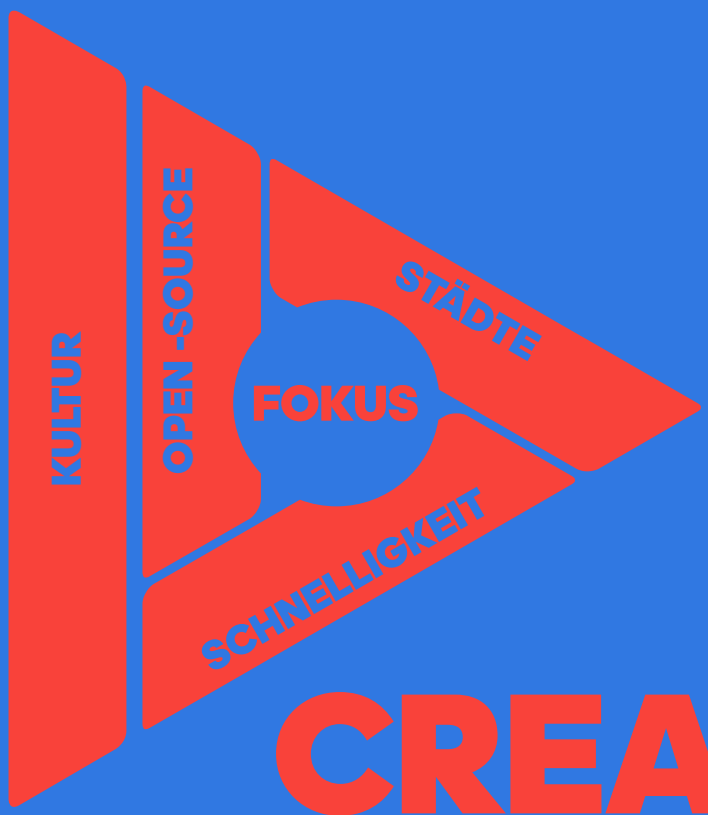
CALLING

adidas

2016

ALL CREATORS

ADIDAS MAGAZIN



MARKEN-BEGEHRLICHKEIT

UNSERE STRATEGIE:

CREATING THE NEW

Im Mittelpunkt unserer Strategie ‚Creating the New' stehen unsere Marken, denn sie verbinden uns mit unseren Konsumenten. All unsere Marken sind tief im Sport verankert. Mit ihnen können wir die Bedürfnisse und Wünsche von mehr Konsumenten erfüllen als jeder unserer Mitbewerber. Mit ‚Creating the New' werden wir unseren Konsumenten näher sein als je zuvor und die Begehrlichkeit unserer Marken steigern. Unser neuer strategischer Geschäftsplan gründet auf unserer einzigartigen Unternehmenskultur sowie auf den drei strategischen Säulen: Schnelligkeit, Städte und Open-Source.

Wir appellieren an alle Denker und Schöpfer. Sie sind unser kreatives Kapital, die Quelle unserer Inspiration. Sie sind es, die den Status quo verändern, einen Unterschied machen und die Zukunft mitgestalten. Wahre Athleten, die das Tempo vorgeben, die stets danach streben, Neuland zu betreten und die Regeln, wie wir sie kennen, neu zu schreiben. Ihre Energie und ihr Mut füllen unsere Marken mit Leben und helfen uns, einzigartige Erlebnisse zu schaffen. Wir brauchen ‚Creators', um die Grenzen des Möglichen immer wieder zu verschieben, um Neues zu erfinden, um etwas aus dem Nichts zu erschaffen.

Wir brauchen sie für ‚Creating the New'.

Deshalb laden wir alle Kreativen innerhalb und außerhalb unseres Unternehmens ein, zu uns zu kommen und mit uns zu arbeiten. Wir geben ihnen Freiräume, in denen sich Ideen entfalten können und gemeinsamer Austausch großgeschrieben wird. Genau darum geht es bei unserem Open-Source-Ansatz: diese schöpferische Kraft freizusetzen. Damit kommen wir einen wesentlichen Schritt weiter auf dem Weg, unsere Marken zu den relevantesten und begehrlichsten für alle Konsumenten zu machen.

ALL CREATORS

UNSERE **KERN—**
ÜBERZEUGUNG

SPORT KÖNNE

adidas

VERÄN

DURCH

N WIR

LEBEN

DERN.«

DER BESCHLEUNIGER

06

DIE SPIELMACHER

20

DIE KUNDENVERSTEHER

21

DAS VERKAUFS-TALENT

40

DER TEMPOMACHER

30

DER PIONIER

05

INHALT

KASPER RORSTED
DER BESCHLEUNIGER 06
Der adidas CEO über seine Ideen zum Vorantreiben der Unternehmensstrategie.

ALEXANDRA MEIER & STEFAN BÖGLE
DIE KUNDENVERSTEHER 12
Wie adidas Markenbegehrlichkeit misst.

DANIEL ADJEI & LUCAS SIQUEIRA & ROBERT FOX
DIE SPIELMACHER 20
Mit ‚GLITCH' gestalten drei junge Londoner Fußballer ihre eigenen Schuhe – und die Launchkampagne gleich mit.
2016 HIGHLIGHTS – STÄDTE 28

MARKUS BISCHOFF
DER TEMPOMACHER 30
Die erste SPEEDFACTORY legt ein enormes Tempo vor – vom ersten Planungsschritt an.
2016 HIGHLIGHTS – SCHNELLIGKEIT 38

SAHMEWEE BOLTON
DAS VERKAUFSTALENT 40
Der neue Flagship-Store ist einer von vielen Orten in New York City, von denen aus adidas den US-Sportmarkt erobern will.
2016 HIGHLIGHTS – OPEN-SOURCE 48

CYRILL GUTSCH
DER PIONIER 50
Zusammen mit adidas will eine Umweltorganisation die Weltmeere säubern. Und hat bereits erste Erfolge an Land gezogen.
2016 HIGHLIGHTS – NACHHALTIGKEIT 58

— FAKTEN & ZAHLEN 60

UNSERE MISSION 61
MARKE ADIDAS 62
MARKE REEBOK 63
FINANZ-HIGHLIGHTS 64
UNSER UNTERNEHMEN
WELTWEIT 66

DER BESCHLEUNIGER

NAME
KASPER RORSTED

JOB
ADIDAS
VORSTANDS-VORSITZENDER

Seit Oktober 2016 ist Kasper Rorsted CEO von adidas. Im Interview erzählt er, wie er den Wachstumsprozess des Unternehmens weiter beschleunigen will, und berichtet von den Chancen, die der ‚Open-Source'-Ansatz bietet, warum Schnelligkeit zählt und welche Rolle Metropolen dabei künftig spielen. Außerdem: seine Vision für die globalsten aller Stores – die adidas und Reebok Online-Shops.

INTERVIEW MIT KASPER RORSTED

»**BIS ENDE 2020** WERDEN WIR DER ERFÜLLUNG UNSERER **MISSION,** DAS **WELTWEIT BESTE SPORTARTIKEL-UNTERNEHMEN** ZU SEIN, DEUTLICH **NÄHER KOMMEN.**«

Der 1962 geborene Rorsted ist gebürtiger Däne. Vor seinem Wechsel zu adidas war er Vorstandsvorsitzender des Konsumgüterkonzerns Henkel – und hatte zuvor Erfahrungen in verschiedenen Managementpositionen bei Oracle, Compaq und Hewlett Packard gesammelt. Rorsted kennt sich also aus: mit dem, was Konsumenten wollen, und im Bereich des Digitalen. Diesen will er als adidas CEO zum Fokusthema machen.

Mit Speed, Cities und Open-Source hat adidas im Rahmen des strategischen Wachstumsplans ‚Creating the New' drei strategische Schwerpunkte bis 2020 gesetzt. Mit ‚Open-Source' ruft adidas Partner und Konsumenten dazu auf, sich kreativ an der Weiterentwicklung des Unternehmens zu beteiligen. Worin besteht in diesem Prozess die Rolle des CEOs Kasper Rorsted?

Der CEO eines Unternehmens sollte nicht den Fehler machen zu glauben, dass er gleichzeitig der Oberkreative eines Unternehmens sein muss. Dafür haben wir unsere Kreativdirektoren. Der CEO muss den strategischen Rahmen für das Unternehmen vorgeben und dafür sorgen, dass diese Strategie konsequent umgesetzt wird.

Einerseits werden von Ihnen klare Direktiven erwartet. Gleichzeitig wird im Unternehmen allerorten Ihre Offenheit gelobt. Wie lebt man mit diesem Widerspruch?

Das ist für mich kein Widerspruch. Ganz im Gegenteil, eine offene, direkte Kommunikation mit den Mitarbeitern ermöglicht es mir, darzustellen, wo unsere strategischen Schwerpunkte liegen, welche Entscheidungen wir im Vorstand getroffen haben und wie sie nun umgesetzt werden sollen. Für mich ist daher transparente Kommunikation ein wichtiges Merkmal guter Führung. Und Kommunikation ist ja keine Einbahnstraße. Durch den offenen Austausch mit unseren Mitarbeitern bekomme ich direktes Feedback darüber, was sie an ihrer Arbeit gut finden und wo es Verbesserungspotenzial gibt.

Können Sie Beispiele nennen für externe Partner, die adidas im Rahmen von ‚Open-Source' in letzter Zeit sichtlich weitergebracht haben?

Da möchte ich niemanden herausheben. Es ist ja gerade die Stärke von adidas, dass wir mit so vielen verschiedenen Partnern aus der Welt des Sports, der Musik, der Mode und aus der Industrie zusammenarbeiten. Diese bringen uns alle weiter.

In diesem offenen Ansatz steckt aber doch ein gewisses Risiko: Wer die Gestaltung seiner Marke teilweise anderen überlässt, gibt zwangsläufig ein Stück Kontrolle aus der Hand.

Das sehe ich anders. Die Chancen unseres offenen Ansatzes überwiegen bei Weitem die Risiken. Unsere Marken sind global und haben Millionen Fans auf der ganzen Welt. Durch die offene Kommunikation und Zusammenarbeit mit Konsumenten weltweit erhöhen wir die Attraktivität unserer Marken.

Ein weiterer strategischer Fokus des Unternehmens zielt auf die Metropolen dieser Welt ab. Werden Städte künftig wichtiger als Regionen?

Städte werden sicher nicht wichtiger als Regionen wie Nordamerika, Europa oder Asien. Aber für unseren Erfolg in den USA ist New York entscheidend, weil dort Trends für das gesamte Land und darüber hinaus entstehen. So gesehen spielt New York für uns eine größere Rolle als beispielsweise Dänemark, und so haben wir natürlich im Dezember unseren weltweit größten Flagship-Store auf der 5th Avenue in New York eröffnet und nicht in Kopenhagen.

Wonach definieren Sie den geografischen Fokus? Welche Regionen und Städte sind für adidas interessant – und welche zwangsläufig eher nicht?

Wir haben im Rahmen unserer Strategie ‚Creating the New' eindeutige Entscheidungen getroffen. Wir legen einen besonderen Fokus auf die sechs Metropolen New York, Los Angeles, Paris, London, Schanghai und Tokio. Nach Regionen betrachtet werden Nordamerika, Westeuropa und China am stärksten zu unserem geplanten Wachstum bis 2020 beitragen.

Gleich nach Antritt haben Sie erklärt, Ihre Priorität liege unter anderem auf dem US-Markt, von dem Sie überproportionales Wachstum erwarten. Ganz ehrlich: Wie liegen die Chancen, Ihrem Hauptwettbewerber in dessen Heimatmarkt – dem größten und wichtigsten Sportmarkt der Welt – gefährlich zu werden?

Wir sind sehr zufrieden mit dem Fortschritt, den wir im vergangenen Jahr in Nordamerika gemacht haben. Die Marke adidas ist dort 2016 um 30 %

gewachsen. Wir sind aber bei Weitem noch nicht zufrieden mit unserer Marktposition, denn wir sind weiterhin deutlich unterrepräsentiert. Daher werden wir auch in den kommenden Jahren verstärkt in den USA investieren, um dort unser Wachstum weiter voranzutreiben. Aber lassen Sie mich anfügen, dass wir selbstverständlich auch in Westeuropa und in China unsere bereits starke Marktposition ausbauen wollen.

Gleichzeitig soll das Unternehmen auch schneller werden. Wie will adidas das schaffen?
In jeder Sportart, die ich kenne, ist es ein Vorteil, wenn Du schnell bist. Das gilt genauso für unsere Industrie. Wenn wir unsere Produkte schneller produzieren und liefern, können wir besser auf die gerade aktuelle Nachfrage reagieren. Das wiederum erhöht die Attraktivität der Marken und erlaubt uns, mehr Produkte zum vollen Preis zu verkaufen. Zudem trägt unsere digitale Transformation dazu bei, dass wir als Unternehmen insgesamt schneller werden.

Welche Rolle spielen hier die SPEEDFACTORIES?
Die SPEEDFACTORIES sind ein zentrales Projekt, denn sie bedeuten für uns den Einstieg in eine intelligente und digitalisierte Fertigung. In diesem Jahr nehmen wir den Betrieb in unserer ersten SPEEDFACTORY in Ansbach auf und eröffnen in Atlanta die erste Fabrik in den USA. Damit rücken wir die Produktion auch wieder näher an unsere Absatzmärkte.

Sie haben das Thema Digitalisierung angesprochen. Was bedeutet die Digitalisierung für adidas?
Die Digitalisierung wird unser Unternehmen in den kommenden Jahren grundlegend verändern, denn sie bietet uns ganz neue Möglichkeiten in der Entwicklung, in der Herstellung und im Verkauf unserer Produkte. Schon heute sind unsere Online-Shops adidas.com und Reebok.com unsere einzigen wirklich globalen Stores. Zudem sind sie unsere größten und profitabelsten. Daher werden wir diesen Bereich konsequent ausbauen.

Bedeuten zusätzliche Investitionen im Digitalbereich insgesamt einen Anstieg Ihrer Aufwendungen?
Ja. Wir müssen in diesen Bereich investieren, gerade auch in standardisierte, globale Systeme, um fit für die Digitalisierung zu sein. Diese Standardisierung wird uns aber auch helfen, unsere anvisierten Steigerungen der Profitabilität zu erreichen.

Wie wollen Sie diese Investitionen angesichts der stetig steigenden Summen, die für Top-Teams wie Manchester United oder die deutsche Nationalmannschaft zu zahlen sind, stemmen?
Bevor ich auf die Ausgaben für das Sportsponsoring zu sprechen komme: Wir sind ein stark wachsendes, finanziell gesundes Unternehmen. Daher sind wir selbstverständlich in der Lage, die Investitionen zu tätigen, die für unseren weiteren Geschäftserfolg entscheidend sind. Was das Sportsponsoring angeht: Ja, die Kosten für die großen Symbole steigen. Gleichzeitig sind diese Symbole heute auch deutlich globaler aufgestellt als noch vor wenigen Jahren. Ich gebe Ihnen das Beispiel des FC Bayern München. Noch vor fünf Jahren haben wir 80 % unserer Bayern-München-Trikots in Deutschland verkauft. Heute verkaufen wir – bei steigenden Absatzzahlen – die Hälfte unserer Bayern-Trikots im Ausland. Daher können wir uns auf wenige globale Symbole konzentrieren und Verträge mit kleineren, nur national relevanten Teams reduzieren, sodass unsere Aufwendungen für Sponsoring insgesamt innerhalb unseres Marketingmix sogar sinken werden.

In Deutschland gibt es rund 3,7 Millionen Unternehmen, alle kämpfen um Talente. Warum sollte heute jemand ausgerechnet bei adidas einsteigen?
Wir folgen einer festen Überzeugung. Wir sind sicher, dass wir durch Sport Leben verändern können. Der Sport kann eine enorm positive Kraft entfalten. Wer vom Sport ebenso begeistert ist wie wir, zudem eine Leidenschaft für unsere Marken hat und in einer attraktiven Wachstumsindustrie arbeiten möchte, ist bei uns genau richtig. Wir sind also ein überaus attraktiver Arbeitgeber, was sich auch darin zeigt, dass sich im Jahr etwa eine Million Menschen um eine Stelle bei adidas bewerben.

Wie nutzt adidas die positive Kraft des Sports?
Da gibt es unzählige Beispiele. Zunächst hat aktives Sporttreiben ganz allgemein positive Auswirkungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden. Dann beteiligen sich Tausende unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jedes Jahr an Projekten auf der ganzen Welt, in denen es darum geht, Kindern und Jugendlichen aus ärmeren Verhältnissen über den Sport wichtige Fähigkeiten für das Leben wie Selbstbewusstsein,

»WIR HABEN MIT **‚CREATING THE NEW'** EINE **STRATEGIE,** DIE **FUNKTIONIERT.** DAS ZEIGEN UNSERE **ERGEBNISSE** AUS DEM **VERGANGENEN JAHR.**«

Teamgeist oder Kreativität zu vermitteln. Und letztlich möchte ich hier unser Projekt ‚Parley for the Oceans' erwähnen. Gemeinsam mit Parley arbeiten wir daran, Plastikmüll aus den Weltmeeren zu entfernen. In diesem Jahr werden wir im Rahmen dieser Initiative eine Million Paar Schuhe produzieren, die aus Plastikmüll hergestellt sind. Langfristig wollen wir in unseren Produkten sogar nur noch recyceltes Polyester verwenden. Das alles sind Initiativen, die sowohl bei unseren Mitarbeitern als auch bei unseren Konsumenten hervorragend ankommen. In unserem New York Store waren die Parley-Schuhe sofort nach ihrem Launch ausverkauft.

Vor diesem Hintergrund – woran messen Sie persönlich ganz konkret Ihren Erfolg? Klassisch nach Umsatz, Profit, Marktanteilen? Oder nach etwas ganz anderem?

Ein gutes Unternehmen sollte immer zum Wohle aller Stakeholder geführt werden. Wir messen den Erfolg unseres Unternehmens daher an fünf Kriterien: Umsatzwachstum, Steigerung der Begehrlichkeit unserer Marken, Profitabilität, Mitarbeiterzufriedenheit und Nachhaltigkeit.

Auf dem Weg, diese Ziele zu erreichen, ist 2017 der erste Meilenstein. Wo liegen Ihre Prioritäten in diesem Jahr?

Wir haben mit ‚Creating the New' eine Strategie, die funktioniert. Das zeigen unsere Ergebnisse aus dem vergangenen Jahr, wo wir bei Umsatz und Gewinn neue Rekorde erzielen konnten. 2017 wird es darum gehen, diese Strategie weiterhin konsequent umzusetzen und gleichzeitig an einigen Stellschrauben zu drehen, um das Wachstum von Umsatz und Gewinn bis 2020 gegenüber dem ursprünglichen Plan noch zu beschleunigen. Für mich persönlich haben Fortschritte bei der Talentförderung und der Digitalisierung in diesem Jahr hohe Priorität.

