diese erhält der Schuh erhöhte Stabilität, größeres Gleichgewicht und eine bessere Hebelwirkung, die Spielern jeden Niveaus ermöglicht, einen sichereren und kraftvolleren Abschlag zu erzielen.



ich möchte als bester  
spieler seiner  
position in erinnerung  
bleiben, der dennoch  
bescheiden geblieben  
ist.

Richie McCaw. Kapitän der weltberühmten All Blacks. Seine Tackles – gefürchtet. Sein Durchsetzungsvermögen – inspirierend. Sein Einsatz – bedingungslos. Auf dem Höhepunkt seiner Karriere. Und trotzdem nicht abgehoben.





» RICHIE MCCA  
OPENSIDE FLANKER, RUGBY  
IRB SPIELER DES JAHRES 2006

142 Erklärung des Vorstands  
143 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers  
144 Konzernbilanz  
145 Konzerngewinn- und Verlustrechnung  
146 Konzernkapitalflussrechnung  
148 Konzernaufstellung der erfassten Erträge und Aufwendungen  
149 Konzernanhang  
157 › Erläuterungen zur Konzernbilanz  
173 › Erläuterungen zur Konzerngewinn- und Verlustrechnung  
176 › Sonstige Erläuterungen  
182 Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte und Finanzanlagen  
184 Anteilsbesitz  
  
190 Segmentinformationen  
192 Zehn-Jahresübersicht  
194 Glossar  
200 Index

## Erklärung des Vorstands

Der Vorstand der adidas AG ist verantwortlich für die Aufstellung, die Vollständigkeit und die Richtigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts sowie der sonstigen im Geschäftsbericht dargestellten Informationen. Der Konzernabschluss zum 31. Dezember 2006 wurde nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt. Der Konzernlagebericht wurde unter Beachtung der Grundsätze des deutschen Rechnungslegungsstandards DRS 15 erstellt.

Um Richtigkeit und Zuverlässigkeit der dargestellten Informationen sicherzustellen, basiert der Inhalt des Konzernabschlusses auf einer nach konzernweiten Richtlinien erfolgenden Berichterstattung sämtlicher in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen. Die Ordnungsmäßigkeit der Berichterstattung und des Risikomanagementsystems wird durch interne Kontrollsysteme gewährleistet, die unter der Leitung des Vorstands eingerichtet wurden. Diese Kontrollsysteme bilden einen wesentlichen Teil unseres wertorientierten Managementstils. Dadurch wird ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und der darauf beruhenden Berichterstattung sichergestellt. Darüber hinaus ermöglicht dieses Vorgehen dem Vorstand, potenzielle Investitionsrisiken und negative Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und gegebenenfalls geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Auf der Grundlage des Beschlusses der ordentlichen Hauptversammlung 2006 hat der Aufsichtsrat die KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main, als unabhängigen Abschlussprüfer mit der Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses und des Lage- und Konzernlageberichts beauftragt. Der Aufsichtsrat hat in seiner Bilanzsitzung den Jahres- und Konzernabschluss einschließlich Lage- und Konzernlagebericht sowie die Prüfungsberichte eingehend geprüft und erörtert. Das Ergebnis dieser Prüfung ist dem Bericht des Aufsichtsrats zu entnehmen.

Herzogenaurach, im März 2007



Herbert Hainer » Vorstandsvorsitzender



Robin J. Stalker » Finanzvorstand

# Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den von der adidas AG (bis 29. Mai 2006: adidas-Salomon 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 bis 31. Dezember 2006 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Frankfurt am Main, den 16. Februar 2007

KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft  
Aktiengesellschaft  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Erle » Wirtschaftsprüfer

Gebele » Wirtschaftsprüfer

## Konzernbilanz in Mio. €

	(Erläuterung)	31. Dez. 2006	31. Dez. 2005	Veränderung in %
Flüssige Mittel	(6)	311	1.525	-79,6
Kurzfristige Finanzanlagen	(7)	36	61	-40,8
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(8)	1.415	965	46,6
Vorräte	(9)	1.607	1.230	30,7
Forderungen aus Ertragsteuern	(28)	84	49	71,2
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	(10)	413	537	-23,1
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	(4)	59	—	—
<b>Kurzfristige Aktiva</b>		<b>3.925</b>	<b>4.367</b>	<b>-10,1</b>
Sachanlagen, netto	(11)	689	424	62,3
Geschäfts- oder Firmenwerte, netto	(12)	1.516	436	247,5
Markenrechte, netto	(13)	1.454	15	9.664,2
Sonstige immaterielle Vermögenswerte, netto	(13)	223	76	192,1
Langfristige Finanzanlagen	(14)	106	114	-7,5
Latente Steueransprüche	(28)	332	195	69,9
Sonstige langfristige Vermögenswerte	(15)	134	123	10,0
<b>Langfristige Aktiva</b>		<b>4.454</b>	<b>1.383</b>	<b>221,9</b>
<b>Aktiva</b>		<b>8.379</b>	<b>5.750</b>	<b>45,7</b>
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		752	684	10,0
Rückstellungen für Ertragsteuern	(28)	283	283	0,0
Abgegrenzte Schulden und sonstige Rückstellungen	(17)	921	566	62,6
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	(18)	232	190	22,0
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	(4)	4	—	—
<b>Kurzfristige Passiva</b>		<b>2.192</b>	<b>1.723</b>	<b>27,2</b>
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	(16)	2.578	1.035	149,0
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	(19)	134	148	-9,2
Latente Steuerschulden	(28)	522	42	1.138,1
Sonstige langfristige Rückstellungen	(17)	74	67	10,5
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	(20)	43	23	87,2
<b>Langfristige Passiva</b>		<b>3.351</b>	<b>1.315</b>	<b>154,8</b>
Grundkapital		204	130	56,6
Sonstige Rücklagen		425	700	-39,2
Gewinnrücklagen		2.199	1.854	18,6
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	(22)	2.828	2.684	5,4
Ausgleichsposten für Anteile anderer Gesellschafter	(21)	8	28	-73,2
<b>Gesamtes Eigenkapital</b>		<b>2.836</b>	<b>2.712</b>	<b>4,6</b>
<b>Passiva</b>		<b>8.379</b>	<b>5.750</b>	<b>45,7</b>

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

Konzerngewinn- und Verlustrechnung in Mio. €

(Erläuterung)	1. Jan. bis 31. Dez. 2006	1. Jan. bis 31. Dez. 2005	Veränderung	1. Jan. bis 31. Dez. 2006 (ohne Reebok)	Veränderung (ohne Reebok)
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>10.084</b>	6.636	52,0 %	<b>7.548</b>	13,7 %
Umsatzkosten	<b>5.589</b>	3.439	62,6 %	<b>3.943</b>	14,7 %
<b>Rohergebnis</b>	<b>4.495</b>	3.197	40,6 %	<b>3.605</b>	12,8 %
(in % der Umsatzerlöse)	<b>44,6%</b>	48,2%	-3,6 PP	<b>47,8%</b>	-0,4 PP
Lizenz- und Provisionserträge	<b>90</b>	47	90,9 %	<b>56</b>	18,2 %
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen (11,13,25)	<b>3.704</b>	2.537	46,0 %	<b>2.872</b>	13,2 %
(in % der Umsatzerlöse)	<b>36,7%</b>	38,2%	-1,5 PP	<b>38,0%</b>	-0,2 PP
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>881</b>	707	24,5 %	<b>789</b>	11,5 %
(in % der Umsatzerlöse)	<b>8,7%</b>	10,7%	-1,9 PP	<b>10,5%</b>	-0,2 PP
Finanzerträge (27)	<b>39</b>	42	-5,5 %		
Finanzaufwendungen (27)	<b>197</b>	94	110,7 %		
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>723</b>	655	10,3 %		
(in % der Umsatzerlöse)	<b>7,2%</b>	9,9%	-2,7 PP		
Ertragsteuern (28)	<b>227</b>	221	2,7 %		
(in % des Gewinns vor Steuern)	<b>31,4%</b>	33,7%	-2,3 PP		
<b>Gewinn aus fortgeführtem Geschäft</b>	<b>496</b>	434	14,2 %		
(in % der Umsatzerlöse)	<b>4,9%</b>	6,5%	-1,6 PP		
Gewinn aus nicht fortgeführtem Geschäft, nach Steuern	<b>—</b>	-44	100,0 %		
<b>Gewinn</b>	<b>496</b>	390	27,0 %		
(in % der Umsatzerlöse)	<b>4,9%</b>	5,9%	-1,0 PP		
<b>Auf Anteilseigner entfallender Gewinn</b>	<b>483</b>	383	26,1 %		
(in % der Umsatzerlöse)	<b>4,8%</b>	5,8%	-1,0 PP		
Ergebnisanteile anderer Gesellschafter	<b>13</b>	7	73,6 %		
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführtem Geschäft (in €) <sup>1)</sup> (29)	<b>2,37</b>	2,28	4,0 %		
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführtem Geschäft (in €) <sup>1)</sup> (29)	<b>2,25</b>	2,15	4,9 %		
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführtem und nicht fortgeführtem Geschäft (in €) <sup>1)</sup> (29)	<b>2,37</b>	2,05	15,9 %		
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführtem und nicht fortgeführtem Geschäft (in €) <sup>1)</sup> (29)	<b>2,25</b>	1,93	16,6 %		

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.  
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.  
1) Angepasst aufgrund des am 6. Juni 2006 im Verhältnis 1:4 durchgeführten Aktiensplits.

## Konzernkapitalflussrechnung in Mio. €

	(Erläuterung)	1. Jan. bis 31. Dez. 2006	1. Jan. bis 31. Dez. 2005
<b>Laufende Geschäftstätigkeit:</b>			
Gewinn vor Steuern		723	655
Anpassungen für:			
Abschreibungen	(11, 13, 14, 25)	217	128
Unrealisierte Währungsverluste/-gewinne, netto		76	-61
Zinserträge	(27)	-37	-36
Zinsaufwendungen	(27)	184	74
Verluste aus Sachanlagenabgang, netto		2	3
<b>Betriebliches Ergebnis vor Änderungen im Nettoumlaufvermögen</b>		<b>1.165</b>	<b>763</b>
Abnahme/Zunahme der Forderungen und sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte		52	-303
Abnahme/Zunahme der Vorräte		98	-142
Abnahme/Zunahme der Lieferantenverbindlichkeiten und sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten		-98	289
<b>Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit</b>		<b>1.217</b>	<b>607</b>
Zinszahlungen		-158	-68
Zahlungen für Ertragsteuern		-297	-159
<b>Mittelzufluss aus fortgeführter laufender Geschäftstätigkeit</b>		<b>762</b>	<b>380</b>
Mittelabfluss aus nicht fortgeführter laufender Geschäftstätigkeit		—	-28
<b>Mittelzufluss aus gesamter laufender Geschäftstätigkeit</b>		<b>762</b>	<b>352</b>
<b>Investitionstätigkeit:</b>			
Erwerb von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		-75	-27
Erlöse aus dem Abgang von sonstigen immateriellen Vermögenswerten		19	6
Erwerb von Sachanlagevermögen		-202	-188
Erwerb von Vermögenswerten aus Finanzierungsleasing		-170	0
Erlöse aus dem Abgang von Sachanlagevermögen		36	14
Erwerb von anderen Gesellschaftern	(5)	-32	0
Erwerb von Tochtergesellschaften abzüglich erworbener flüssiger Mittel	(5)	-2.432	0
Rückkauf von Mitarbeiteroptionen und Wandelanleihen		-223	0
Verkauf von nicht fortgeführter Geschäftstätigkeit abzüglich abgegangener flüssiger Mittel	(31)	33	450
Verkauf von kurzfristigen Finanzanlagen		22	201
Erwerb von Finanzanlagen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten		-1	-53
Erhaltene Zinsen		37	37
<b>Mittelabfluss/Mittelzufluss aus Investitionstätigkeit</b>		<b>-2.988</b>	<b>440</b>

## Konzernkapitalflussrechnung in Mio. €

	(Erläuterung)	1. Jan. bis 31. Dez. 2006	1. Jan. bis 31. Dez. 2005
<b>Finanzierungstätigkeit:</b>			
Zunahme der langfristigen Finanzverbindlichkeiten		1.099	106
Einzahlungen aus Eigenkapitalerhöhungen		—	639
Dividende der adidas AG	(22)	-66	-60
Dividenden an Minderheitsaktionäre		-4	-3
Ausgeübte Aktienoptionen		6	20
Kapitaleinzahlungen von Minderheitsaktionären		—	-2
Abnahme der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten		—	-186
<b>Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>		<b>1.035</b>	<b>514</b>
<b>Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestands</b>			
		-23	23
Abnahme/Zunahme des Finanzmittelbestands		-1.214	1.329
Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres	(6)	1.525	196
<b>Finanzmittelbestand am Ende des Jahres</b>	(6)	<b>311</b>	<b>1.525</b>

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

## Konzernaufstellung der erfassten Erträge und Aufwendungen in Mio. €

	(Erläuterung)	1. Jan. bis 31. Dez. 2006	1. Jan. bis 31. Dez. 2005
Nettoverlust/gewinn aus der Absicherung von Cashflow, netto nach Steuern	(24)	-67	95
Nettogewinn/verlust aus der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländischen Tochtergesellschaften, netto nach Steuern		0	-3
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus leistungsorientierten Pensionszusagen und ähnlichen Verpflichtungen, netto nach Steuern	(19)	1	-8
Aufwand für Aktienoptionspläne, netto nach Steuern	(33)	—	0
Währungsänderung		-215	79
<b>Im Eigenkapital direkt erfasste Veränderungen</b>		<b>-281</b>	<b>163</b>
Gewinn nach Steuern		496	390
<b>Summe aus Periodenergebnis und erfolgsneutral erfasster Wertänderung der Periode</b>		<b>215</b>	<b>553</b>
Auf Anteilseigner der adidas AG entfallend		202	542
Auf Anteile anderer Gesellschafter entfallend		13	11

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

# Konzernanhang

Die adidas AG (ehemals adidas-Salomon AG), eine börsennotierte Aktiengesellschaft nach deutschem Recht, und ihre Tochtergesellschaften entwerfen, entwickeln, produzieren und vertreiben 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 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 2006 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. Dabei werden alle zum 31. Dezember 2006 gültigen International Financial Reporting Standards und Interpretationen des International Financial Reporting Interpretations Committee angewandt.

Neue Standards, Änderungen von Standards und Interpretationen, die für Geschäftsjahre, die zum 31. Dezember 2006 enden, anzuwenden sind:

- » IAS 1 / IAS 19 Amendment – Actuarial Gains and Losses, Group Plans and Disclosures (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2006): diese Änderung wurde frühzeitig im Geschäftsjahr 2005 angewandt.
- » IAS 21 Amendment – The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2006): diese Änderung hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- » IAS 39 Amendment – Cash Flow Hedge Accounting of Forecast Intra-group Transactions (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2006): diese Änderung hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- » IAS 39 Amendment – The Fair Value Option (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2006): diese Änderung hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- » IAS 39 / IFRS 4 Amendment – Financial Guarantee Contracts (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2006): diese Änderung hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- » IFRS 6 Exploration for and Evaluation of Mineral Resources (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2006): dieser neue Standard hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

- » IFRIC 4 Determining whether an Arrangement Contains a Lease (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2006): diese Interpretation hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- » IFRIC 5 Rights to Interests arising from Decommissioning, Restoration, and Environmental Rehabilitation Funds (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2006): diese Interpretation hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- » IFRIC 6 Liabilities arising from Participating in a Specific Market – Waste Electrical and Electronic Equipment (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Dezember 2005): diese Interpretation hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Etliche neue Standards, Änderungen von Standards und Interpretationen, die für Geschäftsjahre nach dem 31. Dezember 2006 gültig sind und die beim Erstellen dieses Konzernabschlusses nicht angewandt wurden, sind:

- » IAS 1 Amendment – Capital disclosures (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2007): der Konzern untersucht momentan die möglichen Auswirkungen dieser Änderung.
- » IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2007): dieser neue Standard wird umfangreiche zusätzliche Angaben bezüglich der Finanzinstrumente des Konzerns erfordern.
- » IFRS 8 Operating Segments (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2009): der Konzern untersucht momentan die möglichen Auswirkungen dieses neuen Standards.
- » IFRIC 7 Applying the Restatement Approach under IAS 29 Financial Reporting in Hyperinflationary Economies (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. März 2006): diese Interpretation wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- » IFRIC 8 Scope of IFRS 2 (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Mai 2006): der Konzern untersucht momentan die möglichen Auswirkungen dieser neuen Interpretation.
- » IFRIC 9 Reassessment of Embedded Derivatives (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Juni 2006): der Konzern untersucht momentan die möglichen Auswirkungen dieser neuen Interpretation.
- » IFRIC 10 Interim Financial Reporting and Impairment (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. November 2006): diese Interpretation wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- » 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.
- » IFRIC 12 Service Concession Arrangements (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2008): diese Interpretation wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

Die neuen Standards, Änderungen von Standards und Interpretationen sind für Berichtsperioden anzuwenden, die am oder nach dem Zeitpunkt des Inkrafttretens beginnen.

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 Gesellschaften zum 31. Dezember 2006 bzw. 2005 stellt sich wie folgt dar:

#### Anzahl der konsolidierten Gesellschaften

	2006	2005
<b>1. Januar</b>	<b>94</b>	<b>107</b>
Neu gegründete/konsolidierte Unternehmen	2	5
Veräußerte/endkonsolidierte Unternehmen	-4	-18
Unternehmenszusammenschlüsse	-1	—
Erworbene Unternehmen	77	—
<b>31. Dezember</b>	<b>168</b>	<b>94</b>

Eine Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG ist diesen Erläuterungen als Anlage II beigefügt. Zudem wird eine Aufstellung dieses Anteilsbesitzes beim Handelsregister am Amtsgericht in Fürth (Bayern) hinterlegt.

Aus der Erstkonsolidierung der erworbenen Unternehmen sind im Jahr 2006 wesentliche Effekte entstanden (siehe Erläuterung 5).

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 funktionale Währung Euro mit dem Kassakurs am Tag der Transaktion umgerechnet.

Die Aktiva und Passiva von Tochtergesellschaften, deren funktionale Währung nicht der Euro ist, werden zum Bilanzstichtagskurs in Euro umgerechnet. 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.

In den Abschlüssen der einzelnen Konzerngesellschaften werden monetäre Posten, die nicht in Euro nominiert sind, grundsätzlich zum Jahresendkurs zum Bilanzstichtag umgerechnet. Daraus resultierende Währungsgewinne und -verluste werden unmittelbar ergebniswirksam erfasst.

Eine Aufstellung der für den Konzern wichtigsten Wechselkurse zum Euro ist nachfolgend dargestellt:

#### Wechselkurse € 1 entspricht

	Durchschnittskurse für das Geschäftsjahr		Jahresendkurse zum 31. Dez.	
	2006	2005	2006	2005
USD	1,2562	1,2453	1,3170	1,1797
GBP	0,6820	0,6839	0,6715	0,6853
JPY	146,08	136,91	156,93	138,90

### 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 hält der Konzern keine derivativen Finanzinstrumente zu Handelszwecken.

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 der entsprechende Gewinn oder Verlust 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 Bankeinlagen mit Restlaufzeiten von nicht mehr als drei Monaten gerechnet vom Erwerbszeitpunkt.

### Forderungen und sonstige Vermögenswerte

Forderungen 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 angesetzt. Die Anschaffungskosten werden durch eine Standardbewertungsmethode ermittelt, die der FIFO- oder der Durchschnittsmethode entspricht. Die Herstellungskosten fertiger Erzeugnisse beinhalten Materialkosten, Fertigungslöhne und zurechenbare Gemeinkosten. Die Wertberichtigungen werden konzern-einheitlich basierend auf dem Alter bzw. der voraussichtlichen Lagerdauer der einzelnen Artikel ermittelt.

### Vermögenswerte/Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten

Vermögenswerte und Verbindlichkeiten (primär langfristig), von denen erwartet wird, dass sie überwiegend durch eine Veräußerung und nicht durch fortgesetzte Nutzung realisiert werden, sind als zur Veräußerung gehalten klassifiziert. Diese werden mit dem niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten angesetzt.

### Sachanlagevermögen

Das Sachanlagevermögen wird 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 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 Sachanlagevermögen

	Jahre
Gebäude	10 – 50
Einbauten	5 – 20
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.

#### Finanzierungsleasing

Bei Leasingverträgen, bei denen im Wesentlichen alle Risiken und Chancen im Zusammenhang mit einem Vermögensgegenstand 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.