Einmal abgesehen von Umsatz und Gewinn: Was wird sich bis Ende 2020 verändert haben, wenn die Mehrjahresstrategie ‚Creating the New' ausläuft?

Dann sind wir der Erfüllung unserer Mission, das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein, deutlich näher gekommen. Aber auch hier bleiben wir unserem Open-Source-Ansatz treu. Ob wir das beste Unternehmen sind, entscheiden nicht wir. Das entscheiden unsere Aktionäre, Konsumenten, Partner und Mitarbeiter.

KUNDEN VERSTEHEN

NAME
ALEXANDRA MEIER &
STEFAN BÖGLE

JOB
ADIDAS
SENIOR DIRECTOR CONSUMER OPERATIONS

ADIDAS
SENIOR DIRECTOR STRATEGIC INSIGHTS & ANALYTICS

Manche Marken sind begehrlicher als andere. Warum ist das so? Was interessiert, was stört, was fasziniert Konsumenten an ihnen? Alexandra Meier und Stefan Bögle ergründen Fragen wie diese mit Hilfe des Net Promoter Score – einem Ansatz, den adidas nutzt, um die Begehrlichkeit der eigenen Marken zu messen.

DIE

DIE KUNDENVERSTEHER

WIE MISST MAN BEGEHRLICHKEIT?

Kaum etwas ist so komplex wie Beziehungen. Sie stecken voller Emotionen – und sind deshalb oft nicht leicht zu durchschauen. Das gilt für zwischenmenschliche Verbindungen genauso wie für die zwischen Kunden und Marken. adidas hat es geschafft, diese Komplexität auf eine einzige Kennzahl herunterzubrechen und damit die Begehrlichkeit und Popularität der Marken zu steuern. Der sogenannte ‚Net Promoter Score' (NPS) ist Dreh- und Angelpunkt fast aller Aktivitäten des Unternehmens.

JEDER KONTAKT ZÄHLT

Es passiert hunderttausendfach und an zig Orten rund um den Globus gleichzeitig. Es passiert immer dann, wenn ein Kunde bei einem Event, in einem Laden oder beim Surfen im Internet zufällig oder gezielt mit einer Marke in Berührung kommt. Mitunter dauert ein solcher Moment nur den Bruchteil von Sekunden – und doch können sich aus ihm Verbindungen ergeben, die ein Leben lang halten.

Was da beginnt, ist eine Beziehung. Und genau wie bei Begegnungen zwischen Menschen kann sich aus einem noch so kurzen Kontakt zwischen Marke und Konsument eine dauerhafte Anziehung entwickeln – eine Begehrlichkeit, eine Obsession. „Für adidas als Unternehmen", sagt Stefan Bögle, Senior Director Strategic Insights & Analytics, „ist es essenziell, zu verstehen, was diese Begehrlichkeit ausmacht. Nur so können wir sie positiv beeinflussen. Denn wir glauben, dass eine höhere Begehrlichkeit zu nachhaltigem Wachstum bei Umsatz und Marktanteilen sowie zu höherer Profitabilität führen kann. Deshalb lautet ein Kernziel unseres unternehmerischen Fünfjahresplans ‚Creating the New': Stärkung der Markenbegehrlichkeit."

Wie aber entwickelt man ein so vielschichtiges Gebilde wie eine gute Marken-Kunden-Beziehung? Wie kann es gelingen, diese kontinuierlich und an verschiedenen Berührungspunkten weltweit aufzubauen? Und vor allem: Woher weiß man, ob und wie erfolgreich man dabei ist?

Das Unternehmen beantwortet diese Fragen mit einem gängigen Ansatz, der in den zwei Jahren seit seiner Einführung bei adidas bereits enorme Wirkung entfaltet hat. Dieses Konzept heißt ‚Net Promoter Score' (NPS) und ist ein komplexer Ansatz, um den Fokus auf den Konsumenten zu stärken und auf dessen Feedback unmittelbar zu reagieren. Mit NPS lässt sich messen, wie gut adidas seine Kunden behandelt und wie gut die Marke im Knüpfen von Beziehungen ist. Im Kern steht eine einfache Frage: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie diese Marke einem Freund weiterempfehlen?"

Diese Frage stellt ein neutrales Marktforschungsinstitut im Auftrag von adidas Konsumenten in 27 Ländern der Erde. Ihre Antworten verraten Bögle, seinen Kollegen in den Märkten sowie den Verantwortlichen der Marken und Kategorien sehr genau, wo die Marke adidas aktuell schwächelt und wo sie zulegt, welche Initiativen erfolgreich sind und welche verpuffen, wo es für die Marke vorangeht und wo etwas getan werden muss. Außerdem kann das Team so Einblicke bekommen, wie Wettbewerber bei den Konsumenten gerade abschneiden. Denn in der Antwort auf die ‚ultimative Frage', wie die Kernfrage auch genannt wird, bündeln sich höchst unterschiedliche Konsumentenerfahrungen und -gefühle. Schließlich wird ein Konsument nur eine Marke weiterempfehlen, die ihn unterm Strich wirklich überzeugt hat. Gleichzeitig lässt der NPS höchst differenzierte Schlüsse zu.

„Wir können am NPS beispielsweise genau ablesen, wie unsere Marke aktuell bei jungen Frauen in Südchina, Jugendlichen an der US-Westküste oder männlichen Konsumenten in Moskau ankommt", sagt Bögle. „Wir können sehen, wie die Gesamtheit unserer Marketingaktivitäten und Produktangebote, wie zum Beispiel die Kooperation mit Kanye West, oder der Stan Smith Sneaker dazu beitragen, die Begehrlichkeit zu steigern. Und wir können genauso nachverfolgen, wie unsere Marke in den letzten 24 Monaten weltweit an Zugkraft gewonnen hat." Gleich einem global vernetzten Seismografen registriert der NPS jede feine Veränderung der Markenwahrnehmung. Für ein Unternehmen, das die Markentreue seiner Konsumenten sowie die Anziehungskraft seiner Marken systematisch stärken will, ist er damit ein extrem wertvolles Werkzeug.

DEN KONSUMENTEN ZUHÖREN

Was aber bewegt Konsumenten genau? Was stört sie, was missfällt ihnen? Und vor allem: Wie kann adidas die Menschen gewinnen, die bislang noch keine Kunden sind?

Fragen wie diese beschäftigen Alexandra Meier. Als Senior Director Consumer Operations bei adidas verantwortet sie das ‚Experience NPS Panel' und damit ein weiteres Analysewerkzeug, mit dem adidas die Stimmen jedes aktuellen und potenziellen Konsumenten hörbar macht. Und das, weiß Meier, ist heutzutage entscheidender denn je. „Mehr als die Hälfte der Millennials bewertet eine Marke danach, wie sie Konsumenten behandelt", erklärt die Expertin. „Deshalb ist es so wichtig, dass wir genau verstehen, wie sie behandelt werden wollen."

Meier und ihre Teamkollegen laden daher jeden Konsumenten ein, online oder direkt im Store Feedback zu geben. Dadurch kann jeder Besucher seine Erfahrungen mit der Marke teilen – ganz egal, ob er zufrieden eingekauft oder enttäuscht und mit leeren Händen den Store verlassen hat. „Gerade von den unzufriedenen Kunden können wir viel lernen", weiß Meier. „Unterm Strich erhalten wir sehr viel mehr Feedback – lobendes wie kritisches – als wir uns das erhofft hatten."

So hatten einige US-Kunden bemängelt, dass es nach der Rücksendung von Ware aus dem Online-Shop zu lange dauerte, bis ihnen der Kaufbetrag erstattet wurde. Andere störte, dass sie im Online-Shop erst beim Bezahlvorgang erfuhren, dass ihr gewähltes Modell gar nicht vorrätig war. Viele Kunden lobten die Beratung in bestimmten Stores, einige wünschten sich eine Neuauflage bestimmter Modelle oder Details wie Sohlen, die dauerhaft weiß blieben.

Allein im vergangenen Jahr hat das Team auf diesem Weg rund eine Million Konsumenten-Feedbacks in 14 Sprachen erhalten. So erfuhren Meier, Bögle und ihre Kollegen was den Konsumenten am Auftritt der Marke adidas gefällt – und wo es Verbesserungspotenzial gibt. All diese Rückmeldungen wurden systematisch ausgewertet und für Optimierungen genutzt. Der Prozess für zurückgesandte adidas Produkte in den USA ist verbessert worden. Und der Online-Kaufvorgang wird so verändert, dass Kunden bereits während der Auswahl die Verfügbarkeit eines Produkts erkennen.

Auf diese Weise stecken in jedem Kunden-Feedback potenzielle Verbesserungen und sogar Innovationen. Viele von ihnen, sagt Alexandra Meier, bergen echte Augenöffner-Momente: „Häufig sind es kleine, überraschende Dinge, die wir gar nicht auf dem Zettel hatten, die bei den Konsumenten im Gedächtnis bleiben."

NACHHALTIGE DYNAMIK ERZEUGEN

Für adidas fungiert der Net Promoter Score daher auch als eine Art Kompass, der anzeigt, wohin die Reise gehen muss. Das Besondere: Über ein globales System hat fast jeder Mitarbeiter direkten Zugriff auf die Feedbacks der Kunden – und kann so quasi in Echtzeit feststellen, wie es um die Markenbegehrlichkeit derzeit steht. Außerdem können Mitarbeiter nach einer kurzen Schulung tiefergehende Gespräche mit Kunden führen, die mit ihrem Feedback auch ihre Telefonnummer und das Einverständnis hinterlassen haben, für Nachfragen von adidas kontaktiert zu werden.

Diese sogenannten ‚Kunden-Callbacks' gehören heute fest zur adidas Kultur. Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen und selbst Vorstandsmitglied Eric Liedtke sowie CEO Kasper Rorsted nutzen die Chance, von Kunden direkt zu erfahren, wie sie adidas wahrnehmen und was das Unternehmen tun kann, um ihre Bedürfnisse noch besser zu erfüllen. Von diesen Einblicken profitieren nicht nur Konsumenten und Marke, sondern auch der Großteil der Mitarbeiter, denn das unternehmensinterne Bonussystem ist ganz wesentlich an die Entwicklung des NPS gekoppelt. Letztendlich birgt das Konzept NPS daher viel Potenzial dafür, ein ganzes Unternehmen zu verändern.

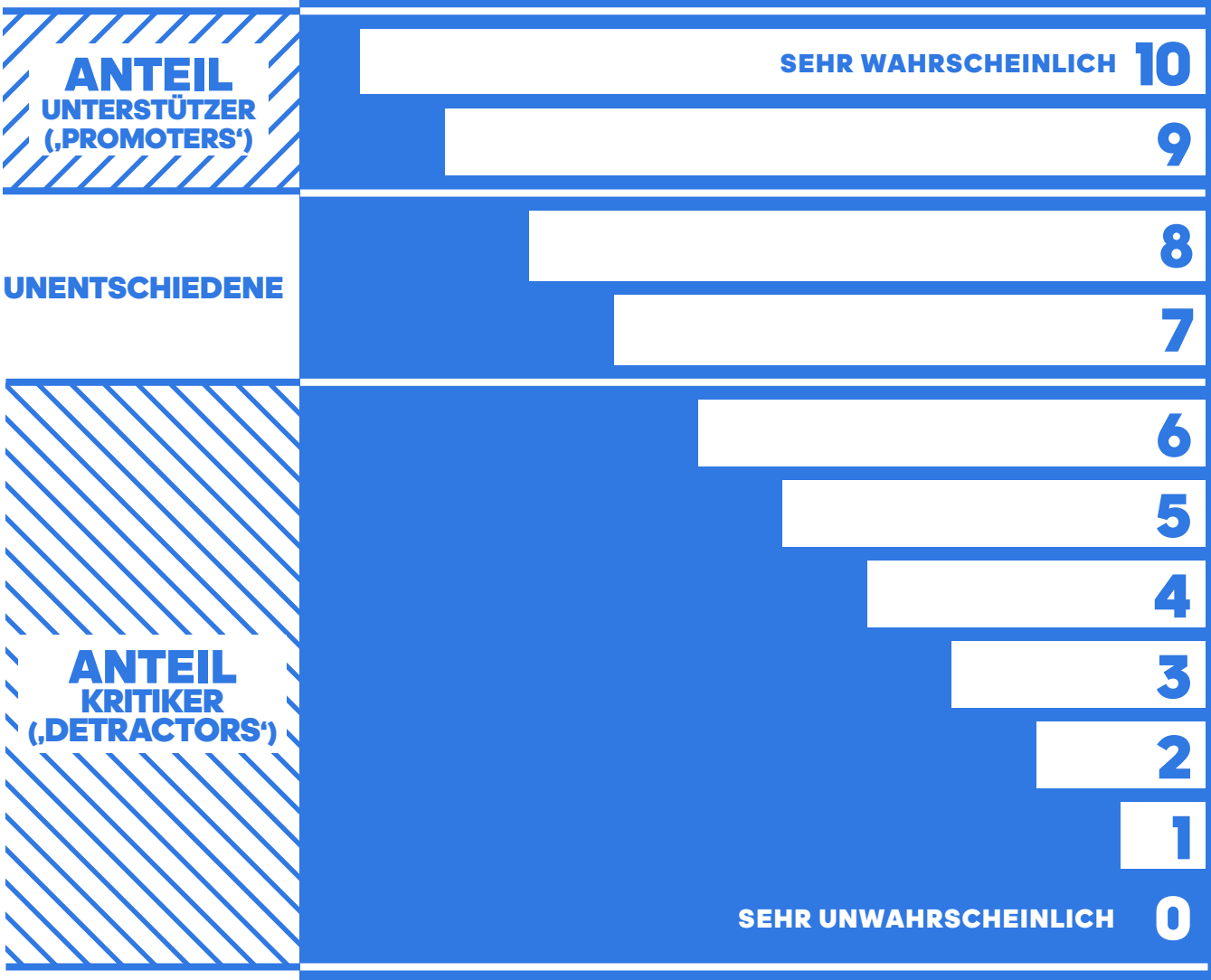
„Schon heute haben sich beispielsweise die Diskussionen unter unseren Store-Managern verändert", berichtet Alexandra Meier. „Während es früher bei ihren Konferenzen hauptsächlich um Umsatz und Durchverkauf ging, werden heute Learnings aus den Callbacks diskutiert – und geschaut, wie sich gemeinsam Verbesserungen erreichen lassen."

Die ultimative Frage lautet daher gar nicht, ob und weshalb Konsumenten eine Marke weiterempfehlen. Entscheidend ist vielmehr, was eine Marke mit diesem Wissen anfängt, wie sie es in Verbesserungen umsetzt, ob und wie sie dafür sorgt, dass aus Kritikern und Unentschiedenen dauerhafte Fans werden. Und letztendlich, ob sie dadurch eine nachhaltige Dynamik für die Marke generieren kann.

Auf diese Fragen hält adidas eine überaus wirkungsvolle Antwort in den Händen.

Der Net Promoter Score ist eine wichtige Kennzahl, die höchst unterschiedliche Markenerfahrungen und -eindrücke von Konsumenten in einer zentralen Frage zusammenfasst. Sie lautet:

WIE WAHRSCHEINLICH IST ES, DASS SIE DIESE MARKE EINEM FREUND WEITEREMPFEHLEN WÜRDEN?



–

= NPS

Ihre persönliche Weiterempfehlungs-Wahrscheinlichkeit können Befragte auf einer Skala von 0 (sehr unwahrscheinlich) bis 10 (sehr wahrscheinlich) einordnen, wobei Befragte mit Werten von 0 – 6 als Kritiker (‚Detractors‘) und jene von 9 – 10 als Unterstützer (‚Promoters‘) eingeordnet werden. Die Differenz zwischen beiden Werten ist der Net Promoter Score – und damit ein Indikator für die Wahrnehmung einer Marke.

STREETSTYLE

Sie sind Dreh- und Angelpunkt von NPS: Konsumenten. Sie zu verstehen und zu wissen, was sie von einer Marke erwarten, ist essenziell für eine dauerhafte Kunden-Marken-Beziehung.

adidas
GAZELLE

DIE SPIEL MACHER

NAME
DANIEL ADJEI
&
LUCAS SIQUEIRA
&
ROBERT FOX

JOB
GLITCH
BOTSCHAFTER

Daniel, Lucas und Robert aus London sind leidenschaftliche Fußballer, Social-Media-Profis und nur drei von vielen Kreativen hinter ‚GLITCH'. Das revolutionäre Fußballschuhkonzept ist wie für sie gemacht. Einfacher Grund: Es wird von ihnen gemacht.

adidas
adidas

GLITCH!

Auf den ersten Blick ist es ein ungewöhnlicher Fußballschuh, auf den zweiten ein enormer Hype. Im Kern aber steckt in ‚GLITCH' ein Konzept, das die Branche auf den Kopf stellen könnte.

»WIR FÜHLEN UNS WIE **BOTSCHAFTER** FÜR DIE **MARKE ADIDAS.**«

LUCAS SIQUEIRA
@LUCASFOOTBALL3

Daniel Adjei und Lucas Siqueira waren gerade für ein Fußballturnier unterwegs, als ihnen jemand von GLITCH erzählte. Daniel ist 23 Jahre alt und begeisterter Fußballer. Lucas ist drei Jahre jünger und studiert Sportwissenschaften an der Londoner Brunel University. Die beiden könnten unterschiedlicher nicht sein, außer: Beide leben in London. Beide sind völlig fußballverrückt. Und beide wussten in dem Augenblick, als sie vom GLITCH Konzept hörten: Das ist mein Ding.

„Ein Fußballschuh, dessen Außenhaut sich beliebig austauschen lässt? Die Idee hat mich umgehauen", erinnert sich Daniel. Denn GLITCH funktioniert so: Ein Basisschuh, der nur einmal bestellt werden muss, kann mit beliebig vielen und unterschiedlichen sogenannten ‚Skins' kombiniert werden. Basisschuh und Skin werden einfach zusammengesteckt, der Schuh selbst sitzt dank seines flexiblen innovativen Materials auch völlig ohne Schnürsenkel fest am Fuß. Dabei sind die Skins deutlich günstiger als ein normaler Fußballschuh. Das kommt vor allem jungen Athleten entgegen, die sich so mehrere Designs passend zu unterschiedlichen Outfits leisten können. Eine weitere Besonderheit: GLITCH gibt es bislang ausschließlich über eine App und nur in Großbritannien mit Fokus auf London zu kaufen, wo die Weltneuheit Anfang November 2016 vorgestellt wurde.

Wie simpel sie funktioniert, zeigt Lucas auf seinem Smartphone: einfach die GLITCH App öffnen, Größe und Modell auswählen, Anschrift hinterlassen und bezahlen – fertig. Geliefert wird von einem eigens angemieteten Lager innerhalb Londons binnen vier Stunden und an jede gewünschte Adresse in der Stadt. „Im Zweifel liefern wir auch auf den Fußballplatz", sagt Marc Makowski, Director Business Development bei adidas. Das bedeutet: Noch am Morgen eines Matches können sich Spieler überlegen, in welchem Schuhdesign sie nachmittags auflaufen wollen. Rechtzeitig zum Anpfiff ist ihr Modell da.

Allerdings kann GLITCH bislang nur von Fußballern bestellt werden, die über einen exklusiven Digitalcode verfügen. Diesen Code bekommen sie zum Beispiel über Instagram – und zwar von GLITCH Insidern wie Lucas, Daniel oder Robert Fox, einem 21-jährigen Studenten und Freizeitfußballer, der ebenfalls zur Fangemeinde des Konzepts gehört. „Wir wählen Leute aus, die etwa in unserem Alter, ähnlich fußballbegeistert und Londoner sind", sagt er.

Fußballverrückte wie Robert sind die eigentlichen Helden des GLITCH Projekts. Auf Initiative der Marke adidas hin haben rund 90 von ihnen den Schuh vorab getestet,

kommentiert, verbessert und jede Phase bis zum Produktlaunch begleitet. Rund zwei Dutzend Spieler arbeiten jetzt für das Projekt – sie unterstützen zum Beispiel im Kundenservice, bei Anproben oder sind an der Entwicklung von Inhalten und Produkten beteiligt. „GLITCH ist ein Paradebeispiel für unseren Open-Source-Gedanken", erklärt Marc Makowski. „Wir sind davon überzeugt, dass wirklich coole Produkte nur dann entstehen können, wenn wir kreative Denker aus ganz unterschiedlichen Bereichen einbeziehen. Wenn wir sie Einfluss nehmen lassen, indem wir ihren Ideen Raum geben. Zum Beispiel unsere Jungs hier: Sie wissen ganz genau, was einen guten Fußballschuh ausmacht. Und nebenbei sind sie auch noch Meister darin, andere zu begeistern."

Robert beispielsweise ist zuständig für die Chat-Funktion der GLITCH App und beantwortet Fragen der GLITCH Community. Daniel sorgt als Teilnehmer von Co-Creation-Sessions dafür, dass der Schuh genau so aussieht, wie Sportler ihn sich wünschen. Lucas, der Kommunikator des Teams, dreht mit seinem Smartphone unter anderem Videos für die GLITCH App. Gleich das erste wurde über 100.000 Mal aufgerufen, während die Anzahl der Follower von Lucas Instagram-Account binnen weniger Tage von 15.000 auf über 23.000 stieg.

„Vergesst alles, was ihr über den Launch von Fußballschuhen wisst", hat der Fußballblog ‚Soccerbible' die GLITCH Revolution kommentiert. Wie weithin diese Revolution wahrgenommen wird, zeigen nicht zuletzt die Statistiken der sozialen Netzwerke, wo GLITCH eine ähnliche Resonanz erreicht wie konventionelle und von großen und teuren Medienkampagnen begleitete Produktpremieren. Für ein Produkt, das bislang lediglich in einem lokalen Markt präsentiert und von weniger als 2.000 Sportlern getragen wird, ist das ein enormer Erfolg und wegweisend.

„Uns hat vor allem überrascht, wie sehr die Community GLITCH zu ihrem eigenen Produkt gemacht hat", sagt Makowski. Für ihn und seine Kollegen ist das Projekt eine Gleichung mit vielen Unbekannten: ein revolutionäres Produkt. Ein noch nie erprobtes Vertriebsmodell. Extrem enger Kundenkontakt. Externe Kreative, die zusammen mit der Marke adidas jeden relevanten Aspekt des Produkts steuern. All das in Erprobung in London, einer Stadt, die als eine der wichtigsten in der Fußballbranche gilt. Makowski: „Das ist wie eine Art 360°-Turbo-Test."

Andererseits aber ist die Heimatstadt von Robert, Daniel und Lucas ein klar definiertes Spielfeld. Im ‚Labor London' lassen sich neue Dinge ausprobieren, vorantreiben, testen und in Echtzeit justieren, bevor man sie in globalem Maßstab ausrollt. Wenn sie nicht funktionieren, kostet es nicht die Welt. Schlagen sie hingegen ein, kann man schnell hochskalieren.

Das Erfolgsmodell soll bald auch in anderen Metropolen zu haben sein. „Denkbar sind auch Abo-Modelle – und damit sehr viel engere Kunden-Marken-Beziehungen als über die üblichen Vertriebswege –, über die Sportler regelmäßig neue GLITCH Skins erhalten", sagt Makowski. Sicher ist, dass zusammen mit der GLITCH Community stetig weitere Styles entwickelt werden.

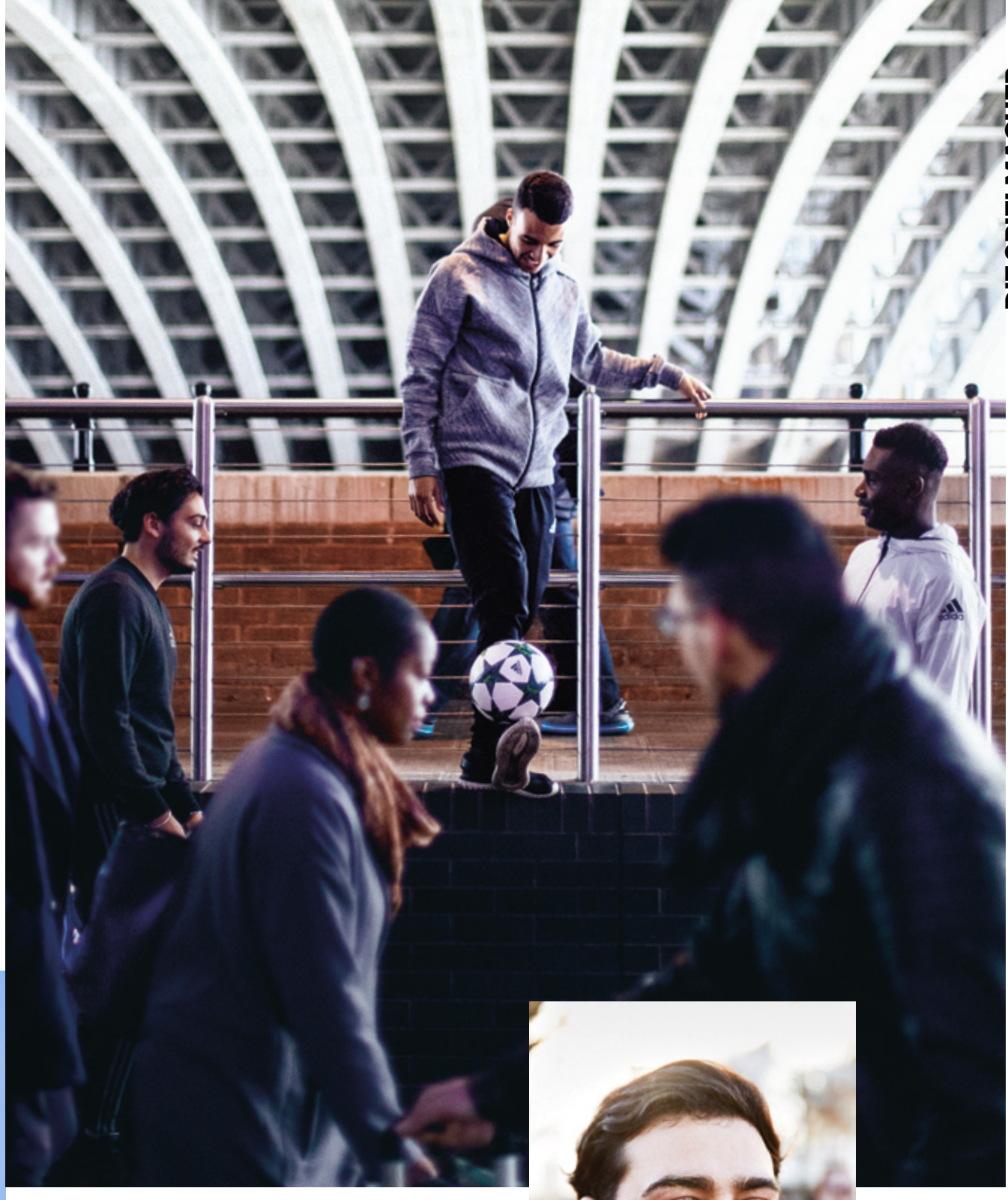
Wo, wie und in welchem Tempo all das geschieht, ist noch offen. Schließlich hängt es vor allem von jenen ab, für die und von denen dieses außergewöhnliche Produkt gemacht wird: von ‚Creators' wie Lucas, Daniel und Robert.

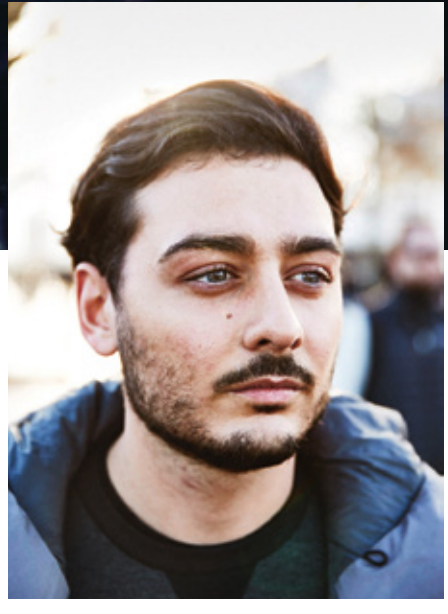
»DIE PASSENDEN LEUTE DAZUZUHOLEN UND DIE GLITCH COMMUNITY NACH UNSEREN VORSTELLUNGEN ZU FORMEN – DAS MACHT DIE SACHE SO EINZIGARTIG.«

DANIEL ADJEI
@DANIELB_93

»DIESE SCHUHE KANN NICHT JEDER HABEN. DIE LOGISCHE FOLGE: UMSO MEHR LEUTE WOLLEN SIE, UND ZWAR UNBEDINGT.«

DANIEL ADJEI
@DANIELB_93





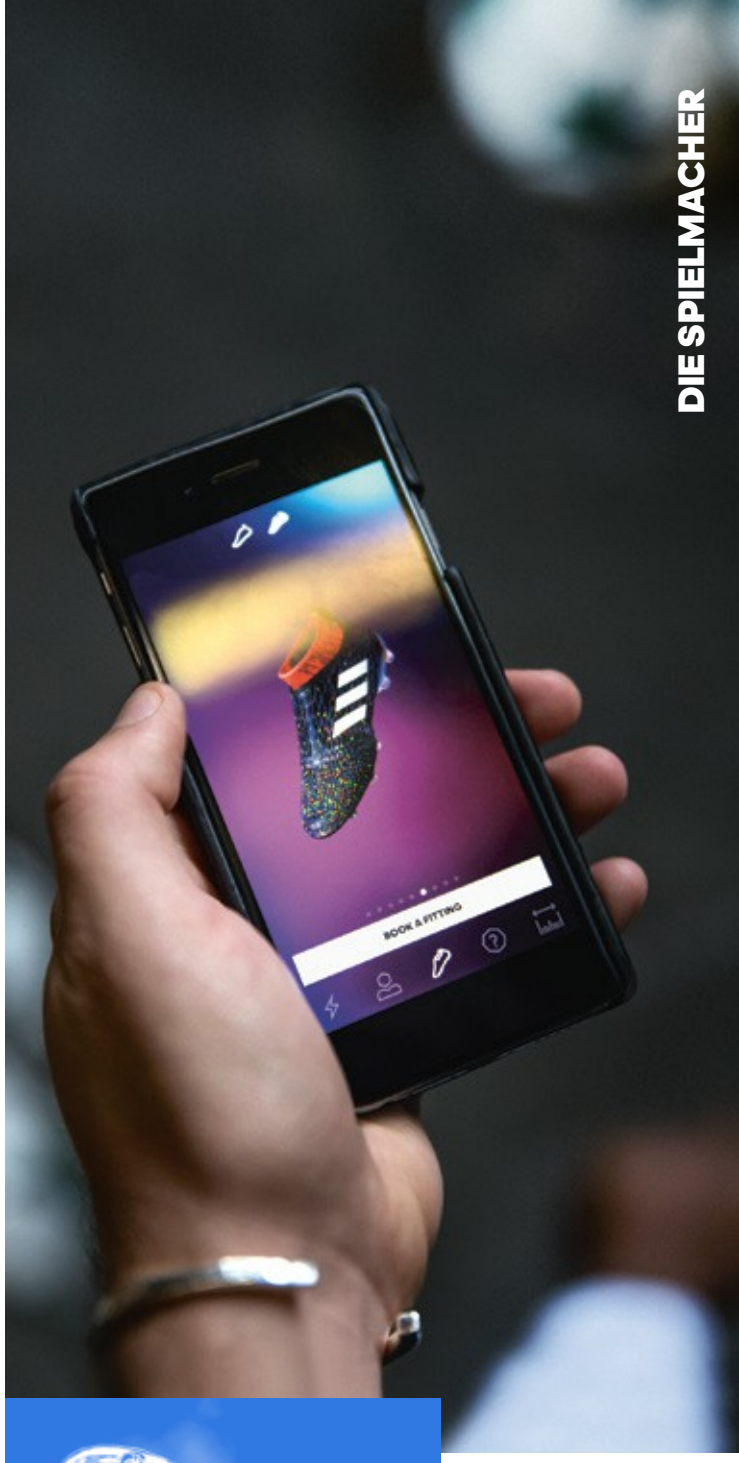
STRASSENFUSSBALLER
Daniel, Lucas und Robert sind – mit oder ohne Ball – seit jeher viel in London unterwegs. Und damit die denkbar besten Köpfe für einen revolutionären Schuh, der bisher exklusiv in der Heimat des Fußballs verfügbar ist.

WAHRE FUSSBALL-INFLUENCER

Seit sie zu Gesichtern der GLITCH Community geworden sind, machen Lucas, Robert und Daniel eine ungewohnte Erfahrung: Immer öfter werden sie auf der Straße angesprochen. Die häufigste Frage an sie: Wie komme ich an GLITCH?

»**KEIN** ÖZIL, **KEIN** POGBA, **KEIN** MESSI. DIE **GESICHTER VON GLITCH** SIND SPIELER WIE **WIR!**«

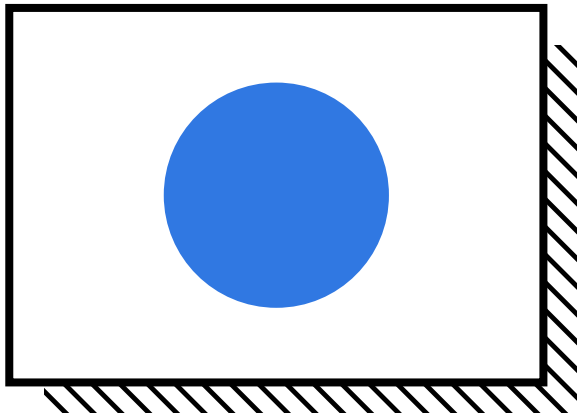
ROBERT FOX
@ROBERTJAMESFOX



2016 HIGHLIGHTS — STÄDTE

Top-Prioritäten für die strategische Säule ‚STÄDTE' bis 2020: Unser Ziel ist es, die Städte, also jene Orte, an denen Trends geboren werden, zu erobern. Dort, wo kreative Macher aus allen Bereichen zusammenkommen. Unser strategischer Geschäftsplan ‚Creating the New' legt daher besonderen Fokus auf sechs Metropolen: London, Los Angeles, New York, Paris, Schanghai und Tokio.

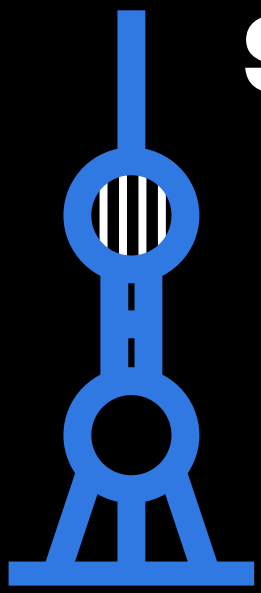
Wir sind davon überzeugt, dass der Erfolg in diesen Städten maßgeblich für das Erreichen hervorragender Ergebnisse ist. Daher haben wir es uns zum Ziel gesetzt, bis 2020 den Umsatz in diesen sechs Städten zu verdoppeln. Unser Anspruch, das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein, wird kontinuierlich anhand von wichtigen Leistungsindikatoren wie Net Promoter Score, Umsatz und Marktanteilen gemessen.



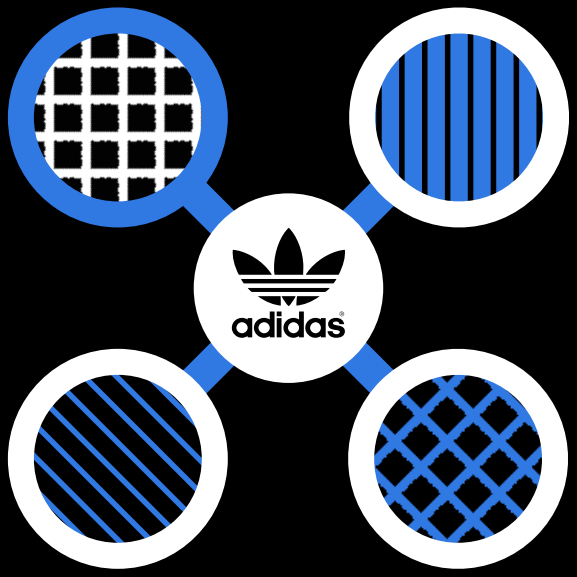
ERSTER ADIDAS MARKENSTORE FÜR FRAUEN IN TOKIO

Sportlerinnen sind für den Erfolg der Marke von entscheidender Bedeutung. Daher hat die Marke adidas ihren ersten Concept Store in der Hauptstadt Japans eröffnet. Hier erwartet Frauen ein für sie konzipiertes einzigartiges Einkaufserlebnis. Eines der Hauptmerkmale des Stores ist das breite Angebot an Sportprodukten und Services, die ganz auf die Bedürfnisse der weiblichen Zielgruppe zugeschnitten sind.