#### Identifizierbare immaterielle Vermögenswerte

Die immateriellen Vermögenswerte werden zu Anschaffungskosten, vermindert um kumulierte planmäßige Abschreibungen 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
Patente und Lizenzen	5 – 15
Software	3 – 5

Im Geschäftsjahr 2006 stellte der adidas Konzern fest, dass es bei den Markenrechten mit unbestimmter wirtschaftlicher Nutzungsdauer keine Wertminderung gab.

Der erzielbare Betrag wird auf Basis des beizulegenden Zeitwerts abzüglich der Veräußerungskosten, die mit 1 % des beizulegenden Zeitwerts angesetzt werden, ermittelt. Dabei wird der jeweilige beizulegende Zeitwert durch die Diskontierung von ersparten Lizenzentgelten nach Steuern und zuzüglich eines Steuervorteils ermittelt, der sich aus der Abschreibung des erworbenen Vermögenswertes ergibt (Relief-from-royalty method). Bei dieser Berechnung wird die Prognose der ersparten Lizenzentgelte basierend auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von maximal fünf Jahren herangezogen. Ersparte Lizenzentgelte über diesen Zeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von ca. 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 Fremd-/Eigenkapitalstruktur und auf den Finanzierungskosten der wichtigsten Wettbewerber. Der angewandte Diskontierungssatz ist ein Nachsteuersatz und spiegelt das spezifische Eigenkapital- und Länderrisiko wider. Der angewandte Diskontierungssatz beträgt 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 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 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 in Übereinstimmung mit der – im Vergleich zum Vorjahr von Marken und Regionen auf ausschließlich Marken der Geschäftstätigkeit geänderten – 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 bereits vorhandenen sowie die neu 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 Fir- menwerte, Gesamt
<b>31. Dezember 2005</b>	<b>150</b>	<b>—</b>	<b>286</b>	<b>436</b>
Zugänge – Erwerb Reebok	699	466	—	1.165
Zugänge – sonstige	3	—	—	3
Effekte aus Währungsumrechnung	-57	-29	-2	-88
<b>31. Dezember 2006</b>	<b>795</b>	<b>437</b>	<b>284</b>	<b>1.516</b>

Im Geschäftsjahr 2006 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 ca. 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 Fremd-/Eigenkapitalstruktur und auf den Finanzierungskosten 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 7,2% 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 98 Mio. € bzw. 63 Mio. € für die Geschäftsjahre 2006 und 2005.

#### 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, 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 dieser 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 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 der Position 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.

#### Rückstellungen

Eine 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 Rückstellungen werden dann abgezinst, wenn die Auswirkung der Abzinsung wesentlich ist.

#### 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 alle nicht erfassten nachzuverrechnenden Dienstzeitaufwendungen 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 der Position „Sonstige Rücklagen“ innerhalb des Eigenkapitals, wie in der Konzernaufstellung der erfassten Gewinne und Verluste angegeben.

#### Berücksichtigung von Erlösen

Umsätze 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 erfasst.

Lizenz- und Provisionserträge werden gemäß den Vertragsbedingungen periodegerecht erfasst.

#### Werbe- und Promotionaufwendungen

Die Produktionskosten für Medienkampagnen werden bis zur Fertigstellung als Rechnungsabgrenzungsposten 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 und nicht aktiviert.

#### Ertragsteuern

Ertragsteuern werden gemäß den steuerrechtlichen Bestimmungen der Länder, in denen der Konzern tätig ist, ermittelt.

Der Konzern ermittelt latente Steuern für sämtliche temporären Differenzen zwischen den Buchwerten und den steuerlichen Wertansätzen der Vermögenswerte und Schulden sowie für steuerliche Verlustvorträge. Da es nicht zulässig ist eine latente Steuerschuld für Geschäfts- oder Firmenwerte zu erfassen, berechnet der Konzern keine latenten Steuern auf diese.

Aktive latente Steuern aus abzugsfähigen temporären Unterschieden und steuerlichen Verlustvorträgen, die zu versteuernde temporäre Unterschiede übersteigen, werden nur in dem Umfang ausgewiesen, in dem mit hinreichender Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann, dass das jeweilige Unternehmen ausreichend steuerpflichtiges Einkommen zur Realisierung des entsprechenden Vorteils erzielen wird.

Ertragsteuern werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, mit Ausnahme von denen, die sich auf Sachverhalte beziehen, die direkt im Eigenkapital verrechnet worden sind.

#### Kapitalbeteiligungspläne

Im Rahmen des Aktienoptionsplans (MSOP) der adidas AG wurden Bezugsrechte an Mitglieder des Vorstands, an Mitglieder der Geschäftsleitungsorgane verbundener Unternehmen sowie an weitere Führungskräfte des Konzerns gewährt (siehe auch Erläuterung 33). Zur Bedienung einer eventuell entstehenden Verpflichtung hat die Gesellschaft die Wahl zwischen der Ausgabe neuer Aktien und einem Barausgleich. Wenn die Bezugsrechte ausgeübt werden und die Gesellschaft sich zur Ausgabe neuer Aktien entschließt, wird der Mittelzufluss abzüglich der Transaktionskosten im Grundkapital und in der Kapitalrücklage erfasst. In der Vergangenheit hat sich die Gesellschaft für die Ausgabe neuer Aktien entschieden. Diese Variante soll in der Zukunft beibehalten werden.

Gemäß IFRS 2 wird ein Aufwand und eine entsprechende Buchung im Eigenkapital für Aktienoptionen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und ein Aufwand und eine Verbindlichkeit für Aktienoptionen mit Barausgleich erfasst.

Der Konzern hat IFRS 2 rückwirkend angewandt und nutzt die Übergangsvorschriften von IFRS 2 in Bezug auf die eigenkapitalbasierten Vergütungspläne. Infolgedessen wendet der Konzern IFRS 2 nur auf die nach dem 7. November 2002 gewährten eigenkapitalbasierten Rechte an, die bis einschließlich 1. Januar 2005 noch nicht ausübbar waren [Tranche V (2003)].

#### Schätzungsunsicherheiten

Die Erstellung von Abschlüssen in Übereinstimmung mit IFRS erfordert vom Management Annahmen und Schätzungen, die Auswirkungen auf ausgewiesene Beträge und damit im Zusammenhang stehende Angaben haben. Obwohl diese Schätzungen nach bestem Wissen des Managements basierend auf den gegenwärtigen Ereignissen und Maßnahmen erfolgen, kann es bei den tatsächlichen Ergebnissen zu Abweichungen von diesen Schätzungen kommen.

Die wichtigsten zukunftsbezogenen Annahmen sowie sonstige am Stichtag bestehende wesentliche Quellen von Schätzungsunsicherheiten, aufgrund derer ein beträchtliches Risiko besteht, dass innerhalb des nächsten Geschäftsjahres eine wesentliche Anpassung der Buchwerte von Vermögenswerten und Schulden erforderlich sein wird, werden in der entsprechenden Erläuterung aufgeführt.

### 3 » Nicht fortgeführtes Geschäft

Am 2. Mai 2005 kündigte der Konzern die geplante Veräußerung des Salomon Geschäftssegments an Amer Sports Corporation an. Die Transaktion wurde am 19. Oktober 2005 formell abgeschlossen mit Wirkung zum 30. September 2005. Der endgültige Kaufpreis ohne Schulden betrug 497 Mio. €. Eine erste Zahlung in Höhe von 460 Mio. € wurde im Oktober 2005 erhalten. Die Zahlung des restlichen Betrages ist im ersten Quartal 2006 erfolgt.

Das Salomon Geschäftssegment umfasste die dazugehörigen Tochtergesellschaften und die Marken Salomon, Mavic, Bonfire, Arc'Teryx und Cliché.

#### Analyse des Ergebnisses aus nicht fortgeführtem Geschäft in Mio. €

	2005
Umsatzerlöse	360
Aufwendungen	382
<b>Gewinn vor Steuern aus nicht fortgeführtem Geschäft</b>	<b>-22</b>
Ertragsteuern	-2
<b>Gewinn nach Steuern aus nicht fortgeführtem Geschäft</b>	<b>-20</b>
Ergebnis aus der Bewertung mit dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten	-14
Ertragsteuern	10
<b>Ergebnis aus der Bewertung mit dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten, nach Steuern</b>	<b>-24</b>
<b>Gewinn aus nicht fortgeführtem Geschäft, nach Steuern</b>	<b>-44</b>
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus nicht fortgeführtem Geschäft (in €) <sup>1)</sup>	-0,24
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus nicht fortgeführtem Geschäft (in €) <sup>1)</sup>	-0,22

1) Angepasst aufgrund des am 6. Juni 2006 im Verhältnis 1:4 durchgeführten Aktiensplits.

### 4 » 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 und die Verkäufe werden für März bzw. Juni 2007 erwartet. Zum 31. Dezember 2006 umfassen die Veräußerungsgruppen Vermögenswerte von 59 Mio. € abzüglich Verbindlichkeiten von 4 Mio. €.

#### Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten in Mio. €

	31. Dez. 2006
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	29
Sachanlagen, netto	30
<b>Gesamt</b>	<b>59</b>

#### Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten in Mio. €

	31. Dez. 2006
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	2
Rückstellungen	2
<b>Gesamt</b>	<b>4</b>

### 5 » Akquisitionen/Abgänge von Tochtergesellschaften

Der adidas Konzern übernahm für einen Betrag von 2 Mio. € durch den Erwerb der restlichen 8,6 % der Anteile mit Wirkung zum 17. Januar 2006 die vollständige Kontrolle über die Tochtergesellschaft in Indien, adidas India Marketing Private Ltd., Neu-Delhi (Indien).

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.

#### Nettovermögen von Reebok am Zugangsdatum in Mio. €

	Buchwerte vor dem Erwerb	Zeitwert- anpass- ungen	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, netto	293	-33	260
Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte, netto	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
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
<b>Nettovermögen</b>	<b>673</b>	<b>1.133</b>	<b>1.806</b>
Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Unternehmenserwerb			1.165
<b>Kaufpreis in bar</b>			<b>2.971</b>
Erworbene flüssige Mittel			539
<b>Zahlungsmittelabfluss aufgrund des Unternehmenserwerbs</b>			<b>2.432</b>

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 erzielbaren Nettomieten Risikoabschläge und anfallende Kosten abgezogen und die so ermittelten Werte abgezinst. Die Betriebs- und Geschäftsausstattung wird mit Hilfe der fortgeschriebenen Wiederbeschaffungskosten (depreciated replacement cost method) bewertet. Dabei werden 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 erfolgt nach der Methode der Lizenzpreisanalogie (Relief-from-royalty method). Dabei wird der jeweilige beizulegende Zeitwert durch die Diskontierung von ersparten Lizenzentgelten nach Steuern und zuzüglich eines Steuervorteils ermittelt, der sich aus der Abschreibung des erworbenen Vermögenswertes ergibt. Bei der Bewertung der Lizenzvereinbarungen, des Kundenstammes sowie des Auftragsbestandes wird die Residualwertmethode (Multi-period-excess-earnings method) verwendet. Dabei werden die jeweiligen zukünftigen Zahlungsströme über die gesamte Vertragslaufzeit identifiziert und von Einflüssen, die nichts mit diesen Vermögenswerten zu tun haben, bereinigt. Die Zahlungsströme werden auf der Basis der erwarteten Umsätze ermittelt, abzüglich variabler und umsatzabhängiger kalkulatorischer Kosten für die Nutzung dafür benötigter Vermögenswerte. Anschließend werden die Ergebnisse mit einem spezifischen Zinssatz diskontiert und ein abschreibungsbedingter Steuervorteil hinzugerechnet.
- » Langfristige Finanzanlagen: Für die Bewertung einer Beteiligung wurde ein diskontierter Cashflow verwendet (Discounted cash flow method). Dabei wurden die zukünftigen Cashflows auf den Erwerbszeitpunkt abgezinst.

Die Buchwerte vor dem Erwerb basierten auf den anzuwendenden IFRS.

Der Geschäfts- oder Firmenwert ergibt 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, ist im Geschäfts- oder Firmenwert enthalten.

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 Übernahmen 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.

Mit Wirkung zum 1. September 2006 übernahm der adidas Konzern für einen Betrag von 30 Mio. € durch den Erwerb der restlichen 49% der Anteile die vollständige Kontrolle über die Tochtergesellschaft für die Marke adidas in Korea, adidas Korea Ltd., Seoul (Korea). Der zusätzliche Gewinn für den Konzern für den Zeitraum September bis Dezember 2006 belief sich auf 1 Mio. €.

Mit Wirkung zum 1. September 2006 verkaufte der adidas Konzern im Zusammenhang mit einer Neuorganisation des Geschäfts in Indonesien 92% der Anteile an P.T. Trigaris Sportindo (adidas Indonesia), Jakarta (Indonesien).

## Erläuterungen zur Konzernbilanz

### 6 » Flüssige Mittel

Die flüssigen Mittel setzen sich aus Bank und Kasse sowie kurzfristigen Bankeinlagen zusammen.

### 7 » Kurzfristige Finanzanlagen

Die kurzfristigen Finanzanlagen werden als ergebniswirksam zum Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte („at fair value through profit or loss“) klassifiziert. Sie beinhalten im Wesentlichen Investmentfonds und Wertpapiere. Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

Die Wertpapiere beinhalten im Wesentlichen Commercial Paper und Certificates of Deposit.

### 8 » 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. 2006	31. Dez. 2005
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	1.527	1.046
abzüglich: Wertberichtigungen auf Forderungen	112	81
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>1.415</b>	<b>965</b>

Einzelwertberichtigungen beziehen sich zum 31. Dezember 2006 auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 46 Mio. €.

**9 » Vorräte**

Die Vorräte gliedern sich in folgende Hauptgruppen:

**Vorräte** in Mio. €

	31. Dez. 2006			31. Dez. 2005		
	Brutto-wert	abzüglich Wert-berich-tigungen	Netto-wert	Brutto-wert	abzüglich Wert-berich-tigungen	Netto-wert
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	1.208	86	1.122	870	50	820
Unterwegs befindliche Ware	428	—	428	365	—	365
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	46	2	44	35	1	34
Unfertige Erzeugnisse	13	—	13	11	—	11
<b>Vorräte, netto</b>	<b>1.695</b>	<b>88</b>	<b>1.607</b>	<b>1.281</b>	<b>51</b>	<b>1.230</b>

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 349 Mio. € zum 31. Dezember 2006 bzw. 250 Mio. € zum 31. Dezember 2005 (siehe auch Erläuterung 2).

**10 » Sonstige kurzfristige Vermögenswerte**

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

**Sonstige kurzfristige Vermögenswerte** in Mio. €

	31. Dez. 2006	31. Dez. 2005
Rechnungsabgrenzungsposten	213	178
Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuer	74	62
Zinsoptionen	0	2
Währungsoptionen	6	69
Devisentermingeschäfte	7	23
Kautionen	28	20
Zum Verkauf vorgesehene Grundstücke	0	40
Sonstige	85	145
<b>Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, brutto</b>	<b>413</b>	<b>539</b>
abzüglich: Wertberichtigungen	0	2
<b>Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, netto</b>	<b>413</b>	<b>537</b>

Die Rechnungsabgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Abgrenzungen für Promotion- und Dienstleistungsverträge.

Für Informationen zu Devisentermingeschäften sowie Zins- und Währungsoptionen siehe Erläuterung 24.

Die zum Verkauf vorgesehenen Grundstücke beziehen sich auf Teilgrundstücke der ehemaligen „Herzo Base“ in Herzogenaurach. Diese im Besitz der GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG befindlichen Grundstücke, wurden in 1998 durch den Erwerb von 90% der Anteile der Gesellschaft erworben (siehe auch Erläuterung 4).

Zum 31. Dezember 2005 ist in der Position „Sonstige“ der restliche Betrag in Höhe von 65 Mio. € im Zusammenhang mit der Veräußerung von Salomon enthalten.

**11 » Sachanlagevermögen**

Das Sachanlagevermögen setzt sich wie folgt zusammen:

**Sachanlagevermögen** in Mio. €

	31. Dez. 2006	31. Dez. 2005
Grundstücke und Bauten	484	298
Technische Anlagen und Maschinen	118	83
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	567	443
	<b>1.169</b>	<b>824</b>
abzüglich: kumulierte Abschreibungen	498	440
	<b>671</b>	<b>384</b>
Anlagen im Bau, netto	18	40
<b>Sachanlagevermögen, netto</b>	<b>689</b>	<b>424</b>

Die Abschreibungen (fortgeführtes Geschäft) für die Geschäftsjahre 2006 und 2005 betragen 129 Mio. € bzw. 80 Mio. € (siehe auch Erläuterung 25). Die Wertminderungen, die in den Abschreibungen, welche im Posten sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen ausgewiesen werden, enthalten sind (siehe auch Erläuterung 25), betragen für die Geschäftsjahre 2006 und 2005 11 Mio. € bzw. 0 Mio. € und betreffen Vermögenswerte der Betriebs- und Geschäftsausstattung 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 Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG (siehe Erläuterung 4) Vermögenswerte in Höhe von 17 Mio. € aus den sonstigen kurzfristigen Vermögenswerten in „Grundstücke und Bauten“ innerhalb des Sachanlagevermögens umgegliedert worden.

Siehe auch Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte und Finanzanlagen (Anlage I dieses Anhangs).

**12 » Geschäfts- oder Firmenwerte**

Geschäfts- oder Firmenwerte beruhen hauptsächlich auf dem Erwerb des Geschäfts von Reebok sowie von Tochtergesellschaften in den USA, Australien/Neuseeland, den Niederlanden/Belgien und Italien.

**Geschäfts- oder Firmenwerte** in Mio. €

	31. Dez. 2006	31. Dez. 2005
Geschäfts- oder Firmenwerte, brutto	1.516	436
abzüglich: Wertminderungen	—	—
<b>Geschäfts- oder Firmenwerte, netto</b>	<b>1.516</b>	<b>436</b>

Der Zugang der Geschäfts- oder Firmenwerte ist auf den Erwerb des Geschäfts von Reebok zurückzuführen. Der größte Teil dieses Geschäfts- oder Firmenwertes wird in US Dollar geführt. Der Effekt aus der Währungsumrechnung betrug minus 88 Mio. €.

Ab dem 1. Januar 2005 werden Geschäfts- oder Firmenwerte einmal jährlich auf Wertberichtigungsbedarf überprüft. Für die Geschäftsjahre 2006 und 2005 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).

**13 » Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte**

Die Markenrechte und sonstigen immateriellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

**Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte** in Mio. €

	31. Dez. 2006	31. Dez. 2005
Markenrechte, brutto	1.454	15
abzüglich: kumulierte Abschreibungen	0	0
<b>Markenrechte, netto</b>	<b>1.454</b>	<b>15</b>
Software, Patente und Lizenzen, brutto	447	242
abzüglich: kumulierte Abschreibungen	224	166
<b>Sonstige immaterielle Vermögenswerte, netto</b>	<b>223</b>	<b>76</b>
<b>Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte, netto</b>	<b>1.677</b>	<b>91</b>

Abschreibungen auf die immateriellen Vermögenswerte (für das fortgeführte Geschäft) betragen 69 Mio. € bzw. 34 Mio. € für die Geschäftsjahre 2006 und 2005 (siehe auch Erläuterung 25).

Markenrechte in Höhe von 1,436 Mrd. € besitzen eine unbestimmte Nutzungsdauer. Zum einen wegen dem hohen Grad 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 das Geschäftsjahr 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).

#### 14 » Langfristige Finanzanlagen

Die langfristigen Finanzanlagen enthalten eine 10%ige Kapitalanlage an der FC Bayern München AG in Höhe von 77 Mio. €, die im Juli 2002 erworben wurde. 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 2006 berücksichtigt. Anstatt einer regulären Verzinsung werden Dividenden ausgeschüttet.

Des Weiteren enthalten die langfristigen Finanzanlagen Wertpapiere, die zum größten Teil in Versicherungsprodukte investiert und zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen sind, sowie Darlehen.

Wertminderungen auf den beizulegenden Zeitwert wurden in Höhe von 8 Mio. € (2005: 15 Mio. €) vorgenommen. Dabei handelt es sich wie im Vorjahr im Wesentlichen um Wertberichtigungen auf sonstige Finanzanlagen zur Abdeckung des drohenden Ausfallrisikos (siehe auch Erläuterung 27).

Siehe auch Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte und Finanzanlagen (Anlage I dieses Anhangs).