REPUBLIC OF SPORT SCHANGHAI



Im Sommer 2016 veranstaltete die Marke adidas in Schanghai das bisher größte Event, das jemals von einer Sportmarke organisiert worden ist. Das vierwöchige Multisport-Event fand im Century Park auf einer Fläche von 4.500 Quadratmetern statt. Dort hatten Sportbegeisterte die Möglichkeit, gegeneinander anzutreten und ihr Bestes in vier interaktiven Sportzonen zu geben. Neben Fußball, Basketball, Running und Training hatten die über 21.000 Teilnehmer außerdem die Gelegenheit, die Marke auf eine einzigartige Weise kennenzulernen, indem sie am adidas UrbanTri, einem kreativen Multisport-Workout, welches Spinning, Running und Yoga vereint, teilnehmen konnten.



ZENTRALER ANLAUFPUNKT FÜR SNEAKER-FANS UND STREETWEAR-BEGEISTERTE

Im August 2016 eröffnete adidas Originals einen neuen Flagship-Store in der Spring Street in New York City. Der Store zelebriert die New Yorker Street-Kultur und präsentiert die besten Produkte, die adidas Originals auf Streetwear-Ebene zu bieten hat. Dieser Flagship-Store wird zu einer Drehscheibe für Sneaker-Fans und Streetwear-Begeisterte.

NEW YORK CITY EROBERN – DIE TÜR ZUM ERFOLG

Entscheidend für die Eroberung einer Stadt ist, den Konsumenten mit tollen Produkten und Premium-Einkaufserlebnissen an jedem Berührungspunkt, in jedem Geschäft und auf jeder Straße für sich zu gewinnen. Im August 2016 hat die Marke adidas gemeinsam mit Foot Locker den ersten Flagship-Shop-in-Shop in New York City eröffnet. Genau wie unser eigener adidas Flagship-Store an der 5th Avenue gibt dieser Store uns die Möglichkeit, die Marke in einer Mega-City auf einheitliche und beeindruckende Weise zu präsentieren.

WEITERENTWICKLUNG IM BEREICH DER LAUF-COMMUNITIES

Im Jahr 2016 hat adidas seine Verbindung zu Sportenthusiasten in den großen Metropolen der Welt weiter ausgebaut. Die Marke adidas stellte beispielsweise das Community-Programm ‚adidas Runners London' vor, das Läufern fortlaufend die Möglichkeit bietet, mit Gleichgesinnten zu laufen und die Marke immer wieder aufs Neue von ihrer besten Seite zu erleben. Das Besondere an diesen Running-Meetings ist, dass die Teilnehmer lediglich den Treffpunkt kennen. Die Strecke selbst ist immer eine Überraschung und führt die Läufer an Orte, an denen sie vermutlich nie zuvor gewesen sind.

NAME
MARKUS BISCHOFF

JOB
OECHSLER MOTION
GESCHÄFTS-FÜHRER

DER TEMPO MACHER

Markus Bischoff ist ein Meister der Beschleunigung. Zusammen mit seinem Team und adidas arbeitet der Geschäftsführer eines international agierenden Mittelständlers an der Zukunft der Sportschuhfertigung.

DER TEMPOMACHER

SCHNELL, SCHNELLER, SPEED-FACTORY

Vorbei sind die Zeiten, in denen Konsumenten monatelang warten mussten, bis die neusten Trends auch bei ihnen ankamen. Mit dem SPEEDFACTORY Projekt erprobt adidas revolutionäre Konzepte zur intelligenten Fertigung, die dem Athleten nicht nur hochfunktionale Qualitätsprodukte bieten, sondern auch einzigartige Designs ermöglichen. Die erste SPEEDFACTORY steht im fränkischen Ansbach, eine weitere wird gerade in Atlanta, USA, aufgebaut. Wichtiger Partner dabei ist die Oechsler Motion GmbH, die ebenfalls in Ansbach sitzt und die SPEEDFACTORY betreiben wird. Ihr Geschäftsführer Markus Bischoff erklärt, wie man eine Fertigung in Rekordzeit auf Höchstgeschwindigkeit bringt.

Zusammen mit adidas entwickeln Sie und Ihr Team in Rekordgeschwindigkeit die weltweit erste SPEEDFACTORY. Wie wird man über Nacht zum Fabrikentwickler?
Ganz einfach: durch Erfahrung. Wir produzieren in unserer chinesischen Fabrik bereits seit einigen Jahren für adidas Teile von Schuhen. Da wurden wir vor gar nicht langer Zeit gefragt, ob wir uns vorstellen könnten, nicht nur Einzelteile, sondern einen ganzen Schuh zu fertigen. Und das Ganze hier, vor Ort, in Deutschland und auf noch nie dagewesene Art und Weise.

Und?
Natürlich haben wir zugesagt. Wir sehen uns ja als Problemlöser.

Erzählen Sie ein bisschen über Ihr Unternehmen.
Die Oechsler Motion GmbH ist eine Tochtergesellschaft der Oechsler AG und hat sich auf die Entwicklung, Produktion und den Vertrieb von Sportartikeln spezialisiert. Die Oechsler AG ist ein mittelfränkisches Unternehmen mit einer Geschichte, die bis ins Jahr 1864 zurückreicht. An Standorten in Deutschland, China, Mexiko, Rumänien, Singapur und den USA arbeiten über 2.500 Mitarbeiter. Wir sind heute ein Systemlieferant für Baugruppen, mit denen wir unter anderem Medizintechnikhersteller, Automobilzulieferer und eben auch adidas beliefern. Wir sind also durchaus Kollaboration gewohnt. Aber das Projekt SPEEDFACTORY war in fast jeder Hinsicht etwas Außergewöhnliches.

Warum?
Weil Co-Creation mit adidas vor allem eines bedeutet: maximales Tempo. Die SPEEDFACTORY macht ihrem Namen ja im doppelten Sinn alle Ehre: einmal, weil sie in bis dato ungekannter Geschwindigkeit Schuhe produziert, zum anderen, weil sie selbst in enormer Geschwindigkeit entstanden ist. Und das bei einem Projekt, das weltweit einzigartig ist.

Wie muss man sich das vorstellen?
Ende 2014 haben wir die ersten Gespräche mit unserem Partner adidas geführt, schon kurze Zeit später wurde die Pilotfabrik in Betrieb genommen. Bald werden wir in der SPEEDFACTORY mit drei Produktionslinien auf 3.600 Quadratmetern arbeiten. 2016 konnten bereits die ersten 500 Paar Laufschuhe produziert werden. Der adidas Futurecraft M.F.G. (Made for Germany) wurde rund um den Berlin-Marathon präsentiert – keine 24 Monate, nachdem wir erstmals über das Projekt SPEEDFACTORY nachgedacht hatten. Da sind wir schon ein bisschen stolz.

Nochmal nachgefragt: Wofür genau steht das Konzept SPEEDFACTORY?
SPEEDFACTORY steht für eine Schuhfertigung im Markt selbst, mit hoher Vor-Ort-Wertschöpfung und deutlich verkürzten Produktionszeiten von nur wenigen Stunden für ein Paar Schuhe. Mit anderen Worten: Die SPEEDFACTORY revolutioniert die Art und Weise, wie Sportschuhe produziert werden. Für die Sport- und Schuhindustrie, die bislang häufig Tausende Kilometer vom Markt entfernt fertigen ließ, bedeutet das einen echten Paradigmenwechsel.

Wie schafft man einen solchen Paradigmenwechsel?
Unter anderem durch eine überschaubare Zutatenliste. Wenn Sie einen Schuh aus vielen verschiedenen Materialien fertigen, brauchen Sie eine komplexe Zuliefererkette, die viel Zeit verschlingt. Unser erstes SPEEDFACTORY Produkt hingegen kommt mit sehr viel weniger Materialien und Komponenten aus. Es wird außerdem ohne Klebstoff zusammengefügt. Dadurch sparen wir Zeit und Gewicht, die Produktion ist leichter zu steuern und zudem umweltfreundlicher. Gleiches gilt für die Logistik: Wenn der Schiffstransport von Fernost entfällt, entfallen auch lange Transportzeiten und erhebliche Lagerkosten.

Wie profitieren Sportler und Kunden von der SPEEDFACTORY Fertigung?
Da haben wir eine klare Vision: In einer SPEEDFACTORY könnten sich Konsumenten genau den Schuh nach den Parametern fertigen lassen, die sie brauchen. Sie könnten außerdem diesen Schuh mit ihren Daten exakt so auslegen, dass er genau

auf das Sportlerprofil abgestimmt ist. Wir sprechen letztlich von einer Maßschuhfertigung in Höchstgeschwindigkeit. Das ganze System ist so getrimmt, dass es einen hohen Individualisierungsgrad ermöglicht.

Das müssen Sie bitte erklären.

Nun, ich persönlich beispielsweise laufe viel Cross-Country, das heißt: Ich brauche mehr Stabilität an der Außenseite des Schuhs, und diese Stabilität kann ich dem Schuh in der SPEEDFACTORY applizieren lassen. Mein Schuh würde am Ende vielleicht 20 statt 15 seitliche Verstärkungsbänder aufweisen. Außerdem könnte ich ihn in genau der Farbe bestellen, die mir vorschwebt. Und wenn wir eines Tages noch mehr mit 3D-Druck arbeiten können, ließe sich natürlich noch vieles mehr individualisieren.

Wenn Sie an die letzten zwei Jahre zurückdenken: Was kennzeichnet Ihre Zusammenarbeit mit adidas?

Eine enorme Tiefe und Intensität. Die letzten 24 Monate verging kein Tag ohne Meetings, Überraschungen und Neuerungen. Aber unser Verhältnis ist auch ein anderes als bei anderen Kunden, nämlich eine echte Partnerschaft, bei der jeder von jedem lernt.

Was haben Sie von Ihrem Partner adidas gelernt?

Vor allem Wagemut. Als Techniker und Ingenieure sind wir es gewohnt, auf erprobte und zuverlässige Lösungen zu setzen. Das liegt in unserer DNA. Im Projekt SPEEDFACTORY aber haben wir gelernt, mehr zu wagen. Auch mal etwas auszuprobieren. Und nicht gleich Nein zu sagen, wenn wir meinen, etwas ließe sich nicht umsetzen, denn die Erfahrung zeigte: Manchmal ging es eben doch. Manchmal nicht. Aber auch das gehört dazu.

„Verlierer hören auf, wenn sie scheitern. Gewinner scheitern, bis sie Erfolg haben", heißt es. Korrekt?

Absolut. Als Partner der SPEEDFACTORY haben wir uns ja in echtes Neuland vorgewagt, da ging ohne das Erkunden neuer Wege gar nichts. Unser Vorteil war, dass wir als Lieferant in ganz unterschiedlichen Branchen zu Hause sind und Technologien aus anderen Industrien importieren konnten. Aber die Art und Weise, wie wir zusammen mit adidas diese Technologien und Prozesse zu einer SPEEDFACTORY für die Schuhfertigung kombiniert haben, ist revolutionär und wurde maßgeblich geprägt durch den ‚sportlichen' Anspruch von adidas, ständig Grenzen zu überwinden.

Was sind die Vorbilder, an denen Sie sich für die SPEEDFACTORY orientieren konnten?

Es gab keine. Alles wurde maßgeschneidert. Wir haben gemeinsam ein neues Produkt und gleichzeitig eine neue Fabrik erfunden, die dieses Produkt herstellt. Und wir haben all das mit Strukturen geschaffen, die es ebenfalls so nicht gab. Es war, wenn man so will, echte Pionierarbeit.

»EINE DER **ENORMSTEN HERAUSFORDERUNGEN** WAR DIE **GESCHWINDIGKEIT**.«

Was war dabei die größte Herausforderung? Was hat Sie schlecht schlafen lassen?

Eine der enormsten Herausforderungen war die Geschwindigkeit. Wir sind in einer sportlichen Branche unterwegs und hatten einfach nicht die Entwicklungszyklen, wie sie in anderen Projekten üblich sind. Eine andere Hürde war die schiere Größe unserer Mission. Die war nur zu bewältigen, indem sowohl adidas als auch wir unterschiedlichste Kompetenzen, Experten, Abteilungen und Projektpartner an Bord geholt haben.

Braucht es in einer SPEEDFACTORY eigentlich noch Menschen?

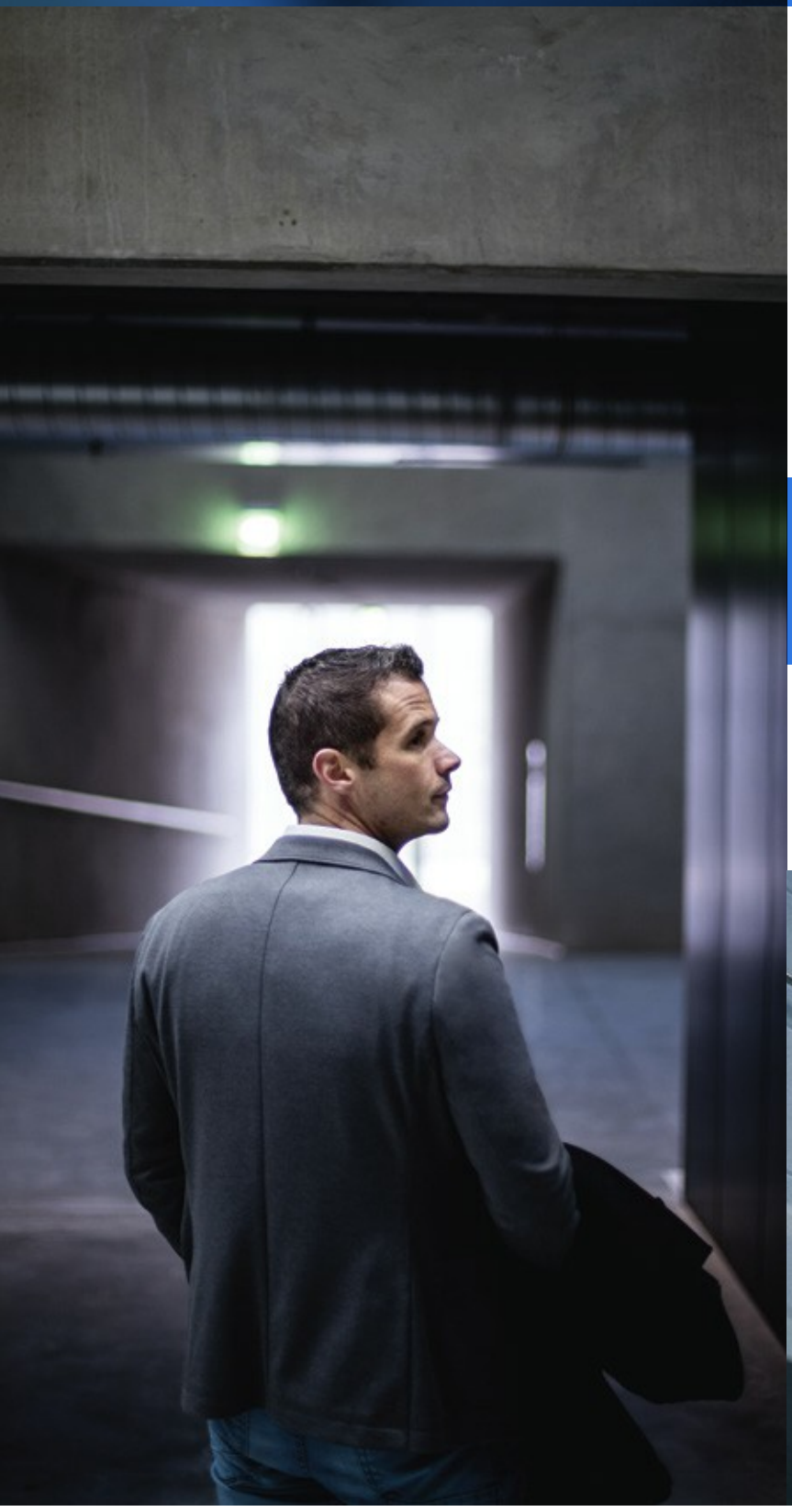
Natürlich. Auch in der SPEEDFACTORY werden beispielsweise noch Nähprozesse per Hand ausgeführt. Darüber hinaus braucht es Ingenieure, Qualitätsplaner, Prozessingenieure und andere Fachleute, die eine solche Produktion steuern, überwachen und weiterentwickeln können. In jeder der beiden SPEEDFACTORIES werden wir 160 neue Arbeitsplätze schaffen, die in diesen Märkten bislang nicht existieren.

Wie geht es weiter?

Dass die SPEEDFACTORY funktioniert, haben wir bewiesen. Unsere nächste Aufgabe ist es, die Serienproduktion erfolgreich an den Start zu bringen und das Ganze 2017 weiter zu skalieren. Mittelfristig werden wir dann etwa 500.000 Paar Schuhe in jeder der beiden SPEEDFACTORIES produzieren. Und wer eine halbe Million Paar Schuhe schafft, der schafft auch noch wesentlich mehr.

Was ist das Beste an einem Wahnsinnsprojekt wie diesem?

Dass man am Schluss ein tolles Produkt in der Hand hält. Sie können sich vorstellen, dass das ein ganz anderes Gefühl ist, als wenn man irgendwelche Rädchen für die Industrie herstellt. Und diese Faszination erfasst jeden, der mit dem Projekt zu tun hat oder von ihm erfährt. Ein Youtube-Video, das die Fertigung in der SPEEDFACTORY zeigt, wurde bereits über 330.000 Mal geklickt. Das zeigt die enorme Magie, die im Thema steckt.