#### 15 » Sonstige langfristige Vermögenswerte

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

##### Sonstige langfristige Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2006	31. Dez. 2005
Rechnungsabgrenzungsposten	103	89
Zinsoptionen	3	7
Währungsoptionen	1	7
Kautionen	22	16
Sonstige	5	4
<b>Sonstige langfristige Vermögenswerte</b>	<b>134</b>	<b>123</b>

Rechnungsabgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für langfristige Promotionverträge und Dienstleistungsverträge (siehe auch Erläuterungen 32 bzw. 23).

#### 16 » Finanzverbindlichkeiten und Kreditlinien

Als Reaktion auf den gestiegenen Finanzierungsbedarf infolge der Akquisition von Reebok International Ltd. (USA) hat der Konzern die Finanzierungsstruktur diversifiziert. Das deutsche Commercial-Paper-Programm wurde in 2005 um 1,25 Mrd. € auf 2,0 Mrd. € erhöht. Außerdem wurde der mittelfristige Konsortialkredit von 750 Mio. € auf 2,0 Mrd. € erhöht, und die Laufzeiten wurden verlängert. Die Anzahl der beteiligten Banken beim Commercial-Paper-Programm sowie beim Konsortialkredit wurde zudem erweitert. Darüber hinaus nahm der Konzern im Januar 2006 eine Privatplatzierung in den USA mit einem Transaktionsvolumen von 1,0 Mrd. US\$ vor. Bilaterale Kreditlinien mit unseren Hauptbanken in Höhe von ca. 2,4 Mrd. € sowie die von adidas International Finance B.V. im Geschäftsjahr 2003 begebene Wandelanleihe in Höhe von 400 Mio. € ergänzen die diversifizierte Finanzierungsstruktur des Konzerns.

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. 4 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 Effektivzinsmethode.

Der Kurs der adidas AG Aktie lag an mehr als 20 Handelstagen innerhalb der letzten 30 Handelstage des vierten Quartals 2004 oberhalb von 110 % (28,05 €) des Wandlungspreises von 25,50 €. Damit haben Anleihehaber 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 stiegen im Geschäftsjahr 2006 um 1,543 Mrd. € im Vergleich zu einem Rückgang von 85 Mio. € in 2005.

Die Kredite sind in einer Vielzahl von Währungen, in denen der Konzern operativ tätig ist, aufgenommen. Zum 31. Dezember 2006 lauten die effektiven Bruttofinanzverbindlichkeiten (vor Liquiditätsswaps zu Zwecken des Cash-Managements) im Wesentlichen auf Euro (51 %; 2005: 76 %) und US Dollar (44 %; 2005: 16 %).

Die gewichteten monatlichen Durchschnittszinssätze der Finanzverbindlichkeiten über alle Währungen lagen zwischen 4,2 % und 5,3 % bzw. 3,7 % und 4,2 % für die Geschäftsjahre 2006 und 2005.

Zum 31. Dezember 2006 verfügte der Konzern über Kreditlinien und sonstige langfristige Finanzierungsvereinbarungen von insgesamt 6,9 Mrd. € (2005: 5,1 Mrd. €). Die ungenutzten Kreditlinien beliefen sich auf 4,4 Mrd. € (2005: 4,1 Mrd. €). Des Weiteren hatte der Konzern separate Kreditlinien für die Ausstellung von Akkreditiven und Avalen in Höhe von etwa 0,3 Mrd. € (2005: 0,4 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. Zum 31. Dezember 2006 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 2006 in Mio. €

	Bis zu einem Jahr	Zwischen einem und drei Jahren	Zwischen drei und fünf Jahren	Über fünf Jahre	<b>Gesamt</b>
Bankverbindlichkeiten					
inkl. Commercial Paper	144	0	275	0	<b>419</b>
Schuldscheindarlehen	109	610	474	591	<b>1.784</b>
Wandelanleihe	0	0	375	0	<b>375</b>
<b>Gesamt</b>	<b>253</b>	<b>610</b>	<b>1.124</b>	<b>591</b>	<b>2.578</b>

#### Bruttofinanzverbindlichkeiten zum 31. Dezember 2005 in Mio. €

	Bis zu einem Jahr	Zwischen einem und drei Jahren	Zwischen drei und fünf Jahren	Über fünf Jahre	<b>Gesamt</b>
Bankverbindlichkeiten	0	0	102	0	<b>102</b>
Schuldscheindarlehen	31	294	65	177	<b>567</b>
Wandelanleihe	0	0	366	0	<b>366</b>
<b>Gesamt</b>	<b>31</b>	<b>294</b>	<b>533</b>	<b>177</b>	<b>1.035</b>

Da sämtliche kurzfristige Verbindlichkeiten in 2006 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.

## 17 » Abgegrenzte Schulden und sonstige Rückstellungen

Die abgegrenzten Schulden und sonstigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

Abgegrenzte Schulden und sonstige Rückstellungen in Mio. €

	31. Dez. 2005	Währungs- effekt	Ver- brauch	Auf- lösung	Veränderung Konso- lidierungs- kreis	Zuführung	Umbuch- ungen	31. Dez. 2006	davon lang- fristig
Marketing	40	-1	40	2	16	60	-24	49	5
Personal	15	-1	11	0	2	34	0	39	15
Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen	44	-7	80	0	59	88	16	120	1
Restrukturierung	17	-1	12	4	0	0	0	0	0
Sonstige Steuern	12	-1	13	2	6	9	0	11	0
Übrige	105	-12	120	31	131	50	13	136	19
<b>Sonstige Rückstellungen</b>	<b>233</b>	<b>-23</b>	<b>276</b>	<b>39</b>	<b>214</b>	<b>241</b>	<b>5</b>	<b>355</b>	<b>40</b>
Abgegrenzte Schulden									
Ausstehende Rechnungen	186	-17	143	12	40	209	-23	241	1
Marketing	76	-5	58	9	12	90	7	113	5
Personal	122	-13	155	8	81	143	4	175	27
Übrige	17	-1	7	6	10	91	7	111	1
<b>Abgegrenzte Schulden</b>	<b>401</b>	<b>-35</b>	<b>363</b>	<b>34</b>	<b>143</b>	<b>533</b>	<b>-5</b>	<b>640</b>	<b>34</b>
<b>Abgegrenzte Schulden und Rückstellungen</b>	<b>634</b>	<b>-58</b>	<b>639</b>	<b>73</b>	<b>357</b>	<b>774</b>	<b>0</b>	<b>995</b>	<b>74</b>

Rückstellungen für Marketing setzen sich hauptsächlich aus Rückstellungen für Promotion-Verträge zusammen.

Rückstellungen für Personal setzen sich hauptsächlich aus Rückstellungen für Gewinnbeteiligungspläne zusammen.

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 Urlaubsansprüche und ausstehende Zahlungen für Überstunden.

Die übrigen abgegrenzten Schulden enthalten hauptsächlich nicht unter anderen Positionen auszuweisende Beträge sowie abgegrenzte Schulden für Zinsen.

**18 » Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten**

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

**Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten** in Mio. €

	31. Dez. 2006	31. Dez. 2005
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	27	13
Sonstige Steuerverbindlichkeiten	65	46
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	8	10
Zinsoptionen	0	2
Währungsoptionen	9	14
Devisentermingeschäfte	27	9
Rechnungsabgrenzungsposten	17	17
Sonstige	79	79
<b>Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>232</b>	<b>190</b>

Für Informationen zu Devisentermingeschäften sowie Zins- und Währungsoptionen siehe Erläuterung 24.

**19 » 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. 2006	31. Dez. 2005
Leistungsorientierte Pläne	126	131
davon:		
adidas AG	109	123
Ähnliche Verpflichtungen	8	17
<b>Pensionen und ähnliche Verpflichtungen</b>	<b>134</b>	<b>148</b>

**Beitragsorientierte Pläne**

Der Gesamtaufwand für beitragsorientierte Pläne belief sich im Geschäftsjahr 2006 auf 42 Mio. € (2005: 14 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.

**Versicherungsmathematische Annahmen** in %

	31. Dez. 2006	31. Dez. 2005
Diskontierungssatz	4,5	4,0
Gehaltssteigerungen	3,5	3,0
Rentenerhöhungen	1,5	1,5
Erwarteter Ertrag aus dem Planvermögen	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. 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 2006 erfassten Gewinne (Verluste) beliefen sich auf 2 Mio. € (2005: 14 Mio. €). Die kumulierten erfassten Verluste betragen 30 Mio. € (2005: 31 Mio. €) (siehe auch Erläuterung 22).

#### Pensionsaufwendungen für leistungsorientierte Pläne in Mio. €

	1. Jan. bis 31. Dez. 2006	2005
Laufender Dienstzeitaufwand	7	9
Zinsaufwand	5	5
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	-1	—
<b>Pensionsaufwand</b>	<b>11</b>	<b>14</b>

Von dem Gesamtpensionsaufwand entfällt ein Betrag in Höhe von 7 Mio. € (2005: 11 Mio. €) auf Arbeitnehmer in Deutschland. Die Beiträge für leistungsorientierte Pensionspläne für Arbeitnehmer in Deutschland für das Jahr 2007 werden voraussichtlich 11 Mio. € betragen. Die Pensionsaufwendungen wurden unter den betrieblichen Aufwendungen bzw., soweit produktionsbezogen, in den Umsatzkosten ausgewiesen.

#### Verpflichtungen für leistungsorientierte Pläne in Mio. €

	2006
<b>Verpflichtungen für leistungsorientierte Pläne zum 1. Januar 2006</b>	<b>131</b>
Zugang Konsolidierungskreis	34
Währungseffekt	1
Laufender Dienstzeitaufwand	7
Zinsaufwand	5
Pensionszahlungen	-6
Versicherungsmathematische Gewinne in 2006	-2
<b>Verpflichtungen für leistungsorientierte Pläne zum 31. Dezember 2006</b>	<b>170</b>

#### Situation der fondsfinanzierten und nicht fondsfinanzierten leistungsorientierten Pläne in Mio. €

	31. Dez. 2006	31. Dez. 2005
Verpflichtung für nicht fondsfinanzierte leistungsorientierte Pläne	110	131
Verpflichtung für fondsfinanzierte leistungsorientierte Pläne	60	—
<b>Verpflichtung für leistungsorientierte Pläne</b>	<b>170</b>	<b>131</b>
beizulegender Wert des Planvermögens	-44 <sup>1)</sup>	—
<b>Verbindlichkeit für leistungsorientierte Pläne</b>	<b>126</b>	<b>131</b>

1) Ein Teil des Planvermögens von 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 Aktuar. 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 Aktuar für ihre Annahmen statistische Daten wie Austrittswahrscheinlichkeit und Lebenserwartung der Versicherten. Die Annahmen der Aktuar können wegen Änderungen der Marktbedingungen und des wirtschaftlichen Umfeldes, höheren oder niedrigeren Austrittsraten, längerer oder kürzerer Lebensdauer der Versicherten sowie wegen anderer geschätzter Faktoren substantiell 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. €

	2006
<b>Beizulegender Wert des Planvermögens am 1. Januar</b>	<b>—</b>
Zugang Konsolidierungskreis	25
Gezahlter Beitrag in das Planvermögen	20
Erwarteter Ertrag aus dem Planvermögen	1
<b>Beizulegender Wert des Planvermögens am 31. Dezember</b>	<b>46</b>

Das Planvermögen ist in mehreren Pensionsfonds angelegt. Der Ertrag aus dem Planvermögen richtet sich nach der aktuellen Strategie der Pensionsfonds. Im Jahr 2006 betrug der tatsächliche Ertrag aus dem Planvermögen 2 Mio. €.

**Historische Entwicklung** in Mio. €

	31. Dez. 2006	31. Dez. 2005	31. Dez. 2004	31. Dez. 2003	31. Dez. 2002
Verpflichtung für leistungsorientierte Pläne	170	131	118	100	93
Planvermögen	44	—	—	—	—
<b>Defizit</b>	<b>126</b>	<b>131</b>	<b>118</b>	<b>100</b>	<b>93</b>
<b>Erfahrungsbedingte Anpassungen</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>

**20 » Sonstige langfristige Verbindlichkeiten**

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten enthalten im Wesentlichen Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing in Höhe von 6 Mio. € bzw. 8 Mio. € (siehe Erläuterung 23), negative beizulegende Zeitwerte von langfristigen Zinsoptionen in Höhe von 12 Mio. € bzw. 9 Mio. € und passive Rechnungsabgrenzungsposten in Höhe von 12 Mio. € für die Geschäftsjahre 2006 und 2005.

Verbindlichkeiten mit Fälligkeiten von mehr als fünf Jahren beliefen sich auf 15 Mio. € bzw. 8 Mio. € zum 31. Dezember 2006 und 2005.

**21 » Ausgleichsposten für Anteile anderer Gesellschafter**

Diese Position innerhalb des Eigenkapitals enthält Anteile von Dritten am Eigenkapital bei einer Reihe von Konzerngesellschaften. Die Ergebnisanteile anderer Gesellschafter zum 31. Dezember 2006 und 2005 sind drei bzw. vier Tochtergesellschaften zuzuordnen (siehe auch Aufstellung des Anteilsbesitzes/Anlage II dieses Anhangs).

Diese Tochtergesellschaften wurden hauptsächlich zusammen mit ehemaligen unabhängigen Distributoren und Lizenznehmern für die Marke adidas gegründet sowie im Rahmen der Akquisition des Reebok Geschäftssegments erworben.

Infolge des IAS 32 werden Ergebnisanteile anderer Gesellschafter der GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG (Deutschland), weil diese Gesellschaft eine Kommanditgesellschaft ist, sowie der adidas Hellas A.E. (Griechenland) und adidas Suomi OY (Finnland), da Put-Optionen existieren, nicht in der Position Ergebnisanteile 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.

**22 » Eigenkapital**

Das Grundkapital der adidas AG belief sich am 31. Dezember 2005 auf 129.950.092,80 €, eingeteilt in 50.761.755 auf den Inhaber lautende Stückaktien und war voll eingezahlt.

Das Grundkapital wurde durch die Ausübung von insgesamt 55.300 Bezugsrechten im November 2005 und durch die Ausgabe von 55.300 auf den Inhaber lautende Stückaktien im Rahmen des Aktienoptionsprogramms der Gesellschaft (MSOP) im Januar des Geschäftsjahres 2006 auf insgesamt 130.091.660,80 €, eingeteilt in 50.817.055 auf den Inhaber lautende Stückaktien erhöht. Dadurch erhöhte sich die Kapitalrücklage um 2.830.920 €.

Das Grundkapital der Gesellschaft wurde sodann aufgrund der von der Hauptversammlung am 11. Mai 2006 beschlossenen Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln ohne Ausgabe neuer Aktien (die „Kapitalerhöhung 2006“) auf insgesamt 203.268.220 € erhöht. Ferner wurde die Durchführung eines Aktiensplits im Verhältnis 1:4 beschlossen, demzufolge das Grundkapital in insgesamt 203.268.220 auf den Inhaber lautende Stückaktien eingeteilt wurde.

Ende Mai wurde das Grundkapital aufgrund der Ausübung des Wandlungsrechts aus einer Teilschuldverschreibung in Höhe von 50.000 €, die im Rahmen der von der hundertprozentigen Tochter adidas International Finance B.V. (ehemals adidas-Salomon International Finance B.V.) begebenen Wandelschuldverschreibungen (€ 400.000.000; 2,50 % Schuldverschreibungen von 2003/ 2018) ausgegeben wurde, und Ausgabe von 1.960 auf den Inhaber lautende Stückaktien auf insgesamt 203.270.180 €, eingeteilt in 203.270.180 auf den Inhaber lautende Stückaktien erhöht.

Ferner wurde das Grundkapital durch die Ausübung von insgesamt 56.670 Bezugsrechten im Mai 2006, die nach Eintragung des Aktiensplits nunmehr zum Bezug von je 4 Aktien berechtigen, und durch die Ausgabe von 226.680 auf den Inhaber lautende Stückaktien im Rahmen des Aktienoptionsprogramms der Gesellschaft (MSOP) im Juli 2006 auf insgesamt 203.496.860 €, eingeteilt in 203.496.860 auf den Inhaber lautende Stückaktien erhöht. Dadurch erhöhte sich die Kapitalrücklage um 3.321.108 €.

Das Grundkapital wurde erneut durch die Ausübung von insgesamt 10.000 Bezugsrechten im August 2006 und durch die Ausgabe von 40.000 auf den Inhaber lautende Stückaktien im Rahmen des Aktienoptionsprogramms der Gesellschaft (MSOP) im Oktober 2006 erhöht. Dadurch erhöhte sich die Kapitalrücklage um 121.890 €. Somit belief sich das Grundkapital der Gesellschaft zum Bilanzstichtag auf insgesamt 203.536.860 €, eingeteilt in 203.536.860 auf den Inhaber lautende Stückaktien. Das Grundkapital ist vollständig eingezahlt.

Weiter wurde das Grundkapital der adidas AG sodann aufgrund der Ausübung von 7.550 Bezugsrechten im November 2006 und Ausgabe von 30.200 auf den Inhaber lautende Stückaktien im Rahmen des Aktienoptionsprogramms der Gesellschaft (MSOP) im Januar 2007 um weitere 30.200 € erhöht. Die Kapitalrücklage erhöhte sich dadurch um 175.296 €. Am 16. Februar 2007 beträgt danach das Grundkapital der adidas AG 203.567.060 €, eingeteilt in 203.567.060 auf den Inhaber lautende Stückaktien.

Die aus den vorgenannten Vorgängen bis einschließlich Januar 2007 resultierende Änderung der Grundkapitalziffer ist am 29. Januar 2007 zur deklaratorischen Eintragung in das Handelsregister angemeldet worden.

Jede Aktie gewährt eine Stimme und ist ab dem Jahr, in dem sie entstanden ist, dividendenberechtigt.

Die Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien stellt sich im Einzelnen wie folgt dar:

#### Entwicklung der im Umlauf befindlichen Aktien

	Aktienanzahl vor Aktiensplit	Aktienanzahl nach Aktiensplit
<b>Anzahl der ausgegebenen Stückaktien am 31. Dez. 2005</b>	<b>50.761.755</b>	
Kapitalerhöhung und Ausgabe von Stückaktien aufgrund MSOP-Ausübungen	55.300	
Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln ohne Ausgabe neuer Aktien sowie Aktiensplit im Verhältnis 1:4		203.268.220
Kapitalerhöhung aufgrund Ausübung eines aus einer Teilschuldverschreibung resultierenden Wandlungsrechts und Ausgabe von Stückaktien		1.960
Kapitalerhöhung und Ausgabe von Stückaktien aufgrund MSOP-Ausübungen		226.680
Kapitalerhöhung und Ausgabe von Stückaktien aufgrund MSOP-Ausübungen		40.000
<b>Anzahl der ausgegebenen Stückaktien am 31. Dez. 2006</b>		<b>203.536.860</b>

#### Genehmigtes Kapital

Vom bestehenden Genehmigten Kapital ist vom Vorstand der adidas AG in 2006 bis zum Bilanzstichtag kein Gebrauch gemacht worden. Die folgende Darstellung des bestehenden Genehmigten Kapitals berücksichtigt die von der Hauptversammlung am 11. Mai 2006 beschlossene Anpassung der bestehenden Genehmigten Kapitalia im Zusammenhang mit der Kapitalerhöhung 2006 und dem Aktiensplit.

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

Mit der in der Hauptversammlung am 11. Mai 2006 beschlossenen Kapitalerhöhung 2006 haben sich die Bedingten Kapitalia kraft Gesetz im gleichen Verhältnis erhöht. Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 11. Mai 2006 ist die Satzung an diese Erhöhung und an den Aktiensplit angepasst worden.

#### Bedingtes Kapital 1999/I

Das bedingte Kapital 1999/I dient der Gewährung 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.

Vor der Durchführung der Kapitalerhöhung 2006 und des Aktiensplits belief sich der Nennbetrag des Bedingten Kapitals 1999/I aufgrund der Ausübung von 55.300 Bezugsrechten im November 2005 und der Ausgabe von 55.300 auf den Inhaber lautenden Stückaktien im Rahmen der im Januar 2006 abgelaufenen Ausübungsperiode für die Tranche I (1999), die Tranche II (2000), die Tranche III (2001), die Tranche IV (2002) und die Tranche V (2003) des Aktienoptionsprogramms im Januar 2006 auf 1.102.291,20 €, eingeteilt in 430.582 Stückaktien.

Nach Durchführung der Kapitalerhöhung 2006 und des Aktiensplits belief sich der Nennbetrag des Bedingten Kapitals 1999/I zunächst auf 1.722.328 €, eingeteilt in 1.722.328 auf den Inhaber lautende Stückaktien. Aufgrund der Ausübung von 66.670 Bezugsrechten und der Ausgabe von 266.680 auf den Inhaber lautenden Stückaktien im Rahmen der jeweils im Juli und Oktober abgelaufenen Ausübungsperiode für die Tranche II (2000), die Tranche III (2001), die Tranche IV (2002) und die Tranche V (2003) des Aktienoptionsprogramms betrug der Nennbetrag des Bedingten Kapitals 1999/I zum Bilanzstichtag 1.455.648 €, eingeteilt in 1.455.648 Stückaktien.

Der Nennbetrag des Bedingten Kapitals 1999/I reduzierte sich sodann aufgrund der Ausübung von 7.550 Bezugsrechten im November 2006 und der Ausgabe von 30.200 auf den Inhaber lautenden Stückaktien im Rahmen der abgelaufenen Ausübungsperiode für die Tranche II (2000), die Tranche III (2001), die Tranche IV (2002) und die Tranche V (2003) des Aktienoptionsprogramms im Januar 2007 auf 1.425.448 €, eingeteilt in 1.425.448 Stückaktien. Am 16. Februar 2007 beträgt der Nennbetrag des Bedingten Kapitals 1999/I 1.425.448 €, eingeteilt in 1.425.448 Stückaktien.

Die aufgrund der seit Durchführung der Kapitalerhöhung 2006 bis einschließlich Januar 2007 ausgegebenen Aktien eingetretene Änderung der Grundkapitalziffer und des Nennbetrages des Bedingten Kapitals 1999/I wurde am 29. Januar 2007 zur deklaratorischen Eintragung in das Handelsregister angemeldet.

#### Bedingtes Kapital 2003/II

Das Grundkapital ist zum Bilanzstichtag um weitere bis zu 35.998.040 €, eingeteilt in bis zu 35.998.040 auf den Inhaber lautende Stückaktien, bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2003/II, § 4 Abs. 6 (vormals Abs. 5) der Satzung). Dabei handelt es sich um das ursprünglich auf 23.040.000 € lautende Bedingte Kapital, das aufgrund der Kapitalerhöhung 2006 zunächst auf 36.000.000 € angepasst wurde. Es wird nur insoweit verwendet, wie die Inhaber von Options- oder Wandlungsrechten bzw. die zur Optionsausübung/Wandlung Verpflichteten aus Options- oder Wandelanleihen, die von der Gesellschaft oder einer hundertprozentigen unmittelbaren oder mittelbaren Beteiligungsgesellschaft der Gesellschaft aufgrund der Ermächtigung des Vorstands durch Hauptversammlungsbeschluss vom 8. Mai 2003 in der Fassung des Hauptversammlungsbeschlusses vom 11. Mai 2006 ausgegeben werden, von ihren Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch machen oder, soweit sie zur Optionsausübung bzw. Wandlung verpflichtet sind, ihre Verpflichtung zur Optionsausübung/Wandlung erfüllen. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Bezugsrecht der Aktionäre auf Options- und/oder Wandelanleihen vollständig auszuschließen, sofern der Vorstand nach pflichtgemäßer Prüfung zu der Auffassung gelangt, dass der Ausgabepreis der Options- und/oder Wandelanleihen ihren nach anerkannten, insbesondere finanzmathematischen Methoden ermittelten hypothetischen beizulegenden Zeitwert nicht wesentlich unterschreitet. Diese Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gilt jedoch nur für Options- und/oder Wandelanleihen mit einem Options- bzw. Wandlungsrecht auf Aktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von insgesamt ca. 18.125.000 €.

Im Geschäftsjahr 2006 hat sich das Bedingte Kapital 2003/II aufgrund der Ausübung des Wandlungsrechts aus einer Teilschuldverschreibung in Höhe von 50.000 € und Ausgabe von 1.960 Stückaktien um 1.960 € auf einleitend genannten Betrag reduziert.

Die aufgrund der seit Durchführung der Kapitalerhöhung 2006 bis einschließlich Januar 2007 ausgegebenen Aktien eingetretene Änderung der Grundkapitalziffer und des Nennbetrages des Bedingten Kapitals 2003/II wurde am 29. Januar 2007 zur deklaratorischen Eintragung in das Handelsregister angemeldet.

#### Bedingtes Kapital 2006

Aufgrund Beschluss der Hauptversammlung vom 11. Mai 2006 ist das Grundkapital der Gesellschaft zum Bilanzstichtag um bis zu 20.000.000 €, eingeteilt in bis zu 20.000.000 auf den Inhaber lautende Stückaktien, 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 Wandlung/ Optionsausübung 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 beizulegenden Zeitwert 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 sind bislang keine Aktien ausgegeben worden.

Mit Beschlussfassung der Hauptversammlung vom 11. Mai 2006 über das Bedingte Kapital 2006 ist das Bedingte Kapital 2004 aufgehoben worden.

#### Rückerwerb eigener Aktien

Die Aktionäre der Gesellschaft haben die am 4. Mai 2005 beschlossene Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien, von der kein Gebrauch gemacht wurde, aufgehoben und in der Hauptversammlung am 11. Mai 2006 eine neue Ermächtigung des Vorstands, eigene Aktien von insgesamt bis zu 10 % des Grundkapitals bis zum 10. November 2007 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.

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 ist bisher kein Gebrauch gemacht worden.

#### 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. Die adidas AG hat gegenüber den Inhabern der Wandelschuldverschreibung ferner die Verpflichtung übernommen, die nach Wandlung einer Wandelschuldverschreibung 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 Schuldverschreibung (50.000 €) durch den am Ausübungstag geltenden Wandlungspreis ergibt. Der Wandlungspreis wurde aufgrund eines 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 einem gemäß Beschluss der Hauptversammlung der adidas AG vom 8. Mai 2003 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 Inhaber von Teilschuldverschreibungen Bezugsrechte haben, besteht wegen der Absicherung durch ein bedingtes Kapital per se kein Bezugsrecht der Aktionäre. Zum 31. Dezember 2006 standen noch 7.999 Teilschuldverschreibungen aus.

#### 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.

Der Vorstand der adidas AG schlägt für das Jahr 2006 vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung eine Dividende von 0,42 € vor. Für das Jahr 2005 wurde eine Dividende von 1,30 € je Aktie ausgeschüttet (jedoch vor der Durchführung des Aktiensplits im Verhältnis 1:4).

Derzeit sind 203.536.860 Stückaktien gewinnberechtigt, damit wird die Verwendung des Bilanzgewinns der adidas AG zum 31. Dezember 2006 wie folgt vorgeschlagen:

#### Verwendung des Bilanzgewinns der adidas AG in Mio. €

Bilanzgewinn der adidas AG zum 31. Dezember 2006	85,6
abzüglich: Ausschüttung einer Dividende von 0,42 € je Aktie	85,5
<b>Vortrag auf neue Rechnung</b>	<b>0,1</b>

Aufgrund der Möglichkeit des Erwerbs eigener Aktien kann sich der an die Aktionäre auszuschüttende Betrag wegen der Veränderung der Anzahl der gewinnberechtigten Aktien bis zur Hauptversammlung noch ändern.

## Konzerneigenkapitalentwicklung in Mio. €

(Erläuterung)	Grundkapital	Kapitalrücklage	Kumulierte Währungs-umrechnung	Hedging Rücklage	Sonstige Rücklagen <sup>1)</sup>	Gewinnrücklagen	Eigenkapital der Anteilseigner	Ausgleichs-posten für Anteile anderer Gesellschafter	Gesamt
<b>31. Dezember 2004</b>	<b>117</b>	<b>85</b>	<b>-133</b>	<b>-45</b>	<b>-11</b>	<b>1.531</b>	<b>1.544</b>	<b>20</b>	<b>1.564</b>
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			75	92	-8		159	4	163
Gewinn						383	383	7	390
<b>Summe aus Periodenergebnis und erfolgsneutral erfassten Wertänderungen</b>			<b>75</b>	<b>92</b>	<b>-8</b>	<b>383</b>	<b>542</b>	<b>11</b>	<b>553</b>
Dividendenzahlung						-60	-60	-3	-63
Ausgeübte Aktienoptionen	1	19					20		20
Ausgabe von Kapitalanteilen	12	627					639		639
Erwerb von Anteilen von Minderheitsaktionären							—	0	0
Umgliederung von Minderheitsanteilen in Übereinstimmung mit IAS 32 (21)						-1	-1	0	-1
<b>31. Dezember 2005</b>	<b>130</b>	<b>731</b>	<b>-58</b>	<b>47</b>	<b>-19</b>	<b>1.853</b>	<b>2.684</b>	<b>28</b>	<b>2.712</b>
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			-215	-67	1		-281	0	-281
Gewinn						483	483	13	496
<b>Summe aus Periodenergebnis und erfolgsneutral erfassten Wertänderungen</b>			<b>-215</b>	<b>-67</b>	<b>1</b>	<b>483</b>	<b>202</b>	<b>13</b>	<b>215</b>
Dividendenzahlung (22)						-66	-66	-4	-70
Erhöhung des Grundkapitals aufgrund des Aktiensplits	73					-73	0		0
Ausgeübte Aktienoptionen (33)	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 (21)						2	2		2
<b>31. Dezember 2006</b>	<b>204</b>	<b>737</b>	<b>-273</b>	<b>-20</b>	<b>-18</b>	<b>2.199</b>	<b>2.828</b>	<b>8</b>	<b>2.836</b>

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

1) Rücklagen für versicherungsmathematische Gewinne/Verluste und Aktienoptionspläne.

## 23 » Leasing- und Dienstleistungsverträge

### Operating-Leasing

Der Konzern mietet, pachtet und least Büros, Einzelhandelsgeschäfte, Lagerräume und Einrichtungen. Die Verträge haben Restlaufzeiten zwischen einem und sechzehn Jahren. Mietaufwendungen werden linear über die Mietdauer verteilt. Die Gesamtaufwendungen aus diesen Verträgen für das fortgeführte Geschäft beliefen sich auf 278 Mio. € bzw. 171 Mio. € für die Geschäftsjahre 2006 und 2005.

Die Mindestverpflichtungen für die unkündbaren Verträge stellen sich wie folgt dar:

#### Mindestverpflichtungen aus Operating-Leasing in Mio. €

	31. Dez. 2006	31. Dez. 2005
Innerhalb eines Jahres	171	117
Zwischen einem und fünf Jahren	397	243
Über fünf Jahre	218	202
<b>Gesamt</b>	<b>786</b>	<b>562</b>

### Finanzierungs-Leasing

Des Weiteren mietet, pachtet und least der Konzern verschiedene Objekte für Verwaltung, Lager, Forschung und Entwicklung sowie Produktion, die als Finanzierungsleasing behandelt werden.

Der Nettobuchwert dieser Vermögenswerte in Höhe von 10 Mio. € bzw. 12 Mio. € wird im Sachanlagevermögen zum 31. Dezember 2006 und 2005 ausgewiesen. Der Zinsaufwand und die Abschreibungen für das Geschäftsjahr 2006 beliefen sich auf 2 Mio. € (2005: 1 Mio. €.) bzw. 2 Mio. € (2005: 3 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. 2006	31. Dez. 2005
Leasingzahlungen fällig:		
Innerhalb eines Jahres	2	3
Zwischen einem und fünf Jahren	6	7
Über fünf Jahre	2	2
<b>Leasingzahlungen gesamt</b>	<b>10</b>	<b>12</b>
abzüglich: erwartete zukünftige Zinszahlungen	2	1
<b>Verpflichtungen unter Finanzierungsleasing</b>	<b>8</b>	<b>11</b>
davon:		
Innerhalb eines Jahres	3	3
Zwischen einem und fünf Jahren	3	7
Über fünf Jahre	2	1

### Dienstleistungsverträge

Der Konzern hat bestimmte Logistik- und EDV-Funktionen ausgelagert. In diesem Zusammenhang hat der Konzern langfristige Verträge abgeschlossen. Die finanziellen Verpflichtungen aus diesen Verträgen haben die folgenden Fälligkeiten:

#### Finanzielle Verpflichtungen aus Dienstleistungsverträgen in Mio. €

	31. Dez. 2006	31. Dez. 2005
Innerhalb eines Jahres	43	38
Zwischen einem und fünf Jahren	42	18
Über fünf Jahre	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>85</b>	<b>56</b>

24 » Finanzinstrumente

Management des Währungsrisikos

Der Konzern ist Währungsrisiken, die hauptsächlich aufgrund eines Ungleichgewichts der weltweiten Cashflows entstehen, ausgesetzt. Dieses Ungleichgewicht resultiert aus dem hohen Beschaffungsanteil in US Dollar, dem Verkäufe nicht nur in US Dollar, sondern überwiegend in europäischen Währungen, aber auch in japanischen Yen, kanadischen Dollar und anderen Währungen gegenüberstehen. Der Konzern schützt sich grundsätzlich gegen identifizierbare zukünftige Währungsrisiken, wenn er sich diesen ausgesetzt sieht. Des Weiteren sichert sich der Konzern selektiv gegen Risiken in der Bilanz ab.

Der Konzern nutzt Möglichkeiten zum natürlichen Ausgleich von Währungsrisiken sowie Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungsswaps für das Management von Währungsrisiken. Der Konzern hat grundsätzlich einen hohen Anteil an Hedging-Instrumenten wie Währungsoptionen oder Kombinationen von Optionen, die Schutz und gleichzeitig das Potenzial bieten, von künftigen, günstigen Wechselkursentwicklungen an den Finanzmärkten zu profitieren. Im Geschäftsjahr 2006 schloss der Konzern Währungsoptionskontrakte mit gezahlten Optionsprämien in einem Gesamtbetrag von 11 Mio. € (2005: 27 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 -4 Mio. € für Währungsoptionen und ein Betrag von -17 Mio. € für Devisentermingeschäfte wurden ergebnisneutral in der Hedging Rücklage erfasst. Der Gesamtbetrag, der 2006 ergebniswirksam erfasst wurde, belief sich auf 27 Mio. € (2005: 19 Mio. €).

Die Zeitwerte der Fremdwährungsoptionen, die nicht Teil der Absicherung waren, in Höhe von -9 Mio. € wurden ergebniswirksam erfasst. Gezahlte Optionsprämien (als Teil des gesamten aktivierten Marktwerts) in Höhe von 14 Mio. € bzw. 31 Mio. € waren zum 31. Dezember 2006 bzw. 2005 aktiviert.

Insgesamt wurde in den Geschäftsjahren 2006 und 2005 ein Nettobetrag von 3,2 Mrd. US Dollar bzw. 1,8 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. 2006	31. Dez. 2005
Devisentermingeschäfte	1.771	1.048
Währungsoptionen	566	2.049
<b>Gesamt</b>	<b>2.337</b>	<b>3.097</b>

Der relativ hohe Anteil an Devisentermingeschäften beruht hauptsächlich auf dem Einsatz von Währungsswaps zu Zwecken des Liquiditätsmanagements und Sicherungsgeschäften.

Von den gesamten offenen Sicherungsgeschäften dienen nachfolgende Kontrakte der Absicherung gegen das größte Einzelwährungsrisiko, den US Dollar:

Nominalbeträge der US Dollar-Sicherungsgeschäfte in Mio. €

	31. Dez. 2006	31. Dez. 2005
Devisentermingeschäfte	656	436
Währungsoptionen	543	1.975
<b>Gesamt</b>	<b>1.199</b>	<b>2.411</b>

Der beizulegende Zeitwert sämtlicher offenen Kurssicherungsinstrumente stellt sich wie folgt dar:

Beizulegende Zeitwerte in Mio. €

	31. Dez. 2006		31. Dez. 2005	
	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert
Devisentermingeschäfte	7	-26	24	-9
Währungsoptionen	6	-9	68	-9
<b>Gesamt</b>	<b>13</b>	<b>-35</b>	<b>92</b>	<b>-18</b>

Vom saldierten beizulegenden Zeitwert für Devisentermingeschäfte entfallen -17 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 -2 Mio. € entfällt 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 2007 geplant. 11 Mio. € wurden zum Bilanzstichtag in den Vorräten erfasst und werden in 2007 ergebniswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung berücksichtigt.

Absicherungen von Nettoinvestitionen in ausländischen Tochtergesellschaften wurden, aufgrund des Verkaufs von Salomon, nach Fälligkeit im Januar 2006 nicht erneuert. Ein damit im Zusammenhang stehender positiver Effekt in Höhe von 3 Mio. € wird deshalb in der Hedging Rücklage ausgewiesen bis die Beteiligung veräußert 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.

#### Management des Zinssatzrisikos

Wegen der anziehenden Zinsen in den Hauptfinanzierungswährungen während der Jahre 2005 und 2006, änderte der Konzern sein Finanzierungskonzept von überwiegend kurzfristigen zu längerfristigen Finanzierungen. Dadurch ist der Konzern besser gegen zukünftige Zinssteigerungen geschützt. Wie schon 2005 wurden auch in 2006 auslaufende Zinsoptionen in Höhe von 530 Mio. € nicht verlängert. Stattdessen wurden zur Absicherung Zinsswaps in Höhe von ca. 279 Mio. € und ein Zinswährungsswap in Höhe von ca. 10 Mio. € abgeschlossen.

Die Fälligkeiten der offenen Zinssicherungsgeschäfte zum 31. Dezember 2006 und 2005 stellen sich wie folgt dar:

#### Fälligkeiten von Zinssicherungsgeschäften in Mio. €

	31. Dez. 2006	31. Dez. 2005
.....		
Innerhalb eines Jahres	50	530
Zwischen einem und drei Jahren	19	50
Zwischen drei und fünf Jahren	184	0
Über fünf Jahre	181	108
<b>Gesamt</b>	<b>434</b>	<b>688</b>

Die oben dargestellte Zusammenfassung enthält zusätzlich zu den Zinsoptionen in Höhe von 50 Mio. € einen langfristigen US Dollar Zins-Swap in Höhe von 76 Mio. € (2005: 85 Mio. €) zwei langfristige Zinswährungsswaps in Höhe von 29 Mio. € (2005: 23 Mio. €) und drei Euro Zinsswaps in einem Betrag von 279 Mio. €. Beide Zinswährungsswaps sowie ein US Dollar Zinsswap werden als Fair Value Hedges klassifiziert, während die Euro Zinsswaps als Cash Flow Hedges klassifiziert werden.

Die Zinsoptionen hatten einen negativen beizulegenden Zeitwert in Höhe von 0 Mio. € bzw. 1 Mio. € zum 31. Dezember 2006 und 2005.

Die Zins-Swaps und kombinierten Zins- und Währungsswaps hatten einen negativen beizulegenden Zeitwert in Höhe von 7 Mio. € und 10 Mio. € zum 31. Dezember 2006 bzw. 2005.

Fair Value Risiken, die durch die Finanzierung mit Schuldscheindarlehen in US Dollar, japanischen Yen und australischen Dollar in Höhe von Euro äquivalent 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 negative beizulegende Zeitwert von 11 Mio. € wurde kompensiert von dem positiven beizulegenden Zeitwert der gesicherten Schuldscheine in Höhe von 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 Schuldscheinfinanzierungen in Höhe von 279 Mio. €, festverzinsliche Finanzschulden generiert. Die in diesem Zusammenhang stehende positive Veränderung des beizulegenden Zeitwerts in Höhe von 4 Mio. € wurde in der Hedging Rücklage erfasst.

#### Management des Kreditrisikos

Die Währungs- und Zinssatzsicherungsgeschäfte des Konzerns werden durch die Konzern-Treasury-Abteilung mit bedeutenden Banken von hoher Kreditwürdigkeit in der ganzen Welt abgeschlossen, welche ein langfristiges Rating von mindestens „A-“ nach der Terminologie von Standard & Poor's besitzen (oder ein vergleichbares Rating von anderen Rating-Agenturen).

Es bestehen keine Konzentrationen von Risiken, da Transaktionen mit ungefähr dreißig Banken kontrahiert werden. Diese breite Streuung ergibt eine maximale Konzentration von 6% mit einer einzelnen Bank, wobei die durchschnittliche Anhäufung unter 4% liegt. Daraus resultiert ein maximales Ausfallrisiko von weniger als 1 Mio. € bei Ausfall einer bedeutenden Bank.

Grundsätzlich ist es ausländischen Konzerngesellschaften erlaubt, mit Banken, die ein Rating von „BBB+“ oder höher haben, zusammenzuarbeiten. In Ausnahmefällen ist es ihnen erlaubt, mit Banken, die ein niedrigeres Rating als „BBB+“ haben, zusammenzuarbeiten. Um das Risiko in solchen Fällen zu begrenzen, sind Einschränkungen wie eine Begrenzung der Höhe der hinterlegten Guthaben bei diesen Banken vorgeschrieben.