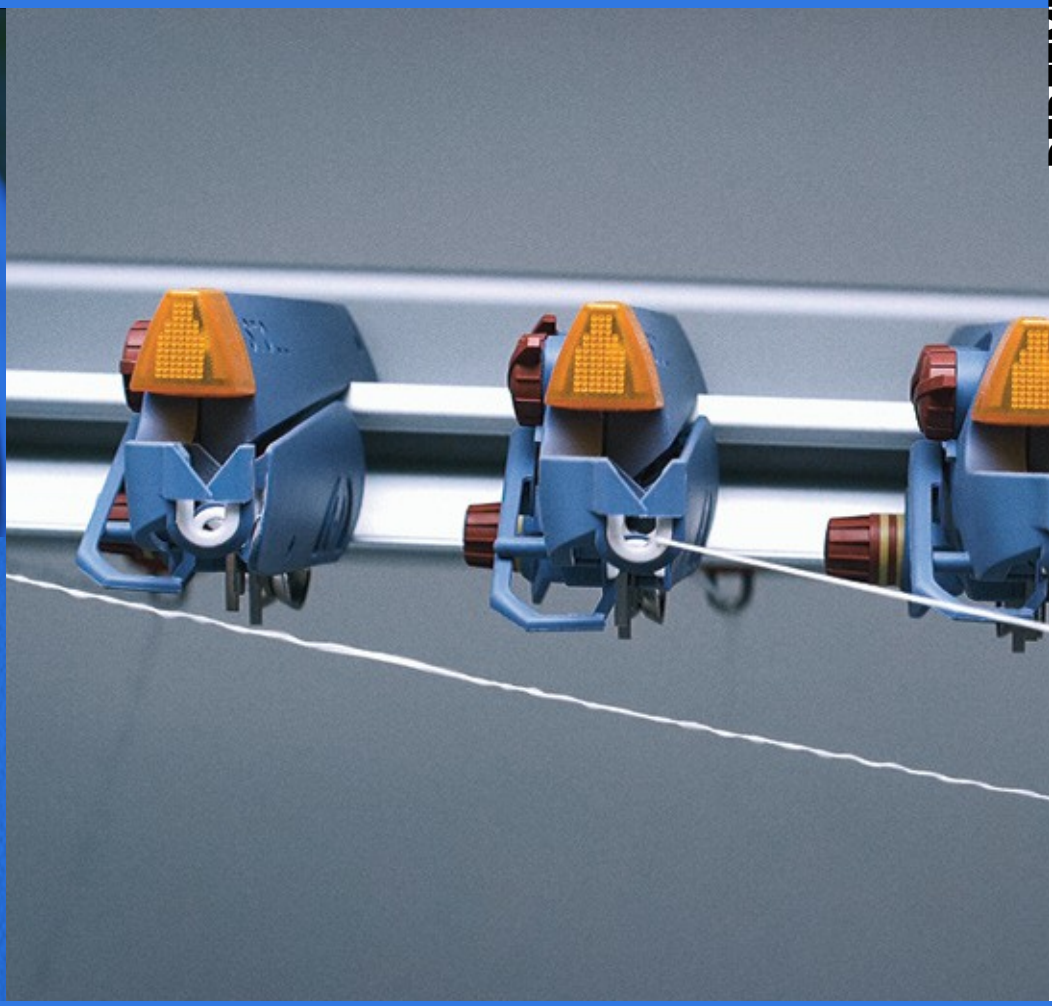


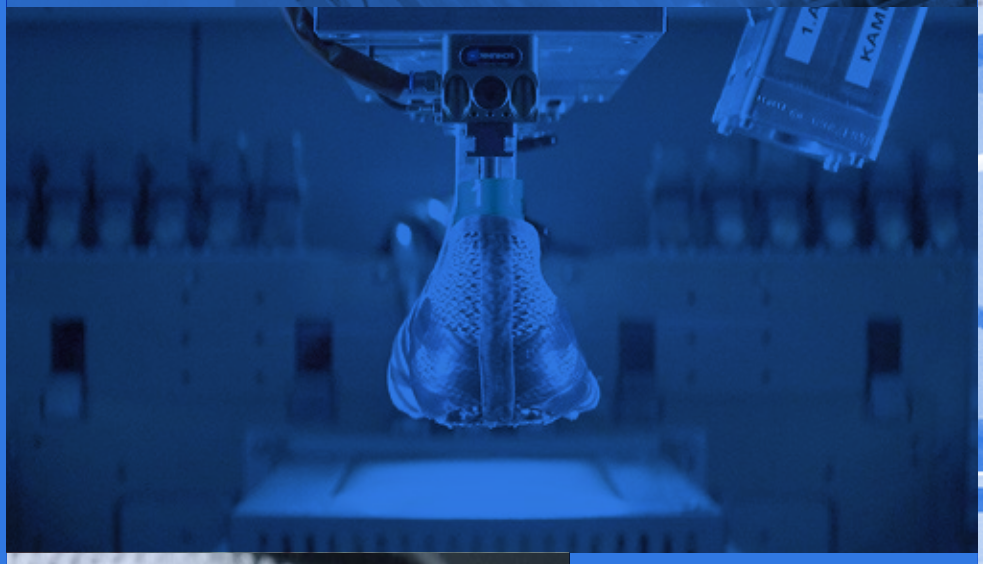
»WIR SPRECHEN VON EINER MASS-SCHUHFERTIGUNG IN HÖCHST-GESCHWINDIGKEIT.«

MEISTER DER GESCHWINDIGKEIT

Markus Bischoff und seine Kollegen haben schon viele Fertigungsanlagen aufgebaut. Aber keine entstand in einer derartigen Geschwindigkeit wie die SPEEDFACTORY.

DER TEMPOMACHER





INDIVIDUALISTEN

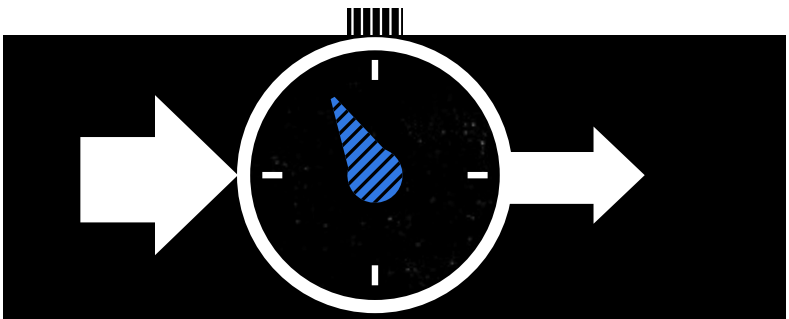
Mit der SPEEDFACTORY dreht adidas die klassische Produktionslogik um. Gefertigt wird nicht mehr auf Vorrat und in großen Mengen, sondern direkt vor Ort und nah am Kunden.

MITNAHMEEFFEKT
Wenn SPEEDFACTORIES erst einmal in Serie fertigen, werden sich Sportler in Rekordzeit ausrüsten können.

FUTURECRAFT M.F.G.

2016 HIGHLIGHTS — SCHNELLIG-KEIT

Top-Prioritäten für die strategische Säule ‚SCHNELLIGKEIT' bis 2020:
Im Sport ist Schnelligkeit ausschlaggebend, wenn man an der Spitze sein und die Medaillen gewinnen möchte. Dies gilt auch für uns und unser Geschäft. Mit neuen und attraktiven Konzepten, die die gewünschten Produkte zur richtigen Zeit am richtigen Ort bereitstellen, wollen wir den Konsumenten für uns gewinnen. Unser Ziel ist es daher, den Anteil an sogenannten ‚schnellen Produkten' bis 2020 auf mindestens 50 % unseres Umsatzes zu erhöhen, wobei alle wichtigen Kategorien zu dieser Entwicklung beitragen werden (2016: 15 % des Umsatzes). Dank unserer Initiativen werden wir in der Lage sein, den Konsumenten ansprechende und aktuelle Produkte anzubieten. Wir erwarten daher, in diesem Bereich den Anteil der zum vollen Preis verkauften Produkte bis zum Jahr 2020 um 20 % gegenüber dem regulären Sortiment zu steigern, was sich ebenfalls positiv auf den durchschnittlichen Preisabschlag auf unsere Produkte auswirken wird.

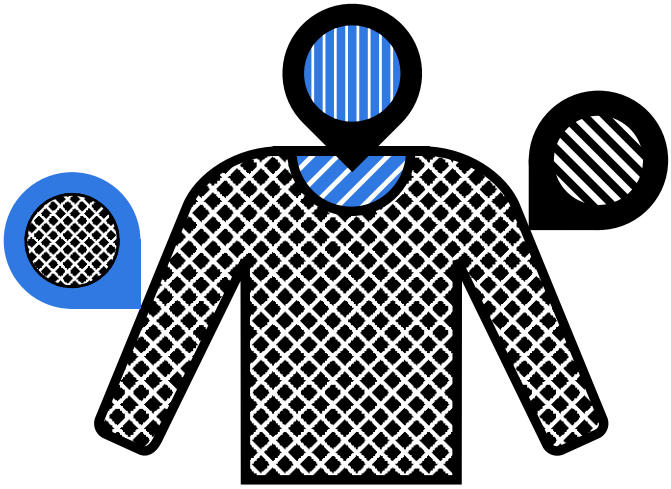


ADIDAS & ZALANDO — SO SCHNELL WIE NIE ZUVOR

Im Juni 2016 starteten die Marke adidas und Zalando, einer der größten Online-Einzelhändler Europas, ein gemeinsames Pilotprojekt, um das Einkaufserlebnis des Konsumenten auf eine ganz neue Ebene zu heben. Konsumenten in Berlin konnten Produkte der Marke adidas über die Zalando-App bestellen und erhielten die Lieferung noch am Tag der Bestellung. Mit diesem Pilotprojekt können die Marke adidas und Zalando die Bedürfnisse des Konsumenten von heute schneller denn je erfüllen.

SCHNELLIGKEIT VORAN-TREIBEN

Für die strategische Säule ‚Schnelligkeit' war 2016 ein erfolgreiches Jahr. Wir sind unserem Ziel, die sogenannten ‚Speed-Programme' auf mehr Produkte auszuweiten, einen Schritt näher gekommen. Wir haben die bei adidas neo gewonnenen Erkenntnisse weiter umgesetzt und in zusätzlichen Kategorien wie Running, Football, Training und Originals auf Schnelligkeit ausgerichtete Kapazitäten aufgebaut. Zudem ist die Implementierung von ‚Schnelligkeit' weiter vorangeschritten, da mittlerweile fast alle unsere Märkte in der Lage sind, an dem ‚Speed-Programm' teilzunehmen.



KNIT **FOR YOU**

Eine unserer Prioritäten ist es, den Konsumenten ein noch nie dagewesenes Einkaufserlebnis zu bieten, wenn sie mit unseren Marken in Berührung kommen. Die Einführung von ‚Knit for You' hebt das Erlebnis des Konsumenten auf eine neue Ebene. ‚Knit for You' ist ein im Herbst 2016 in Berlin eröffneter Pop-up Store. Als erster Store dieser Art bietet er dem Konsumenten die Möglichkeit, die unterschiedlichen Schritte vom Design bis hin zur tatsächlichen Produktion mitzugestalten. Das Ergebnis ist beeindruckend: ein für den jeweiligen Konsumenten individuell gefertigter Pullover, der direkt vor Ort im Store gefertigt wurde.

SPEED-FACTORY EROBERT DIE **USA**

Im August 2016 kündigte adidas den Ausbau seines SPEEDFACTORY Projekts für 2017 an. Durch die Eröffnung der nächsten SPEEDFACTORY in der Nähe von Atlanta kann die erfolgreiche und zukunftsweisende Innovation einem breiteren Publikum zugänglich gemacht werden. SPEEDFACTORY ist eine branchenprägende, hochmoderne Anlage, die es adidas ermöglicht, Produkte schneller und näher am Konsumenten zu fertigen.

ERSTE ERFOLGE MIT **SPEED-PROGRAMMEN**

Im Jahr 2016 haben wir erste Erfolge mit unseren Speed-Programmen verzeichnet. Mithilfe unseres Programms ‚Geplante Reaktionsfähigkeit', das uns ermöglicht, die Konsumentennachfrage auf effizienteste Weise zu erfüllen, haben wir in unseren wichtigen Märkten eine deutliche Steigerung des Umsatzanteils der zum vollen Preis verkauften Produkte erzielen können. Dies haben wir erreicht, indem wir nur einen Teil der Volumina für die jeweilige Saison ausgeliefert und ausgehend von der Nachfrage unserer Konsumenten entsprechend nachgeliefert haben.
Darüber hinaus haben wir von unserem Geschäftsmodell ‚Produktentwicklung innerhalb einer Saison' profitiert. Um immer die neuesten Modetrends anbieten zu können, kreieren wir Produkte nach den Vorstellungen der Konsumenten. Dadurch haben wir bei unseren wichtigen Kunden einen hervorragenden Durchverkauf erzielt.

DAS VERKAUFS TALENT

NAME
SAHMEWEE BOLTON

JOB
ADIDAS
FLAGSHIP DIRECTOR

Sahmewee Bolton sorgt mit dafür, dass adidas in Nordamerika kräftig wächst. Mit dem Flagship-Store in New York ist sie genau am Puls des wichtigsten Sportmarkts der Welt. Ihre Mission: Kreativität, Sport und Marke gleichzeitig befeuern.

TOUCH DOWN AM CENTRAL PARK

Mit ihrem Flagship-Store läutet die Marke adidas eine Ära ein, in der Konsumenten Kreativität, Sport und Marke an einem Ort erleben können. Im Herzen Manhattans gelegen, ist der neue Store Teil und Spiegelbild der Unternehmensstrategie ‚Creating the New'. Und doch ist er nur einer von vielen Plätzen in New York City, von denen aus adidas den US-Markt erobern will.

Auf den ersten Blick ist das Gebäude mit 4.325 sorgfältig ausgestatteten Quadratmetern und mehr als 400 Mitarbeitern schlichtweg ein Store der Superlative. ‚adidas NYC' liegt direkt an der Ecke 5th Avenue/46th Street und damit an einer der begehrtesten Shopping-Adressen der Welt. Zwölf Monate wurde vor der Eröffnung im Dezember 2016 renoviert, heute kommen bis zu 6.000 Menschen am Tag und erleben auf vier Stockwerken eine hochkreative Markenwelt. Vom Eingang des Stores sind es nur wenige Meter bis zum Central Park, was auch deshalb praktisch ist, weil der weltweit größte adidas Marken-Store auf den zweiten Blick weitaus mehr ist als ein Ort zum Einkaufen. In Wirklichkeit eröffnet adidas NYC ein hochklassiges Spielfeld für Kreative und Sportler aus aller Welt, die hier zusammenkommen, um einen Unterschied in ihrem Sport, in ihrem Leben und ihrer Welt zu machen.

EIN STADION ALS STORE

Erkennbar ist dies am neuen Retail-Konzept ‚Stadium', das ganz im Stil amerikanischer High-School-Stadien gehalten ist. Bereits beim Betreten des Ladens taucht der Konsument in dieses neue Konzept ein, wenn er am Eingang den beeindruckenden Stadiontunnel passiert. Tribünen mit großen Bildschirmen laden zu Public-Viewing-Events ein, die Umkleidekabinen sind wie Stadionumkleiden ausgestattet. Eine Laufbahn gibt Besuchern die Möglichkeit, Produkte vor Ort auszuprobieren, und mehrmals am Tag starten Laufgruppen vom Store aus zu Trainingsrunden in den Central Park. „Natürlich ist es Sinn und Zweck des Stores, adidas Produkte zu verkaufen", sagt Sahmewee Bolton, Flagship Director. „Unsere eigentliche Botschaft an den Kunden aber lautet: Wir versorgen dich hier mit allem, was du brauchst, um zu bestehen - draußen, auf dem Spielfeld deines Lebens."

Zu dieser Rundumversorgung gehört unter anderem eine gut bestückte Snack- und Smoothie-Bar im Erdgeschoss, an der es – lokal hergestellte – Säfte und Snacks gibt. Ein kundiger Concierge erklärt Sportlern, wo in New York die besten Yogastudios, Laufstrecken und Health-Food-Restaurants auf sie warten. Im ‚Stadionkiosk' können Kunden Plakate, T-Shirts, Wimpel und Aufkleber mit New Yorker Motiven mitnehmen, die eigens für den Flagship-Store gestaltet wurden und ausschließlich bei adidas NYC erhältlich sind. Der Store bietet Fitnessberatung und personalisierte Shopping-Erlebnisse, wie zum Beispiel das Laufanalysesystem ‚Run Genie'. Und wären da nicht die Regale mit adidas Schuhen und Kleiderständer mit 3-Streifen-Bekleidung oder ein Terminal, an dem Kunden ihre persönlichen Traningsschuhe gestalten können: Besucher könnten glatt glauben, sich in einem Sportclub und nicht in einem Marken-Store zu befinden.

THE PLACE TO BE

Dass adidas dieses Konzept genau hier, in einer der begehrtesten, aber auch teuersten Metropolen der Welt ins Leben gerufen hat, ist alles andere als Zufall. Niels Rossow, General Manager bei adidas, erklärt das so: „Die Vereinigten Staaten sind der größte Sportmarkt der Welt – mit New York als Epizentrum. Wenn wir angreifen wollen, dann hier."

Folgt man Rossow durch Manhattan, versteht man sofort, was er meint. Im quirligen adidas Originals Store in SoHos Spring Street beispielsweise läuft gerade eine Ausstellung zum Thema ‚Nomads' von sechs New Yorker Fotografen. Während sie in der Stadt unterwegs sind, senden die Fotografen ihre jeweils neuesten Bilder an einen Digitaldrucker im Keller des Stores, wo diese sofort ausgedruckt und aufgehängt werden. „Wir verstehen unseren Store als Ort für Leute aus der Nachbarschaft, die sich inspirieren lassen wollen", erklärt Rossow. Und Inspirationen gibt es hier immer. Gerade am Vortag hatte der Originals Store eine Edition des NMD präsentiert, die zusammen mit einem Label aus der Nachbarschaft entwickelt worden war. Die Folge: Mehr als 500 Kunden drängelten sich vor und im Geschäft, um eines der limitierten Paare zu ergattern.

Für Niels Rossow ist das ein weiteres Anzeichen dafür, wie sich die Dynamik auf dem US-Markt zugunsten von adidas dreht. „Wenn man heute von einer ‚Hot Brand' spricht, spricht man von adidas. Neulich, an einer High School, hörte ein Schüler zufällig, dass ich für adidas arbeite. Sein Kommentar: ‚Mann, ihr habt unsere Codes wirklich entschlüsselt.'"

EINE FARM FÜR IDEEN

Verantwortlich für dieses ‚Code Hacking' sind unter anderem ein gutes Dutzend Frauen und Männer, die in einem weitläufigen Loft im Westen von Brooklyn arbeiten. Durch die großen Fenster fällt der Blick auf den Hudson River, die Freiheitsstatue und die Skyline Manhattans am Horizont. Das Loft selbst steht voller 3D-Drucker, Nähmaschinen, Großformatdrucker und Inspirationstafeln. Auf langen Tischen lagern Stoffe, Musterstücke, Prototypen und selbst gebastelte Modelle: Willkommen im ‚Disneyland für Designer', wie Marc Dolce, Creative Director bei adidas, es lächelnd nennt. Willkommen in der Zukunft.

Die ‚Brooklyn Creator Farm', in der Dolce und seine Kollegen arbeiten, ist eine Kreativplattform für wegweisende Konzepte, Ideen und Talente. „Wir designen hier für 2019 und die Folgejahre", erklärt Dolce. „Aber wir tun es nicht in einem abgeschlossenen Designstudio in irgendeiner Konzernzentrale, sondern mitten in Brooklyn. Wir sind Teil der Gemeinschaft hier, wir treffen Künstler, Sportler, Musiker, Kreative, testen unsere Ideen in Echtzeit und können auf diese Weise schneller, besser und erfolgreicher sein."