## Erläuterungen zur Konzerngewinn- und Verlustrechnung

### 25 » 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 einen 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 2006 entfielen etwa 35% (2005: 37%) der gesamten betrieblichen Aufwendungen auf das Marketing Working Budget des fortgeführten Geschäfts.

Die Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (ohne Geschäfts- oder Firmenwerte) für das fortgeführte Geschäft beliefen sich auf 209 Mio. € bzw. 113 Mio. € zum 31. Dezember 2006 und 2005. Davon wurden 16 Mio. € bzw. 2 Mio. € in den Umsatzkosten ausgewiesen, weil diese Beträge direkt in die Herstellkosten der verkauften Waren eingehen.

Die gesamten sonstigen betrieblichen Erträge für das fortgeführte Geschäft beliefen sich auf 55 Mio. € bzw. 36 Mio. € zum 31. Dezember 2006 und 2005. Die sonstigen betrieblichen Erträge setzen sich aus Einzahlungen auf ausgebuchte Forderungen in Höhe von 3 Mio. € (2005: 2 Mio. €), aus Erträgen aus der Auflösung von abgegrenzten Schulden und Rückstellungen in Höhe von 16 Mio. € (2005: 8 Mio. €), aus Erträgen aus sonstigen Erlösen in Höhe von 35 Mio. € (2005: 25 Mio. €) sowie aus Erträgen aus dem Abgang von Anlagevermögen in Höhe von 1 Mio. € (2005: 2 Mio. €) zusammen.

#### Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen (fortgeführtes Geschäft) in Mio. €

	1. Jan. bis 31. Dez.	
	2006	2005
Marketing Working Budget	1.301	942
Marketing-Gemeinkosten <sup>1)</sup>	291	207
Vertriebsorganisation <sup>1)</sup>	904	534
Logistik <sup>1)</sup>	491	347
Forschung und Entwicklung <sup>1)</sup>	98	63
Zentrale Finanz- und Verwaltungsaufwendungen	619	439
Sonstiges	0	5
<b>Gesamt</b>	<b>3.704</b>	<b>2.537</b>
davon:		
Abschreibungen	193	112
Sonstige betriebliche Aufwendungen	3.566	2.461
Sonstige betriebliche Erträge	55	36

1) Enthält Personal- und Verwaltungsaufwand.

### 26 » Kostenarten

In der Gewinn- und Verlustrechnung werden die Aufwendungen nach Funktionen dargestellt. Zusätzliche Informationen über die Herkunft dieser Aufwendungen nach Kostenarten werden im Folgenden gegeben.

#### Materialaufwand

Der Materialaufwand für das fortgeführte Geschäft für die Geschäftsjahre 2006 und 2005 belief sich auf 5,470 Mrd. € bzw. 3,325 Mrd. €.

#### Personalkosten

Die Personalkosten setzen sich wie folgt zusammen:

#### Personalkosten (fortgeführtes Geschäft) in Mio. €

	1. Jan. bis 31. Dez.	
	2006	2005
Löhne und Gehälter	942	621
Sozialabgaben	92	57
Pensionsaufwand	53	28
<b>Personalkosten</b>	<b>1.087</b>	<b>706</b>

Personalkosten, die den Herstellungskosten direkt zugeordnet werden können, sind in den Umsatzkosten enthalten.

**27 » Nettofinanzaufwendungen**

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

**Finanzaufwendungen, netto (fortgeführtes Geschäft)** in Mio. €

	1. Jan. bis 31. Dez.	
	2006	2005
Zinserträge	37	36
Wechselkursgewinne, netto	2	5
Kursgewinne aus zur Veräußerung verfügbarer Wertpapiere	0	0
Sonstige	0	0
<b>Finanzertrag</b>	<b>39</b>	<b>42</b>
Zinsaufwendungen	-184	-74
Wechselkursverluste, netto	—	—
Sonstige	-13	-20
<b>Finanzaufwand</b>	<b>-197</b>	<b>-94</b>
<b>Nettofinanzaufwendungen</b>	<b>-158</b>	<b>-52</b>

Die sonstigen Finanzaufwendungen enthalten Wertberichtigungen auf sonstige Finanzanlagen, unrealisierte Verluste aus Investmentfonds sowie Ergebnisanteile anderer Gesellschafter am Gewinn, die nach IAS 32 kein Eigenkapital darstellen.

Für Informationen bezüglich zur Veräußerung verfügbare Wertpapiere, Finanzverbindlichkeiten und Finanzinstrumente siehe auch Erläuterungen 7, 14, 16 and 24.

**28 » Ertragsteuern**

Grundsätzlich unterliegen die adidas AG und ihre deutschen Tochtergesellschaften der Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer.

Der 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.

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. 2006	31. Dez. 2005
Latente Steueransprüche	332	195
Latente Steuerschulden	-522	-42
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>-190</b>	<b>153</b>

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

**Entwicklung der latenten Steueransprüche** in Mio. €

	2006	2005
<b>Latente Steueransprüche, netto zum 1. Januar</b>	<b>153</b>	<b>89</b>
Latente Steueraufwendungen/-erträge <sup>1)</sup>	-14	76
Veränderung Konsolidierungskreis <sup>2)</sup>	-347	-13
Veränderung der latenten Steuern, die sich auf die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts von Sicherungsinstrumenten beziehen, gebucht im Eigenkapital (siehe Erläuterung 24)	2	-16
Währungseffekte	17	12
Veränderung der latenten Steuern aufgrund von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten, gebucht im Eigenkapital (siehe Erläuterung 19)	-1	5
<b>Latente Steueransprüche, netto zum 31. Dezember</b>	<b>-190</b>	<b>153</b>

1) Enthält latente Steuererträge für das Geschäftsjahr 2005 in Höhe von 2 Mio. €, die im Zusammenhang mit dem nicht fortgeführten Geschäft stehen.  
2) Betrifft für das Geschäftsjahr 2006 die Erstkonsolidierung der Reebok International Ltd. (USA) und deren Tochtergesellschaften (siehe auch Erläuterung 5) und für das Geschäftsjahr 2005 die Endkonsolidierung des veräußerten Salomon Geschäftsbereichs.

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. 2006	31. Dez. 2005
Langfristige Vermögenswerte	58	19
Kurzfristige Vermögenswerte	117	44
Sonstige Rückstellungen	136	145
Kumulierte steuerliche Verlustvorräte	156	47
	<b>467</b>	<b>255</b>
Wertberichtigungen	- 67	- 21
<b>Latente Steueransprüche</b>	<b>400</b>	<b>234</b>
Langfristige Vermögenswerte	500	19
Kurzfristige Vermögenswerte	37	39
Steuerfreie Rücklagen	0	4
Sonstige Rückstellungen	53	19
<b>Latente Steuerschulden</b>	<b>590</b>	<b>81</b>
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>- 190</b>	<b>153</b>

Der Erwerb der Reebok International Ltd. (USA) und deren Tochtergesellschaften wurde mit Hilfe der Erwerbsmethode bilanziert (siehe auch Erläuterung 5). Dabei wurden latente Verbindlichkeiten auf den Unterschied zwischen den beizulegenden Zeitwert und Steuerwert der erworbenen Vermögenswerte gebildet.

Die tatsächlich vorhandenen und nicht genutzten kumulierten steuerlichen Verlustvorräte des Konzerns betragen 156 Mio. € für das Geschäftsjahr 2006 und 47 Mio. € für das Geschäftsjahr 2005. Der Anstieg von 109 Mio. € ist zum größten Teil auf den Erwerb von Reebok zurückzuführen und betrifft im Wesentlichen die durch den Erwerb hervorgerufene steuerliche Situation von Reebok in den 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 dieses Kriterium nicht erfüllt wird.

Die Wertberichtigungen, die sich auf latente Steueransprüche beziehen, deren Verwendung nicht wahrscheinlich ist, sind im Geschäftsjahr 2006 um 46 Mio. € gegenüber dem Geschäftsjahr 2005 angestiegen. Dieser Anstieg betrifft im Wesentlichen ungenutzte Steuergutschriften für ausländische Steuern der Reebok International Ltd. (USA), die innerhalb eines kurzen Zeitraums verfallen und die nicht unbegrenzt vortragsfähig sind. Die Beträge waren im Wesentlichen in der Eröffnungsbilanz der Reebok International Ltd. (USA) zum 31. Januar 2006 enthalten. 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 voraussichtlich permanent in diesen investiert sind. 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 (fortgeführtes Geschäft) in Mio. €

	1. Jan. bis 31. Dez. 2006	1. Jan. bis 31. Dez. 2005
Laufender Steueraufwand	213	295
Latente Steueraufwendungen/-erträge	14	- 74
<b>Ertragsteueraufwand</b>	<b>227</b>	<b>221</b>

Laufende Steuern in Höhe von 2 Mio. €, die im Zusammenhang mit der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländische Tochtergesellschaften stehen, wurden in 2005 direkt im Eigenkapital erfolgsneutral erfasst (siehe auch Erläuterung 24).

Der effektive Steuersatz des adidas Konzerns weicht von einem angenommenen Steuersatz in Höhe von 40 % wie folgt ab:

#### Überleitung des Steuersatzes (fortgeführtes Geschäft)

	1. Jan. bis 31. Dez. 2006		1. Jan. bis 31. Dez. 2005	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
Erwarteter Ertragsteueraufwand	289	40,0	262	40,0
Steuersatzunterschiede	- 109	- 15,1	- 76	- 11,6
Andere nicht abzugsfähige Aufwendungen	24	3,3	26	4,0
Verluste, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen	15	2,0	6	0,9
Sonstige, netto	2	0,3	- 1	- 0,1
	<b>221</b>	<b>30,5</b>	<b>217</b>	<b>33,2</b>
Quellensteueraufwand	6	0,9	4	0,5
<b>Ertragsteueraufwand</b>	<b>227</b>	<b>31,4</b>	<b>221</b>	<b>33,7</b>

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.

## 29 » Ergebnis je Aktie

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie wird durch Division des auf die Aktionäre entfallenden Gewinns durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im entsprechenden Geschäftsjahr ermittelt. Infolge des im Juni 2006 durchgeführten Aktiensplits ist die Angabe bezüglich der Anzahl der Aktien jeweils mit vier multipliziert worden.

Aufgrund des Aktienoptionsplans der adidas AG, der 1999 eingeführt wurde, sind verwässernde potenzielle Aktien entstanden. Da die vorgegebenen Erfolgsziele für die Ausübung der Bezugsrechte in sämtlichen Tranchen des Aktienoptionsplans (MSOP) erfüllt wurden, wirken sich verwässernde potenzielle Aktien auf die Ermittlung des verwässerten Ergebnisses je Aktie aus (siehe Erläuterung 33).

Zum 31. Dezember 2004 war bereits die Berücksichtigung von verwässernden potenziellen Aktien aufgrund der Ausgabe der Wandelanleihe im Oktober 2003 bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie erforderlich, da am Bilanzstichtag die vorgegebenen Bedingungen für die Wandlung erfüllt waren (siehe Erläuterung 16). Es wird angenommen, dass die Wandelanleihe in Aktien gewandelt und der Jahresüberschuss zur Eliminierung des Zinsaufwands abzüglich des Steuereffekts angepasst wurde.

### Ergebnis je Aktie

	1. Jan. bis 31. Dez.	
	2006	2005
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	483	383
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien	203.386.104	186.947.832
<b>Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)</b>	<b>2,37</b>	<b>2,05</b>
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	483	383
Zinsaufwand auf Wandelanleihe (abzüglich Steuern) (in Mio. €)	12	11
<b>Jahresüberschuss zur Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie (in Mio. €)</b>	<b>495</b>	<b>394</b>
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien	203.386.104	186.947.832
Gewichtete Aktienoptionen	328.308	895.315
Gewichtete angenommene Wandlung der Wandelanleihe	15.685.110	15.686.275
<b>Gewichtete Anzahl der Aktien für verwässertes Ergebnis je Aktie</b>	<b>219.399.522</b>	<b>203.529.422</b>
<b>Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)</b>	<b>2,25</b>	<b>1,93</b>

Zur Berechnung des Ergebnisses je Aktie aus dem fortgeführten und nicht fortgeführten Geschäft wurde die vorstehende gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien zugrunde gelegt.

## Sonstige Erläuterungen

### 30 » Segmentberichterstattung

Der Konzern ist primär in einem Wirtschaftszweig tätig, und zwar in der Entwicklung, dem Handel mit und der Vermarktung von Sport- und Freizeitartikeln. Die Berichterstattungsstruktur des Konzerns für Managementzwecke ist nach Marken gegliedert.

Bestimmte zentralisierte Funktionen des Konzerns werden nicht den einzelnen Segmenten zugeordnet, da diese Zuordnung nicht aussagefähig wäre. Dies gilt vor allem für die Funktionen des zentralen Treasury und der weltweiten Beschaffung sowie für andere Abteilungen der Konzernzentrale. Vermögenswerte, Schulden, Erträge und Aufwendungen, die auf diese Zentralfunktionen entfallen, werden zusammen mit nicht zuzuordnenden Positionen und den Eliminierungen zwischen den Segmenten in der Spalte Zentralbereiche/Konsolidierung ausgewiesen.

Im Vergleich zum Geschäftsjahr 2005 wurde ein neues separates Segment für das erworbene Reebok Geschäft eingefügt, welches unter anderem die Marken Reebok, CCM, Rbk Hockey und Rockport beinhaltet. Dem TaylorMade-adidas Golf Segment wurde die mit dem Reebok Geschäft erworbene und im November 2006 veräußerte Greg Norman Lizenz zugeordnet. Sowohl das NBA als auch das Liverpool Lizenzgeschäft von Reebok sind in 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, Ertragsteuerforderungen und -verbindlichkeiten 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	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005
Nettoumsatzerlöse (mit Dritten)	6.626	5.861	2.473	—	856	709	129	66
Rohergebnis	3.059	2.654	865	—	376	312	196	232
in % der Nettoumsatzerlöse	46,2%	45,3%	35,0%	—	43,9%	44,0%	—	—
Betriebsergebnis	788	693	86	—	73	50	-65	-36
in % der Nettoumsatzerlöse	11,9%	11,8%	3,5%	—	8,5%	7,1%	—	—
Vermögen	3.211	2.536	3.217	—	656	692	1.295	2.522
Fremdkapital	752	714	477	—	106	110	4.208	2.214
Investitionen	135	138	72	—	13	17	57	45
Abschreibungen (ohne Geschäfts- oder Firmenwerte)	91	69	53	—	13	13	25	30
Wertminderungen	11	—	—	—	—	—	—	—
			Fortgeführtes Geschäft		Nicht fortgeführtes Geschäft		adidas Konzern	
			2006	2005	2006	2005	2006	2005
Nettoumsatzerlöse (mit Dritten)			10.084	6.636	—	360	10.084	6.996
Rohergebnis			4.459	3.197	—	137	4.459	3.334
in % der Nettoumsatzerlöse			44,6%	48,2%	—	38,1%	44,6%	47,7%
Betriebsergebnis			881	707	—	-21	881	686
in % der Nettoumsatzerlöse			8,7%	10,7%	—	-5,9%	8,7%	9,8%
Vermögen			8.379	5.750	—	0	8.379	5.750
Fremdkapital			5.543	3.038	—	0	5.543	3.038
Investitionen			277	200	—	11	277	211
Abschreibungen (ohne Geschäfts- oder Firmenwerte)			182	112	—	3	182	115
Wertminderungen			11	—	—	—	11	—

**Sekundäre Segmentinformation nach Regionen** in Mio. €

	Europa		Nordamerika		Asien		Lateinamerika	
	2006	2005 <sup>1)</sup>	2006	2005 <sup>1)</sup>	2006	2005 <sup>1)</sup>	2006	2005 <sup>1)</sup>
Nettoumsatzerlöse (mit Dritten)	4.162	3.166	3.234	1.561	2.020	1.523	499	319
Vermögen	1.808	1.259	1.564	979	719	617	217	176
Investitionen	84	57	49	51	74	37	7	5
	Zentralbereiche/Konsolidierung		Fortgeführtes Geschäft		Nicht fortgeführtes Geschäft		adidas Konzern	
	2006	2005 <sup>1)</sup>	2006	2005	2006	2005	2006	2005
Nettoumsatzerlöse (mit Dritten)	169	66	10.084	6.636	—	360	10.084	6.996
Vermögen	4.071	2.719	8.379	5.750	—	—	8.379	5.750
Investitionen	63	50	277	200	—	11	277	211

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

### 31 » Zusätzliche Informationen zur Kapitalflussrechnung

Zum 30. September 2005 wurde das Salomon Geschäftssegment veräußert (siehe auch Erläuterung 3). Der beizulegende Zeitwert des Nettovermögens entsprach grundsätzlich in etwa dem Buchwert des veräußerten Nettovermögens.

Das Vermögen und die Verbindlichkeiten zum Zeitpunkt der Veräußerung stellen sich wie folgt dar:

#### Kapitalfluss veräußerter Gesellschaften in Mio. €

	30. Sep. 2005
Flüssige Mittel	- 10
Vorräte	- 219
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	- 271
Sachanlagen	- 50
Geschäfts- oder Firmenwerte und sonstige immaterielle Vermögenswerte	- 139
Finanzanlagen und sonstige langfristige Vermögenswerte	- 0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten	202
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	0
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	10
<b>Gesamtwert der veräußerten Vermögenswerte/Verbindlichkeiten</b>	<b>- 477</b>
abzüglich: flüssige Mittel der veräußerten Gesellschaften	10
<b>Gesamtwert der veräußerten Vermögenswerte/Verbindlichkeiten abzüglich flüssiger Mittel</b>	<b>- 467</b>

Im Geschäftsjahr 2005 belief sich im nicht fortgeführten Geschäftsbereich der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit und der Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit auf 9 Mio. € bzw. 1 Mio. €.

### 32 » Haftungsverhältnisse und sonstige finanzielle Verpflichtungen

#### Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Der Konzern hat sonstige finanzielle Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen. Die Restlaufzeiten dieser Verträge stellen sich wie folgt dar:

#### Finanzielle Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen in Mio. €

	31. Dez. 2006	31. Dez. 2005
Innerhalb eines Jahres	364	222
Zwischen einem und fünf Jahren	970	922
Über fünf Jahre	218	302
<b>Gesamt</b>	<b>1.552</b>	<b>1.446</b>

Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen mit Laufzeiten über fünf Jahre haben zum 31. Dezember 2006 Restlaufzeiten von bis zu 11 Jahren.

Zu den Verpflichtungen im Zusammenhang mit Leasing- und Dienstleistungsverträgen siehe Erläuterung 23.

#### 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 17). Das Management vertritt die Ansicht, dass eventuelle Forderungen aus diesen Rechtsstreitigkeiten keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögenslage des Konzerns haben werden.

### 33 » Kapitalbeteiligungspläne

#### Aktienoptionsplan (MSOP) der adidas AG

Im Rahmen des von den Aktionären der adidas AG am 20. Mai 1999 beschlossenen und gemäß Hauptversammlungsbeschluss vom 8. Mai 2002 und vom 13. Mai 2004 geänderten Aktienoptionsplans wurde der Vorstand ermächtigt, bis zum 27. August 2004 an Mitglieder des Vorstands der adidas AG, Mitglieder der Geschäftsleitungsorgane verbundener Unternehmen sowie an weitere Führungskräfte der adidas AG und verbundene Unternehmen nicht übertragbare Bezugsrechte für bis zu 1.373.350 auf den Inhaber lautende Stückaktien auszugeben. Die Ausgabe konnte in Tranchen je Geschäftsjahr von nicht mehr als 25 % des Gesamtvolumens erfolgen.

Für die Bezugsrechte gilt eine Wartezeit von zwei Jahren und eine Laufzeit von rund sieben Jahren nach ihrer jeweiligen Ausgabe.