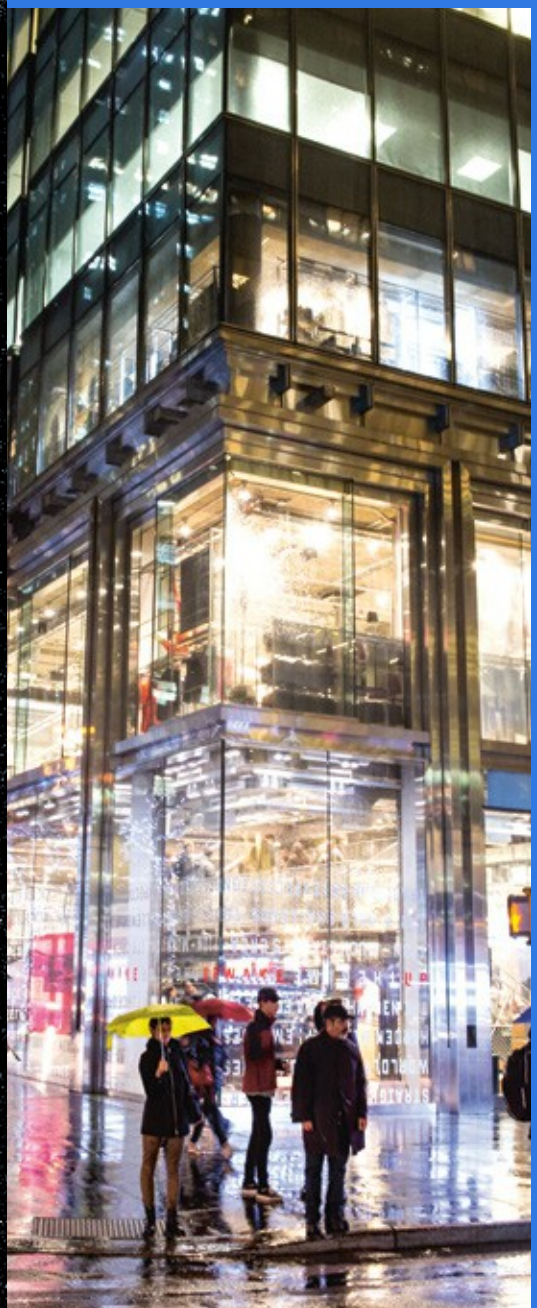
So tauschen sich die adidas Designer permanent mit Jungdesignern und Start-ups aus, die auf dem ehemaligen Manufakturareal an neuen Geschäftsmodellen arbeiten. Sportler und ganze High-School-Klassen schauen auf ein paar Stunden oder für ein Praktikum vorbei. Auf diese Weise versorgt sich die ‚Brooklyn Creator Farm' fortlaufend selbst mit dem Nährstoff, der für erfolgreiches Wachstum unerlässlich ist: Ideen.

DIE NBA-STARS VON MORGEN

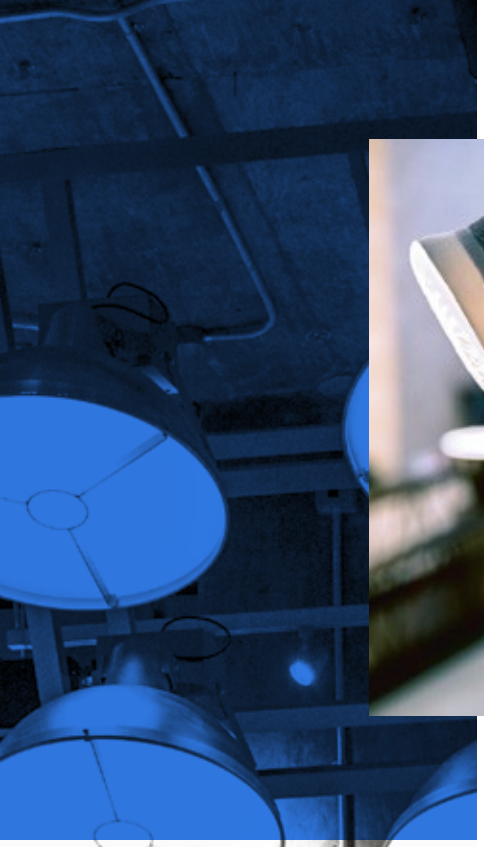
Weiterer wichtiger Partner dabei: die Lincoln High School, die am südlichen Ende Brooklyns liegt. Als Niels Rossow an diesem Nachmittag durch die neonerleuchteten Gänge der Schule läuft, passiert er Dutzende Holztafeln mit den Namen von Lincoln-Alumni, die es als Sportler zu nationaler Berühmtheit gebracht haben. Gut möglich, dass eines Tages auch die Namen einiger Schüler dort stehen, die an diesem Nachmittag in der Turnhalle Basketball trainieren. Denn die Schule hat in den vergangenen Jahren nicht weniger als vier NBA-Profis sowie diverse weitere Spieler hervorgebracht, die dank ihres Basketballkönnens mit College-Stipendien belohnt wurden. Mittlerweile, so erklärt die stellvertretende Schulleiterin, kämen sogar Schüler aus Queens an ihre Schule, weil sie in ihrem Team Basketball spielen wollen. „Der Sport ist ihre Chance."

Unterstützt werden sie dabei von adidas. Die Marke stattet seit einiger Zeit als Sponsor das Lincoln-Basketballteam aus. Im Gegenzug, so Niels Rossow, erhalte die Marke von den Sportlern unzählige Inspirationen, die unter anderem von den Designern der Creator Farm genutzt werden. Manche davon könnten ihren Weg in ein adidas Produkt und damit eines Tages auch in den neuen Flagship-Store finden. Denn auch wenn Brooklyn und die 5th Avenue Welten zu trennen scheinen, sind beide doch Teil derselben Mission: das Neue zu schaffen – ‚Creating the New'.

5TH AVENUE STORE



Mitten in Manhattan und damit im Epizentrum des größten Sportmarkts der Welt hat adidas im Dezember 2016 einen Flagship-Store eröffnet. Was auf den ersten Blick an ein voll ausgestattetes High-School-Stadion erinnert, ist in Wirklichkeit ein hochklassiges Spielfeld für Kreative und Sportler aus aller Welt.

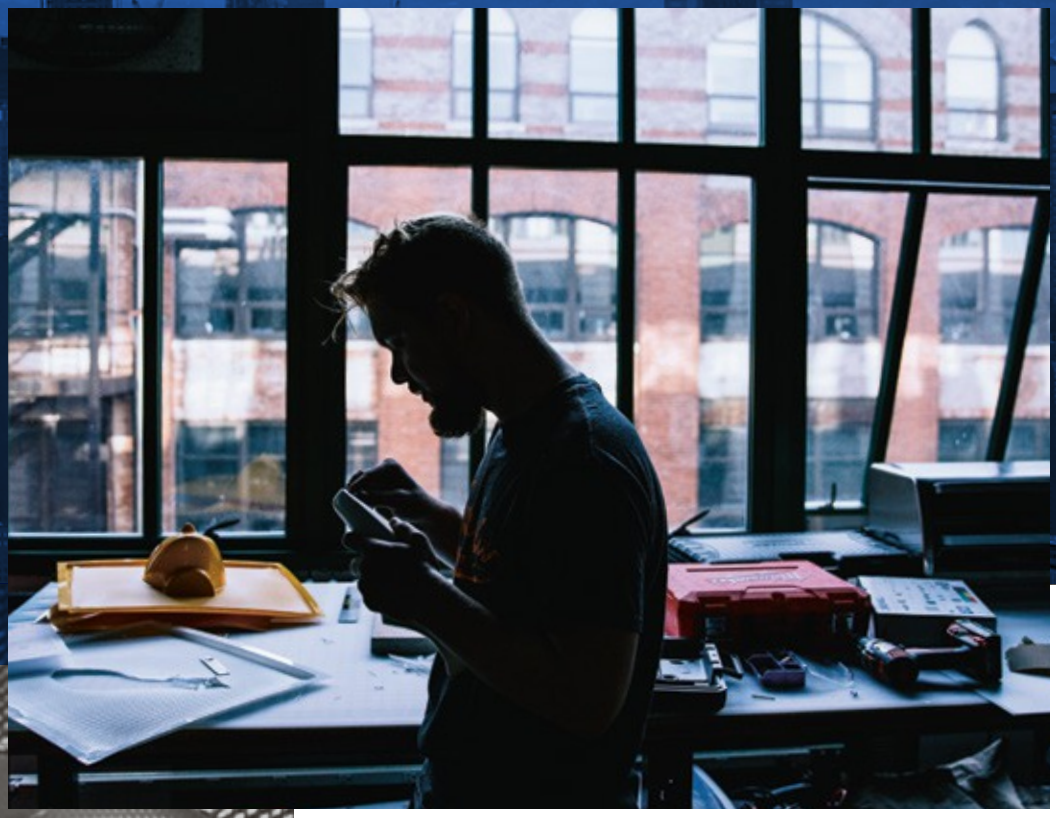


IMMER AM PULS DER ZEIT

Sahmewee Bolton und ihre über 400 Kollegen sorgen dafür, dass der Besuch im adidas Flagship-Store zum Erlebnis wird. Auf den vier Stockwerken lassen sich nicht nur Sportevents miterleben, sondern auch die passenden Produkte testen.

CREATOR FARM

Für alle, die die Zukunft der Sportindustrie mitgestalten wollen, ist ein ehemaliges Fabrikloft in Brooklyn seit Neuestem ‚the place to be'. In der ersten adidas Creator Farm lassen sich Ideen für die Sportausrüstung von morgen entwickeln. Die einzig wahre Grenze dabei ist die der eigenen Fantasie.



ZUKUNFTS-WERKSTATT

In der Creator Farm entstehen Konzepte und Prototypen für die Zukunft. Die Ideen werden gemeinsam mit Künstlern, Sportlern und anderen Kreativen entwickelt.

TRENDSETTER
Creative Director Marc Dolce arbeitet mit seinen Kollegen an Trends, die von Brooklyn aus die Welt erobern sollen.

2016 HIGHLIGHTS — OPEN-SOURCE

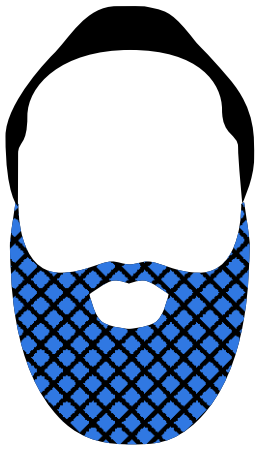
Top-Prioritäten für die strategische Säule ‚OPEN-SOURCE' bis 2020: Unser übergeordnetes Ziel ist es, externes, kreatives Potenzial in unsere Prozesse zu integrieren, um die Zukunft des Sports noch besser gestalten zu können. Indem wir kreative Köpfe einladen, Teil unserer Unternehmenskultur zu werden, wollen wir die Markenattraktivität und Markenbindung auf ein neues Niveau heben. Bis Ende 2017 wollen wir erreichen, dass 30 % der in den sozialen Medien und anderen Kommunikationskanälen geteilten Inhalte zu unseren Marken von den Nutzern selbst erstellt werden. Außerdem wollen wir die Anzahl der Nutzer unseres digitalen Mikrokosmos auf über 250 Millionen steigern. So stellen wir sicher, dass wir nah am Konsumenten sind und wichtige Momente und Berührungspunkte in seinem Leben prägen. Die aus diesen Quellen gewonnenen Erkenntnisse werden uns helfen, unsere Produkte und Services für unsere Konsumenten weiter zu verbessern und somit unseren Net Promoter Score zu steigern und Marktanteile hinzuzugewinnen.

ADIDAS + KANYE = STRONGER

Im Jahr 2016 haben wir die Zusammenarbeit zwischen der Marke adidas und Kanye West weiter intensiviert: Wir haben adidas + KANYE WEST eingeführt. Als eigene Einheit der Marke YEEZY soll dieses Konzept die Branche revolutionieren und auf dem Einfluss, Erfolg und der globalen Markenstärke von YEEZY für adidas Originals weiter aufbauen. Künftig werden sowohl Sport- als auch Streetwear-Schuhe, -Bekleidung und -Accessoires für Männer und Frauen erhältlich sein.

PARTNERSCHAFT IN BESTFORM

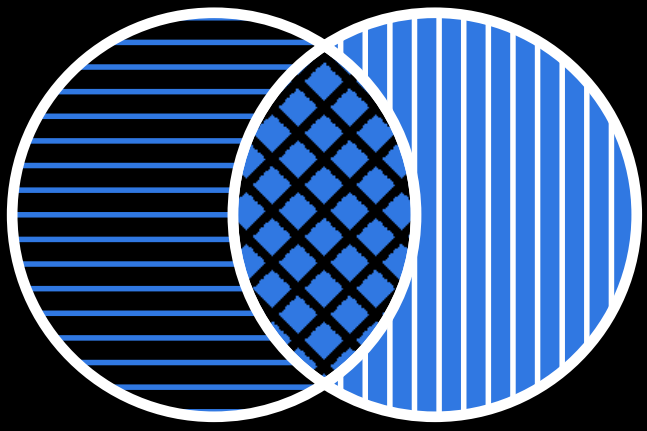
Open-Source bedeutet für uns, offen für Kreativität und inspirierende Ideen außerhalb unseres Unternehmens zu sein. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Zusammenarbeit mit NBA-Star James Harden. Die im Herbst 2016 auf dem Markt eingeführte Signature-Linie haben wir nicht für sondern gemeinsam mit James Harden entwickelt. Die aus dieser Partnerschaft entstandenen Produkte stehen für Hardens Kreativität und Sinn für Style sowohl auf dem Spielfeld als auch außerhalb.



DIE ZUKUNFT DER SCHUH-FERTIGUNG — FUTURE-CRAFT BIOFABRIC

Mit dem adidas Futurecraft Biofabric feiert die Marke erneut eine erfolgreiche Partnerschaft und setzt damit ein weiteres Zeichen in der Schuhbranche. Der Futurecraft Biofabric ist der weltweit erste Schuh, dessen Obermaterial zu 100% biologisch abbaubar ist. Gestrickt aus einem Hochleistungsgarn auf Proteinbasis des Biotech-Unternehmens AMSilk mit Sitz in München löst sich das Obermaterial bei Zugabe eines speziell hergestellten Enzyms in Wasser komplett auf. Mit dieser revolutionären Neuerung nimmt adidas durch ökologisch relevante Innovation wieder eine Vorreiterrolle ein.

RAUM FÜR KREATIVITÄT



Um Kreativität den Raum zu geben, den sie verdient, hat die Marke adidas im Jahr 2016 zwei Designstudios geschaffen, in denen sich kreative Menschen treffen und Ideen austauschen können: die Brooklyn Creator Farm in New York City und das MakerLab in der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach. Designer wie auch lokale kreative Macher und Mitarbeiter werden dazu aufgefordert und ermutigt, diese Räume als ‚Spielplatz für Innovationen' zu nutzen. Auf diese Art und Weise können frische und neue Ideen aus einem bisher unerschlossenen Talentpool entstehen.

INSPIRIERT DURCH FAN-FEEDBACK: ULTRA BOOST UNCAGED

Die Markteinführung des UltraBOOST Uncaged im Juni 2016 zeigt, wie erfolgreich die Produktentwicklung mit Trendsettern sein kann. Der Laufschuh ist von echten Fans inspiriert und verbindet die Funktionalität und Innovation des ursprünglichen UltraBOOST mit dem einzigartigen Flair der kreativen Fangemeinde der Marke adidas. Dadurch können wir Athleten ein Produkt bieten, in das der Input von Läufern auf der ganzen Welt eingeflossen ist.

EINE GEMEINSAME IDEE

Im Februar 2016 haben die Marke adidas und Wanderlust, Veranstalter der weltweit größten Yoga-Lifestyle-Events, eine mehrjährige Partnerschaft mit Schwerpunkt auf dem US-Markt bekannt gegeben. Das Besondere an dieser Zusammenarbeit ist die gemeinsame Idee, eine Community rund um Sport und einen achtsamen Lebensstil zu schaffen.

DER RIO NIER

NAME
CYRILL GUTSCH

JOB
DESIGNER & UMWELT-SCHÜTZER

Cyrill Gutsch kämpft gegen einen nahezu übermächtigen Feind: Millionen Tonnen Plastikmüll, die unsere Ozeane verseuchen. Mit ‚Parley for the Oceans' hat der Designer und Umweltschützer binnen kurzer Zeit erstaunliche Erfolge erzielt. Sein wichtigster Partner: adidas.

PARTNER FÜR DIE MEERE

Millionen Tonnen Kunststoffabfälle gefährden das Leben in unseren Ozeanen. Wie wäre es, den Plastikmüll einzusammeln und als Rohstoff zu nutzen? Eine New Yorker Umweltorganisation hat sich diese Frage gestellt – und in Partnerschaft mit adidas gezeigt, wie eine Lösung dafür aussehen kann.

Als sich Cyrill Gutsch tief in seine Bürocouch sinken lässt, wird es draußen auf den Straßen New Yorks gerade erst dunkel. Doch der Designer ist bereits müde. Gutsch, Gründer der Umweltbewegung ‚Parley for the Oceans', ist erst vor wenigen Stunden aus Madrid zurückgekehrt. Dort hat er Real Madrid, einem der erfolgreichsten Fußballteams der Welt, bei einem Ligaspiel zugesehen. Noch spektakulärer als der Sieg der Mannschaft war, was sie auf dem Platz trug: Schneeweiße adidas Trikots aus einem speziellen Material, in deren Kragen die Worte ‚For the Oceans' eingewebt waren. Neben dem sportlichen Erfolg für die ‚Königlichen' aus der Hauptstadt Spaniens war die Begegnung ein fulminanter Sieg für die Ozeane weltweit: Die Trikots der Superstars bestanden aus Plastikmüll, der an abgelegenen maledivischen Küstenstreifen aus dem indischen Ozean gefischt worden war. Die Idee dazu kam von Cyrill Gutsch, umgesetzt wurde sie mit Hilfe des Markensponsors adidas. Und unterstützt wurde die Initiative vom Real-Team, das zudem vor dem Spiel ein Banner mit der Aufschrift ‚For the Oceans' in die Kameras gezeigt hatte.

„An diesem Abend ", sagt Gutsch, „kam alles zusammen, wovon wir seit Jahren träumen. Wir haben gezeigt, was sich mit einem Partner wie adidas schaffen lässt. Wir haben in einem Jahr bereits wesentliche Meilensteine unserer Zusammenarbeit erreicht."