Aktienoptionsplan (MSOP)<sup>1)</sup>

	Tranche I (1999)		Tranche II (2000)		Tranche III (2001)		Tranche IV (2002)		Tranche V (2003)			
	Aktienkurs in €	Ausübungs- preis in €	Anzahl	Ausübungs- preis in €	Anzahl	Ausübungs- preis in €	Anzahl	Ausübungs- preis in €	Anzahl	Ausübungs- preis in €		
Ursprünglich ausgegeben			266.550		335.100		342.850		340.850		88.000	
<b>Ausstehend zum 1. Januar 2005</b>			<b>163.450</b>	<b>—</b>	<b>17.450</b>	<b>21,75</b>	<b>55.700</b>	<b>37,95</b>	<b>204.550</b>	<b>90,85</b>	<b>82.500</b>	<b>—</b>
Verwirkte Optionen			5.900	135,11	350	2,56	1.500	2,56	3.700	38,00	2.500	2,56
Ausgeübte Optionen												
Mai 2005	137,44		0	—	3.950	2,56	23.400	2,56	56.255	72,67	0	—
Aug. 2005	143,48		82.950	116,26	800	2,56	9.500	2,56	71.700	2,56	41.900	2,56
Nov. 2005	155,80		13.450	153,96	2.100	2,56	3.400	2,56	21.950	38,76	14.400	2,56
<b>Ausstehend zum 31. Dezember 2005</b>			<b>61.150</b>	<b>153,96</b>	<b>10.250</b>	<b>2,56</b>	<b>17.900</b>	<b>2,56</b>	<b>50.945</b>	<b>38,76</b>	<b>23.700</b>	<b>2,56</b>
Ausübbar zum 31. Dezember 2005			61.150	153,96	10.250	2,56	17.900	2,56	50.945	38,76	23.700	2,56
<b>Ausstehend zum 1. Januar 2006</b>			<b>61.150</b>	<b>153,96</b>	<b>10.250</b>	<b>2,56</b>	<b>17.900</b>	<b>2,56</b>	<b>50.945</b>	<b>38,76</b>	<b>23.700</b>	<b>2,56</b>
Verwirkte Optionen			1.450	107,14	400	4,00	400	4,00	1.350	26,84	0	4,00
Ausgeübte Optionen												
Mai 2006 <sup>2)</sup>	149,20		32.200	107,14	1.150	4,00	2.850	4,00	10.320	4,00	10.150	4,00
Aug. 2006 <sup>2)</sup>	146,52		0	—	0	—	1.750	4,00	4.250	32,68	4.000	4,00
Nov. 2006 <sup>2)</sup>	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	—
<b>Ausstehend zum 31. Dezember 2006<sup>2)</sup></b>			<b>0</b>	<b>—</b>	<b>8.050</b>	<b>4,00</b>	<b>12.150</b>	<b>4,00</b>	<b>30.625</b>	<b>43,84</b>	<b>7.800</b>	<b>4,00</b>
Ausübbar zum 31. Dezember 2006 <sup>2)</sup>			0	—	8.050	4,00	12.150	4,00	30.625	43,84	7.800	4,00

1) In der Tabelle wird auf die Ausübungsperiode abgestellt, nicht auf das Auszahlungsdatum.  
2) Aufgrund des im Mai 2006 wirksam gewordenen Aktiensplits, entspricht eine Option vier Aktien. (Siehe auch Erläuterung 22.)

Der in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasste Aufwand für aktienbasierte Vergütungs-transaktionen im Geschäftsjahr 2006 beträgt 0 Mio. € (2005: 0,5 Mio. €) und wurde unter den betrieblichen Aufwendungen erfasst. Die Gegenbuchung zur Aufwandserfassung erfolgte im Eigenkapital.

Die restlichen Vertragslaufzeiten für die am Ende der Berichtsperiode ausstehenden Optionen stellen sich wie folgt dar: Tranche II (2000) bis Juli 2007, 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 zukünftigen Aktienkursen 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 aus den absoluten und relativen Performancekomponenten zusammensetzt. Der Ausübungspreis entspricht in jedem Fall mindestens dem geringsten Ausgabepreis gemäß § 9 Abs. 1 Aktiengesetz, derzeit 1,00 € (d. h. 4,00 € pro Option).

Die Ausübungsbedingungen sehen vor, dass die Bezugsrechte statt mit neuen Aktien aus dem bedingten Kapital mit bereits bestehenden Stückaktien bedient werden können, oder anstelle von Stückaktien der Abschlag in bar geleistet wird.

Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahres, in dem die Ausgabe erfolgt ist, am Gewinn teil.

## 34 » Sonstige Angaben

### Mitarbeiter

Die Mitarbeiterzahlen stellen sich im Jahresdurchschnitt wie folgt dar:

#### Mitarbeiter

	1. Januar bis 31. Dezember	
	2006	2005
Eigener Einzelhandel	6.790	4.391
Vertrieb	5.527	2.878
Logistik	4.000	2.968
Marketing	2.552	2.084
Zentralbereiche und Verwaltung	2.619	2.028
Produktion	1.847	1.489
Forschung und Entwicklung	1.014	935
Informationstechnologie	718	492
<b>Gesamt</b>	<b>25.067</b>	<b>17.265</b>

### Honorar für Dienstleistungen der Wirtschaftsprüfer

Als Aufwand für das Honorar des Abschlussprüfers des Jahres- und Konzernabschlusses der adidas AG wurden im Geschäftsjahr 2006 0,5 Mio. € gebucht.

Für steuerliche Beratung des Abschlussprüfers wurden 0,3 Mio. € und für sonstige Bestätigungsleistungen des Abschlussprüfers wurden 0,3 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. €. Darüber hinaus wurden an zwei Aufsichtsratsmitglieder Beratungshonorare aufgrund projektbezogener, befristeter Beraterverträge in Höhe von insgesamt 0,5 Mio. € gezahlt, so dass die Gesamtbezüge des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2006 0,8 Mio. € betragen.

Kredite wurden an Mitglieder des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2006 vom Unternehmen nicht gewährt.

### Vorstand

Die Gesamtbezüge der Mitglieder des Vorstands betragen im Geschäftsjahr 2006 9,4 Mio. €.

Im Geschäftsjahr 2006 erhielten frühere Mitglieder des Vorstands Pensionszahlungen in Höhe von insgesamt 1,9 Mio. €.

Für Pensionszusagen gegenüber früheren Vorstandsmitgliedern bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von insgesamt 42,1 Mio. €.

Mitglieder des Vorstands erhielten im Geschäftsjahr 2006 vom Unternehmen keine Kredite.

Unter dem Aktienoptionsplan (MSOP) der adidas AG besitzen Mitglieder des Vorstands zum 31. Dezember 2006 bzw. 2005 nicht übertragbare Aktienoptionen auf 2.800 Aktien bzw. 11.900 Aktien der adidas AG. Des Weiteren besitzen ehemalige Mitglieder des Vorstands zum 31. Dezember 2006 bzw. 2005 nicht übertragbare Aktienoptionen auf 1.300 bzw. 5.400 Aktien der adidas AG. In den Geschäftsjahren 2006, 2005 und 2004 erhielten Mitglieder des Vorstands keine Aktienoptionen. Im Geschäftsjahr 2006 übten derzeitige und frühere Mitglieder des Vorstands 12.100 Optionen aus (2005: 29.900). Für weitere Informationen zum Aktienoptionsplan siehe auch Erläuterung 33.

Die weiteren Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB sind dem Vergütungsbericht des Corporate Governance Berichts (siehe Vergütungsbericht, S. 30) zu entnehmen.

### 35 » Informationen zum Deutschen Corporate Governance Kodex

#### Informationen nach §161 Aktiengesetz

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben eine aktualisierte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG am 16. Februar 2007 abgegeben und den Aktionären dauerhaft zugänglich gemacht. Der Wortlaut der Entsprechenserklärung ist auf der Internetseite des Konzerns einzusehen.

### 36 » Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

#### Konzernspezifische Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Der adidas Konzern erwarb im Januar 2007 bei zwei Tochterunternehmen zusätzliche bzw. alle Anteile von den anderen Gesellschaftern.

#### Tag der Freigabe zur Veröffentlichung

Der Vorstand der adidas AG hat den Konzernabschluss am 16. Februar 2007 zur Weitergabe an den Aufsichtsrat freigegeben. Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe, den Konzernabschluss zu prüfen und zu erklären, ob er den Konzernabschluss billigt.

Herzogenaurach, den 16. Februar 2007 » Der Vorstand der adidas AG

## Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte und Finanzanlagen in Mio. €

(Anlage I)

	Geschäfts- oder Firmenwerte	Markenrechte	Software, Patente und Lizenzen	Immaterielle Vermögens- gegenstände	Grundstücke und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen
<b>ANSCHAFFUNGS- UND HERSTELLUNGSKOSTEN</b>						
<b>31. Dezember 2004</b>	<b>888</b>	<b>14</b>	<b>225</b>	<b>1.127</b>	<b>291</b>	<b>153</b>
Saldierung Abschreibung auf Geschäfts- oder Firmenwerte	-316	—	—	-316	—	—
Effekt aus Währungsumrechnung	3	3	8	14	15	5
Zugänge	—	—	27	27	17	13
Zugang Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—	—
Abgang Konsolidierungskreis	-139	-2	-12	-153	-42	-86
Umbuchungen	—	—	2	2	22	7
Abgänge	—	—	-8	-8	-5	-9
<b>31. Dezember 2005</b>	<b>436</b>	<b>15</b>	<b>242</b>	<b>693</b>	<b>298</b>	<b>83</b>
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
<b>31. Dezember 2006</b>	<b>1.516</b>	<b>1.454</b>	<b>447</b>	<b>3.417</b>	<b>484</b>	<b>118</b>
<b>KUMULIERTE ABSCHREIBUNGEN</b>						
<b>31. Dezember 2004</b>	<b>316</b>	<b>1</b>	<b>142</b>	<b>459</b>	<b>99</b>	<b>109</b>
Saldierung Abschreibung auf Geschäfts- oder Firmenwerte	-316	—	—	-316	—	—
Effekt aus Währungsumrechnung	—	—	4	4	3	6
Zugänge	—	—	35	35	18	15
Wertminderungsaufwand	—	—	—	—	—	—
Zuschreibungen	—	—	—	—	—	—
Zugang Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—	—
Abgang Konsolidierungskreis	—	-1	-10	-11	-19	-67
Umbuchungen	—	—	—	—	2	-1
Abgänge	—	—	-5	-5	-4	-8
<b>31. Dezember 2005</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>166</b>	<b>166</b>	<b>99</b>	<b>54</b>
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
<b>31. Dezember 2006</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>224</b>	<b>224</b>	<b>104</b>	<b>55</b>
<b>NETTOWERTE</b>						
31. Dezember 2004	572	13	83	668	192	44
31. Dezember 2005	436	15	76	527	199	29
<b>31. Dezember 2006</b>	<b>1.516</b>	<b>1.454</b>	<b>223</b>	<b>3.193</b>	<b>380</b>	<b>63</b>

Andere Anlagen Betriebs- und Ge- schäftsausstattung	Anlagen im Bau	Sachanlage- vermögen	Anteile an verbundenen Unternehmen	Beteiligungen	Sonstige Finanz- anlagen	Finanz- anlagen
356	17	817	2	77	14	93
—	—	—	—	—	—	—
22	2	44	—	—	—	—
81	77	188	—	—	39	39
—	—	—	—	—	—	—
-7	-3	-138	-2	—	—	-2
21	-52	-2	—	—	—	—
-30	-1	-45	—	—	-1	-1
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
241	—	449	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—
17	—	26	—	—	—	—
59	—	92	—	—	—	—
—	—	—	—	—	15	15
—	—	—	—	—	—	—
-4	—	-90	—	—	—	—
-1	—	—	—	—	—	—
-25	—	-37	—	—	—	—
287	—	440	—	—	15	15
-23	—	-37	—	—	—	—
87	—	129	—	—	—	—
9	—	11	—	—	8	8
—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—
-2	—	-4	—	—	—	—
-2	—	-2	—	—	—	—
9	—	—	—	—	—	—
-26	—	-39	—	—	—	—
339	—	498	—	—	23	23
115	17	368	2	77	14	93
156	40	424	—	77	37	114
228	18	689	—	—	106	106

## Aufstellung des Anteilsbesizes der adidas AG, Herzogenaurach zum 31. Dezember 2006

(Anlage II)

Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital (in tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>8)</sup>	in %	
1 GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	4.681	direkt	90
2 GEV Grundstücks-Beteiligungsgesellschaft Herzogenaurach mbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	49	direkt	100
3 adidas Versicherungs-Vermittlungs GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	26	direkt	100
4 adidas Beteiligungsgesellschaft mbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	442.046	direkt	100
5 Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base Verwaltungs GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	32	direkt	100
6 Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base GmbH & Co. KG	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	3.190	direkt	100
<b>Europa (inkl. Afrika und Mittlerer Osten)</b>					
7 adidas sport gmbh	Cham (Schweiz)	CHF	25.775	direkt	100
8 Sarragan AG	Cham (Schweiz)	CHF	4.647	direkt	100
9 adidas Austria GmbH	Klagenfurt (Österreich)	EUR	15.441	direkt	95,89
				7	4,11
10 adidas Holding S.A.	Metz-Tessy (Frankreich)	EUR	159.830	direkt	85,5
				12	14,5
11 adidas Frankreich S.a.r.l.	Landersheim (Frankreich)	EUR	174.669	10	100
12 adidas International B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	4.011.617	direkt	91,7
				11	2,5
				19	5,8
13 adidas International Trading B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	632.345	12	100
14 adidas Logistic Services B.V.	Moerdijk (Niederlande)	EUR	-5.914	12	100
15 adidas International Marketing B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	124.122	12	100
16 adidas International Finance B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	3.367	12	100
17 adidas Benelux B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	7.558	direkt	100
18 adidas Belgium N.V.	Brüssel (Belgien)	EUR	11.286	17	100
19 adidas (UK) Ltd. <sup>1)</sup>	Stockport (Großbritannien)	GBP	93.082	direkt	100
20 adidas (ILKLEY) Ltd. <sup>1)7)</sup>	Stockport (Großbritannien)	GBP	—	19	100
21 Larasport (U.K.) Ltd. <sup>1)7)</sup>	Stockport (Großbritannien)	GBP	—	19	100
22 Sarragan (U.K.) Ltd. <sup>1)7)</sup>	Stockport (Großbritannien)	GBP	—	19	100
23 adidas Trefoil Trading (U.K.) Ltd. <sup>1)7)</sup>	Stockport (Großbritannien)	GBP	—	22	100
24 Three Stripes Ltd. <sup>1)7)</sup>	Stockport (Großbritannien)	GBP	—	19	50
				20	50
25 Taylor Made Golf Ltd.	Basingstoke (Großbritannien)	GBP	-1.929	12	100
26 adidas (Ireland) Ltd.	Dublin (Irland)	EUR	11.730	direkt	100
27 adidas International Re Ltd.	Dublin (Irland)	EUR	6.246	12	100
28 adidas Espana S.A.	Zaragoza (Spanien)	EUR	74.863	4	100
29 adidas Italy S.p.A.	Monza (Italien)	EUR	107.101	12	100
30 adidas Portugal S.A.	Lissabon (Portugal)	EUR	2.500	12	100

## Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach zum 31. Dezember 2006

(Anlage II)

Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital (in tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>9)</sup>	in %
31 adidas Norge AS	Gjovik (Norwegen)	NOK 48.990	direkt	100
32 adidas Sverige AB	Stockholm (Schweden)	SEK 55.148	direkt	100
33 adidas Suomi OY	Helsinki (Finnland)	EUR 1.896	12	50
34 adidas Danmark A/S	Them (Dänemark)	DKK 6.369	12	100
35 adidas CR s.r.o.	Prag (Tschechische Republik)	CZK 263.017	direkt	100
36 adidas Budapest Kft.	Budapest (Ungarn)	HUF 1.282.200	direkt	85
37 adidas Bulgaria EAD	Sofia (Bulgarien)	BGN 5.438	direkt	100
38 adidas Ltd.	Moskau (Russland)	USD 105.138	9	100
39 adidas Poland Sp. z o.o.	Warschau (Polen)	PLN 50.813	direkt	100
40 adidas Romania S.R.L.	Bukarest (Rumänien)	RON 12.377	12	100
41 adidas Baltics SIA	Riga (Lettland)	EUR - 54	12	100
42 adidas Slovakia s.r.o.	Bratislava (Slowakische Republik)	SKK 303.849	direkt	100
43 adidas Trgovina d.o.o.	Ljubljana (Slovenien)	SIT 227.730	direkt	100
44 SC adidas Ukraine	Kiew (Ukraine)	USD 24.234	direkt	100
45 adidas Hellas A.E.	Thessaloniki (Griechenland)	EUR 22.945	direkt	50
46 adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazartlama A.S.	Istanbul (Türkei)	TRY 73.049	12	100
47 a-RET Tekstil ve Deri Ürünleri Tic. A.S.	Istanbul (Türkei)	TRY 7.194	13	100
48 adidas Emerging Market L.L.C.	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD 59.773	indirekt	51
			11	49
49 adidas Egypt Ltd. <sup>7)</sup>	Kairo (Ägypten)	USD - 1.832	direkt	100
50 adidas Israel Ltd.	Tel Aviv (Israel)	ILS - 2.790	direkt	100
51 adidas (South Africa) (Pty) Ltd.	Kapstadt (Südafrika)	ZAR 95.834	direkt	100
52 adidas (Cyprus) Limited	Nicosia (Zypern)	CYP 1.422	direkt	100
53 Rockport (Europe) B.V.	Rotterdam (Niederlande)	USD 4.644	97	100
54 Reebok Finance Limited <sup>7) 12)</sup>	Lancaster (Großbritannien)	USD -	96	100
55 Reebok International Limited <sup>12)</sup>	Lancaster (Großbritannien)	USD 101.268	96	100
56 Reebok Spain SA	Alicante (Spanien)	EUR 24.262	96	75
57 American Sports & Leisure (cz) s.r.o.	Prag (Tschechische Republik)	CZK 7.454	96	100
58 Reebok (Poland) SA	Warschau (Polen)	PLN 76.409	96	100
59 RBK Holdings Limited <sup>12)</sup>	Lancaster (Großbritannien)	GBP -	116	11
			96	89
60 Reebok International Finance BV	Rotterdam (Niederlande)	USD 1.230	96	100
61 Reebok Sports Limited	Lancaster (Großbritannien)	USD 45.454	55	100
62 J.W. Foster & Sons Athletic Shoes Ltd. <sup>7) 12)</sup>	London (Großbritannien)	GBP -	55	97,6
			61	2,4
63 Rockport Company Limited <sup>7) 12)</sup>	Lancaster (Großbritannien)	GBP -	55	100
64 Reebok Eastern Trading Limited <sup>7)</sup>	Lancaster (Großbritannien)	USD 3.112	55	100
65 Reebok Pension Management Limited <sup>12)</sup>	Lancaster (Großbritannien)	GBP -	55	100

## Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach zum 31. Dezember 2006

(Anlage II)

Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital (in tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>8)</sup>	in %	
66 Reebok Scandinavia AB	Stockholm (Schweden)	SEK	90.421	55	100
67 Reebok Europe Holdings	Lancaster (Großbritannien)	GBP	46.404	55	100
68 Reebok Austria GmbH	Salzburg (Österreich)	EUR	6.781	67	99
				61	1
69 ASL American Sports and Leisure Vertriebs GmbH	Salzburg (Österreich)	EUR	181	68	100
70 Reebok Italia Srl	Monza (Italien)	EUR	12.241	29	100
71 Reebok Europe B.V.	Rotterdam (Niederlande)	EUR	55.322	67	100
72 Reebok Nederland (Retail) B.V.	Rotterdam (Niederlande)	EUR	- 1.215	71	100
73 Reebok Ireland Ltd.	Dublin (Irland)	EUR	7.572	67	100
74 Reebok Frankreich S.A.	Buc (Frankreich)	EUR	8.940	67	100
75 Reebok Frankreich Retail SARL	Buc (Frankreich)	EUR	19	74	100
76 Reebok Belgium SA	Brüssel (Belgien)	EUR	24.655	67	100
77 Reebok Deutschland GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	19.298	67	75
				96	25
78 ASL American Sports & Leisure Vertriebs GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	1.398	77	100
79 Reebok Portugal SA	Povoa de Santo Adriaio (Portugal)	EUR	21.839	67	100
80 Sport Maska GmbH	Heimstetten/Kirchheim (Deutschland)	EUR	1.783	102	100
81 Nordic Hockey Company AB <sup>11)</sup>	Malung (Schweden)	SEK	—	103	100
82 Reebok Jofa AB	Malung (Schweden)	SEK	140.294	81	100
83 Reebok Jofa AS	Fredrikstad (Norwegen)	NOK	1.981	81	100
84 Reebok Finland OY	Forssa (Finnland)	EUR	15.851	81	100
85 Reebok Distribution B.V.	Rotterdam (Niederlande)	EUR	4.406	148	100
<b>Nordamerika</b>					
86 adidas North America Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	2.991.875	12	100
87 adidas America Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	42.491	86	100
88 adidas Promotional Retail Operations Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	20.039	86	100
89 adidas Sales Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	79.903	86	100
90 adidas Village Corporation	Portland, Oregon (USA)	USD	14.487	86	100
91 adidas Interactive Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	10.633	86	100
92 adidas International, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	17.570	86	100
93 adidas Team Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	- 155	86	100
94 Taylor Made Golf Co. Inc.	Carlsbad, Kalifornien (USA)	USD	38.056	86	100
95 adidas Canada Ltd.	Toronto (Kanada)	CAD	41.441	direkt	100
96 Reebok International Ltd. <sup>2)</sup>	Canton, Massachusetts (USA)	USD	- 818.615	86	100
97 The Rockport Company, LLC	Delaware (USA)	USD	227.491	96	100
98 RC Investments Ltd.	Aurora (Kanada)	CAD	2.112	96	100
99 Reebok Canada Inc.	Montreal (Kanada)	CAD	52.450	96	100

## Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach zum 31. Dezember 2006

(Anlage II)

Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital (in tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>9)</sup>	in %
100 Reebok Worldwide Trading Co. LLC	Canton, Massachusetts (USA)	USD 9.670	96	100
101 The Hockey Company Corp. <sup>10)</sup>	Delaware (USA)	USD 154.698	96	100
102 Sports Holdings Corp. <sup>11)</sup>	Delaware (USA)	USD - 18.333	101	100
103 WAP Holdings Inc. <sup>11)</sup>	Delaware (USA)	USD —	102	100
104 Maska US Inc.	Vermont (USA)	USD 9.698	102	36
			101	64
105 Sport Maska Inc.	Saint-John (Kanada)	CAD 15.494	101	100
106 SLM Trademark Acquisition Corp. <sup>10)7)</sup>	Delaware (USA)	USD —	101	100
107 SLM Trademark Acquisition Canada Corporation <sup>10)7)</sup>	Montreal (Kanada)	CAD —	106	100
108 CCM Holdings Inc. <sup>10)</sup>	Montreal (Kanada)	CAD —	107	100
109 Consumer Infomarketing Inc. <sup>10)7)</sup>	Delaware (USA)	USD —	101	100
110 Smedley Industries Inc. <sup>10)7)</sup>	Delaware (USA)	USD —	101	100
111 Toy Factory Inc. <sup>10)7)</sup>	New Jersey (USA)	USD —	110	100
112 Reebok Aviation LLC <sup>7)</sup>	Delaware (USA)	USD 6	96	100
113 Reebok CHC Inc. <sup>7)2)</sup>	Massachusetts (USA)	USD —	96	100
114 RFC Inc.	New York (USA)	USD 18	96	100
115 Reebok International Securities Corp. <sup>7)2)</sup>	Massachusetts (USA)	USD —	96	100
116 Reebok Securities Holding LLC <sup>2)</sup>	Massachusetts (USA)	USD —	96	100
117 Group Athletica LLC	Delaware (USA)	USD 3.364	116	1
			96	99
118 Onfield Apparel Group, LLC <sup>9)</sup>	Delaware (USA)	USD 105.215	119	1
			96	99
119 Reebok Onfield LLC <sup>9)</sup>	Delaware (USA)	USD —	96	100
120 RBK Thailand Inc. <sup>2)</sup>	Canton (USA)	THB —	96	100
<b>Asien</b>				
121 adidas Sourcing Ltd. <sup>3)</sup>	Hong Kong (China)	USD 264.675	13	100
122 adidas Hong Kong Ltd.	Hong Kong (China)	HKD 242.202	direkt	100
123 adidas (Suzhou) Co. Ltd.	Suzhou (China)	CNY 732.564	4	100
124 adidas (China) Ltd.	Shanghai (China)	CNY 96.633	12	100
125 adidas Japan K.K.	Tokio (Japan)	JPY 19.221.807	4	100
126 Taylor Made Golf Co., Ltd.	Tokio (Japan)	JPY 5.548.550	12	100
127 adidas Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW 48.007.000	direkt	100
128 adidas Korea Technical Services Ltd. <sup>3)</sup>	Pusan (Korea)	KRW —	121	100
129 Taylor Made Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW 27.206.606	direkt	100
130 adidas India Private Ltd. <sup>4)</sup>	Neu-Delhi (Indien)	INR - 723.280	direkt	99
			12	1
131 adidas India Marketing Private Ltd. <sup>4)</sup>	Neu-Delhi (Indien)	INR —	130	91,4
			12	8,6

## Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach zum 31. Dezember 2006

(Anlage II)

Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital (in tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>8)</sup>	in %	
132 P.T. adidas Indonesia	Jakarta (Indonesien)	IDR	- 2.850.221	direkt 12	1 99
133 adidas (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur (Malaysia)	MYR	23.592	direkt 12	60 40
134 adidas Philippines Inc.	Manila (Philippinen)	PHP	139.110	direkt	100
135 adidas Singapore Pte. Ltd.	(Singapur)	SGD	16.444	direkt	100
136 adidas Taiwan Limited	Taipei (Taiwan)	TWD	670.493	direkt	100
137 adidas Holding (Thailand) Co. Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB	- 17.783	direkt indirekt	49 51
138 adidas (Thailand) Co. Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB	542.943	direkt 137	50 50
139 adidas Australia Pty. Ltd.	Mulgrave (Australien)	AUD	19.070	12	100
140 adidas New Zealand Ltd.	Auckland (Neuseeland)	NZD	5.975	direkt	100
141 adidas Services Limited	Hong Kong (China)	USD	329	12	100
142 Reebok Technical Services Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	USD	481	96	100
143 Reebok Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW	25.363.736	55	100
144 Reebok Japan Inc.	Tokio (Japan)	JPY	1.010.627	55	100
145 RIL Shanghai Ltd.	Shanghai (China)	CNY	35.007	55	100
146 Reebok India Company	Neu-Delhi (Indien)	INR	647.008	160	93,15
147 Smedley (H.K.) Ltd. <sup>10) 7)</sup>	Hong Kong (China)	HKD	—	110	100
148 Reebok Trading (Far East) Ltd.	Hong Kong (China)	USD	31.388	96	100
149 RIL Securities Ltd.	Hong Kong (China)	USD	400	148	100
150 Reebok (China) Services Limited	Hong Kong (China)	USD	3.047	148	100
151 Zhuhai Reebok Sporting Products Design Consultancy Ltd.	Zhuhai (China)	USD	804	150	100
152 RIL Taiwan Services Ltd.	Hongkong (China)	USD	1.531	148	100
153 RIL Indonesia Seviles Limited	Hong Kong (China)	USD	771	148	100
154 Reebok Hong Kong Limited	Hong Kong (China)	HKD	—	55	33,33
155 RBK Shanghai Company Ltd.	Shanghai (China)	CNY	—	154	100
156 Beijing Reebok Sports Consultancy Ltd.	Peking (China)	CNY	—	173	90
157 Beijing Reebok Sporting Goods Center	Peking (China)	CNY	—	156	95
158 Reebok (Mauritius) Company Limited	(Mauritius)	USD	2.242	100 96	1 99

## Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach zum 31. Dezember 2006

(Anlage II)

Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital (in tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>8)</sup>	in %
<b>Lateinamerika</b>				
159 adidas Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	90.356	4
				12
				95
160 adidas do Brasil Ltda.	São Paulo (Brasilien)	BRL	163.250	4
161 ASPA do Brasil Ltda. <sup>3)</sup>	São Paulo (Brasilien)	BRL	—	121
162 adidas Chile Ltda.	Santiago de Chile (Chile)	CLP	17.286.254	direkt
				99
				3
				1
163 adidas Colombia Ltda.	Cali (Kolumbien)	COP	24.393.038	direkt
				100
164 adidas de Mexico S.A. de C.V. <sup>5)</sup>	Mexico City (Mexiko)	MXN	123.740	direkt
				100
165 adidas Industrial S.A. de C.V. <sup>5)</sup>	Mexico City (Mexiko)	MXN	—	direkt
				100
166 adidas Latin America S.A.	Panama City (Panama)	USD	855	direkt
				100
167 3 Stripes S.A. (adidas Uruguay) <sup>7)</sup>	Montevideo (Uruguay)	UYU	- 1.865	direkt
				100
168 adidas Corporation de Venezuela, S.A. <sup>7)</sup>	Caracas (Venezuela)	VEB	- 17.344	direkt
				100
169 Rockport do Brasil Ltda	Bairro Centro (Brasilien)	USD	862	97
170 Reebok de Mexico SA de CV <sup>6)</sup>	Neuquapan de Juarez (Mexiko)	MXN	197.871	96
171 Amserv SA de CV <sup>6)</sup>	(Mexiko)	MXN	—	172
172 Vector Servicios SA de CV <sup>6)</sup>	(Mexiko)	MXN	—	172
173 RBK (China) Holdings Ltd.	Road Town/Tortola (Britische Jungfern Inseln)	USD	—	154
				100

1) Teilkonzern adidas (UK) Ltd.  
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 The Hockey Company Corporation  
11) Teilkonzern Sports Holding Corporation  
12) Teilkonzern Reebok International Limited

## adidas Konzern Segmentinformationen: Zehn-Jahresübersicht in Mio. €

	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997
<b>MARKEN</b>										
<b>adidas</b>										
Umsatzerlöse	6.626	5.861	5.174	4.950	5.105	4.825	4.672	4.427	4.316	3.425
Rohergebnis	3.059	2.654	2.284	2.008	2.004	1.845	1.907	1.827	1.818	1.437
Rohertragsmarge	46,2%	45,3%	44,1%	40,6%	39,2%	38,2%	40,8%	41,1%	42,1%	41,9%
Betriebsergebnis <sup>1)</sup>	788	693	564	365	343	352	391	431	412	316
Operative Marge <sup>1)</sup>	11,9%	11,8%	10,9%	7,4%	6,7%	7,3%	8,3%	9,6%	9,5%	9,2%
Betriebsvermögen	3.211	2.536	2.089	2.172	2.294	1.954	2.286	1.987	1.730	1.498
<b>Reebok<sup>2)</sup></b>										
Umsatzerlöse	2.473	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Rohergebnis	865	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Rohertragsmarge	35,0%	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Betriebsergebnis	86	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Operative Marge	3,5%	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Betriebsvermögen	3.217	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>TaylorMade-adidas Golf<sup>3)</sup></b>										
Umsatzerlöse	856	709	633	637	707	545	441	327	263	—
Rohergebnis	376	312	298	290	345	281	221	160	118	—
Rohertragsmarge	43,9%	44,0%	47,0%	45,5%	48,8%	51,5%	49,5%	48,4%	44,9%	—
Betriebsergebnis <sup>1)</sup>	73	50	48	67	74	63	44	30	20	—
Operative Marge <sup>1)</sup>	8,5%	7,1%	7,5%	10,6%	10,5%	11,5%	10,0%	9,2%	7,6%	—
Betriebsvermögen	656	692	619	391	433	316	219	156	99	—
<b>Salomon<sup>4)</sup></b>										
Umsatzerlöse	—	—	—	658	684	714	703	587	487	—
Rohergebnis	—	—	—	264	279	313	296	233	188	—
Rohertragsmarge	—	—	—	40,1%	40,8%	43,8%	42,1%	39,7%	38,6%	—
Betriebsergebnis	—	—	—	35	39	63	61	32	6	—
Operative Marge	—	—	—	5,4%	5,7%	8,8%	8,7%	5,5%	1,2%	—
Betriebsvermögen	—	—	—	521	581	679	566	533	598	—

## adidas Konzern Segmentinformationen: Zehn-Jahresübersicht in Mio. €

	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997
<b>Nicht fortgeführtes Geschäft<sup>4)</sup></b>										
Umsatzerlöse	—	360	618	—	—	—	—	—	—	—
Rohergebnis	—	137	245	—	—	—	—	—	—	—
Rohertragsmarge	—	38,1%	39,6%	—	—	—	—	—	—	—
Betriebsergebnis <sup>1)</sup>	—	-21	-7	—	—	—	—	—	—	—
Operative Marge <sup>1)</sup>	—	-5,9%	-1,2%	—	—	—	—	—	—	—
Betriebsvermögen	—	—	654	—	—	—	—	—	—	—
<b>REGIONEN<sup>5) 6)</sup></b>										
<b>Europa</b>										
Umsatzerlöse	4.162	3.166	3.068	3.365	3.200	3.066	2.860	2.723	2.774	2.102
<b>Nordamerika</b>										
Umsatzerlöse	3.234	1.561	1.332	1.562	1.960	1.818	1.906	1.826	1.784	869
<b>Asien</b>										
Umsatzerlöse	2.020	1.523	1.192	1.116	1.166	1.010	875	663	383	359
<b>Lateinamerika</b>										
Umsatzerlöse	499	319	224	179	163	178	171	126	112	86

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) Die Zahlen für 2006 beinhalten das Greg Norman Bekleidungs-geschäft vom 1. Februar bis 30. November 2006, ohne Greg Norman Großhandels-geschäft ab 1. Dezember 2006.

4) Ausweis von nicht fortgeführtem Geschäft aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäfts-segments.

5) Die Zahlen für 2004 and 2005 spiegeln aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäfts-segments das fortgeführte Geschäft wider.

6) Beinhaltet Reebok Geschäfts-segment ab 1. Februar 2006, ohne Greg Norman Großhandels-geschäft ab 1. Dezember 2006.

## Zehn-Jahresübersicht

	2006 <sup>1)</sup>	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998 <sup>2)</sup>	1997
<b>Informationen zur Gewinn- und Verlustrechnung (in Mio. €)</b>										
Umsatzerlöse <sup>3)</sup>	10.084	6.636	5.860	6.267	6.523	6.112	5.835	5.354	5.065	3.425
Rohergebnis <sup>3)</sup>	4.495	3.197	2.813	2.814	2.819	2.601	2.528	2.352	2.124	1.437
Lizenz- und Provisionserträge <sup>3)</sup>	90	47	42	42	46	42	43	35	45	44
Operative Aufwendungen <sup>3)</sup>	3.704	2.537	2.236	2.324	2.343	2.126	2.091	1.870	1.698	1.129
Betriebsergebnis <sup>3) 4)</sup>	881	707	584	490	477	475	437	482	416	316
Finanzergebnis <sup>3) 5)</sup>	-158	-52	-59	-49	-87	-102	-94	-84	-115	-16
Gewinn vor Steuern <sup>3) 5)</sup>	723	655	526	438	390	376	347	398	319	346
Ertragsteuern <sup>3)</sup>	227	221	193	167	148	147	140	153	105	95
Ergebnisanteile anderer Gesellschafter <sup>3) 5)</sup>	-13	-8	-7	-11	-14	-21	-25	-18	-9	-14
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn <sup>4)</sup>	483	383	314	260	229	208	182	228	205	237
<b>Kennzahlen zur Gewinn- und Verlustrechnung</b>										
Rohertragsmarge <sup>3)</sup>	44,6 %	48,2 %	48,0 %	44,9 %	43,2 %	42,6 %	43,3 %	43,9 %	41,9 %	41,9 %
Operative Aufwendungen in % der Umsatzerlöse <sup>3)</sup>	36,7 %	38,2 %	38,2 %	37,1 %	35,9 %	34,8 %	35,8 %	34,9 %	33,5 %	33,0 %
Operative Marge <sup>3) 4)</sup>	8,7 %	10,7 %	10,0 %	7,8 %	7,3 %	7,8 %	7,5 %	9,0 %	8,2 %	9,2 %
Zinsdeckungsgrad <sup>3)</sup>	5,9	18,4	10,2	8,4	6,4	4,9	4,6	6,1	4,8	21,2
Steuerquote <sup>3)</sup>	31,4 %	33,7 %	36,7 %	38,0 %	37,9 %	39,0 %	40,3 %	38,4 %	33,0 %	27,5 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse <sup>4)</sup>	4,8 %	5,8 %	5,4 %	4,2 %	3,5 %	3,4 %	3,1 %	4,3 %	4,0 %	6,9 %
<b>Bilanzdaten (in Mio. €)</b>										
Bilanzsumme <sup>5)</sup>	8.379	5.750	4.434	4.188	4.261	4.183	4.018	3.587	3.206	2.224
Vorräte	1.607	1.230	1.155	1.164	1.190	1.273	1.294	1.045	975	821
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände	1.913	1.551	1.425	1.335	1.560	1.520	1.387	1.234	1.026	592
Kurzfristiges Betriebskapital <sup>5)</sup>	1.733	2.644	1.336	1.433	1.445	1.485	1.417	1.096	-327	11
Nettofinanzverbindlichkeiten	2.231	-551	665	1.018	1.498	1.679	1.791	1.591	1.655	738
Eigenkapital <sup>5)</sup>	2.828	2.684	1.544	1.285	1.081	1.015	815	680	463	717

## Zehn-Jahresübersicht

	2006 <sup>1)</sup>	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998 <sup>2)</sup>	1997
<b>Bilanzkennzahlen</b>										
Verschuldungsgrad <sup>5)</sup>	<b>78,9%</b>	-20,5%	43,1%	79,2%	138,5%	165,5%	219,6%	234,0%	357,2%	103,0%
Eigenkapitalquote <sup>5)</sup>	<b>33,8%</b>	46,7%	34,8%	30,7%	25,4%	24,3%	20,3%	19,0%	14,4%	32,2%
Anlagendeckungsgrad <sup>5)</sup>	<b>63,5%</b>	194,0%	110,4%	91,1%	75,4%	77,8%	66,2%	54,9%	40,2%	92,1%
Vermögensdeckung I <sup>5)</sup>	<b>138,7%</b>	284,1%	194,1%	197,6%	196,9%	209,3%	207,7%	183,4%	68,3%	98,4%
Vermögensdeckung II <sup>5)</sup>	<b>102,0%</b>	150,4%	106,3%	108,3%	107,6%	105,9%	101,3%	99,5%	37,0%	47,9%
Anlagenintensität	<b>53,2%</b>	24,1%	31,6%	33,7%	33,7%	31,2%	30,7%	34,5%	36,0%	35,0%
Umlaufintensität	<b>46,8%</b>	75,9%	68,4%	66,3%	66,3%	68,8%	69,3%	65,5%	64,0%	65,0%
Liquidität ersten Grades <sup>5)</sup>	<b>15,8%</b>	92,0%	26,8%	20,8%	5,5%	6,1%	7,7%	5,5%	2,2%	2,3%
Liquidität zweiten Grades <sup>5)</sup>	<b>80,4%</b>	148,0%	88,4%	100,8%	99,1%	96,0%	90,4%	88,0%	35,9%	33,9%
Liquidität dritten Grades <sup>5)</sup>	<b>153,7%</b>	219,4%	156,4%	187,4%	185,3%	187,4%	185,0%	171,5%	76,8%	91,1%
Umschlagshäufigkeit des kurzfristigen Betriebskapitals <sup>5)</sup>	<b>5,8</b>	2,6	4,4	4,4	4,5	4,1	4,1	4,9	-15,5	319,0
Eigenkapitalrendite <sup>5) 6)</sup>	<b>17,1%</b>	14,3%	20,4%	20,2%	21,1%	20,5%	22,3%	33,5%	44,2%	33,0%
Verzinsung des eingesetzten Kapitals <sup>5) 6)</sup>	<b>17,6%</b>	49,3%	27,5%	22,1%	16,8%	16,7%	17,0%	20,7%	20,5%	35,8%
<b>Kennzahlen je Aktie<sup>7)</sup></b>										
Aktienkurs am Jahresende (in €)	<b>37,73</b>	40,00	29,69	22,58	20,58	21,08	16,50	18,64	22,73	29,72
Unverwässertes Ergebnis <sup>6)</sup> (in €)	<b>2,37</b>	2,05	1,72	1,43	1,26	1,15	1,00	1,26	1,13	1,31
Verwässertes Ergebnis <sup>6)</sup> (in €)	<b>2,25</b>	1,93	1,64	1,43	1,26	1,15	1,00	1,26	1,13	1,31
Kurs/Gewinn-Verhältnis am Jahresende	<b>16,8</b>	20,7	18,1	15,8	16,3	18,3	16,5	14,8	20,1	22,7
Marktkapitalisierung am Jahresende (in Mio. €)	<b>7.679</b>	8.122	5.446	4.104	3.738	3.823	2.993	3.381	4.123	5.391
Operativer Cashflow (in €) <sup>8)</sup>	<b>3,74</b>	1,88	3,17	3,58	2,94	2,12	-0,06	1,81	0,66	0,22
Dividende (in €)	<b>0,42<sup>9)</sup></b>	0,325	0,325	0,25	0,25	0,23	0,23	0,23	0,21	0,21
Gewinnausschüttungsquote (in %)	<b>17,7</b>	17,2	18,9	17,5	19,8	20,0	22,9	18,3	18,6	16,1
Anzahl der Aktien am Jahresende (in Tausend)	<b>203.537</b>	203.047	183.436	181.816	181.692	181.396	181.396	181.396	181.396	181.396
<b>Mitarbeiter</b>										
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende <sup>3)</sup>	<b>26.376</b>	15.935	14.254	15.686	14.716	13.941	13.362	12.829	12.036	7.993
Personalaufwand <sup>3)</sup> (in Mio. €)	<b>1.087</b>	706	637	709	758	695	630	580	513	331

1) Beinhaltet Reebok Geschäftssegment ab 1. Februar 2006, ohne Greg Norman Großhandelsgeschäft ab 1. Dezember 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 2004 und 2003 wurden aufgrund der Anwendung von IAS 32/IAS 39 und der Änderung zu IAS 19 angepasst.