Und es braucht viele weitere Schritte dieser Art, um die fortschreitende Zerstörung der Weltmeere durch Plastikmüll aufzuhalten. Allein im Nordpazifik kreist ein gigantischer Strudel aus rund 100 Millionen Tonnen Kunststoffpartikel, von denen ein guter Teil in Form kleingemahlener, langlebiger Mikro-Plastikpartikel in den Körpern von Seevögeln, Fischen und anderen Meerestieren landet. In vielen Flüssen findet sich heute schon mehr Mikroplastik als Fischeier. Und in den Meeren verenden jedes Jahr über 100.000 Wale, weil sie sich in Fischernetzen verfangen. Was der menschgemachte Kunststoffmüll mit dem Leben in den unerforschten Abgründen der Tiefsee anstellt, lässt sich allenfalls erahnen.

Cyrill Gutsch erfuhr all das vor einigen Jahren, als er den Meeresaktivisten Paul Watson kennenlernte. Das war der Moment, in dem aus dem erfolgreichen Designer Cyrill Gutsch ein Umweltaktivist und aus seiner Designagentur die Umweltorganisation ‚Parley for the Oceans' wurde. „Kunststoff ist ein Designfehler mit verheerenden Folgen", erklärt der Öko-Aktivist. „Wir müssen diesen Fehler schnellstmöglich wiedergutmachen, die Plastikproduktion herunterfahren und alternative Materialien entwickeln." Parleys Strategie dafür lässt sich auf ‚AIR' reduzieren: Die drei Buchstaben stehen für Avoid, Intercept, Redesign und damit für das Vermeiden von neuem Kunststoff, das Ersetzen durch ökologisch neuartige Materialien sowie die Wiederverwendung von möglichst viel des Plastiks, das heute Ozeane und Strände verseucht.

Statt auf Protest setzt Gutschs Gruppe dabei auf Kooperation, Pionierdenken und Innovation. Was sie dabei herausfand: Ein großer Teil des Plastikmülls, der mit Fischernetzen aus dem Wasser geholt oder an Stränden angespült wird, lässt sich erstaunlich leicht wiederverwenden. ‚Ocean Plastic' taufte Gutsch sein Rohstoff-aus-Abfall-Material, das sich vielfältig als Kunststoffersatz einsetzen lässt. Schnell kam er dazu mit adidas ins Gespräch – für Gutsch, der früher bereits für die Marke gearbeitet hatte, der ideale Kooperationspartner. Er kenne kein anderes Unternehmen mit einer derart innovationsfreudigen Unternehmenskultur, erklärt Gutsch. „Es liegt im Gencode der Marke adidas, anderen zu außergewöhnlichen Erfolgen zu verhelfen. Den Athleten beispielsweise. Oder Modemachern und Kreativen. Und jetzt eben den Ozeanen und Parley."

Für adidas wiederum ist die Partnerschaft mit Parley Teil des fortlaufenden Dialogs, den die Marke mit ihren Kunden, Konsumenten und Mitarbeitern führt. „Wir möchten alle einladen, diesen Weg mit uns zu gehen, um den Zustand der Ozeane zu verbessern", sagt adidas Vorstandsmitglied Eric Liedtke, der auch Mitglied des Parley for the Oceans Lenkungsausschusses ist. Nur ein Jahr nach den ersten Kooperationsgesprächen zwischen Parley for the Oceans und adidas konnten beide Partner erste Ergebnisse vorweisen. Im Juni 2015 präsentierten sie bei einer UN-Veranstaltung

zum Klimawandel im Hauptquartier der Vereinten Nationen in New York den ‚adidas x Parley' – den ersten Schuh, dessen Obermaterial aus einem illegalen Treibnetz sowie Plastikmüll aus dem Meer gefertigt worden war. Der gemeinsame Auftritt bei den Vereinten Nationen bedeutete für beide Seiten ein enormes Wagnis: für adidas, weil das Unternehmen als Kunststoffverarbeiter zwangsläufig ein Teil jenes Problems ist, das es jetzt mit Parley zu lösen versucht; für Parley for the Oceans, weil die Organisation mit einem Industrieunternehmen kooperiert. Das stieß bei Umweltschützern zunächst auf wenig Verständnis.

Dass die Kritik heute, ein gutes Jahr später, verstummt ist, hat einen einfachen Grund: den unübersehbaren Erfolg der Zusammenarbeit. Parley for the Oceans hat mit den Malediven als erstem Inselstaat eine umfassende Kooperationsvereinbarung geschlossen – und so ein messbares Modell für sein ‚Remote Island Coastal Interception Programm' erhalten. Im Rahmen dieses kollaborativen Systems sammeln und sortieren Parley-Mitarbeiter, Hotelresorts, Vereine, Fischer und Freiwillige dort angespülten Plastikmüll, der in Taiwan zu Garn verarbeitet wird, um so einen zukunftsfähigen Ersatz für neuen, auf fossilen Rohstoffen basierenden Kunststoff zu erhalten: Parley Ocean Plastic.

In jedem Trikot, das die Spieler Real Madrids auf dem Rasen trugen, steckten 28 auf den Malediven eingesammelte und recycelte Wasserflaschen. Gleiches galt für die ‚adidas Parley'-Trikots, in denen der FC Bayern München einige Wochen zuvor in einem Bundesligaspiel angetreten war.

Weil Parley erkannt hat, dass es nicht ausreicht, Materialien nur zu recyceln, hat die Organisation die Schulung und Selbstbefähigung lokaler Gemeinschaften bezüglich des Umgangs mit der Gefahr durch Plastikmüll zu einer zentralen Säule ihrer AIR-Strategie gemacht. Mit der ‚Parley Ocean School' werden Schulkinder in besonders gefährdeten Küstenregionen dazu ermuntert, ‚Ocean Guardians', also Beschützer der Meere, zu werden. Sie lernen, ihren Plastikkonsum zu reduzieren und das Meer, das sie umgibt, durch intensive Erfahrungen im und auf dem Wasser neu wertzuschätzen.

Es ist ein enormer Erfolg, den eine junge Umweltorganisation und eine Weltmarke binnen kurzer Zeit gemeinsam erzielt haben. Und doch ist es nur ein Vorbote dessen, was in den nächsten Monaten und Jahren folgen wird. Mittlerweile haben mehr als 400 weitere Unternehmen bei Parley for the Oceans ähnliche Kooperationsmöglichkeiten angefragt. „adidas hat die Rolle eines Öko-Innovators eingenommen, jetzt wollen andere folgen", sagt Gutsch.

»WIR MÖCHTEN **ALLE EINLADEN,** DIESEN WEG MIT UNS ZU GEHEN, UM DEN **ZUSTAND DER OZEANE** ZU **VERBESSERN**.«

ERIC LIEDTKE,
ADIDAS VORSTANDSMITGLIED

Parley hat auch mit der Regierung von Grenada ein Abkommen geschlossen, nach dem ein Programm zur Eindämmung der Meeresverschmutzung durch Plastik entwickelt werden soll. Außerdem hat Parley, zusammen mit den Vereinten Nationen, alle weiteren 37 Kleininsel-Staaten formell eingeladen, es den Malediven gleich zu tun und der AIR-Strategie zu folgen. Von 250 Tonnen Ocean Plastic im Jahr 2015 wollen Gutschs Aktivisten die Produktion bis 2018 auf jährlich 30.000 Tonnen steigern. Parley ist damit die führende Umweltorganisation, die in Küstenregionen an Ufern und Stränden gegen die Plastikverschmutzung kämpft.

Größter Abnehmer des Recyclingrohstoffs ist adidas. Das Unternehmen lässt mittlerweile auch Mannequins und Kleiderbügel für seinen Flagship-Store in New York aus Ocean Plastic fertigen. Weitere Produkte sollen folgen. „adidas ist seit Langem führend in puncto Nachhaltigkeit", sagt Eric Liedtke. „Durch diese Partnerschaft können wir neue Bereiche erschließen und innovative Materialien und Produkte für unsere Athleten entwickeln." Ziel ist es, so bald wie möglich vollständig auf Neu-Plastik zu verzichten. Bereits 2017 will adidas eine Million Paar Schuhe aus Ocean Plastic produzieren, wobei in jedem Paar das Äquivalent von elf Kunststoffflaschen stecken soll.

All das sind ermutigende Zahlen. Die stärkste Zahl aber ist diese: sieben Milliarden. So oft haben Menschen über Parley in der Presse gelesen und sich für die Geschichte des Schuhs interessiert, der aus einem tödlichen Fischernetz gefertigt wurde. „Uns allen", sagt Gutsch, „hat diese unglaubliche Zahl gezeigt, dass die Menschen enorm aufnahmebereit sind. Sie wollen den Wandel. Wir müssen nur zuhören. Die Zeit ist reif."

VOM MEER

ZUM MEHRWERT

EINE ECHTE ALTERNATIVE
In seinem früheren Leben war dieses Garn ein illegales Fischernetz, das Umweltschützer vor der Küste der Malediven aus dem Wasser gezogen haben. Nun werden aus ihm nachhaltige Sneakers gemacht.

WIE LANGE DAUERT'S ?

Die Verschmutzung der Weltmeere hat verheerende Folgen. Bis sich ein Material im Wasser vollständig zersetzt, können mehrere Hundert Jahre vergehen.

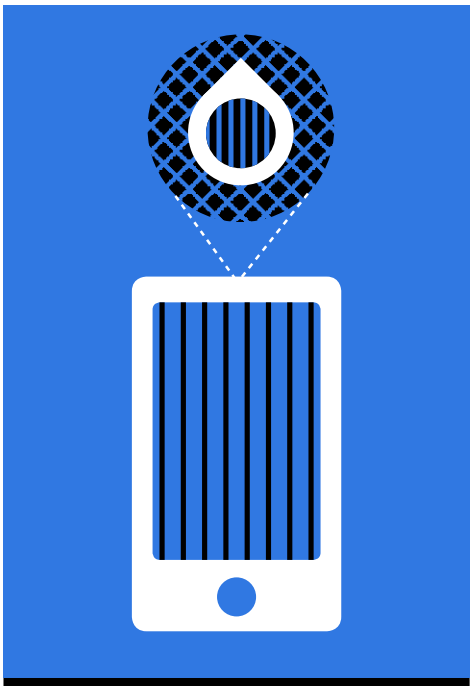
600 JAHRE	FISCHERNETZ
450 JAHRE	PLASTIKFLASCHE
200 JAHRE	KONSERVENDOSE
50 JAHRE	STYROPORBECHER
10 – 20 JAHRE	PLASTIKTÜTE
1 – 5 JAHRE	ZIGARETTENSTUMMEL
1 – 5 JAHRE	WOLLSOCKEN
2 – 5 MONATE	BAUMWOLLSHIRT
3 MONATE	MILCHTÜTE
6 WOCHEN	ZEITUNG

Quelle: National Ocean Service | NOAA | U.S. Department of Commerce

adidas
FIV
FORTHEOCEANS — FORTHEOCEAN
post

2016 HIGHLIGHTS — NACHHALTIGKEIT

Als ‚Global Player' der Sportartikelbranche tragen wir die Verantwortung, auf die richtige, das heißt verantwortungsvolle, Art und Weise sowohl an unseren eigenen Standorten als auch in unserer gesamten Beschaffungskette zu fertigen. Das Ziel, auf das wir stetig hinarbeiten, ist, ein nachhaltiges Unternehmen zu sein. Unsere Nachhaltigkeitsstrategie ‚Sport needs a space' (‚Sport braucht einen Platz') treibt uns mehr denn je dazu an, die Grenzen des Machbaren permanent zu verschieben, um dieses Ziel zu erreichen.



DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX

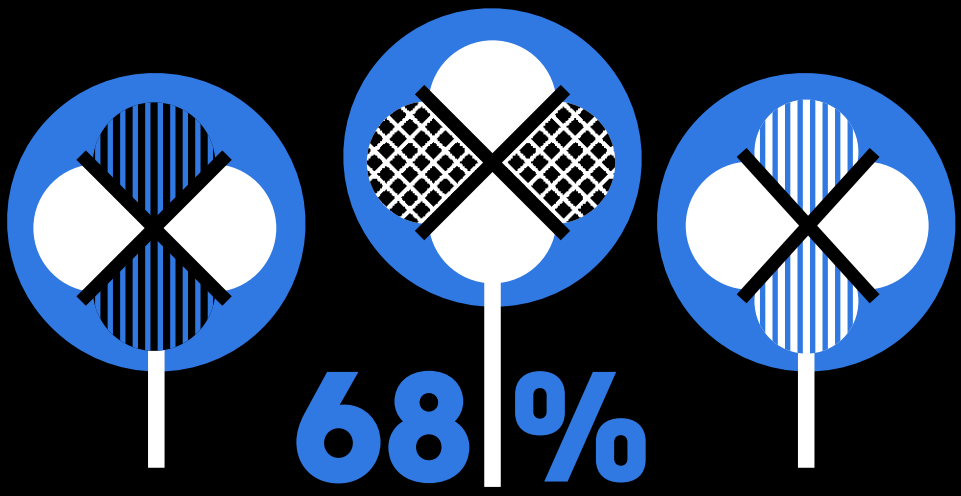
adidas wird als Mitglied der Dow Jones Nachhaltigkeitsindizes (DJSI) World und Europe bestätigt, die weltweit als Benchmark-Indizes für Nachhaltigkeit gelten. Als eines von wenigen Unternehmen weltweit wird adidas seit 17 aufeinanderfolgenden Jahren in diesen Indizes geführt. Die DJSI bewerten die Nachhaltigkeitsleistung der 2.500 größten im Dow Jones Global Total Stock Market Index gelisteten Unternehmen.

PARLEY FOR THE OCEANS VIDEO-WETTBEWERB

Im Juni 2016 kündigten adidas und Parley for the Oceans eine limitierte Auflage des ikonischen ‚adidas x Parley' Laufschuhs an. Dieser Schuh wurde während der 2015 Parley Talk-Runde ‚Oceans. Climate. Life' bei den Vereinten Nationen in New York präsentiert. Menschen weltweit hatten die Möglichkeit, eins von 50 verfügbaren Paar Schuhen bei einem kreativen Instagram Video-Wettbewerb zu gewinnen. Die Ergebnisse waren enorm: Creators aus der ganzen Welt haben ihre Ideen bei diesem Wettbewerb eingereicht, die von zahlreichen motivierten Konsumenten kommentiert wurden.

GLOBAL 100 INDEX

adidas wurde für das Jahr 2016 auf den fünften Platz in der Liste der 100 nachhaltigsten Unternehmen weltweit (Global 100 Index) gewählt und als Branchenführer ausgezeichnet. Damit positionierte sich adidas zum dritten Mal in Folge in den Top 10 des Global 100 Index.



68 % BETTER COTTON

Im Jahr 2016 hat adidas einen weiteren wichtigen Schritt in Richtung nachhaltigere Produktion getan. Als Unterstützer der Better Cotton Initiative (BCI) stammen 68 % der gesamten verarbeiteten Baumwolle des Unternehmens von Better Cotton. adidas hat damit im Jahr 2016 mehr nachhaltige Baumwolle verwendet als je zuvor. Die Erwartungen, den Zielwert von 60 % zu erreichen, wurden somit übertroffen. Bis zum Jahr 2018 möchte adidas 100 % der Baumwolle als ‚Better Cotton'-Baumwolle beziehen.

PLASTIK-FREIES EINKAUFEN

Im Jahr 2016 erkannte adidas hohes Potenzial darin, seinen ökologischen Fußabdruck im eigenen Einzelhandel zu reduzieren. Das Unternehmen beschloss daher, alle Plastikeinkaufstaschen aus den eigenen Einzelhandelsgeschäften zu verbannen. Auf diese Weise können pro Jahr ca. 70 Millionen Plastiktüten in mehr als 14.000 Einzelhandelsgeschäften weltweit eingespart werden.

NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

»SPORT BRAUCHT EINEN PLATZ«

Im April stellte adidas seine Nachhaltigkeitsstrategie ‚Sport needs a space' (Sport braucht einen Platz) vor. Die Strategie basiert auf unserer grundlegenden Überzeugung, dass wir durch Sport Leben verändern können. Mit dieser Strategie setzt das Unternehmen seine Bemühungen im Bereich der Nachhaltigkeit in konkreten und messbaren Zielen bis zum Jahr 2020 fest. Die neue Nachhaltigkeitsstrategie ist ein holistisches Strategierahmenwerk und hat den gesamten Lebenszyklus des Sports im Blick, das heißt Orte, an denen Sport entsteht (von Produktdesign und -entwicklung über die Fertigung bis hin zum Transport), an denen Sport verkauft wird (eigener Einzelhandel, Großhandel und E-Commerce) und an denen Sport getrieben wird (von Sporthallen bis zu Spielfeldern überall auf der Welt).

FAKTEN & ZAHLEN

FAKTEN&ZAHLEN

UNSERE MISSION

MARKE ADIDAS

MARKE REEBOK

FINANZ-HIGHLIGHTS

UNSER UNTER-NEHMEN WELTWEIT

UNSERE MISSION

ADIDAS

DAS WELTWEIT BESTE SPORTARTIKEL-UNTERNEHMEN SEIN.

MARKE ADIDAS

DIE WELTWEIT BESTE SPORTARTIKELMARKE SEIN.

MARKE REEBOK

DIE WELTWEIT BESTE FITNESSMARKE SEIN.

MARKE ADIDAS

Die Marke adidas ist fest im Sport verwurzelt und blickt auf eine lange Tradition zurück. Die Marke hat ein klares Ziel vor Augen: die weltweit beste Sportartikelmarke sein.

Das Leitprinzip von adidas ist, Sportlern aller Leistungsstufen dabei zu helfen, einen Unterschied zu machen – in ihrem Sport, in ihrem Leben und in ihrer Welt. Der Fokus liegt hierbei auf wichtigen Kategorien wie Fußball, Running, Training und Basketball.

adidas ist die traditionsreiche Sportmarke schlechthin und war die erste Marke, die Sport auf die Straße gebracht hat. adidas Originals steht für Markenglaubwürdigkeit und Tradition – wichtige Voraussetzungen, um anspruchsvolle Streetwear-Konsumenten zu gewinnen.

16,334
MRD. €
UMSATZERLÖSE IM JAHR 2016

+22%
UMSATZENTWICKLUNG AUF WÄHRUNGSBEREINIGTER BASIS IM JAHR 2016

2016 HIGHLIGHTS

—— adidas Football präsentiert den weltweit ersten Performance-Fußballschuh ohne Schnürsenkel: ACE 16+ PURECONTROL.

—— adidas und der Deutsche Fußball-Bund (DFB) kündigen ihre Vertragsverlängerung bis 2022 an.

—— adidas stellt UltraBOOST Uncaged vor, einen durch das Feedback von Sneaker-Fans inspirierten Schuh.

—— adidas gibt die Einführung der adidas Athletics Kollektion bekannt, die herkömmliche Bekleidung für die Zeit vor und nach dem Wettkampf völlig neu interpretiert.

—— adidas setzt mit Sport 16 seine erfolgreiche Marketingkampagne fort. Videos wie ‚Sport needs Creators' oder ‚Football needs Creators' mit Spitzensportlern wie Paul Pogba, Von Miller und Aaron Rodgers werden im Netz mehrere Millionen Mal angesehen.

MARKE REEBOK

Reebok

Reebok ist eine amerikanisch geprägte globale Marke, die ein klares Ziel vor Augen hat: die weltweit beste Fitnessmarke sein. Für Reebok ist Fitness eine Lebensphilosophie. Und Reebok will mit seiner Definition von Fitness Menschen inspirieren, zur eigenen Bestform zu finden – physisch, mental und sozial.

1,770 MRD. €
UMSATZERLÖSE IM JAHR 2016

+6 %
UMSATZENTWICKLUNG AUF WÄHRUNGSBEREINIGTER BASIS IM JAHR 2016

2016 HIGHLIGHTS

—— Reebok stellt den Reebok Classic Leather vor, der in Zusammenarbeit mit US-Rapper und Songwriter Kendrick Lamar entwickelt wurde.

—— Reebok präsentiert seine neue Kampagne ‚25,915 Days', die darauf aufmerksam macht, dass der Mensch durchschnittlich 25.915 Tage hat, um sein volles Potenzial auszuschöpfen.

—— Reebok präsentiert seinen neuen CrossFit Trainingsschuh Nano 6.0. Dieser Schuh bietet Athleten die Kraft und den Komfort, jedes Hindernis zu überwinden, in der CrossFit-Box und außerhalb.

—— Reebok und J. J. Watt – dreimaliger ‚Defensive Player of the Year'-Gewinner – geben die Markteinführung des ultimativen Trainingschuhs JJ I bekannt, der in enger Zusammenarbeit mit dem American-Football-Star entwickelt wurde.

—— Reebok stellt seine Kampagne #PerfectNever vor. Als erstes Gesicht der Kampagne tritt UFC-Athletin Ronda Rousey auf, gefolgt von der globalen Stilikone Gigi.

—— Reebok erhält den ISPO Communication Award 2016 in der Multi-Channel-Kategorie für seine ‚Be More Human'-Kampagne.

FINANZ-HIGHLIGHTS

OPERATIVE HIGHLIGHTS / MIO. €

Umsatzerlöse[1]
2016: **19.291**
2015: **16.915**

EBITDA[1]
2016: **1.883**
2015: **1.475**

Betriebsergebnis[1, 2]
2016: **1.491**
2015: **1.094**

Nettofinanzverbindlichkeiten
2016: **103**
2015: **460**

Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen[1, 2]
2016: **1.019**
2015: **720**

1 Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.

WICHTIGE KENNZAHLEN / %

Bruttomarge[1]
2016: **48,6**
2015: **48,3**

Operative Marge[1, 2]
2016: **7,7**
2015: **6,5**

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse[1]
2016: **20,2**
2015: **20,5**

KENNZAHLEN JE AKTIE / €

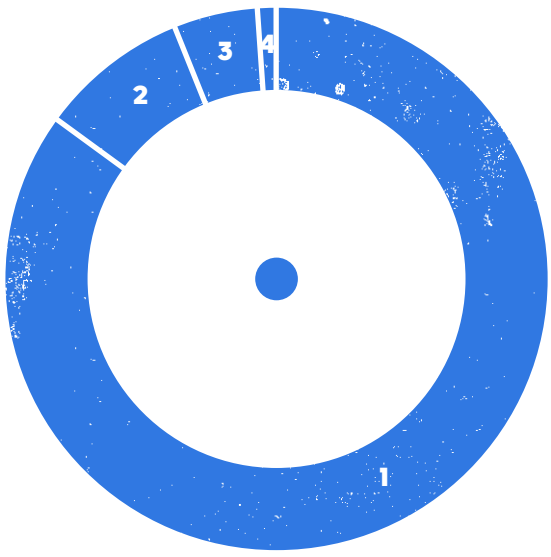
Unverwässertes Ergebnis[2, 3]
2016: **5,08**
2015: **3,32**

Dividende
2016: **2,00**[4]
2015: **1,60**

Aktienkurs am Ende des Jahres
2016: **150,15**
2015: **89,91**

1 Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.
3 Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.
4 Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

UMSATZVERTEILUNG NACH MARKEN / %



1	Marke adidas	85 %
2	Marke Reebok	9 %
3	TaylorMade-adidas Golf	5 %
4	CCM Hockey	1 %

UMSATZVERTEILUNG NACH PRODUKTBEREICHEN[1] / %

1	Schuhe	53 %
2	Bekleidung	39 %
3	Zubehör	9 %

1 Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

ADIDAS AUSBLICK 2017

WÄHRUNGSBEREINIGTE UMSATZENTWICKLUNG
ANSTIEG ZWISCHEN **11 %** UND **13 %**

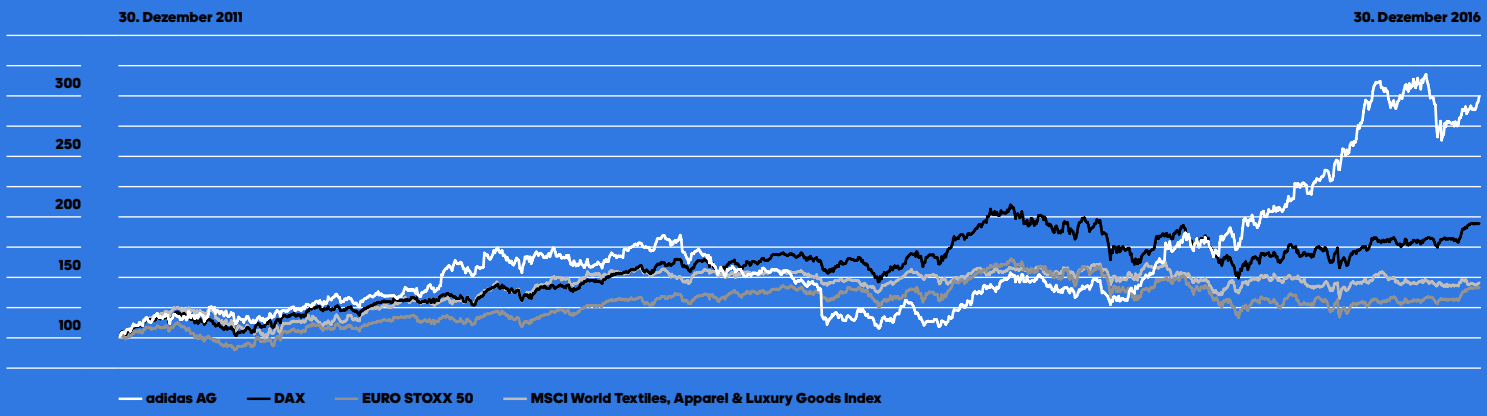
BRUTTOMARGE
ANSTIEG AUF EINEN WERT VON BIS ZU **49,1 %**

OPERATIVE MARGE
ANSTIEG AUF EINEN WERT ZWISCHEN **8,3 %** UND **8,5 %**

GEWINN AUS FORTGEFÜHRTEN GESCHÄFTSBEREICHEN
ANSTIEG IN HÖHE VON **18 %** BIS **20 %**
AUF **1,200** BIS **1,225** MRD. €

AKTIENKURSENTWICKLUNG IN DEN LETZTEN FÜNF JAHREN

Index: 30. Dezember 2011 = 100.

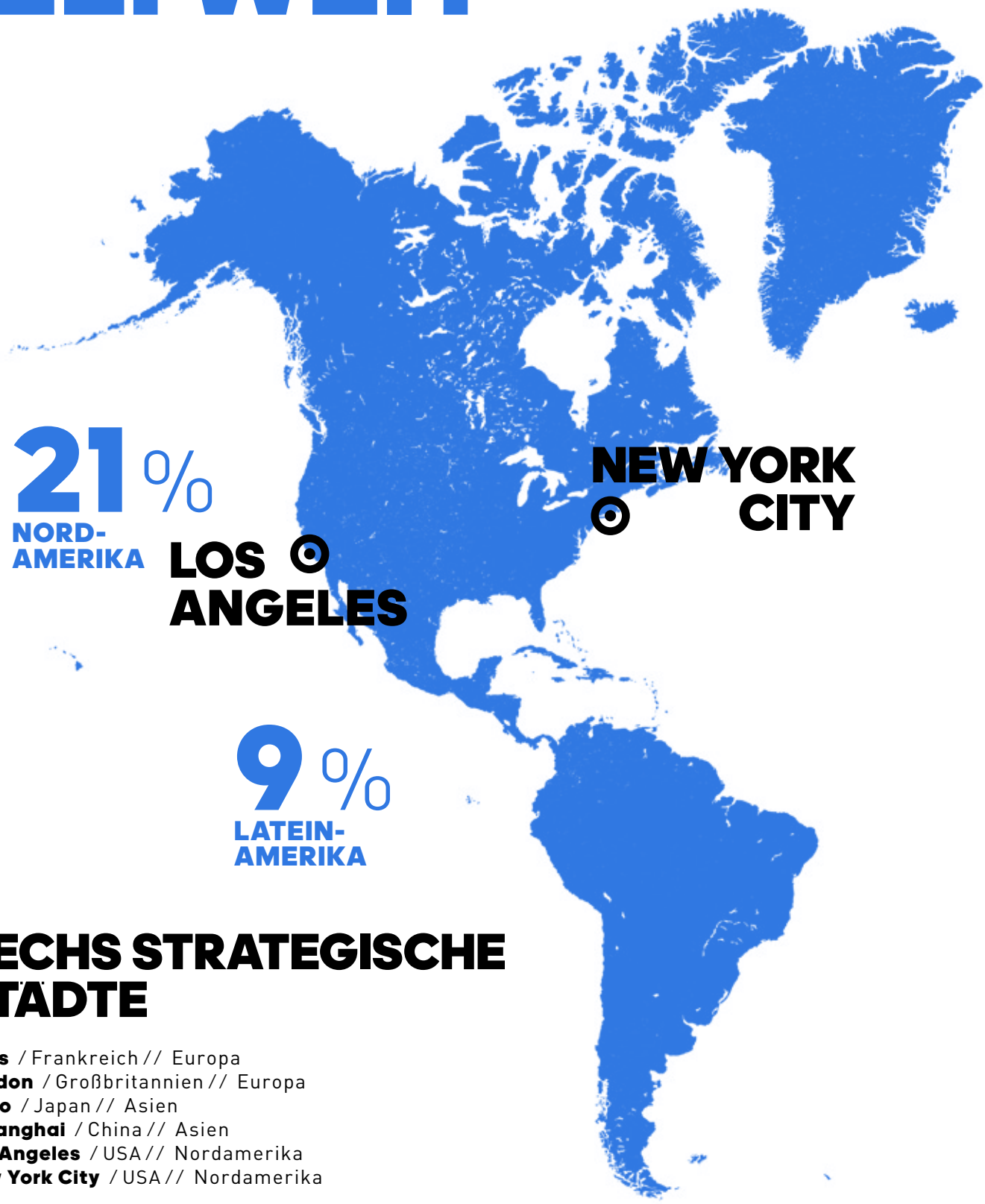


INFORMATIONEN ZUR AKTIE DER ADIDAS AG 2016

JAHRESENDKURS	**150,15 €**
ANZAHL DER AUSSTEHENDEN AKTIEN[1]	**201.489.310**
WERTPAPIERCODE (ISIN)	**ISIN DE000A1EWWW0**
MARKTKAPITALISIERUNG[2]	**30.254 MIO. €**
BÖRSENKÜRZEL	**ADS, ADSGn.DE**

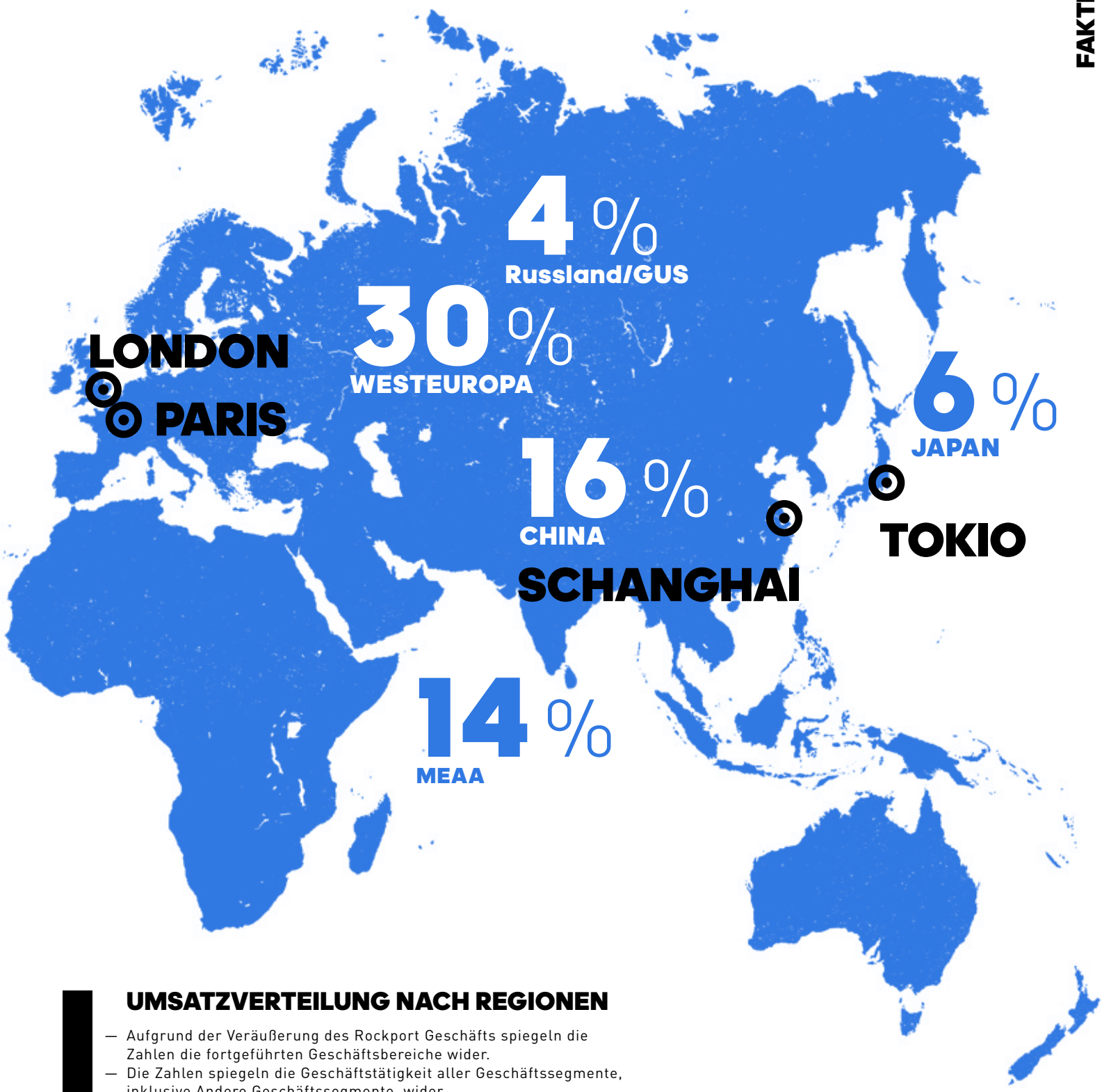
1 Alle Aktien sind voll dividendenberechtigt.
2 Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Jahresende.

UNSER UNTERNEHMEN **WELTWEIT**



SECHS STRATEGISCHE STÄDTE

Paris / Frankreich // Europa
London / Großbritannien // Europa
Tokio / Japan // Asien
Schanghai / China // Asien
Los Angeles / USA // Nordamerika
New York City / USA // Nordamerika

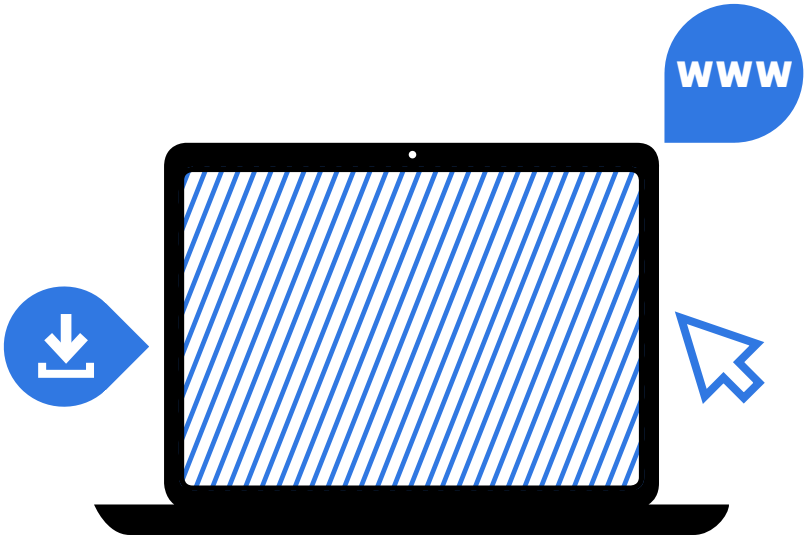


UMSATZVERTEILUNG NACH REGIONEN

— Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
— Die Zahlen spiegeln die Geschäftstätigkeit aller Geschäftssegmente, inklusive Andere Geschäftssegmente, wider.

WEITERE **INFORMATIONEN** UNTER :

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



Dieses Magazin ist Bestandteil des Geschäftsberichts 2016 und auch in englischer Sprache erhältlich. Weitere Publikationen finden Sie auf unserer Website oder über die adidas Investor Relations und Media App, die im App Store zur Verfügung steht.

ADIDAS
AG

Adi-Dassler-Str. 1
91074 Herzogenaurach
Deutschland

TEL + 49 (0) 91 32 84 - 0
FAX + 49 (0) 91 32 84 - 22 41
WWW.ADIDAS-GROUP.COM

Investor Relations
TEL + 49 (0) 91 32 84 - 29 20
FAX + 49 (0) 91 32 84 - 31 27

INVESTOR.RELATIONS@ADIDAS-GROUP.COM
WWW.ADIDAS-GROUP.COM/INVESTOREN

adidas ist Mitglied im DIRK
(Deutscher Investor Relations Kreis).

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir in diesem Magazin auf die Darstellung von eingetragenen Markenzeichen sowie auf Verweise zu Rundungsdifferenzen.

Konzept und Design
STRICHPUNKT
— Stuttgart/Berlin

Fotografie
THOMAS DASHUBER
MATTHIAS HASLAUER
KATHARINA POBLOTZKI

ADIDAS
AG

Adi-Dassler-Str. 1
91074 Herzogenaurach
Deutschland

©2017 adidas AG