6) Enthält Gewinn aus fortgeführten und nicht fortgeführten 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) Enthält nicht fortgeführtes Geschäft.

9) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

# Glossar

## adidas\_1

Innovatives, auf die speziellen Bedürfnisse von Sportlern angepasstes Schuhkonzept. Mit Hilfe eines kleinen Computers passt sich dieser Schuh beim Lauf über eine automatisch adjustierende Dämpfung permanent der durch den Untergrund bedingten Veränderung der Laufbewegung an.

## 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

Retro-Produkte, die sich besonders aufgrund ihrer authentischen einzigartigen Tradition weiterhin starker Nachfrage erfreuen.

## Clima

adidas-Bekleidungs-system, 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 Materialschichten, 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, das Wind, Regen und Schnee abweist, aber den Körper unterstützt, Wärme und Schweiß abzuleiten.

## Commercial Paper

Handelbare, unbesicherte Inhaberschuldverschreibungen, die zur kurzfristigen Fremdmittelaufnahme emittiert werden. Commercial Paper werden als Daueremission revolvierend mit einer Laufzeit von sieben Tagen bis zu 12 Monaten oder länger ausgegeben.

## Corporate Governance

Verteilung von Rechten und Pflichten unter den verschiedenen Beteiligten im Unternehmen, insbesondere den Aktionären, dem Vorstand und dem Aufsichtsrat.

## Credit Spread

Risikoprämie, die als Renditedifferenz zwischen risikolosen Staatsanleihen und Unternehmensanleihen gleicher Laufzeit berechnet wird. Für das 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.

### Effektive Steuerquote

Die effektive Steuerquote ist die Quote, die sich auf Basis des Verhältnisses von tatsächlich entrichtetem Steueraufwand zum Gewinn vor Steuern ergibt.

### Eigene Einzelhandelsaktivitäten

Von einer Marke des adidas Konzerns selbst betriebene Einzelhandelsgeschäfte. Hierzu gehören adidas Concept-Stores (Sport Performance und Sport Heritage) und Concession Corners sowie Factory Outlets und E-Commerce für die Marken adidas und Reebok.

### 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.

### Fair Factory Clearinghouse (FFC)

Industrieübergreifende Institution internationaler Hersteller zur Schaffung eines Informationssystems zur Verwaltung und zum Austausch von Informationen hinsichtlich Arbeitsbedingungen. Dies geschieht mit dem Ziel, Fabrikkontrollen durch die Nutzung eines globalen Datensystems zu verbessern, den Austausch von Informationen zu erleichtern und das Bewusstsein und Wissen um herrschende Arbeitsbedingungen zu fördern.

### 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 3-dimensionale Designs, die dem Körper angepasst sind und dadurch Komfort und Bewegungsfreiheit des Athleten erhöhen.

### Fortgeführtes Geschäft

Alle fortlaufenden Aktivitäten eines Unternehmens, ohne die veräußerten, ehemaligen Unternehmensteile, die zukünftig nicht mehr am Unternehmenserfolg beteiligt sind. Für den adidas Konzern sind dies die nicht im Oktober 2005 veräußerten Segmente adidas und TaylorMade-adidas Golf. Vergleiche auch Nicht fortgeführtes Geschäft sowie Gewinn aus fortgeführtem Geschäft.

### 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 des 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.

**Gewinn aus fortgeführtem Geschäft**

Unternehmensgewinn ohne Gewinn oder Verlust aus nicht fortgeführtem Geschäft und Ergebnisanteilen anderer Gesellschafter. Vergleiche auch Fortgeführtes Geschäft sowie Nicht fortgeführtes Geschäft.

**Hedging**

Eine Strategie zur Absicherung von Zins-, Währungs- oder Kursrisiken durch derivative Finanzinstrumente (Optionen, Swaps, Termingeschäfte usw.). Vergleiche auch Natürliche Absicherungsmaßnahmen.

**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, Distributoren, 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.

**Inverted Cone Technology (ICT)**

Erweitert den Teil der Schlägerfläche, der für hohe Ballgeschwindigkeit sorgt. Der Inverted Cone ist mit höchster Genauigkeit direkt auf die Innenseite der Golfschlägerfläche gefräst und ändert das Verhalten der Schlägerfläche beim Aufprall des Balls.

**Investitionen**

Auszahlungen abzüglich erstattbarer Steuern (z. B. Mehrwertsteuer) für den Kauf, das Leasing oder die Herstellung von Anlagevermögen.

**Kaufpreisaufteilung (Purchase Price Allocation – PPA)**

Durch IFRS Vorschriften festgelegt. Aufteilung des für eine Akquisition gezahlten Kaufpreises nach dem Zeitwert auf erworbene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten.

**Key Accounts**

Wichtige Kunden eines Großhändlers oder Herstellers, die einen beträchtlichen Anteil des Umsatzes generieren.

**Kurs-Gewinn Verhältnis (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. Vergleiche auch Operatives kurzfristiges Betriebskapital.  
Kurzfristiges Betriebskapital = Umlaufvermögen – kurzfristige Verbindlichkeiten.

**Lagerräumungsverkäufe**

Umsätze, die außerhalb der normalen Konditionen getätigt werden. Lagerräumungsverkäufe entstehen aus einer unternehmerischen Entscheidung des Managements heraus, Überbestände abzubauen. Im Normalfall geschieht dies über spezielle Vertriebskanäle mit erheblichem Rabatt.

**Liquidität I – III**

Der Liquiditätsgrad gibt an, wie schnell ein Unternehmen Vermögensgegenstände 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:  $\frac{(\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Finanzanlagen} + \text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen} + \text{Vorräte})}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$ .

**Marketing Working Budget**

Enthält die Aufwendungen für Promotion und Kommunikation, darunter Sponsoring-Verträge mit Teams und einzelnen Sportlern sowie Werbung, Einzelhandelsunterstützung, Veranstaltungen und andere Kommunikationsaktivitäten, jedoch ohne Personal- und Verwaltungskosten im Marketing.

**Marktkapitalisierung**

Der Gesamtmarktwert aller im Umlauf befindlichen Aktien einer Gesellschaft berechnet durch Multiplikation der Anzahl der Aktien mit dem aktuellen Börsenkurs.

### Marktrisikoprämie

Ist die zusätzliche Rendite, die der Gesamtmarkt oder eine bestimmte Aktie über den risikolosen Zins hinaus bieten muss, um das vom Investor eingegangene zusätzliche Risiko zu entlohnen.

Marktrisikoprämie = Marktrisiko – risikoloser Zins.

### 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 Metallhölzer 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.

### Modularer Fußballschuh

Dieses Fußballschuhkonzept ermöglicht es Spielern, ihre Schuhe auf jedes Wetter, jeden Untergrund sowie ihren individuellen Stil einzustellen, anzupassen und abzustimmen.

### Movable Weight Technology™ (MWT™)

Ermöglicht dem Golfer, den Schwerpunkt im Schlägerkopf durch zwei bewegliche Gewichte anzupassen. Dies führt zu Verbesserungen der Schlagrichtung, -höhe und -distanz.

### 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.

### 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.

### Nicht fortgeführtes Geschäft

Unternehmensteile, die veräußert wurden und daher nicht mehr zum Gesamtunternehmenserfolg beitragen werden. Für den adidas Konzern stimmt dies nahezu mit dem Segment Salomon überein, das im Oktober 2005 veräußert wurde. Vergleiche auch Fortgeführtes Geschäft sowie Gewinn aus fortgeführtem Geschäft.

### 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. Vergleiche 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).

### Organisierter Markt

Ein organisierter Markt ist ein Wertpapiermarkt, der von staatlich anerkannten Stellen geregelt und überwacht wird, regelmäßig stattfindet und für das Publikum unmittelbar oder mittelbar zugänglich ist.

### 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.

### 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 Zubehör.

**Promotion-Aufwendungen**

Aufwendungen für Promotion-Partnerschaften.

**Promotion-Partnerschaften**

Partnerschaften mit Sportveranstaltungen, Verbänden, Ligen, Vereinen und Einzelsportlern, 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.

**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.

**Schuldscheindarlehen**

Auch Privatplatzierung. Platzierung von Wertpapieren direkt bei institutionellen Investoren, wie Banken, Fonds, Versicherungsunternehmen, Pensionskassen und Stiftungen.

**Schwellenländer**

Volkswirtschaften, die noch relativ klein sind, zukünftig aber Wachstumspotenzial in Bezug auf Größe und Wichtigkeit aufweisen. 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.

**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.

**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 Kraftbänder werden wichtige Muskelgruppen miteinander verbunden, was die Körperhaltung und sportliche Haltung verbessert.

**Thermo-Klebeteknik**

Die Thermo-Klebeteknik verbindet die Faserstoffe eines Fußballs durch Hitze. Diese weicht die Oberfläche der Faserstoffe auf. Am Schmelzpunkt gehen sich berührende Fasern eine starke Bindung ein. Infolgedessen erhalten Fußbälle eine beständigere Form. Die Thermo-Klebeteknik ersetzt das Nähen von Fußbällen per Hand.

### Top-Down, Bottom-Up

Strategie 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.

### Trendorientierte Anbieter

Exklusive Boutiquen und Einzelhändler in Großstädten, welche Trendsetter ansprechen, die nach Sport Lifestyle-Produkten suchen.

### Umlaufintensität

Prozentsatz am Gesamtkapital, der in kurzfristigen Vermögenswerten gebunden ist.  
Umlaufintensität = kurzfristige Aktiva / gesamte Aktiva.

### Umsatzkosten

Kosten für Beschaffung und Herstellung von Produkten. Hierzu gehören Rohmaterial-, Herstellungs- und Lieferkosten, sowie Zölle und Kosten für die Auslieferung an unsere Vertriebsgesellschaften.

### Umschlagshäufigkeit des kurzfristigen Betriebskapitals

Gibt an, wie oft das kurzfristige Betriebskapital in der betrachteten Periode umgeschlagen wurde. Die Umschlagshäufigkeit zeigt die Bindungsdauer des kurzfristigen Betriebskapitals und lässt so Rückschlüsse auf die Höhe des Kapitalbedarfs zu. Je höher diese Kennzahl ist, desto positiver ist sie zu beurteilen.

Umschlagshäufigkeit des kurzfristigen Betriebskapitals = Umsatz / kurzfristiges Betriebskapital.

### Vermögensdeckung I & II

Gibt das Verhältnis an, zu dem die Verschuldung eines Unternehmens durch das langfristige Vermögen gedeckt ist.

Vermögensdeckung I (%):  $(\text{Eigenkapital} + \text{langfristige Verbindlichkeiten}) / \text{langfristige Aktiva}$ .  
Vermögensdeckung II (%):  $(\text{Eigenkapital} + \text{langfristige Verbindlichkeiten}) / (\text{langfristige Aktiva} + \text{Vorräte})$ .

### Verschuldungsgrad

Zeigt den Anteil des Fremdkapitals innerhalb der Finanzstruktur eines Unternehmens.  
Verschuldungsgrad =  $\text{Nettofinanzverbindlichkeiten} / \text{Eigenkapital}$ .

### 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 =  $(\text{Jahresüberschuss} + \text{Zinsaufwand auf Wandelanleihe}) / (\text{Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien im Geschäftsjahr} + \text{Gewichtete Aktienoptionen} + \text{Aktien aus angenommener Wandlung der Wandelanleihe})$ .

### Verzinsung des eingesetzten Kapitals (ROCE)

Im Englischen Return on Capital Employed (ROCE). Beschreibt, wie effektiv und profitabel ein Unternehmen mit seinem eingesetzten Kapital umgeht.

$\text{ROCE} = (\text{Gewinn vor Steuern} + \text{Finanzergebnis} + \text{Außerordentliches Ergebnis}) / (\text{Jahresdurchschnitt des Eigenkapitals} + \text{Ergebnisanteile anderer Gesellschafter} + \text{Nettofinanzverbindlichkeiten})$ .

### Währungsbereinigt / Währungsneutral

Finanzdaten werden zu Vorjahreswechsellkursen angegeben. Dies bereinigt das Ergebnis um die Wechselkursveränderung und zeigt eine direkte, von Wechselkurseffekten unverfälschte Geschäftsentwicklung.

### 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.

### WTO

World Trade Organization. Welthandelsorganisation.

### Zins-Caps

Optionskontrakte, die flexiblen Zinssätzen eine Obergrenze setzen. 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.

$\text{Zinsdeckungsgrad} = \text{Ergebnis vor Steuern und Nettozinsaufwendungen} / \text{Nettozinsaufwendungen}$ .

# Index

## A

Akquisition 012 ff., 050, 080, 156  
 Aktienkursentwicklung 034 ff.  
 Aktienoptionsplan (MSOP) 030 ff., 114 ff., 154, 178  
 Aktionärsstruktur 037  
 American Depositary Receipts (ADRs) 036  
 Anlagevermögen 082 ff., 151, 157 ff.  
 Anleihen 087  
 Anteilsbesitz 184 ff.  
 Auf Anteilseigner entfallender Gewinn 081, 111 ff.  
 Aufsichtsrat  
 > Bericht 020 ff.  
 > Komitees 021  
 > Mitglieder 023 ff.  
 Auftragsbestände 050, 106 ff.  
 Ausblick 106 ff.  
 Außerbilanzielle Positionen 084

## B

Berichterstattung zu § 315 Abs. 2 Nr. 4 und Abs. 4 HGB 114 ff.  
 Beschaffung 060 ff., 101, 111  
 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers 143  
 Beteiligungen 160 ff.  
 Betriebsergebnis 049, 079, 090, 093, 095  
 Bilanz 082 ff., 144, 157 ff.

## C

Cashflow 082 ff., 146 f.  
 Chancenbericht 102 ff.  
 Corporate Governance Bericht 026 ff.

## D

Derivative Finanzinstrumente 150 f.  
 Dividende 036, 112, 168 f.

## E

Eigenkapital 084 ff., 165 ff.  
 > Entwicklung 169  
 Einzelhandelsaktivitäten 054, 089  
 Entsprechenserklärung 022, 181  
 Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche 072 f.  
 Erklärung des Vorstands 142  
 Erläuterungen 149 ff.

## F

Finanzaufwendungen 080, 174  
 Finanz-Highlights Innenseite Titel  
 Finanzierung  
 > Finanzierungsstruktur 086  
 > Finanzinstrumente 085 f., 171  
 Finanzkalender 2007 Rückseite Umschlag  
 Finanzverbindlichkeiten 085 ff., 160 f.  
 Firmenwerte (Goodwill) 152, 182  
 Flüssige Mittel 082 ff., 146 f., 151  
 Forschung und Entwicklung 069 ff.  
 Fortgeführtes Geschäft 081, 177  
 Free Cashflow 048 ff.

## G

Geschäftsentwicklung  
 > adidas Konzern 072 ff.  
 > Markensegmente 088 ff.  
 Gewinn vor Steuern 080  
 Gewinn- und Verlustrechnung 074 ff., 145  
 Global Operations 060 ff.  
 Glossar 194  
 Goodwill (Geschäfts- oder Firmenwerte) 152, 182

## H

Hauptversammlung 027, 037  
 Hedging 087, 150, 171  
 Human Resources 065 ff.

## I

Investitionen 049, 084, 177  
 Investor Relations 037  
 Internes Konzern-Managementsystem 048 ff.  
 Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden 012 ff.

## J

Jahresüberschuss 081, 111 ff.

## K

Kampagnen 117 ff.  
 Kapitalflussrechnung 146 f.  
 Kapitalkosten (WACC) 050, 152 f.  
 Kaufpreisaufteilung 074 ff., 091 ff., 156  
 Konzernabschluss 141 ff.  
 Konzernaufstellung der erfassten Erträge und Aufwendungen 148  
 Konzernlagebericht 041 ff.

## L

Leasing 170  
 Liquidität 085 ff.  
 Lizenz- und Provisionserträge 077, 090, 093, 095

## M

Marketing Working Budget 079, 173  
 Marktkapitalisierung 034 f.  
 Mission Statement 042  
 Mitarbeiter 065 ff.

## N

Nachhaltigkeit 063 ff.  
 Nachtrag 106, 181  
 Nicht fortgeführtes Geschäft 081, 155

## O

Operative Aufwendungen 078 f., 090, 093, 095, 173  
 Operatives kurzfristiges Betriebskapital 048 ff.  
 Operative Marge 049, 079, 090, 093, 095, 111  
 Operative und Sport-Highlights 2006 038 f.

## P

Pensionen 032, 067, 153, 163  
 Produkteinführungen 109  
 Promotion Partnerschaften 046 f.  
 Purchase Price Allocation (PPA) 074 ff., 091 ff., 156

## R

Risikobericht 096 ff.  
 Rohertragsmarge 048, 077, 090, 093, 095, 110  
 Rückstellungen 153, 162  
 S  
 Sachanlagevermögen 082 ff., 158, 182  
 Segmentberichterstattung 176  
 Standorte 046 f.  
 Steuern 154, 174  
 Strategie und Struktur  
 > adidas Konzern 042 ff.  
 > Markensegmente 052, 055, 058  
 Supply Chain 060 ff., 101, 111

## T

Treasury 085 ff.

## U

Umsatzkosten 077, 173  
 Unverwässertes Ergebnis je Aktie 081, 176

## V

Vergütung  
 > Bericht 030 ff.  
 > Vorstand 030 ff., 180  
 > Aufsichtsrat 030 ff., 180  
 > Mitarbeiter 065 ff., 173  
 Verschuldungsgrad 086  
 Verwässertes Ergebnis je Aktie 081, 176  
 Vorräte 083, 158  
 Vorstandsmitglieder 018 f.  
 Vorstandsvermerk 142

## W

Währung 085 ff.  
 Wandelanleihe 036, 085 ff., 168  
 Wechselkurse 073, 150  
 World Class Supply Chain 062

## Z

Zehn-Jahresübersicht 192 f.  
 Ziele Umschlag, 051, 111 ff.  
 Zinssatz 080, 085 ff.

## 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](http://www.adidas-Group.de)

### **Investor Relations**

Tel: +49(0)91 32 84-2920 / 3584, Fax: +49(0)91 32 84-3127  
e-mail: [investor.relations@adidas-Group.com](mailto:investor.relations@adidas-Group.com)  
[www.adidas-Group.de/investoren](http://www.adidas-Group.de/investoren)

Der adidas Konzern ist Mitglied im DAI (Deutsches Aktieninstitut),  
DIRK (Deutscher Investor Relations Kreis)  
und NIRI (National Investor Relations Institute, USA).

Dieser Bericht ist auch in englischer Sprache erhältlich.  
Weitere Berichte des adidas Konzerns finden Sie auf der Website  
des Unternehmens.

### **Konzept und Design**

[häfelinger+wagner design](#), München

## FINANZKALENDER 2007

- 7. März** » Veröffentlichung der Jahresergebnisse 2006 in Herzogenaurach
  - » Analysten- und Bilanzpressekonferenzen
  - » Pressemitteilung, Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast
  
- 8. Mai** » Veröffentlichung der Ergebnisse des 1. Quartals 2007
  - » Pressemitteilung, Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast
  
- 10. Mai** » Hauptversammlung in Fürth, Bayern
  - » Webcast
  
- 11. Mai** » Dividendenzahlung (vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung)
  
  
- 8. August** » Veröffentlichung der Halbjahresergebnisse 2007
  - » Pressemitteilung, Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast
  
  
- 8. November** » Veröffentlichung der 9-Monatsergebnisse 2007
  - » Pressemitteilung, Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast