

HOW

20

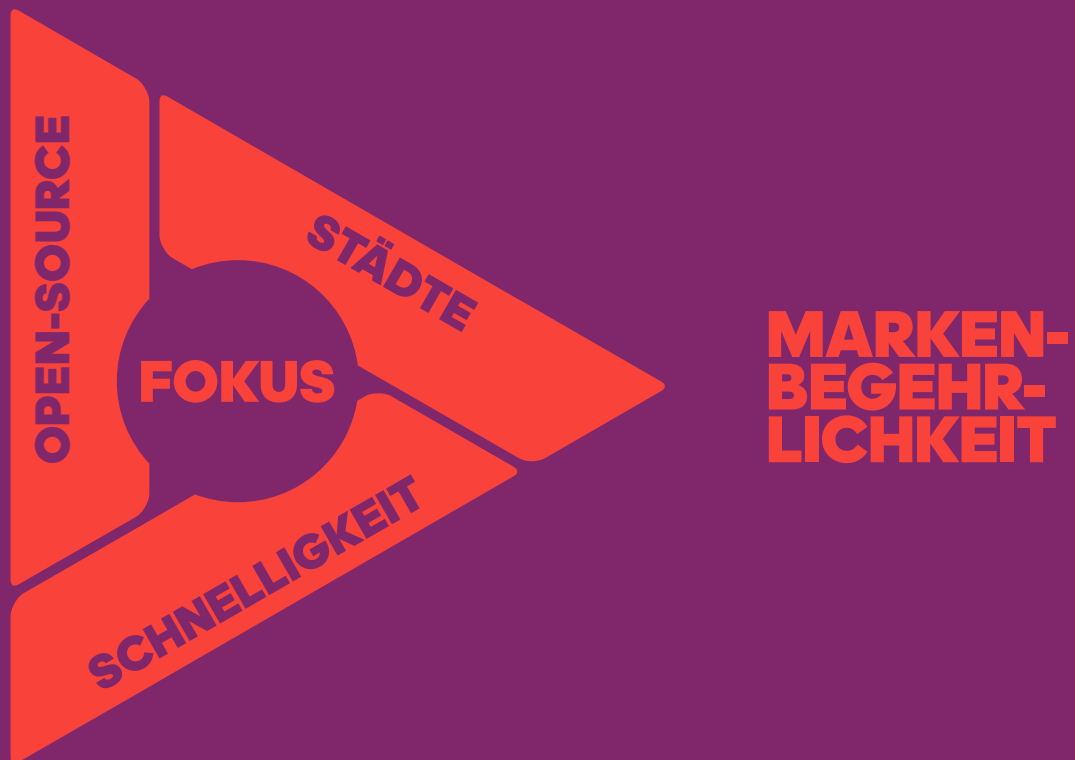
15

NEW

**WE
CRE
ATE**

THE

**ADIDAS GROUP
MAGAZIN**



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. Drei strategische Säulen werden uns auf diesem Weg unterstützen: Schnelligkeit, Städte und Open-Source.

INHALT

— FOKUS

CREATING THE NEW — RAUM FÜR NEUES —
INTERVIEW MIT ROLAND AUSCHEL
UND ERIC LIEDTKE

03

05

— SCHNELLIGKEIT

EINEN GANG ZULEGEN

FRANCK DENGLOS, LEITER DER INITIATIVE
SCHNELLIGKEIT, SPRICHT ÜBER DAS NEUE,
RASANTE GESCHÄFTSMODELL VON ADIDAS

ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT

DIE DREHZAHL ERHÖHEN: ADIDAS NEO UND
SPEEDFACTORIES MACHEN ES VOR

HIGHLIGHTS

13

15

18

20

— STÄDTE

3 FRAGEN ZU WICHTIGEN STÄDTEN

WARUM ES FÜR ADIDAS SO WICHTIG IST,
DIE GROSSEN METROPOLLEN ZU EROBERN

WINNING IN PARIS

ROMAIN PRIGENT, ADIDAS KEY CITY MANAGER PARIS,
GIBT EINBLICKE, WIE ADIDAS PARIS VEREINNAHMT

HIGHLIGHTS

23

24

28

30

— OPEN-SOURCE

DER KREATIVE FUNKE — WIE OPEN-SOURCE
DIE ADIDAS GRUPPE VERÄNDERN WIRD

HIGHLIGHTS

33

36

40

— FAKTEN & ZAHLEN

CORPORATE MISSION STATEMENT

UNSERE MARKEN

ADIDAS

REEBOK

TAYLORMADE-ADIDAS GOLF

REEBOK-CCM HOCKEY

NACHHALTIGKEITS-HIGHLIGHTS 2015

FAKTEN & ZAHLEN

UNSER KONZERN WELTWEIT

43

44

45

46

47

48

49

50

52

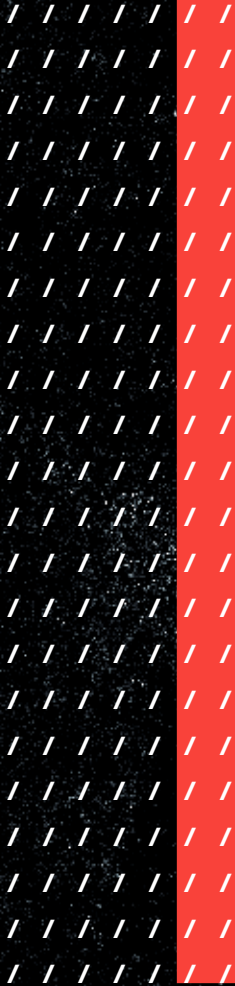
54

FOKUS FOKUS FOKUS

FOKUS FOKUS FOKUS

FOKUS FOKUS FOKUS

FO
K
US





CREAT- ING

RAUM FÜR NEUES

INTERVIEW MIT
ROLAND AUSCHEL (RA)
UND ERIC LIEDTKE (EL)

Mit dem neuen strategischen Geschäftsplan bis zum Jahr 2020 („Creating the New“) ist die adidas Gruppe stärker als je zuvor auf die Begehrlichkeit der Marken, die Entwicklung ihrer Produkte und offene Innovation ausgerichtet. Doch wie wird sich dieser neu geschärfte Fokus in erfolgreichen Produkten und höheren Margen niederschlagen? Roland Auschel, Vorstandsmitglied verantwortlich für Global Sales, und Eric Liedtke, Vorstandsmitglied verantwortlich für Global Brands, sprechen über den strategischen Geschäftsplan des Konzerns, Eigenverantwortung in ihren Teams und die Kunst des „günstigen Scheiterns“.

adidas ist schon immer ein innovatives Unternehmen gewesen. Was hat Sie dazu bewegt, „Creating the New“ zum Leitmotiv für die nächsten fünf Jahre zu machen?

RA „Creating the New“ ist für uns Absichtserklärung und Ansporn zugleich: Wir können auf eine sehr lange Tradition zurückblicken. Unser Gründer hat die Branche praktisch erfunden. Und jetzt haben wir uns dazu verpflichtet, für die Welt des Sports, unsere Branche und unsere Konsumenten „das Neue“ zu schaffen, dem Neuen bewusst mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Obwohl wir uns eigentlich schon immer dazu angespornt haben, Dinge zu tun und zu erfinden, die es vorher noch nicht gab.

EL Wir sind überzeugt, dass wir durch die Kraft des Sports Leben verändern können. Und diese Kraft möchten wir für etwas Großes nutzen. Deshalb treiben wir das Neue weiter voran – ob bei Produkten, Konzepten oder Prozessen. Deswegen sind wir hier, wir wollen die Kraft des Sports bestmöglich nutzen.

Neues schaffen – wo liegen dabei Ihrer Ansicht nach die Stärken von adidas?

EL Dass wir stark darin sind, Neues hervorzubringen, haben wir nicht zuletzt im Jahr 2015 mehrfach unter Beweis gestellt. Ein Beispiel ist unser UltraBOOST: nicht nur der beste Laufschuh, den es je gab, sondern vor allem eine Innovation, mit der EVA – seit 35 Jahren das Standard-Synthetikmaterial der Branche – bald der Vergangenheit angehören könnte. Und UltraBOOST ist nur ein Beispiel von vielen, wie wir einzigartige Innovationen in erstklassige Produkte verwandeln. Ein weiteres Beispiel: Wir haben

THE

NEW

im vergangenen Jahr vollkommen neue Wege bei der Produktentwicklung eingeschlagen – indem wir beispielsweise 3D-Design und Plastikabfälle aus dem Meer einsetzen, um vollkommen neuartige Schuhe zu kreieren. Nicht zuletzt möchten wir radikal umstellen, wie wir unsere Produkte auf den Markt bringen und verkaufen.

Was sind die Herausforderungen für das Unternehmen bis 2020?

EL Eine große Herausforderung wird sein, die aktuelle Wachstumsdynamik im operativen Bereich beizubehalten und gleichzeitig in Neues zu investieren. Nehmen wir die sogenannte ‚Creator Farm‘, die derzeit in Brooklyn entsteht und auf die weitere folgen werden: Das ist ein radikal neues Konzept in der Branche und wir sind überzeugt, dass es sich langfristig auszahlen wird. Bis dahin braucht es jedoch noch einiges an Aufmerksamkeit und Investitionen. Gleichzeitig halten wir an unserem bewährten Modell für Entwicklung, Fertigung und Vertrieb fest. Bildlich gesprochen gilt es also, die bestehende Brücke instand zu halten, während wir eine neue bauen.

RA Dabei könnte der Zeitpunkt für die Einführung unserer neuen Strategie meines Erachtens kaum besser sein, denn wir haben derzeit eine fantastische Dynamik. Bei der Umsetzung können wir also auf unsere Stärke bauen – und auf die wertvolle Unterstützung unserer Partner und Mitarbeiter. Wir haben mehr als 55.000 Mitarbeiter, die offen für Neues sind und unserer neuen Strategie sofort ihre uneingeschränkte Unterstützung gaben.

Ein wesentliches Element Ihrer Strategie sind die ‚Kreativen‘, die Macher. Worum geht es dabei genau?

EL Traditionell dreht sich in der Welt des Sports alles um die Körperlichkeit: ‚Arbeite hart, verfolge ehrgeizige Ziele, gewinne‘ – das hat bis jetzt den Sport ausgemacht. Für uns werden in Zukunft aber auch die geistigen Aspekte des Sports – die Vorstellungskraft – entscheidend sein. Wenn wir davon reden, etwas Neues kreieren zu wollen, bedeutet das für uns, wirklich neue Wege zu gehen. Etwas nie Dagewesenes in unserer Branche zu erschließen, eine Vorstellung davon zu entwickeln, was sein könnte. Wir möchten als eine Marke gesehen werden, die jeden Tag Neues erschafft. Natürlich können wir nicht alle Antworten liefern – aber wir können Räume bereitstellen, in denen sich großartige Antworten finden lassen. Außerdem möchten wir kreative Köpfe um unsere Marke versammeln und mit ihnen zusammenarbeiten.

Wer ist eigentlich ein ‚Kreativer‘ und wer nicht? Und woran erkennt man sie?

EL Wir beantworten diese Frage je nach Markt, Kategorie und Sportart auf unterschiedliche Weise. Generell sind Kreative jene Menschen, die sich nie mit dem Ist-Zustand zufrieden geben, die immer nach etwas Größerem und Besserem streben. Nehmen wir beispielsweise Kanye West, ein Kreativer par excellence, er drückt es so aus: Kreative sind

Menschen, denen wir Sauerstoff geben. Und darum geht es uns auch in unseren Creator Farms: mit ihnen schaffen wir Räume, in denen wir beständig mit kreativen Köpfen verschiedenster Disziplinen zusammenarbeiten werden. Das Ziel ist, wirklich über den eigenen Tellerrand zu schauen und gemeinsam mit anderen etwas völlig Neues zu schaffen.

Ein weiterer Schwerpunkt Ihrer Strategie bis 2020 ist die Begehrlichkeit der Marken. Wie erzeugt man Begehrlichkeit – und warum ist sie so entscheidend?

RA In den letzten Jahren waren wir vor allem auf Zahlen und Finanzergebnisse ausgerichtet. Wenn die Finanzen stimmen – so die Logik –, dann können wir uns die Investitionen leisten, um unsere Umsatzdynamik voranzutreiben. Mit ‚Creating the New‘ haben wir diese Logik komplett auf den Kopf gestellt: Wir schaffen radikal neue Produkte und Konzepte für unsere Konsumenten, um die Markenbindung zu fördern. Der Rest ergibt sich dann. Wir messen ständig, wie gut uns das gelingt. Die Umsetzung dieser Philosophie im gesamten Unternehmen ist wahrscheinlich unsere deutlichste Veränderung. Das bedeutet, dass Mitarbeiter nicht nur an Finanzergebnissen gemessen werden, sondern auch für den Net Promoter Score (einem Leistungsindikator für die Loyalität unserer Konsumenten) mitverantwortlich sind. Wir bringen alle Teile des Unternehmens zusammen und messen absolut jeden, vom Management bis zu den Märkten, mit den gleichen Maßstäben.

Sie wollen demnach nichts Geringeres als eine völlig neue Mentalität im gesamten Unternehmen. Das braucht erfahrungsgemäß Zeit.

RA Ganz bestimmt, und es wird nicht einfach sein. Vor uns liegt die Aufgabe, unsere Routinen, unsere Kultur und unsere Denkweise zu ändern. Das ist natürlich eine gewaltige Umstellung für die gesamte Organisation. Doch wenn wir die Begehrlichkeit der Marken steigern können, werden Konsumenten von unseren Produkten begeistert sein und sie kaufen wie nie zuvor – davon sind wir alle überzeugt. Also haben wir unseren Markenfokus geschärft, um das Wachstum zu beschleunigen, bessere Margen zu erzielen, unsere Kostenstruktur zu optimieren, die Profitabilität zu steigern und letztendlich Wert für unsere Investoren zu schaffen.

Sie haben 2014 mit der Umgestaltung der Marketingorganisation von adidas begonnen. Was hat das bislang gebracht?

EL Zuerst haben wir uns genau angesehen, wo wir standen. Uns wurde klar, dass wir als Organisation nicht so gut vernetzt waren wie wir dachten und wie wir sein müssen. Also beschlossen wir im Vorstand, ein neues Organisationsmodell zu entwickeln. Im Rahmen von ‚Brand Leadership‘ stehen nun die Marken an erster Stelle und geben die Richtung vor. Diese neue Organisationsstruktur ermöglicht es unseren Leuten, schnell zu handeln und die Herzen der Konsumenten zu gewinnen.

Inwieweit ist das jetzt anders?

EL Um die Herzen der Konsumenten zu gewinnen, müssen alle in der Organisation auf das gleiche Ziel hinarbeiten. Also haben wir für jede unserer wichtigsten Sportkategorien einen General Manager eingesetzt, der die volle Verantwortung für diese Kategorie übernimmt. In einem zweiten Schritt haben wir dann nahtlose Verbindungen zwischen der Konzernzentrale und den neun Märkten geschaffen, mit klaren Vorgaben und Möglichkeiten zum offenen Feedback, damit wir die ungefilterten Ansichten der Konsumenten zu unseren Aktivitäten erhalten. Um unsere Teams agil zu machen, haben wir die Eskalationsstufen innerhalb der Organisation gesenkt und klare Rollen und Zuständigkeiten für jeden Einzelnen definiert. Wir geben den Teams die Verantwortung und das Vertrauen. Wir wollen eine Organisation schaffen, die ständig nach dem Neuen Ausschau hält und dadurch steigende Marktanteile und erstklassige Profitabilität erzielt.

Neuland erschließen bedeutet allerdings auch, dass man gelegentlich scheitert.

EL Das ist so, aber wir gehen mit offenen Augen voran. Unsere Botschaft an unsere Mitarbeiter ist: Wenn Ihr scheitert, dann scheitert schnell. Und scheitert günstig. Steht schnell wieder auf und versucht es noch einmal. Das gehört zur Teamatmosphäre dazu. Wir haben zum ersten Mal Teams zusammengeführt, die nun funktionsübergreifend gemeinsam an Aufgaben arbeiten. Während in der Vergangenheit oft ein ‚Wir und die‘-Denken innerhalb der Organisation vorherrschte, ist das heute zu einem ‚Wir gegen die da draußen‘ geworden – und das sind die Wettbewerber außerhalb der adidas Gruppe.

Roland, wie hat sich der neue ‚Brand Leadership‘-Ansatz auf die Arbeit Ihres Teams ausgewirkt?

RA Uns ist bewusst, dass Planung und Entwicklung fest mit der ausführenden Seite unseres Geschäfts verknüpft sind. Deshalb haben wir unsere Marktteams von Anfang an in die Umstrukturierung einbezogen. Das gilt auch für Eric und für mich, wir arbeiten jetzt tagtäglich viel enger zusammen. Daraus ergibt sich ein sehr viel schnellerer Entscheidungsprozess als zuvor. Und obwohl nicht jede Entscheidung richtig sein kann, ist es definitiv besser, proaktiv und agil zu handeln, als tatenlos abzuwarten, was die Zukunft bringt.

EL Ein gutes Beispiel für unsere neue Herangehensweise ist, wie wir unsere Kollektionen aufbauen. Früher haben wir oft eine Menge Produkte entwickelt und auf den Markt geworfen. Was bei Konsumenten nicht ankam, verschwand einfach wieder. Und wenn ein Produkt erfolgreich war, haben wir uns bemüht, viel davon nachzuproduzieren und so schnell wie möglich in die Läden zu bringen. Heute gehen wir viel konsequenter vor und entwickeln sogenannte ‚Hero‘-Produktkonzepte, die wir Franchises nennen. Diese beruhen auf fundierten Konsumentendaten und sind auf die Wünsche dieser Konsumenten zugeschnitten – Produkte wie UltraBOOST oder Tubular zum Beispiel.

... wobei Tubular zugegebenermaßen nicht sofort ein Volltreffer war.

RA Das ist richtig. Aber dieses Beispiel zeigt sehr deutlich, dass wir mit Herausforderungen heute anders umgehen. Wenn ein Produkt wie Tubular früher in den ersten vier bis sechs Wochen nicht erfolgreich gewesen wäre, hätten wir es fallen gelassen und wären zum nächsten übergegangen. Heute ist uns klar, dass wir Tubular vielleicht überdistribuiert, in den falschen Vertriebskanälen angeboten haben, zum falschen Preis. Aber wir glauben an Tubular, und wir möchten dieses fantastische Produkt über die nächsten Jahre weiterentwickeln. Also haben wir es aus dem Verkauf genommen, neu aufgelegt und von vorne angefangen. Und was geschah? Trotz des Rekord-Schneesturms zu Beginn des Jahres standen die Leute in New York Schlange vor den Geschäften, um die neue Tubular Version zu ergattern.

EL Ja, und obwohl wir Misserfolge nicht feiern, sind wir stolz darauf, dass wir nie aufgeben. Wir machen nicht alles richtig – das kann niemand –, doch wir machen weiter und trauen uns, Dinge auszuprobieren. Darum geht es bei erfolgreichen Schuhkonzepten, unseren Franchises: Man startet sie, entwickelt, verfeinert, entwickelt weiter, belebt sie wieder und kommerzialisiert sie irgendwann. Wir haben nicht zuletzt hierdurch heute einen ganz anderen Marktansatz und führen völlig andere Dialoge mit unseren Kunden und Konsumenten. Und dadurch sieht unsere Zukunft sehr gut aus.

RA Wir führen heute auch sehr viel offenere Dialoge, zum Beispiel mit unseren Key Accounts. Wir haben kein Problem zuzugeben, wenn zum Beispiel ein bestimmter Aufsteller oder auch eine Dekoration in der Theorie vielleicht gut aussah, in der Praxis aber nicht funktionierte. Okay – versuchen wir etwas anderes. Mit dieser Ehrlichkeit gewinnen wir viel Glaubwürdigkeit bei unseren Partnern und Kunden. Unsere Botschaft an unsere Leute ist, dass nicht alles perfekt sein kann und dass Fehler uns natürlich ein bisschen Geld kosten. Aber das ist der Preis, wenn man neue Wege geht.

EL Dazu gehört auch unsere neue Vorgehensweise bei Produkttests. Heute können wir unseren Konsumenten perfekte 3D-Modelle zeigen, die dem echten Produkt überzeugend ähnlich sehen, und herausfinden, wie es ihnen gefällt. Auf diese Weise können Konsumenten so früh wie nie zuvor Einfluss auf den Entwicklungsprozess unserer Produkte nehmen, und dadurch entwickeln sie mehr Nähe zu unserer Marke. Wir testen schneller, verfeinern zügiger und verbessern umfassender. Wir finden bessere Lösungen in kürzerer Zeit und mit weniger Kostenaufwand.

Sie haben viele neue Initiativen gestartet, aber Sie haben sich auch von alten Dingen getrennt, darunter Teile Ihres Produktportfolios.

EL Im Prinzip ist es ganz einfach: Wir wollen das beste Sportartikelunternehmen der Welt sein. Und das heißt auch, dass wir durch einen gezielteren Fokus mehr bewirken wollen. Und das bedeutet, streng zu sortieren. Unsere globalen Teams haben den Märkten jahrelang eine enorme Vielfalt an Produkten zur Auswahl gestellt; das lag an unserem



»WIR WOLLEN
DIE KRAFT
DES SPORTS
FÜR
ETWAS GROSSES
NUTZEN.«

ERIC LIEDTKE
MITGLIED DES VORSTANDS,
VERANTWORTLICH
FÜR GLOBAL BRANDS

ROLAND AUSCHEL
MITGLIED DES VORSTANDS,
VERANTWORTLICH
FÜR GLOBAL SALES



**»WIR
SPORNEN
UNS SELBST
STÄNDIG AN,
DINGE ZU
ERFINDEN, DIE ES
VORHER NICHT
GAB.«**

dezentralisiertes Modell. Heute haben wir eine zentralisierte Organisation und stützen uns von Anfang an auf genauere Erkenntnisse, sodass wir mehr Märkte mit weniger Produkten besser bedienen können. Das mag einfach klingen, ist aber eine enorme Veränderung im Vergleich zu vorher.

Wie ist hier Ihre Vorgehensweise?

EL Wir gehen von einem zentralisierten Standpunkt aus, denken gemeinsam nach und beziehen die strategischen Erkenntnisse unserer Teams aus aller Welt mit ein. Dadurch können wir die Anzahl unserer Modelle um 25 % reduzieren und unsere Konsumenten trotzdem besser zufriedenstellen. Das führt automatisch zu mehr Effizienz und einer besseren Ausschöpfung der Mittel bei allem, was wir tun. Weniger Produkte bedeuten geringere Entwicklungskosten, geringere Beschaffungskosten und weniger Testaufwand. Wir wissen einfach, wofür wir stehen wollen, und setzen entsprechende Schwerpunkte. Gleichzeitig verbessert das unser Image bei den Konsumenten: Wenn sie sehen, dass wir konsequent und schlüssig handeln, entwickeln sie automatisch Vertrauen.

Der neue Fokus bei adidas bedeutet nicht nur ein reduziertes Produktangebot, sondern auch eine stärkere Ausrichtung auf wichtige Franchises. Was erwarten Sie sich von dieser Neuausrichtung?

RA Wie Eric vorhin schon sagte, bringt uns die Ausrichtung auf wichtige Franchises definitiv ein nachhaltigeres Geschäftsmodell. Wir können damit eine Produktfamilie aufbauen, die überall funktioniert. Bisher dachten die einzelnen Märkte immer zuerst an ihre eigenen Konsumenten und ihren eigenen Bedarf in Bezug auf Produkte und Marketing. Sinnvolle Überschneidungen und Gemeinsamkeiten spielten eine untergeordnete Rolle. Wir wollen diesen Ansatz nun umkehren: Alle sind gefordert, zuerst global zu denken und erst dann an die restlichen 20 % der Produkte, die sie an ihre lokalen Marktgegebenheiten anpassen müssen.

EL Aus Sicht des Konsumenten geht es bei Franchises um Produktikonen, denen Konsumenten vertrauen und zu denen sie immer wieder zurückkehren. Sie schenken unseren Konsumenten das Gefühl, einer Gemeinschaft anzugehören. Wenn man das Modell alle sechs oder zwölf Monate verändert, zerstört man das gerade erst aufgebaute Vertrauen.

Kommen wir zum Thema Vertrieb. Sie haben angekündigt, dass Sie bis zum Jahr 2020 60 % Ihrer Verkaufsflächen selbst kontrollieren möchten. Worin liegen die Vorteile?

RA Wir lernen in unseren eigenen Geschäften sehr viel darüber, wie wir uns am besten präsentieren und Konsumenten gewinnen können. In einem Shop-in-Shop-Umfeld bringen wir eine maßgeschneiderte Version dessen, was wir in unseren eigenen Läden gelernt haben, in die Geschäfte unserer Partner, um sie erfolgreicher zu machen. Wir möchten in allen Geschäften einer Stadt für einen einheitlichen Auftritt sorgen. Wo auch immer der Konsument mit unseren Marken in Kontakt tritt: sein Eindruck von den Marken

und Produkten muss der gleiche sein. Dazu gehört natürlich auch das Internet.

Ist der Omni-Channel-Ansatz von adidas ein Ausdruck dieses Bestrebens, sich an jedem Kontaktpunkt mit der Marke einheitlich zu präsentieren?

RA Definitiv. Wir sind einer der vielseitigsten Akteure der Branche, was unsere Präsenz in den diversen Vertriebskanälen betrifft. Wir haben mehr eigene Einzelhandelsgeschäfte als jeder Mitbewerber, wir sind ein Marktführer im E-Commerce und wir verwirklichen Franchising-Modelle in Märkten wie China oder Lateinamerika. In Zukunft sehen wir gewiss die Chance, noch weitere Kontaktpunkte zu schaffen. Wichtiger ist jedoch, wie wir sie besser miteinander verbinden, sodass wir Konsumenten ein einheitliches Markenerlebnis bieten – ganz gleich, wo sie mit uns in Kontakt treten.

adidas ist traditionell für sein aktives Sport-Marketing bekannt. Zu der neuen Strategie gehört auch die Ankündigung, dass Sie Mittel in das Brand-Marketing umleiten werden. Was steht hinter diesem Schritt?

EL Wir verfügen über ein gesundes Marketingbudget, das sich derzeit je zur Hälfte auf das Brand-Marketing und das Sport-Marketing verteilt. Letzteres ist wichtig – wir brauchen definitiv eine gewisse Riege an Promotion-Partnern von Weltklasseniveau. Aber jetzt richten wir unser Augenmerk im Rahmen der neuen Strategie speziell auf Schuhe; wir müssen also all die Marketingaktivitäten prüfen, mit denen wir unseren Marktanteil erweitern wollen. Und als wir die NBA betrachtet haben, fragten wir uns schon: Wie hilft uns das, Marktanteile bei Schuhen zu erobern? Ich bin überzeugt, dass wir unsere Mittel effizienter verteilen können. Hier ist unsere Strategie eine große Hilfe: Der Fokus liegt auf Schuhen, Schuh-Franchises, Schnelligkeit, wichtigen Städten und Open-Source – Dingen, die greifbar sind, uns jeden Tag umgeben. Unter diesen Gesichtspunkten müssen wir alles prüfen, was wir tun. Wir haben also nicht nur mit Manchester United einen der berühmtesten Fußballvereine der Welt unter Vertrag genommen, sondern gleichzeitig beschlossen, Verträge mit anderen Vereinen zu beenden, weil sie unsere Strategie nicht wirklich voranbringen.

Könnten Sie etwas näher darauf eingehen, wohin Sie in Zukunft Ihre Marketingaktivitäten und -ausgaben verlagern werden?

EL Wir werden unsere Ausgaben ganz klar auf Persönlichkeiten verlagern, die Einfluss im Bereich Schuhe haben, die „das Neue“ schaffen und dadurch neue Zielgruppen inspirieren. Auf diesem Wege werden wir eine dauerhafte Präsenz bei wichtigen Konsumentengruppen aufbauen und den Menschen zeigen, dass wir anders sind. Wir sind keine „Marketing-Touristen“, sondern fühlen uns tief verbunden mit den Orten, an denen wir aktiv sind und wo wir gemeinsam mit lokalen kreativen Köpfen wirklich viel bewegen. Uns ist klar, dass wir durch diese Umlenkung der Mittel vielleicht unsere

Fähigkeit beeinträchtigen, stärker am traditionellen Marketingzirkus teilzunehmen. Aber das ist in Ordnung, denn ich glaube, dass unsere Zukunft in klar umrissenen Zielgruppen und deren Empfehlung unserer Marken liegt. Die zukünftigen Entwicklungen werden uns Recht geben.

Warum ist der nordamerikanische Markt — abgesehen von seiner Größe — für Sie so wichtig?

RA Nun, die USA sind ganz einfach der größte Sportmarkt der Welt. Darüber hinaus wurden und werden viele Trends in Nordamerika geboren. Wearables und ‚Athleisure‘ begannen in den USA. Auch das gesamte Konzept von ‚Tough Fitness‘ und CrossFit kommt aus den USA, und das sind nur einige Beispiele. In den USA werden nach wie vor weltweite Trends gesetzt, die Konsumenten aus der ganzen Welt inspirieren. Deshalb konzentrieren wir uns darauf, Marktanteile in den USA hinzuzugewinnen, und haben wesentlich mehr Mittel dafür bereitgestellt.

»DIE SACHE
IST
RECHT EINFACH:
WIR
MÖCHTEN
DAS BESTE
SPORTARTIKEL-
UNTERNEHMEN
DER WELT
SEIN.«

Haben diese Bemühungen schon sichtbare Ergebnisse gebracht?

RA Absolut. Wir haben unseren Feldzug Anfang 2015 mit unserem klaren Fokus auf bestimmte Kategorien, Kunden und Städte begonnen, und alle drei Fokuspunkte haben nach dieser kurzen Zeit schon eine deutliche Dynamik entwickelt – ob beim Umsatz oder beim Net Promoter Score. Wir sind also auf dem richtigen Weg. Jetzt geht es darum, unsere Erfolge auf weitere Kategorien, Kunden und Städte zu übertragen. Letztes Jahr war ein Jahr der Weichenstellung, 2016 kommt die Beschleunigung, vor allem in den USA.

New York ist eine der sechs wichtigen Städte, auf die die adidas Gruppe ihre Aktivitäten seit 2015 konzentriert. Was wurde bis dato erreicht?

RA Unser Plan und unsere Ideen für New York zielen darauf ab, dass sich die positiven Entwicklungen über Ausstrahlungseffekte von hier auf das restliche Nordamerika ausbreiten. All dies beginnt mit umfassenden, fundierten Konsumentendaten und einem Verständnis dafür, wie eine Stadt vernetzt ist. Wo findet man die Läufer? Wo spielen die Menschen in dieser Stadt Basketball? Und wie erreichen wir sie mit einem differenzierten Merchandising-Ansatz, der speziell auf diesen Ort und diese Zielgruppe zugeschnitten ist?

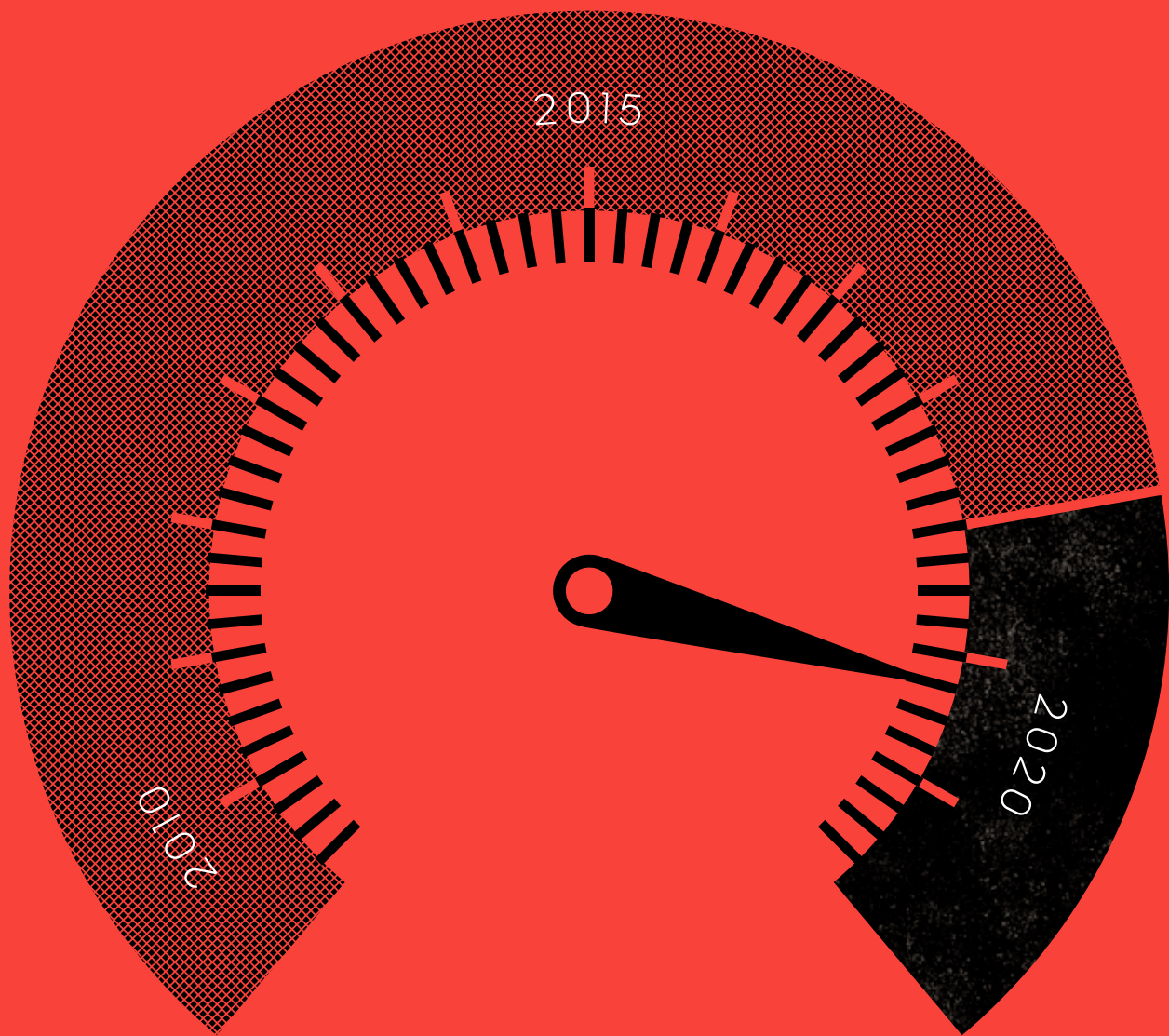
Das klingt nach reichlich Grundlagenarbeit vor Ort.

RA Das klingt nicht nur so – das wird in den kommenden Jahren tatsächlich noch jede Menge Arbeit für uns bedeuten. Aber wenn man New York erobert, und Los Angeles und einige andere Städte, dann erobert man mit der Zeit auch das restliche Nordamerika. Davon sind wir fest überzeugt. Im ersten Jahr unserer Initiative zum Thema wichtige Städte gab es in New York bereits enorme Fortschritte. Wir haben 2015 eine Reihe neuer Geschäfte eröffnet. Bald wird zudem ein wirklich cooler Originals Store in der Spring Street im Stadtteil Soho aufmachen, gefolgt von unserem weltweit ersten Stadium Store an der Fifth Avenue. Dieser wird mit nahezu 4.000 Quadratmetern unser größter Einzelhandelsstandort der Welt. Diese Geschäfte werden eine enorme Wirkung haben, nicht nur beim Umsatz. Sie werden unsere Flughöhe in puncto Vertrieb bestimmen, sie werden die Standards anderer Geschäfte im Land anheben und dazu beitragen, dass unsere Konsumenten unsere Marken in einem durchgängigen, einheitlichen Umfeld erleben.

Stellen Sie sich vor, wir treffen uns in fünf Jahren wieder: Was wäre das deutlichste Zeichen dafür, dass ‚Creating the New‘ wirklich Erfolg hatte?

RA Ich glaube nicht, dass sich unser Erfolg allein in Zahlen und anhand von Leistungsindikatoren messen lässt, obwohl er sich definitiv in höheren Marktanteilen und verbesserter Rentabilität niederschlagen wird. Den größten Unterschied werden Sie erleben, wenn Sie in unsere Konzernzentrale gehen, in einen adidas Store oder in eine unserer Creator Farms. All diese Orte werden noch energiegeladener und inspirierender sein, als sie es heute schon sind. Sie werden dort lauter Menschen treffen, die Ihnen sagen, wie cool es ist, dort zu arbeiten, dass unsere Marken die besten Marken für den Sport sind, die besten Marken überhaupt.

EL Eins ist sicher – und das gilt für Einzelpersonen und für Unternehmen wie die adidas Gruppe: Wenn man nicht selbst offen für Neues ist, sich nicht selbst in Frage stellt, wird es bald jemand anderes tun. Man muss sich nur ansehen, was Netflix in kürzester Zeit mit den traditionellen Fernsehsendern gemacht hat: Es hat die gesamte Branche aufgemischt. Und genau das werden wir mit ‚Creating the New‘ in unserer Branche auch tun.



BESCHLEUNIGUNG

IM SPORT GEWINNT DER, DER ALS ERSTER DIE ZIELLINIE ÜBERQUERT. SCHNELLIGKEIT IST FÜR DEN SIEG ENTSCHEIDEND. UNSERE STRATEGISCHE SÄULE ‚SCHNELLIGKEIT‘ WIRD UNS SCHNELLER MACHEN UND UNS ZU KÜRZEREN MARKTEINFÜHRUNGSZEITEN VERHELFFEN. WIR WOLLEN DAS ERSTE WIRKLICH SCHNELLE SPORTARTIKELUNTERNEHMEN DER WELT WERDEN.

SCHN ELLIG

SCHNELLIGKEIT
SCHNELLIGKEIT
SCHNELLIGKEIT



KEIT



»SCHNELLIG-
KEIT

VER-
ÄNDERT
ALLES.«



FRANCK DENGLOS



EINEN GANG ZULEGEN

FRANCK DENGLOS (FD), LEITER DER INITIATIVE SCHNELLIGKEIT, SPRICHT ÜBER DAS NEUE, RASANTE GESCHÄFTSMODELL VON ADIDAS

Herr Denglos, warum ist Schnelligkeit für die adidas Gruppe so wichtig?

FD Schnelligkeit ist wichtig, weil die heutigen Konsumenten sicher sein wollen, dass ihre Lieblingsprodukte in den von ihnen gewünschten Größen und Farben in den Geschäften verfügbar sind. Derzeit dauert es beim Großteil unseres Sortiments oft zwölf bis 18 Monate, bis ein Produkt entwickelt, gefertigt und ausgeliefert wird. Eine derartige Vorlaufzeit ist in unserer Branche üblich. Wenn wir jedoch Trendsetter bleiben möchten, müssen wir viel schneller werden. Deshalb ist Schnelligkeit einer unserer strategischen Schwerpunkte. Schnelligkeit wird sich dabei maßgeblich darauf auswirken, wie wir Produkte und Kollektionen entwickeln, unsere Beschaffung planen sowie unsere Produkte fertigen und vertreiben. Es handelt sich also um nichts Geringeres als eine Umstellung, die Transformation unseres momentanen Geschäftsmodells. Durch die schnellere Bereitstellung der richtigen Produkte steigern wir nicht nur unsere Volumina, sondern auch den Gewinn. —

Inwieweit führt mehr Schnelligkeit zu höherem Gewinn?

FD Indem wir genau die Produkte fertigen, nach denen die Konsumenten suchen, steigern wir den Anteil der Produkte, die wir zum vollen Preis verkaufen. Wenn heute die Nachfrage hinter den Prognosen zurückbleibt, müssen wir am Ende der Saison zu einem geringeren Preis verkaufen. Durch eine schnellere, nachfrageorientierte Fertigung stellen wir sicher, dass wir über die richtigen Produkte in genau der richtigen Menge verfügen, ohne Lagerbestände vorhalten zu müssen. —

Das klingt plausibel. Und welche Ziele wollen Sie konkret erreichen?

FD Wir möchten bis zum Jahr 2020 50% unseres Umsatzes mit ‚schnellen‘ Produkten erwirtschaften. Dieses Ziel ist durchaus ambitioniert. Doch auf diese Weise werden wir den Anteil der Produkte, die wir zum vollen Preis verkaufen, um 20 Prozentpunkte steigern. Mein Team hat die Aufgabe, Hand in Hand mit dem Rest der Organisation zu einem sehr frühen Zeitpunkt im Entwicklungsprozess zu entscheiden, welche Produkte als ‚schnelle‘ Produkte klassifiziert werden sollen. —

Was genau sind ‚schnelle‘ Produkte?

FD Das sind Produkte, bei denen Entwicklung, Fertigung, Transport und Verkaufszyklen beschleunigt sind. Deshalb sind hier einige grundlegende Entscheidungen unsererseits erforderlich, die weitreichende Konsequenzen haben. So spielen z. B. die verwendeten Materialien eine wichtige Rolle. Einige Materialien weisen eine längere Entwicklungs- und Beschaffungszeit auf als andere. Nehmen wir ein Beispiel: Unsere Entscheidung, welche Art Reißverschluss wir verwenden, kann die Produktionszeit erheblich verkürzen oder verlängern. Schnelligkeit bedeutet auch, dass die Produktionsbetriebe und Fertigungskapazitäten quasi auf Knopfdruck für unsere Aufträge bereit sind. —

Mit adidas neo haben Sie ein neues Geschäftsmodell eingeführt — mit kürzeren Vorlaufzeiten sowie der Möglichkeit, Produkte auch während der Saison entwickeln zu können. Sie haben unter Beweis gestellt, wie schnell das Unternehmen agieren kann. Wie lässt sich dieser Erfolg auf andere Teile des adidas Konzerns übertragen?

FD adidas neo liefert uns sehr viele Erkenntnisse. Aber auch in manch anderen unserer Produktkategorien brauchen wir inzwischen von der Entwicklung bis zur Markteinführung nur vier Monate. Die Herausforderung liegt darin, dieses Modell für eine sehr große Zahl an Produkten und Kategorien weltweit zu skalieren und einzuführen. —

Wie möchten Sie dieses Ziel erreichen?

FD Schnelligkeit ist ein globales Konzept, das wir für jeden Vertriebskanal, jede Produktkategorie und jeden Markt einführen werden. Dazu wenden wir drei Modelle an: Zum einen die Produktentwicklung während der Saison. Sie ermöglicht uns, die neuesten Trends und Vorlieben der Konsumenten kurzfristig zu berücksichtigen. Zum anderen die sogenannte ‚geplante Reaktionsfähigkeit‘, bei der wir Durchverkaufsdaten kurz nach Beginn der Saison analysieren und entscheiden, ob wir weitere Produkte nachproduzieren. Schließlich ist noch unser Konzept ‚Never-out-of-Stock‘ (‚Niemals ausverkauft‘) zu nennen, bei dem der Name allein schon alles sagt: Wir fertigen diese langlebigen Produkte in genau den Mengen nach, die der Markt verlangt. —

Was sind die größten Hürden beim Beschleunigen?

FD Wir möchten das erste schnelle Sportartikelunternehmen sein und damit nicht nur unser Geschäftsmodell, sondern unsere gesamte Branche revolutionieren. Dazu müssen wir jeden einzelnen Schritt der Produktentwicklung, der Beschaffungskette und der Markteinführung genau unter die Lupe nehmen und optimieren – von den ersten Produktskizzen bis hin zur Lieferung in die Geschäfte. Wir haben uns selbst die Vorgabe gemacht, dieses revolutionäre Ziel in weniger als fünf Jahren zu erreichen. Demzufolge ist unser eigener Transformationsprozess ein Paradebeispiel für Schnelligkeit! —

»MIT ADIDAS NEO
HABEN WIR NICHT NUR
UNSERE
REAKTIONSZEIT
BESCHLEUNIGT,
SONDERN AUCH

UNSERE
VERBINDUNG
ZUR
ZIELGRUPPE
INTEN-
SIVIERT.«

Mit adidas neo hat Claire Midwood, General Manager Style, bewiesen, wie schnell Geschwindigkeit zum Erfolg führt. Die Marke ist erst sieben Jahre jung — und setzt dennoch bereits eine Milliarde Euro im Jahr um.



»WIR DEFINIEREN DIE PRODUKTION IN DER SPORTARTIKEL- INDUSTRIE GERADE NEU.«



adidas
MADE IN
GERMANY

17

Mit der Gründung neuartiger Speedfactories zieht Vice President Technology Innovation Gerd Manz das Tempo spürbar an. Die Speedfactories sollen lokal zukünftig genau jenen Schuh produzieren, den sich ein Kunde wünscht.

SCHNELLIG-
KEIT

ZURÜCK IN DIE ZU- KUNFT

DIE DREHZAHL ERHÖHEN: ADIDAS NEO UND SPEEDFACTORIES MACHEN ES VOR.

Ungefähr 100 Jahre ist es her, dass Adi Dassler in einer Herzogenauracher Werkstatt sein erstes Paar Sportschuhe fertigte und zu einem Weltprodukt machte, das heute rund um den Globus produziert und getragen wird. Jetzt sieht es so aus, als könnte die Schuhfertigung ein Stück weit zu ihren Ursprüngen zurückkehren, genauer: ins 50 Kilometer entfernte Ansbach. Zusammen mit der Oechsler AG entwickelt adidas in der bayerischen Kleinstadt gerade eine völlig neuartige Schuhfertigungsanlage. Der Speedfactory-Prototyp ist nicht weniger als eine technologische Sensation. Wenn die Produktion in größerem Umfang wie geplant nächstes Jahr beginnt, könnte sie die Art, wie Sportschuhe entworfen, produziert, von den Kunden erlebt und gekauft werden, völlig revolutionieren. Und das liegt nicht zuletzt an der enormen Beschleunigung, die die Speedfactory auf die (Produktions-)Straße zu bringen verspricht.

„Geschwindigkeit ist im Sport ein entscheidender Faktor“, erklärt adidas Vice President Technology Innovation Gerd Manz, der das Projekt Speedfactory begleitet. „Für uns als Unternehmen aber bedeutet sie auch einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.“ Denn noch sind in der Branche relativ langsame Produktzyklen üblich – trotz innovativer 3D-Produktentwicklungstools, die den Entwicklungsprozess schon wesentlich beschleunigt haben und die wir bereits seit mehreren Jahren nutzen. Es vergeht jedoch noch immer viel Zeit zwischen dem Entwurf

eines Schuhs und jenem Moment, in dem er erstmals in einem Verkaufsregal steht. adidas lässt seine Schuhe mit einem Netzwerk erfahrener Produzenten fertigen, von denen 95% in Fernost ansässig sind. Nur auf diese Weise kann eine Jahresproduktion von mehreren hundert Millionen Paar überhaupt effizient erreicht werden. Aber die zentralisierte Fertigung abseits der Märkte hat wesentliche Nachteile. Allein der Schiffstransport des Produkts von Fernost nach Europa kostet mindestens 40 Tage – eine Zeit, in der Trends längst überholt sein und sich Wetter wie Kundenwünsche grundlegend geändert haben können.

Und weil das so ist, fahnden Experten wie Gerd Manz momentan überall im Unternehmen nach Beschleunigungsoptionen. Eine ist die strategische Säule ‚Schnelligkeit‘, bei der adidas seine Entwurfs-, Produktions- und Logistikprozesse in den kommenden Jahren mit einer Art Turbo ausstatten wird (Wie’s funktioniert erklärt Franck Denglos im Interview auf Seite 15). Eine andere und überaus visionäre Option ist die adidas Speedfactory.

Wie effizient das Unternehmen Taktzahl und Tempo anzuziehen vermag, hat es in der jüngsten Vergangenheit eindrucksvoll mit adidas neo bewiesen. Die junge Sportmarke, erst vor sieben Jahren ins Leben gerufen, ist heute bereits eine Umsatzmilliarde schwer. Und dennoch agiert adidas neo immer noch agil wie ein junges Start-up. „Mit neo haben wir nicht nur die Reaktionsgeschwindigkeit erhöht, sondern auch die Kommunikation mit unserer Zielgruppe intensiviert“, erklärt Claire Midwood, General Manager Style. Über die diversen Social-Media-Kanäle erfahren die neo Macher und Macherinnen fortlaufend und quasi in Echtzeit, welche Produkte ihre jungen Konsumenten und Fans gerade lieben, vermissen oder nachkaufen wollen. Zusammen mit historischen Verkaufsanalysen, Wetterdaten, Händlerfeedbacks sowie Ergebnissen des sogenannten ‚Net Promoter Score‘ helfen ihnen diese Daten, Konsumentenpräferenzen und damit zu erwartende Verkaufszahlen präzise vorherzusagen. „Die Daten ermöglichen uns, schneller zu wissen, was der Markt will. Schneller zu reagieren. Und am Ende schneller und zum vollen Preis zu verkaufen“, erklärt Claire Midwood.

Um die ermittelte Nachfrage umgehend bedienen zu können, hat das adidas neo Team auch die Produktion auf völlig neue Beine gestellt. Dem Kreativteam in Herzogenaurach, das Trends binnen kürzester Zeit in Produktentwürfe übersetzt, steht ein Produktionsteam in Fernost zur Seite, das diese Entwürfe gemeinsam mit den Produzenten in Fertigungsprozesse einfädelt. Weil neo sich dabei auf eine begrenzte Bandbreite an Materialien und Farben beschränkt, können die Hersteller sofort mit einem vertrauten Set an Werkzeugen und Rohmaterialien loslegen. Meldet der Markt eine

hochaktuelle Nachfrage, wird die Ware in Ausnahmefällen statt mit dem Schiff auf dem Luftweg ins Zielland transportiert. „Luftfracht ist zwar deutlich teurer, wir gewinnen aber ein paar Wochen Zeit, in denen ein Schuh oder ein T-Shirt bereits im Geschäft präsentiert und verkauft sein kann“, so Claire Midwood.

Unterm Strich hat adidas neo damit die Zeit von der ersten Produktskizze zum Tag, an dem der Schuh die Fabrik verlässt, auf 45 Tage reduziert — eine sensationell kurze Zeitspanne in der Schuhbranche. Weil die Marke damit deutlich näher an aktuellen Trends agiert, liegt ihr Anteil an sogenannten ‚Full-Price Sales‘ — also jenem Premiumanteil ihrer Produktion, die sie zum vollen Preis verkaufen kann — deutlich über dem Branchendurchschnitt. Auf diese Weise übersetzt sich bei adidas neo höhere Geschwindigkeit in höhere Umsätze, glücklichere Kunden und geringere Rabatte. Wie die Marke das geschafft hat? „Ähnlich wie im Sport ist im Business die Überzeugung, dass man Außergewöhnliches leisten kann, die wichtigste Voraussetzung, um es tatsächlich zu schaffen“, erklärt Claire Midwood.

Genau diese Überzeugung ist es auch, die Gerd Manz und sein Team antreibt. Im Rahmen einer offenen und innovativen Zusammenarbeit mit Akademikern, Branchenpartnern und Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens haben sie in den vergangenen drei Jahren die Grundlagen geschaffen, um die Schuhfertigung näher zum Konsumenten hin zu verlagern. Herz der Speedfactory ist eine Fertigungstechnologie, mit der Schuhe nahezu vollautomatisch und quasi emissionsfrei produziert werden können. Weil das Konzept der Speedfactories gut skalierbar ist, ist es denkbar, sie zukünftig beispielsweise bei Sportevents oder in adidas Stores zu betreiben. Diese sogenannten ‚Store Factories‘ könnten

zukünftig Produkte vor den Augen der Kunden und nach ihren Wünschen herstellen, die sie wenig später an der Kasse in Empfang nehmen.

Für Konsumenten, sagt Gerd Manz, wäre das ein völlig neuartiges Markenerlebnis: „Was auch immer ein Kunde wünscht, wird vor Ort und auf Nachfrage für ihn produziert.“ Für die Industrie hingegen bedeutete es den Abschied von aufwendiger Logistik, Zeitverlust und Überproduktion, die zwangsläufig entstehen, wenn man auf Verdacht ordert und produzieren lässt. Damit könnte sich aber auch der Ansatz, der im Einzelhandel verfolgt wird, komplett ändern. Bestand bisher die Kunst darin, zu verkaufen, was man lange im Voraus geordert hat, werden die neuen adidas Speedfactories künftig nur noch produzieren, was hier und jetzt nachgefragt wird.

Klar ist: In Speedfactories werden sich zu Beginn nicht alle Warengruppen und Produkte des adidas Portfolios herstellen lassen. Klar ist auch: Bis zur ersten Großserienproduktion müssen Gerd Manz und seine Kollegen noch eine Menge Entwicklungsarbeit leisten. „Wir bringen momentan quasi tagtäglich neue Lösungen hervor“, lacht der Entwickler, „das bedeutet auch: Wir erleben jeden Tag Überraschungen, positive wie negative.“

Wenn das Projekt weiterhin gut läuft, will adidas bis Ende nächsten Jahres eine zweite Speedfactory in den USA eröffnen.

„Auf vielen adidas Schuhen könnte dann eines Tages ‚Made in Germany‘ oder ‚Made Anywhere‘ stehen“, schwärmt Gerd Manz. Für adidas hieße das: nah am Kunden und eng an den Trends. So gesehen bedeutet die Rückkehr zu den Wurzeln des Unternehmens einen Riesenschritt in die Zukunft.

»WIR BRINGEN
MOMENTAN QUASI
TAGTÄGLICH NEUE
LÖSUNGEN HERVOR.«

WIE WIR NEUES SCHAFFEN ERFOLGE UND ZIELE

Um die Begehrlichkeit der Marken zu steigern, müssen wir unsere Konsumenten in den Mittelpunkt unseres gesamten Handelns rücken und ihnen bestmögliche Services anbieten. Das heißt, wir müssen sicherstellen, dass sie unabhängig von Ort und Zeit stets neue und aktuelle Produkte vorfinden. Deshalb ist Schnelligkeit ein ausgesprochen wichtiger und wirkungsvoller Hebel für die adidas Gruppe. **Wir haben uns daher das Ziel gesetzt, bis 2020 zum ersten wirklich schnellen Sportartikelunternehmen zu werden.** Wir wollen den Anteil von sogenannten ‚schnellen Produkten‘ an unserem Umsatz bis zum Jahr 2020 auf 50% steigern (2015: 15% des Umsatzes). Dadurch werden wir den Anteil der zum vollen Preis verkauften Produkte bis zum Jahr 2020 um 20 Prozentpunkte erhöhen.

adidas neo



adidas neo ist Vorreiter in der schnellen Produktfertigung. Das Label hat der adidas Gruppe den Weg in die Zukunft gezeigt, denn es bietet permanent aktuelle Produkte an und legt dabei hohen Wert auf Schnelligkeit und Mehrwert für den Konsumenten. adidas neo setzte von Anfang an auf das Konzept der schnellen Produkte. Durch Konsumenteninteraktionen, Trendbeobachtung und Mitbewerberanalysen sowie die Analyse von Verkaufsdaten kennt adidas neo die Bedürfnisse seiner Teen-Konsumenten besser als jede andere Marke. Zudem besitzt adidas neo die Flexibilität, um auf aktuelle Trends reagieren und zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten nutzen zu können. Wichtige Erkenntnisse im Zusammenhang mit dem schnellen Geschäftsmodell und der beschleunigten Markteinführung von adidas neo werden nun auf andere wichtige adidas Kategorien übertragen.

SCHNELLE PRODUKTE

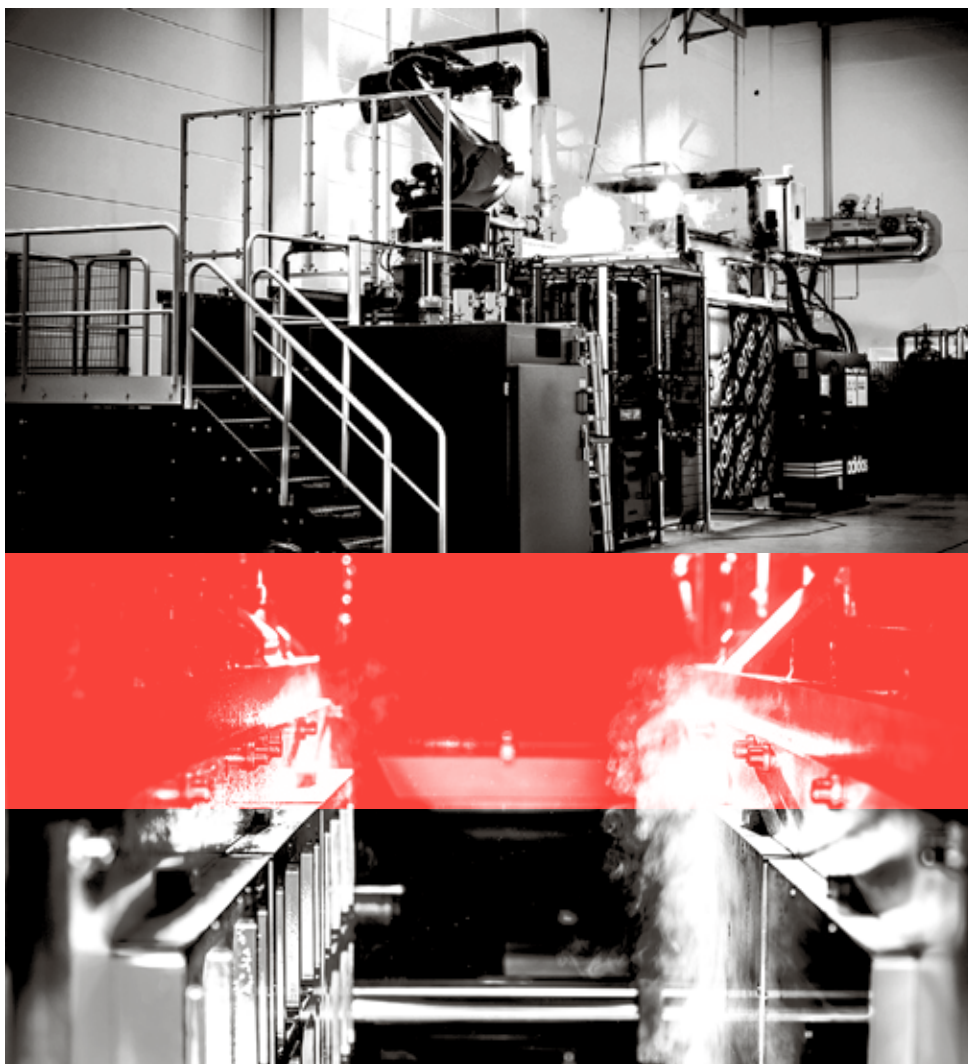
Wir bezeichnen Produkte, die auf sogenannten ‚Speed-Programmen‘ laufen, bei denen also Entwicklung, Fertigung, Transport und Verkaufszyklus beschleunigt sind, als schnelle Produkte. Schnelle Produkte entstehen entweder im Rahmen eines Geschäftsmodells, bei dem auf beschleunigte Produktentwicklung gesetzt wird, oder im Rahmen eines Geschäftsmodells, bei dem eine schnelle/reaktive Beschaffungskette im Fokus steht. Häufig wird eine Kombination beider Geschäftsmodelle eingesetzt. Die adidas Gruppe wird sich künftig darauf konzentrieren, seine ‚Speed-Programme‘ zu verbessern und zu optimieren, um den Anteil von ‚schnellen Produkten‘ bis 2020 auf 50% zu erhöhen.



IM BEREICH SCHNELLIGKEIT

SPEED- FACTORY

Im Jahr 2015 errichtete adidas die erste Speedfactory-Pilotfertigungsanlage. Hier werden revolutionäre Konzepte zur automatisierten Fertigung getestet, die dem Konsumenten nicht nur hoch funktionale Qualitätsprodukte bieten, sondern auch einzigartige Designs ermöglichen. Speedfactory kombiniert das Design und die Herstellung von Sportartikeln in einem automatisierten, dezentralisierten und flexiblen Fertigungsprozess. Dank dieser Flexibilität kann die adidas Gruppe zukünftig viel näher an den Konsumenten sein und vor Ort in den Absatzmärkten produzieren. Bereits Mitte 2016 werden die ersten 500 Paar Laufschuhe, die im Rahmen des Speedfactory-Konzepts entstehen, gefertigt.



ERSTE 'SPEED'- KOLLEKTION FÜR TRAININGS- BEKLEIDUNG

Für unsere Kategorie Training, die in den meisten unserer Märkte die größte Kategorie darstellt, haben wir die erste Bekleidungskollektion mit 120 Speed-Produkten entwickelt. Diese Artikel machen mehr als Zweidrittel des gesamten Produktangebots der Kategorie Training aus, das ein durchschnittlich großer Concept Store normalerweise führt. Da die Stores je nach Größe unterschiedliche Bedürfnisse haben, besteht die Kollektion aus Paketen, die alle Preispunkte abdecken.



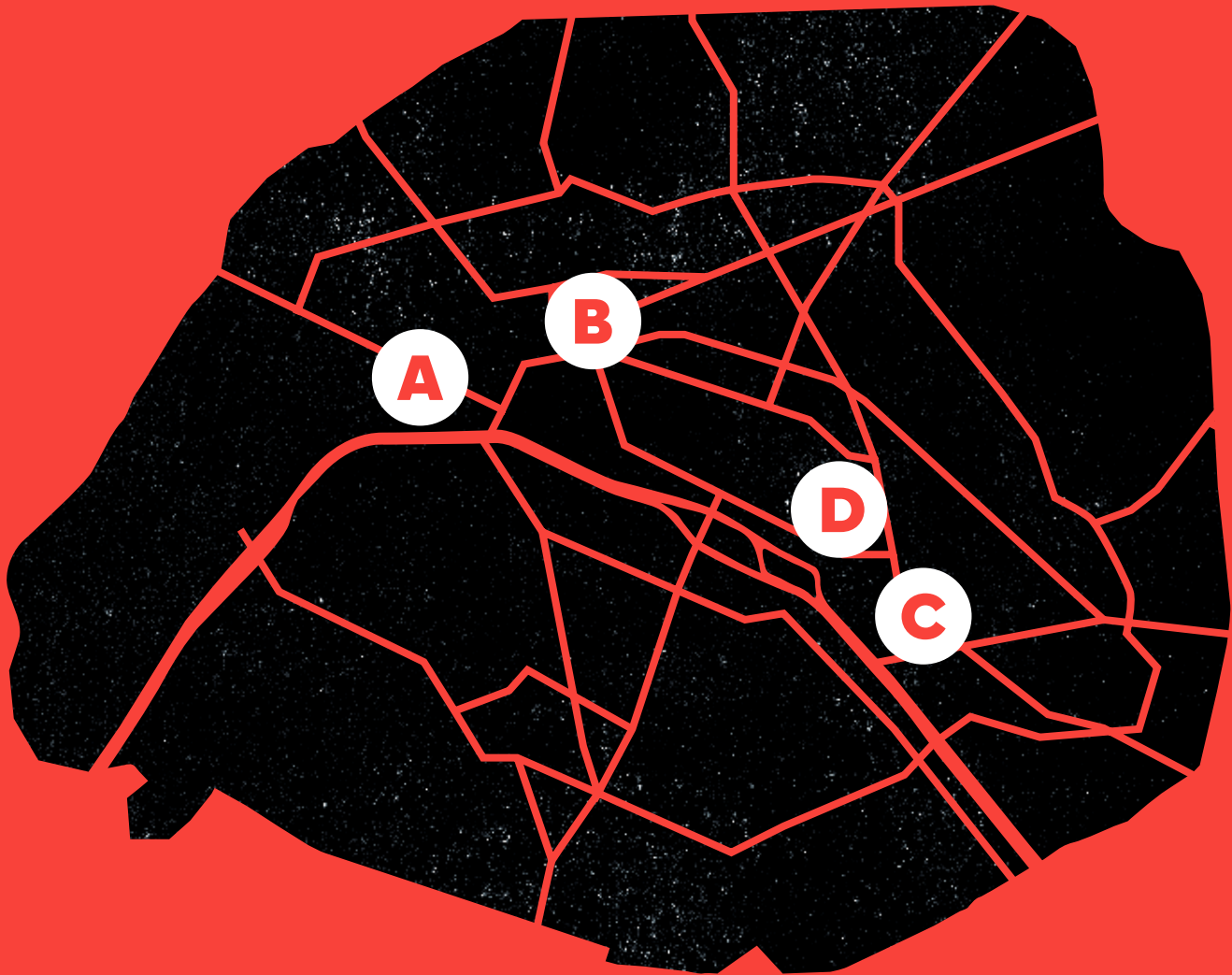
PARIS

A — ADIDAS FLAGSHIP-STORE / CHAMPS-ÉLYSÉES

B — ADIDAS SHOP-IN-SHOP IM CITADIUM / RUE DE CAUMARTIN

C — BATTLE RUN / BASTILLE

D — INDOOR SOCCER / MARAIS



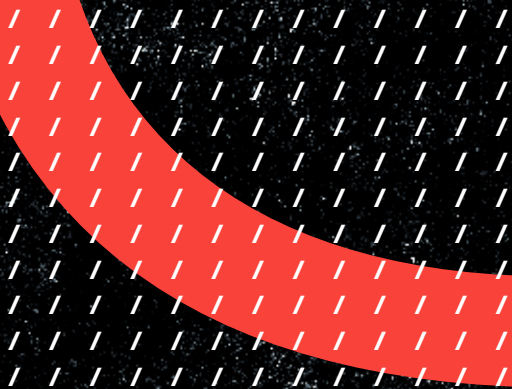
EROBERUNG DER STADT

TRENDS ENTSTEHEN IN STÄDTEN — DORT, WO DIE KREATIVEN ZU HAUSE SIND.

**ADIDAS ERHÖHT SEINE PRÄSENZ IN WICHTIGEN STÄDTEN, DIE URSPRUNG
ALLER KREATIVITÄT UND GLOBALER TRENDS SIND. WIR WOLLEN
DIE INTERNATIONALEN METROPOLEN EROBERN, PARIS IST EINE DAVON.**

STÄDTE STÄDTE STÄDTE
STÄDTE STÄDTE STÄDTE
STÄDTE STÄDTE STÄDTE

STÄDTE



3 FRAGEN ZU WICHTIGEN STÄDTEN

1

Die adidas Gruppe ist seit vielen Jahren in zahlreichen Metropolen der Welt vertreten. Was ist neu an der sogenannten ‚Key Cities‘-Initiative?

Wir haben Los Angeles, New York, London, Paris, Schanghai und Tokio als die für uns wichtigsten Metropolen identifiziert, auf die wir künftig unseren Fokus richten werden. Die Erkenntnisse, die wir in diesen sechs Städtengewinnen und die Konzepte, die wir dort umsetzen, werden wir dann auf andere Städte übertragen. Trends werden in globalen Städten geboren. Für uns stehen die Konsumenten, Sport-Communities und Trendsetter dieser Städte im Mittelpunkt. Und wir arbeiten mit Hochdruck daran, dass Produkte, Innovationen, Marketing, Aktivierungsmaßnahmen, Vertrieb und Einkaufserlebnisse perfekt aufeinander abgestimmt werden und genau den Wünschen unserer Konsumenten entsprechen. Hierfür setzen wir unsere besten Talente ein und sorgen für die entsprechenden Strukturen und Investitionen. Kurz gesagt: Unser Ansatz in diesen Städten ist um einiges vielschichtiger und integrierter als zuvor.



2

Warum haben Sie Ihre Initiative auf diese sechs Städte beschränkt?

Wenn man herausragende Ergebnisse erzielen will, muss man Schwerpunkte setzen. Wir haben uns auf die Städte konzentriert, die unsere Marken in puncto Begehrtheit, Sichtbarkeit, Einfluss und Loyalität am stärksten voranbringen können. Und natürlich geht es darum, Umsatz und Marktanteil zu steigern. Viele unterschiedliche Kriterien sind in unsere Überlegungen eingeflossen, dazu zählen kulturelle und wirtschaftliche Faktoren, die Sportbeteiligung in diesen Metropolen sowie ihr medialer Einfluss. Zudem möchten wir mehr über die Kreativen, unsere einflussreichsten Konsumenten, erfahren und mit ihnen intensiver zusammenarbeiten. Da der Blick unzähliger Menschen weltweit auf diese sechs Städte gerichtet ist, können wir durch unsere Präsenz mehr Sportfans erreichen. Gleichzeitig sind diese Städte makroökonomische Superzentren, die für uns enormes wirtschaftliches Potenzial bedeuten.

3

Wird es zukünftig für Sie weitere wichtige Städte geben?

Definitiv. Gegenwärtig analysieren wir, welche Städte als Nächste in die Riege unserer wichtigen Städte aufgenommen werden. Sicher ist, dass sie mit einem gewissen Vorsprung ins Rennen gehen werden, da sie von den Erfahrungen und Learnings unserer sechs ‚Pioniere‘ profitieren können.

CHRISTOPHER WILLIAMS

kam im Frühjahr 2015 als Vice President Commercial Planning & Development zur adidas Gruppe und verantwortet die strategische Säule ‚Städte‘.

A CHAMPS-ÉLYSÉES

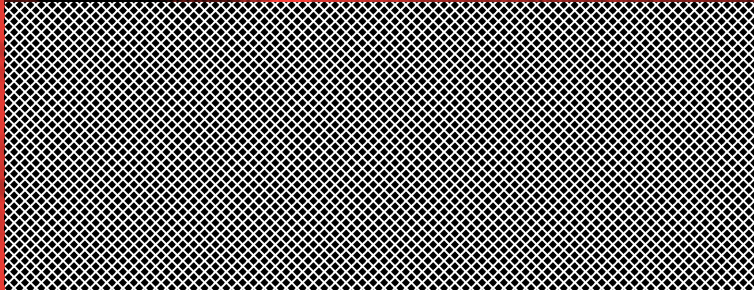
09:58 UHR

Genauso wendig und vernetzt wie die Marke selbst sind auch ihre Markenbotschafter. Romain Prigent, 33, kurvt mit einem Scooter durch die Millionenstadt. „Nicht ganz ungefährlich, aber unschlagbar schnell“, sagt der adidas Key City Manager mit einem Augenzwinkern.



PUREBOOST X

Der verstärkte Fokus von adidas auf Frauen zeigt sich auch in Paris: Die Pariserinnen begegnen dem PureBOOST X, einem Laufschuh, der speziell auf die Bedürfnisse von Frauen zugeschnitten ist, auf den Straßen, Plätzen, im Flagship-Store an der Champs-Élysées oder im Concept Store ‚Merci‘.



© BAS – TILLE

17:45 UHR

Mit mehr als 400 Parks und dem kilometerlangen Seine-Ufer ist Paris ein idealer Trainingsplatz für Läufer. Mehr als 25.000 haben sich bereits beim adidas 'Boost Battle Run' organisiert.



Im Jahr der Fußball Europameisterschaft ist adidas überall auf Fußballplätzen präsent. Anfang Juni treten die besten Teams aller Key Cities in Paris gegeneinander an.

OMA-RAIS

19:12 UHR



WIN – NING IN PARIS

ALS EINE VON SECHS KEY CITIES MIT GLOBALER AUSSTRAHLUNG STEHT PARIS IM FOKUS DER NEUEN STRATEGIE ‚CREATING THE NEW‘. MIT AUFMERKSAMKEITSSTARKEN KAMPAGNEN, EINZIGARTIGEN PRODUKTEN UND ATTRAKTIVEN NEUEN STORE-FORMATEN SOWIE DUTZENDEN AKTIVER COMMUNITYS IN DER GANZEN STADT PRÄSENTIERT SICH DIE MARKE KOHÄRENTER UND STÄRKER ALS JE ZUVOR. ADIDAS WILL PARIS EROBERN. BEI ROMAIN PRIGENT, ADIDAS KEY CITY MANAGER PARIS, LAUFEN DIE FÄDEN ZUSAMMEN.

09:58 UHR

A CHAMPS-ÉLYSÉES

Es ist ein eiskalter Wintermorgen als Romain Prigent seinen schwarzen Scooter vor dem adidas Flagship-Store an der Champs-Élysées abstellt. Prigent trägt einen schwarzen Helm, eine blaue Daunenjacke und Sneaker. Er ist 33, begeisterter Fußballer und erfahrener Marketingspezialist bei adidas Frankreich. Seit vergangenem Jahr aber hat Prigent eine Aufgabe, die ihn auf eine völlig neue Weise fordert: Als Key City Manager soll er helfen, Paris für adidas zu erobern. Das ist, wie Prigent beim Betreten des Shops lächelnd erklärt, „eine Mega-Aufgabe, für die man eigentlich 48 Stunden pro Tag bräuchte. Aber es ist auch gleichzeitig eine fantastische Herausforderung, wie es sie kein zweites Mal auf der Erde gibt.“

Das allerdings ist nur halb richtig. Denn genau wie Romain Prigent in Paris arbeiten auch in London, Tokio,

Schanghai, Los Angeles und New York Key City Manager an einer substanziellen Verankerung der Marke adidas in ihren Städten. Denn in diesen sechs Metropolen, so hat es die adidas Gruppe mit ihrer Strategie ‚Creating the New‘ definiert, wird sich der Wettlauf um Markenbegehrlichkeit und Marktanteile, Wachstum und Profit ganz wesentlich entscheiden. Als globale Trendmetropolen besitzen die Key Cities eine Ausstrahlung, die weit in die jeweiligen Märkte und Länder und sogar darüber hinaus reicht. Und weil das so ist, sind Key City Manager wie Romain Prigent quasi rund um die Uhr in Stores und Trendrestaurants, Indoor-Soccer-Hallen und Lauftreffs unterwegs, um Creator und Trendsetter für die Marke zu gewinnen.

An diesem Morgen beispielsweise trifft sich Romain im 2.200 Quadratmeter großen Flagship-Store mit Nicolas Favre, um den anstehenden Launch des PureBOOST X vorzubereiten. Favre ist adidas Markenmanager in Frankreich und ein überzeugter Key City-Anhänger. „Paris ist nicht nur die weltweit maßgebliche Modehauptstadt, sondern auch ein echtes ökonomisches Kraftzentrum“, erklärt Favre. „19% der Franzosen leben in Paris. Aber sie sind für über 30% unserer Wirtschaftsleistung verantwortlich. Wenn wir als Unternehmen und Marke gewinnen wollen, dann müssen wir hier gewinnen.“

Entsprechend ehrgeizig sind die Ziele, die sich adidas in Paris gesetzt hat: Bis 2020 sollen sich Marktanteil und Umsatz in Paris verdoppeln, und der Schlüssel zu diesem ehrgeizigen Wachstum liegt bei der ‚Key Cities‘-Initiative. Ihre Mission: eine Premium-Markenerfahrung über alle Touchpoints hinweg. Ihre Kernelemente: eine Kombination aus überzeugenden Kampagnen und Produktkonzepten, lokalen Markenbotschaftern und Communitys sowie einem systematischen Management der Stadt. Mit anderen Worten: jede Menge Aufgaben für das Pariser Key City-Team.

11:52 UHR

B RUE DE CAU-MARTIN

Zwei Stunden später schlängelt sich Prigent mit seinem Scooter durch den dichten Verkehr der Pariser Innenstadt. Sein Ziel ist ‚Citadium‘ in der Rue de Caumartin und damit eine der wichtigsten Adressen für

Sportswear und junge Mode. Im zweiten Stock begrüßt Prigent den Geschäftsführer des Stores. Die Geschäfte liefen gut, erklärt er, aber demnächst sei ja erst einmal für ein paar Wochen Pause. Denn noch vor Beginn der Fußballeuropameisterschaft im Sommer 2016 wird der adidas Shop-in-Shop im Modegeschäft Citadium umgebaut, um seine Verkaufsfläche zu verdoppeln. Auch der Flagship-Store an der Champs-Élysées wird seine Türen für eine komplette Renovierung und Aufwertung schließen. „Die extrem hohen Mieten haben dazu geführt, dass es aktuell in der Pariser Innenstadt nicht viele Sportgeschäfte gibt“, erklärt Prigent. Noch in diesem Jahr wird adidas fünf neue Stores im Zentrum sowie drei weitere im Großraum Paris eröffnen.

Gleichzeitig haben Prigent und sein Team vom Concept Store ‚Colette‘ bis zu ‚Courir‘ — einer Art französischem Äquivalent von ‚Foot Locker‘ — mehr als 60 strategisch wichtige Stores in der Stadt identifiziert, die sie mit individuellen Konzepten zu aktivieren versuchen. Dabei gehe es nicht nur um eine optimale Markenpräsentation in den Geschäften, erklärt Prigent. „Wir wollen die Stores aktiv mit unseren Communitys vernetzen und zu echten Plattformen für Markenerlebnisse ausbauen.“ So werden in einigen Sportgeschäften Beratungs-Events mit professionellen Trainern angeboten; andere Stores bilden die Start- und Zielpunkte für Wettkämpfe und Trainingsläufe, die die wachsende Running-Community in der Stadt veranstaltet. Und wer sich auf den Weg durch die Stadt macht, begegnet rund um die Uhr Läuferinnen und Läufern.

17:45 UHR

BAS- TILLE

„Paris ist in den letzten Jahren zu einer Hochburg des Laufens geworden“, erklärt Romain, als er sich am späten Nachmittag in das Viertel Bastille aufmacht. Mit den Ufern der Seine und den mehr als 400 Parks der Stadt steht Sportlern ein quasi unendliches Netz an Trainingsrouten offen. Genutzt werden sie unter anderem von den Sportlern des ‚Boost Battle Run‘, den Prigent und das Running Team managen. In dieser Community organisieren sich Läufer in ihrem jeweiligen Arrondissement und treten in puncto Trainingsleistung plus der

entsprechenden Social-Media-Aktivität gegen Läufer aus benachbarten Arrondissements an. So misst sich die Trainingsgruppe, die Prigent an diesem Nachmittag begleitet, mit Läufern aus Châtelet, Abbesses, Pigalle und anderen Stadtvierteln, um sich Ende Februar bei einem Finale im nationalen Sportleistungscamp INSEP miteinander zu vergleichen. Das Boost-Battle-Run-Finale im Bois de Vincennes ist nicht nur eine perfekte Gelegenheit für adidas, um den neuen Laufschuh PureBOOST X zu präsentieren, sondern auch für eine erste beeindruckende Bilanz: Im Jahr eins der Kampagne haben sich bereits über 25.000 Läufer bei Boost Battle Run registriert. Gleichzeitig ist sie ein eindrucksvoller Beleg für den ‚Halo-Effekt‘, den eine Key City zu entfachen vermag: In den letzten Monaten haben die Bürgermeister von Lyon, Bordeaux sowie vier weiterer französischer Großstädte bei adidas angefragt, ob man in ihren Metropolen nicht ähnliche Communitys ins Leben rufen könnte.

19:12 UHR

MA- RAIS

Prigent und sein Team mussten all diese Anfragen ablehnen, schließlich konzentrieren sie sich fürs Erste ausschließlich auf die Key City Paris, wo es mehr als genug für sie zu tun gibt. Denn neben den florierenden Lauf-Communitys betreut Prigent ein stetig wachsendes Netzwerk aus Indoor-Soccer-Teams, die bei Turnieren gegeneinander antreten. Dabei ist eine Liga Sportlern gewidmet, während eine zweite mit ‚Influencern‘ wie DJs, Fotografen, Filmproduzenten und Designern bemantelt wird. „Auf diese Weise sorgen wir dafür, dass unsere Marke eng mit Kreativen und Trendsettern verbunden ist“, erklärt Prigent. Das neue Modell PureBOOST X wird daher unter anderem auch im ‚Merci‘ präsentiert, einer zum Concept Store umgebauten ehemaligen Fabrik im dritten Arrondissement. Faustregel: Überall dort, wo Creators ein- und ausgehen, soll auch adidas zu Hause sein.

Zu den Aufgaben des Key City Managers gehört es daher auch, die Teams von Trendlocations und -restaurants mit adidas Mode auszustatten und dort regelmäßig Events zu veranstalten. Und weil das so ist, endet Prigents Arbeitstag häufig erst spät abends, wenn die Welthauptstadt der Mode langsam zur Ruhe kommt. Wesentliche Eigenschaften des Key City Managers sind daher dieselben, die auch hervorragende Sportler auszeichnen: überdurchschnittliche Ausdauer und Leidenschaft.

WIE WIR NEUES SCHAFFEN ERFOLGE UND ZIELE

Angeichts des Megatrends Urbanisierung und des zunehmenden Einflusses der Metropolen hat die adidas Gruppe **„Städte“ als eine ihrer strategischen Säulen definiert.** Im Jahr 2015 legten wir den Grundstein für diese Säule. **Wir erarbeiteten für jede ausgewählte Stadt Visionen und Pläne, die wir mit maßgeschneiderten organisatorischen Strukturen sowie Investitionen in Systeme und Prozesse verwirklichen wollen,** und begannen mit der Umsetzung der Strategie. Erste Erfolge unserer Aktivitäten zeichnen sich bereits ab. **Unser Ziel ist es, bis 2020 in diesen Städten eine führende Position einzunehmen.** Nachfolgend stellen wir beispielhaft einige unserer wichtigsten Aktivitäten vor, die wir 2015 in den von uns ausgewählten sechs wichtigen Städten realisiert haben.

PARIS

UNDERGROUND FOOTBALL CLUB

2015 lieferte adidas ein bislang einmaliges Fußballerlebnis im Underground Football Club in Saint-Ouen, Île-de-France in Paris. Über einen Zeitraum von sechs Monaten hatten Fußballspieler aller Leistungsklassen die Möglichkeit, in einer Fußballmeisterschaft gegeneinander anzutreten. Höhepunkt war das große Finale, an dem über 1.600 Fußballbegeisterte und -fans teilnahmen. Mit dieser Aktivierung dominierte adidas auf dem Spielfeld und bot jungen Athleten ein unvergessliches Sport- und Markenerlebnis, bei dem sie selbst zum Spielmacher wurden.



NEW YORK CITY

ALL-AMERICAN BASKETBALLCAMP IM RUCKER PARK

Im Juli 2015 veranstaltete adidas ein Grassroots-Basketballcamp im Rucker Park in New York City. 90 der besten Basketballspieler der 2016–2018er-Klassen wurden eingeladen, um ihr Talent vor NCAA-Coaches und -Scouts unter Beweis zu stellen. Das Camp ist nur eines von vielen Beispielen, wie adidas seine Grassroots-Aktivitäten und lokalen Aktivierungsmaßnahmen ausbaut, um in den Locker Rooms und auf den Basketballplätzen der Städte zu punkten — dort, wo Markentreue aufgebaut und gefestigt wird.

LOS ANGELES

WOMEN'S SUPERSTAR SHOWCASE KAMPAGNE

Im August 2015 feierte adidas Originals das „Jahr des Superstars“ mit der Women's Superstar Showcase Kampagne. Die Social-Media-Kampagne, die von drei einflussreichen Persönlichkeiten der Mode- und Fotobranche unterstützt wurde, lud weibliche Konsumenten ein, selbst kreativ zu werden und kreative Looks mit dem adidas Originals Superstar Schuh zusammenzustellen. Highlight der Kampagne war eine Präsentation in einer Galerie in Los Angeles, wo die Werke aller Teilnehmerinnen bestaunt werden konnten.



IM BEREICH STÄDTE



SCHANG- HAI

RUNBASE

Im Frühjahr 2015 eröffnete adidas die adidas Runbase in der Nähe des Xuhui River in Schanghai. Laufbegeisterte haben nun die Möglichkeit, mitten in der pulsierenden Metropole ihrem Hobby nachzugehen. Die Runbase dient Athleten aller Leistungsstufen nicht nur als zentrale Anlaufstelle für neueste adidas Produkte und Technologien. In der Runbase finden auch regelmäßig exklusive Lauf-Events statt, wie z.B. der Halbmarathon im Mai mit über 7.000 Teilnehmern.



7.000

SPORT-
BEGEISTERTE

TOKIO

ADIDAS ORIGINALS
FLAGSHIP-STORE

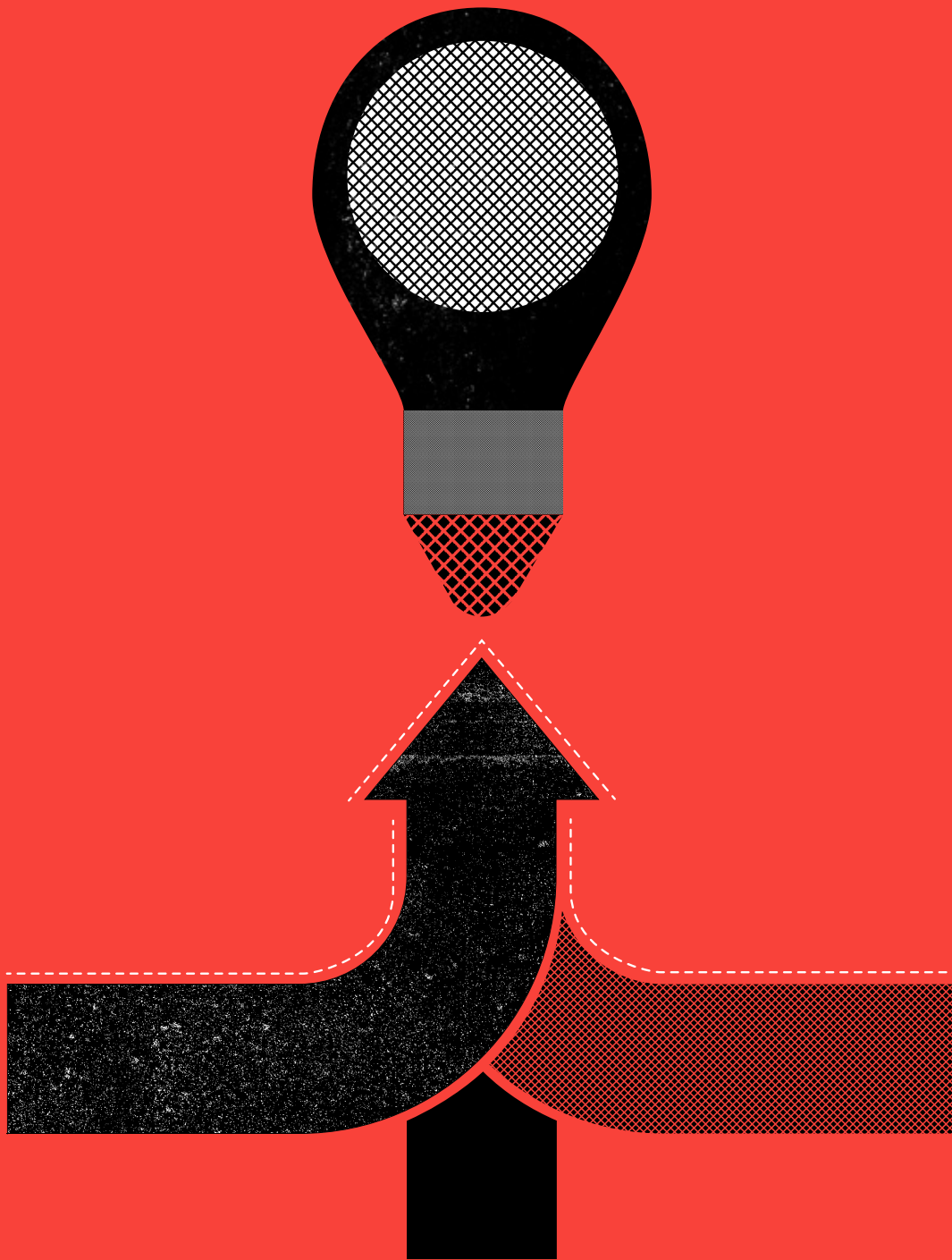
Der adidas Originals Flagship Store in Tokio ist seit dem Frühjahr 2015 die neue In-Adresse für alle Streetwear-Fans. Zahlreiche Fashionistas, Blogger und Szeneleute waren zur großen Eröffnungsparty eingeladen. Der Store unterstützt adidas in seinem Bestreben, die Hotspots der Stadt zu erobern und Räume für ein noch nie dagewesenes Konsumentenerlebnis zu schaffen.

LONDON

ADIDAS CITY PACK HACKNEY

Nachdem adidas im Mai 2015 mit der Einführung von X und Ace sein Angebot an Fußballschuhen revolutioniert hatte, sorgte die Marke kurz darauf mit dem adidas City Pack erneut für Aufmerksamkeit. Die bahnbrechenden neuen Fußballschuhe wurden speziell für die Street-Football-Plätze in Großstädten designt. Inzwischen wurden drei verschiedene Auflagen vorgestellt, die jeweils einem Bezirk der angesagtesten Städte weltweit gewidmet sind. Einer davon ist Hackney in London. Nun können die Spieler zum ersten Mal in Fußballschuhen spielen, die die Gegend, aus der sie kommen, repräsentieren.





ZUSAMMENARBEIT

**UM ETWAS NEUES ZU SCHAFFEN,
MUSS MAN SICH AUF EINE REISE INS UNBEKANNTE BEGEBEN, UNKONVENTIONELLE WEGE
GEHEN UND NEUE IDEEN UND PERSPEKTIVEN ERFORSCHEN. WIR MÖCHTEN
ATHLETEN, KREATIVE, SPORTBEGEISTERTE UND DESIGNER EINLADEN, GEMEINSAM MIT
UNS DIE ZUKUNFT UNSERER MARKEN UND DES SPORTS INSGESAMT ZU PRÄGEN.**

OPEN-SOURCE
OPEN-SOURCE
OPEN-SOURCE

PEN- SOURCE



**DER ADIDAS FUTURECRAFT TAILORED FIBRE ERMÖGLICHT
EINZIGARTIGE SCHUHDESIGNS, DIE AUF DIE INDIVIDUELLEN BEDÜRFNISSE
VON ATHLETEN ZUGESCHNITTEN WERDEN KÖNNEN.**

GANZ NEUE MÖGLICHKEITEN



Es ist ein uraltes Handwerk, aber für die Schuhbranche eine Innovation: James Carnes (links) und Alexander Taylor (rechts) brachten vor ein paar Jahren Stricken ins Spiel für Sportschuhe. Bis heute entwickeln sie die Technologie weiter und bringen die Vorteile des Strickens mit dem Futurecraft Tailored Fibre auf das nächste Level.



» **FÜR UNS**
IST OPEN-SOURCE
EINE ART
ENTDECKUNGS-
REISE OHNE FESTES
ZIEL. «
JAMES CARNES



DER KREATIVE FUNKE

INTERVIEW MIT JAMES CARNES (JC) UND ALEXANDER TAYLOR (AT)

ALS EIN TEAM AUS ADIDAS DESIGNERN LETZTES JAHR EIN ILLEGALES FISCHERNETZ IN EIN REVOLUTIONÄRES NEUES SCHUHKONZEPT VERWANDELTE, BEWIES DIE MARKE EINMAL MEHR IHRE BEREITSCHAFT, NEUE PERSPEKTIVEN AUF UNKONVENTIONELLE WEISE UMZUSETZEN. JAMES CARNES, ADIDAS VICE PRESIDENT STRATEGY, UND INDUSTRIEDESIGNER ALEXANDER TAYLOR, DER URSPRÜNGLICH AUS DEM MÖBELDESIGN KOMMT UND AUCH GEMEINSAM MIT ADIDAS NEUE PRODUKTE ENTWICKELT, SPRECHEN DARÜBER, WIE DER OPEN-SOURCE-ANSATZ DAS UNTERNEHMEN BEREITS VERÄNDERT HAT – UND IN ZUKUNFT VIELLEICHT NOCH MEHR VERÄNDERN WIRD.

Der Begriff Open-Source stammt ursprünglich aus der Softwarebranche. Wie kam es, dass Sie ihn auf die Design- und Entwicklungsarbeit bei adidas übertragen haben?

JC Was heute von den meisten Unternehmen als kreative Zusammenarbeit bezeichnet wird, ist zu 99 % durchgeplant und gesteuert. Es beginnt in der Regel mit der Frage: Was genau wird am Ende dabei herauskommen? Unser Ansatz ist bewusst anders. Für uns ist Open-Source eine Art Entdeckungsreise ohne festes Ziel, bei der die Teilnehmer ihre Kreativität möglichst frei ausleben können. Genau das wollen wir: über die gewohnte Zusammenarbeit hinausgehen, unkonventionelle Wege beschreiten und uns auf Neuland vorwagen.

Warum nehmen Sie dieses Risiko auf sich?

JC Wir wissen eins: Nur wenn man offen, frei und risikobereit an Projekte herangeht und nicht versucht, alles im Voraus zu steuern, kann etwas Außergewöhnliches entstehen – etwas mit Mehrwert für den Konsumenten, etwas, das

es vorher noch nicht gab. Das ist der Kern von Innovation, so entsteht Neues. Die Idee hinter unserem Open-Source-Ansatz ist also ganz einfach: Wir stellen unsere Mittel und Werkzeuge zur Verfügung, schaffen Räume für die Zusammenarbeit und bringen neue Perspektiven von Sportlern, Konsumenten und Partnern ein. Das führt fast automatisch zu Ergebnissen der etwas anderen Art. Der Gedanke ist, dass wir zuerst den kreativen Funken erzeugen – und dann gemeinsam mit den richtigen Partnern an der Entwicklung arbeiten, um die Idee in ein Produkt und einen Produktionsprozess zu verwandeln.

»GENAU DAS WOLLEN WIR: ÜBER DIE GEWOHNT ZUSAMMENARBEIT HINAUSGEHEN, UNKONVENTIONELLE WEGE BESCHREITEN.«

Alex, Sie sind einer dieser ‚richtigen Partner‘. Was hat Sie als erfahrener Designer an dieser Art der Zusammenarbeit gereizt?

AT Vor ein paar Jahren wurde ich von James eingeladen, mit adidas zu arbeiten. Und bedingt durch meinen Background im Industrie- und Möbeldesign arbeite ich gern an etwas, das weit über ein neues Schuhdesign hinausgeht, das sehr viel größer ist als das. Wir gingen gemeinsam auf Entdeckungsreise und wussten nicht, wohin sie uns führen würde – aber wir waren überzeugt, dass wir mit neuen Ideen zurückkommen würden, die vielleicht die Branche verändern. Und das ist uns gelungen.

JC Alex geht in seiner Arbeit an die Grenzen von Design und entwickelt Ideen rund um innovative Materialien, auf die wir alleine nie gekommen wären. Was wir in einem unserer ersten Projekte gemeinsam entdeckten, war nicht komplett unbekannt. Im Gegenteil – es war die vertraute Technik des Strickens, die bei Kleidung schon ewig Anwendung findet. Doch in der Schuhbranche war sie, als wir sie zu den Olympischen Spielen 2012 in London vorstellten, vollkommen neu. Das war wahrscheinlich die steilste Lernkurve, die wir je erlebt haben – und schauen Sie, wie weit es uns gebracht hat: Dieses Jahr werden wir bereits einer der branchenweit größten Anbieter von gestrickten Schuhen sein. Mit einem offenen Ansatz kommt man also oft sehr viel weiter als mit festen Zielvorgaben – das war damals unsere wichtigste Erkenntnis. Genau das hat uns auch letztes Jahr bei unserem jüngsten Geniestreich geholfen, als wir unseren ersten Schuh aus Meeresplastik produzierten ...

... den Sie letztes Jahr auch vor den Vereinten Nationen präsentierten. Erzählen Sie uns ein wenig mehr über den Schuh und seine Entstehung.

AT Nun, wir haben viel mit Stricken experimentiert, um die nächste Entwicklungsstufe zu erreichen, und auch mit neuen Materialien und Produktionsprozessen. Dies führte mich zu einem kleinen Unternehmen außerhalb Stuttgarts, wo man mit einer speziellen ‚Fibre Placement‘-Technologie arbeitet, die beim Bau von Autositzen und bei der Fertigung von Karbonfaserteilen für Flugzeuge zur Anwendung kommt. Niemand hatte das je auf die Schuhproduktion übertragen, aber mir wurde klar, dass es völlig neue Möglichkeiten für die Gestaltung und Herstellung von Komponenten eröffnen würde. Auch hier entdeckten wir durch unsere Neugier eine neue Methode, die in der Branche so noch nicht eingesetzt wurde.

JC Alex kam mit einem Prototyp aus Stuttgart zurück, der aus elektrischen Leitungen bestand, weil kein anderes Material zur Verfügung stand. Der Schuh sah aus wie ein merkwürdiges Vogelnest. Wir wussten nicht, ob dabei am Ende etwas Cooles herauskommen würde und ob es überhaupt funktionieren würde. Doch als wir ihn unserem Team zeigten, waren die Leute hellauf begeistert. In diesen Zeitraum fiel auch ein Meeting mit Pharrell Williams, und auch er war sofort Feuer und Flamme: „Das ist total anders und cool! Damit will ich arbeiten.“

Und dann verwandelten Sie dieses ‚Vogelnest‘ gemeinsam mit Parley for the Oceans tatsächlich in einen echten Schuh aus Fischfangnetzen ...

JC Ja, etwa zur gleichen Zeit erzählten uns unsere Partner bei Parley for the Oceans von einem 72 Kilometer langen Hochseenetz aus Nylon, das die Meeresschutzorganisation Sea Shepherd illegalen Fischern im Arktischen Ozean abgenommen hatte. Sie kannten auch den führenden ‚grünen‘ Chemiker in den USA, der das Netz in lange Fasern verwandeln konnte. Wir legten also sofort los, basierend auf dem Prozess, den Alex entwickelt hatte.

AT Alles ging extrem schnell. Mithilfe unseres Netzwerks an Chemikern, Ingenieuren, Umweltschützern und Designern gelang es uns, einen Teil des Netzes zu Garn zu verarbeiten, aus dem wir dann innerhalb von sechs Tagen tatsächlich richtige Schuhe produzierten. Gemeinsam mit unserem Partner Parley for the Oceans stellten wir sie im Juni im New Yorker UN-Hauptsitz vor. Das Ganze war ein Gemeinschaftsprojekt, bei dem einfach alles passte. Natürlich bleiben Fehlschläge nicht aus, wenn man neue Wege geht – das gehört dazu. Aber durch Fehlschläge werden die Dinge oft besser, solange man nicht aufgibt.

Was macht Open-Source heute zu einer strategischen Säule für die adidas Gruppe?

JC Wir beobachten bei Konsumenten den zunehmenden Wunsch, ihre eigene Identität zu kreieren. Das heißt nicht, eine Identität zu erfinden oder vorzutäuschen, sondern es heißt, wirklich an etwas zu glauben, etwas zu schaffen. Viele

Menschen sind heute daran interessiert, sich einzubringen und die Möglichkeit zu erhalten, etwas Einzigartiges zu kreieren. Nehmen wir zum Beispiel den UltraBOOST, den wir letztes Jahr auf den Markt gebracht haben: Konsumenten veröffentlichten innerhalb kurzer Zeit im Netz, wie sie Teile abnehmen, um den Look zu vereinfachen, oder wie sie die Zwischensohle anmalen – sie taten Dinge, die für uns unerwartet waren. Das war großartig, und wir wollten diese Leute einbeziehen, sie zu einem Teil unserer Kultur machen.

AT Das Tempo, in dem man Dinge verändern kann, hat sich enorm beschleunigt. Es gibt heute diese ‚Nichts ist unmöglich‘-Einstellung, von der man vor zehn Jahren nicht einmal geträumt hätte. Aber jetzt ist sie einfach überall.

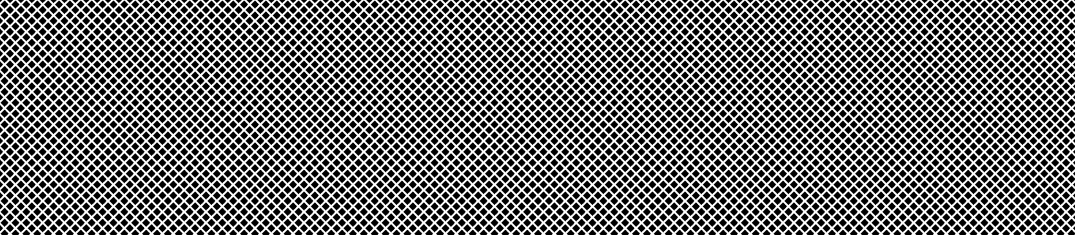
Sie wollen diesen Ansatz mit sogenannten ‚Creator Farms‘ jetzt noch weiterführen.

JC Wir sind schließlich nicht nur da, um Schuhe und T-Shirts zu verkaufen ... unser Ziel ist es, die Energie rund um den Sport anzuheizen. Mit den Creator Farms möchten wir permanente Orte bzw. Räume, ja Freiräume, für das kreative Zusammenarbeiten schaffen. Dieses Jahr werden wir in Brooklyn die erste Creator Farm eröffnen, bei der Design im Mittelpunkt steht. Wir denken auch darüber nach, in anderen Gegenden, die viel kreatives Potenzial bieten, Creator Farms mit unterschiedlichen Schwerpunkten ins Leben zu rufen. Wir möchten völlig neue Wege der Kreativität ausloten – von Apps und Tools bis hin zu komplett neuen Geschäftsmodellen. Und alle Farms werden natürlich auf vielfältige und bisher unabsehbare Weise miteinander interagieren und dadurch Ideen und Produkte hervorbringen, von denen wir heute noch nicht die geringste Ahnung haben. Es geht um Interaktion, den Austausch von Ideen und die Einbeziehung von anderen in unsere Arbeit.

Was kann die adidas Gruppe diesen Menschen bieten?

JC Wir können ihnen viel geben: Zugang zu unserem riesigen Archiv und zu unseren Werkzeugen, zu unserer Kultur und unserem Erfahrungsschatz, die Freiheit zu arbeiten und zu experimentieren. Die Welt befindet sich im Wandel und kreative Köpfe können Ideen und Sichtweisen einbringen, die der Marke helfen, diesen Wandel erfolgreich zu bewältigen. Es begeistert mich, dass ich das miterleben kann, denn es hat nicht nur Auswirkungen auf uns und die Branche, sondern auch auf das Leben der Konsumenten. Man muss den kreativen Funken am Leben erhalten, auch wenn man nie weiß, wohin es einen führt. Wir wissen nur, dass es wertvoll ist, und dass sich der Wert durch die Kraft unseres Netzwerks exponentiell vervielfacht. Das ist die unvergleichliche Kraft von Open-Source.

»PHARRELL WILLIAMS
SAGTE: »DAMIT WILL
ICH ARBEITEN.««



Alexander Taylor und James Carnes arbeiten bereits seit mehreren Jahren erfolgreich zusammen. Alexanders Blick von außen und sein Know-how als Industriedesigner, gepaart mit der langjährigen Erfahrung von James in der Sportartikelindustrie, sind der ideale Nährboden für neue Schuhkonzepte und noch nie Dagewesenes.





»ECHTE
INNOVATION

BEGINNT
MIT UNER-
WARTETEN
FRAGEN.«

ALEXANDER TAYLOR

Gestern noch ein illegales Fischernetz, heute ein sensationelles Schuhkonzept: Das Obermaterial des Parley for the Oceans Schuh besteht zu 100 % aus recycelten Meeresplastikabfällen. Eine erste Serie des innovativen Schuhs kommt 2016 auf den Markt.

WIE WIR **NEUES SCHAFFEN** **ERFOLGE UND ZIELE**

Im Bereich Open-Source wollen wir bis 2020 **das kreative Potenzial externer Ressourcen in unsere Prozesse einfließen lassen, um unsere Möglichkeiten, die Zukunft des Sports zu gestalten, zu maximieren.** Für die erste Phase bis 2017 haben wir zwei Hauptziele für Open-Source definiert: **Zum einen wollen wir die Markenattraktivität und -weiterempfehlungsrate steigern, indem wir die Konsumenten einladen, Teil unserer kreativen Unternehmenskultur zu werden.** Bis Ende 2017 sollen 30% der über soziale Medien und andere Kommunikationskanäle geteilten Inhalte zu unseren Marken von den Nutzern selbst generiert werden. **Zum anderen wollen wir in unserem digitalen Ökosystem die 250-Millionen-Nutzer-Marke überschreiten. So wollen wir sicherstellen, dass wir nah am Konsumenten sind und wichtige Momente und Berührungspunkte in ihrem Leben mitprägen.** Die aus diesen Quellen gewonnenen Erkenntnisse werden uns helfen, unsere Produkte und Dienstleistungen für unsere Konsumenten weiter zu verbessern und somit auch unseren Net Promoter Score zu steigern und Marktanteile hinzuzugewinnen.



FUTURECRAFT IM 3D-DRUCK GEFERTIGTER **PERFORMANCE- SCHUH**

adidas präsentierte mit Futurecraft 3D die Zukunft der Performance-Schuhe. Die einzigartige, im 3D-Druck gefertigte Laufschuhzwischensohle lässt sich individuell an die Dämpfungsbedürfnisse des jeweiligen Läufers anpassen. Das 3D-Konzept ist Teil der Futurecraft-Reihe, einer zukunftsweisenden Designinitiative, die den Fokus auf kreative Open-Source-Partnerschaften gepaart mit kompetenter Handwerkskunst legt. Das Ergebnis ist Innovation auf allen Ebenen der Produktherstellung. Dieses neue, bahnbrechende Herstellungsverfahren, das in Zusammenarbeit mit Materialise, einem Spezialisten für 3D-Druck, entwickelt wurde, wird den Standard für Laufschuhe auf die nächste Stufe heben. Es bietet eine bislang undenkbbare individuelle Stützung und Dämpfung für jeden Fuß und ermöglicht damit Läufern, Bestleistungen zu erzielen.

IM BEREICH OPEN-SOURCE

KANYE WEST UND PHARRELL WILLIAMS

Das Jahr 2015 stand für adidas Originals unter dem Stern der erfolgreichen Zusammenarbeit mit Kanye West und Pharrell Williams — zwei weltweit für ihre Kreativität bekannte Persönlichkeiten. adidas entwickelte mithilfe des kreativen Inputs von Pharrell Williams mehrere neue Supercolor Auflagen. Damit kehrte ein echter adidas Klassiker zurück in die Verkaufsregale. Der Yeezy Boost, den adidas gemeinsam mit Kanye West entwickelte, wurde mit dem ‚Shoe of the Year 2015‘-Award, quasi dem Oscar für Schuhe, ausgezeichnet. Der Yeezy Boost setzte zudem neue Maßstäbe in Sachen Marken-hype, und das nicht nur in den sozialen Medien: Auch vor den Läden standen die Fans Schlange, um ein Paar Yeezy Boosts zu ergattern, die in kürzester Zeit ausverkauft waren.



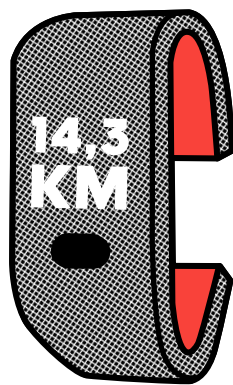
RUNTASTIC

Mit dem Erwerb von Runtastic im August 2015 hieß adidas über 80 Millionen Runtastic Nutzer in der adidas Familie willkommen und bekräftigte seine Absicht, künftig verstärkt in die Digitalisierung zu investieren. Kurz darauf stellte Runtastic die neue ‚Runtastic Results‘-App für Mobiltelefone vor — ein digitaler Personal Trainer, der die Nutzer bei ihrer Gesundheits- und Fitnessroutine begleitet und ihnen hilft, ihre Grenzen zu überschreiten.



ADIDAS + BASF = BOOST

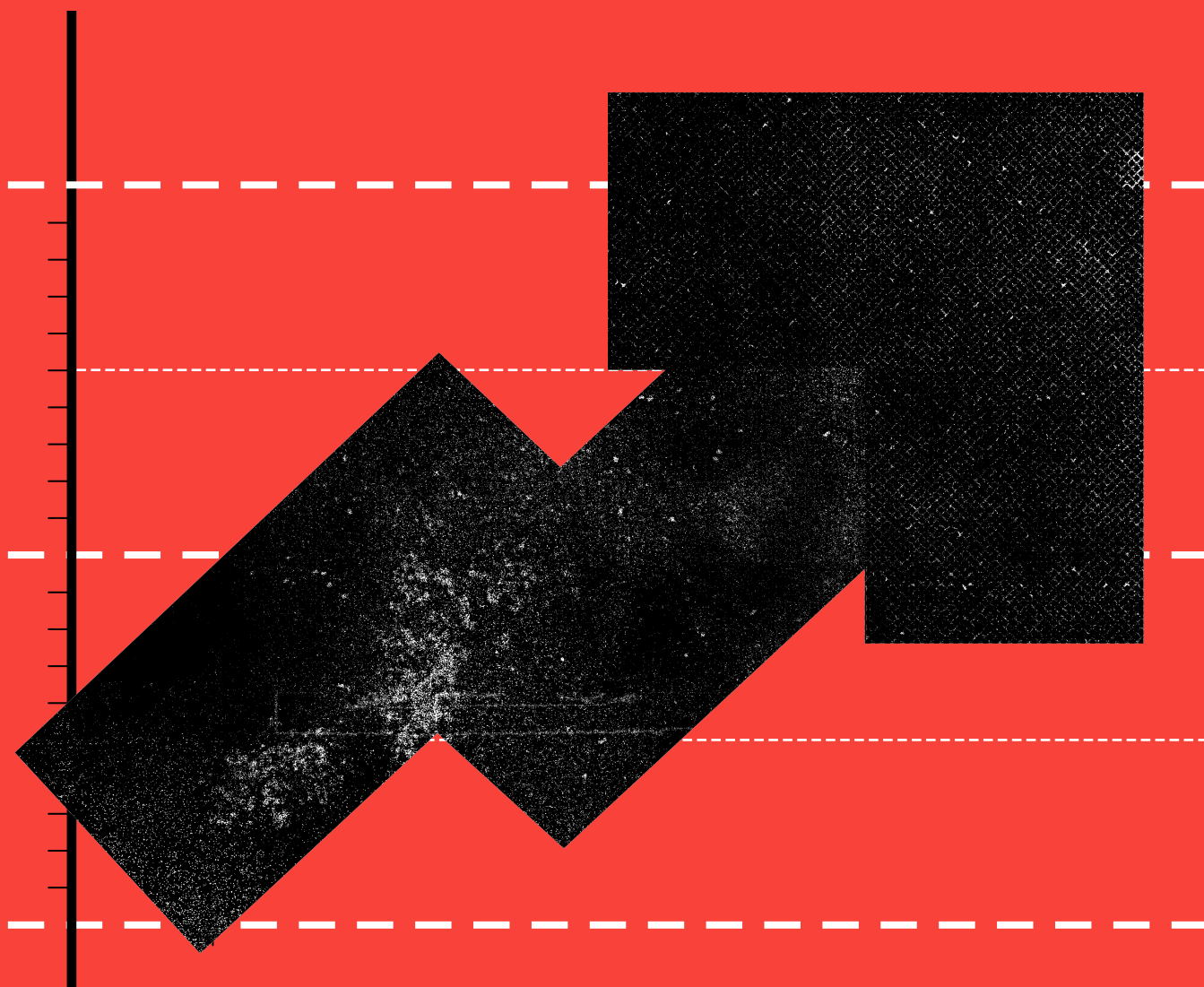
adidas brachte 2015 den großartigsten Laufschuh aller Zeiten auf den Markt: UltraBOOST. Damit verschob adidas bei Laufschuhen erneut die Grenzen, was Design, Energierückführung und Schutz des Fußes betrifft. Athleten wie Yohan Blake, David Villa und Sammy Watkins zeigten sich von Anfang an begeistert vom neuen UltraBOOST. Die Zwischensohle des Schuhs besteht aus Boost Dämpfungsmaterial, das adidas zusammen mit BASF, dem weltweit führenden Chemie-Unternehmen, entwickelt hat.



GEMEINSAM ETWAS FÜR DIE GESUND- HEIT TUN

adidas war die erste Marke der Branche, die die Datenanalyse umfassend bei Athleten angewandt hat. Dank ihrer über Jahrzehnte hinweg fortlaufenden Investitionen in Sportwissenschaften,

Sensortechnik, Wearables und digitale Kommunikationsplattformen hat die adidas Gruppe mehr als jedes andere Sportunternehmen getan, um Sportinnovationen und branchenverändernde Technologien zu entwickeln. Gemeinsam mit EXOS, dem führenden Anbieter im Bereich des sportwissenschaftlichen und funktionalen Trainings, arbeitet adidas an digitalen Innovationen und branchenverändernden Konsumentenerlebnissen.



+ 56%

**DIE AKTIE DER ADIDAS AG ERREICHTE IM VERLAUF
DES JAHRES 2015 EIN NEUES ALLZEITHOCH.
MIT EINEM KURSGEWINN IN HÖHE VON 56% SCHLOSS DIE
ADIDAS AG DAS JAHR 2015 ALS TOP-PERFORMER IM DAX AB.**



FAKTEN & ZAHLEN
FAKTEN & ZAHLEN
FAKTEN & ZAHLEN

FAK TEN & ZAH LEN

CORPORATE MISSION STATEMENT

adidas
GROUP

**DER ADIDAS
KONZERN STREBT
DANACH, DAS
BESTE SPORT-
ARTIKELUNTER-
NEHMEN DER
WELT ZU SEIN —
MIT MARKEN,
DIE AUF LEIDEN-
SCHAFT FÜR DEN
SPORT SOWIE
SPORTLICHEM
LIFESTYLE
BASIEREN.**

1

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

2

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

3

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

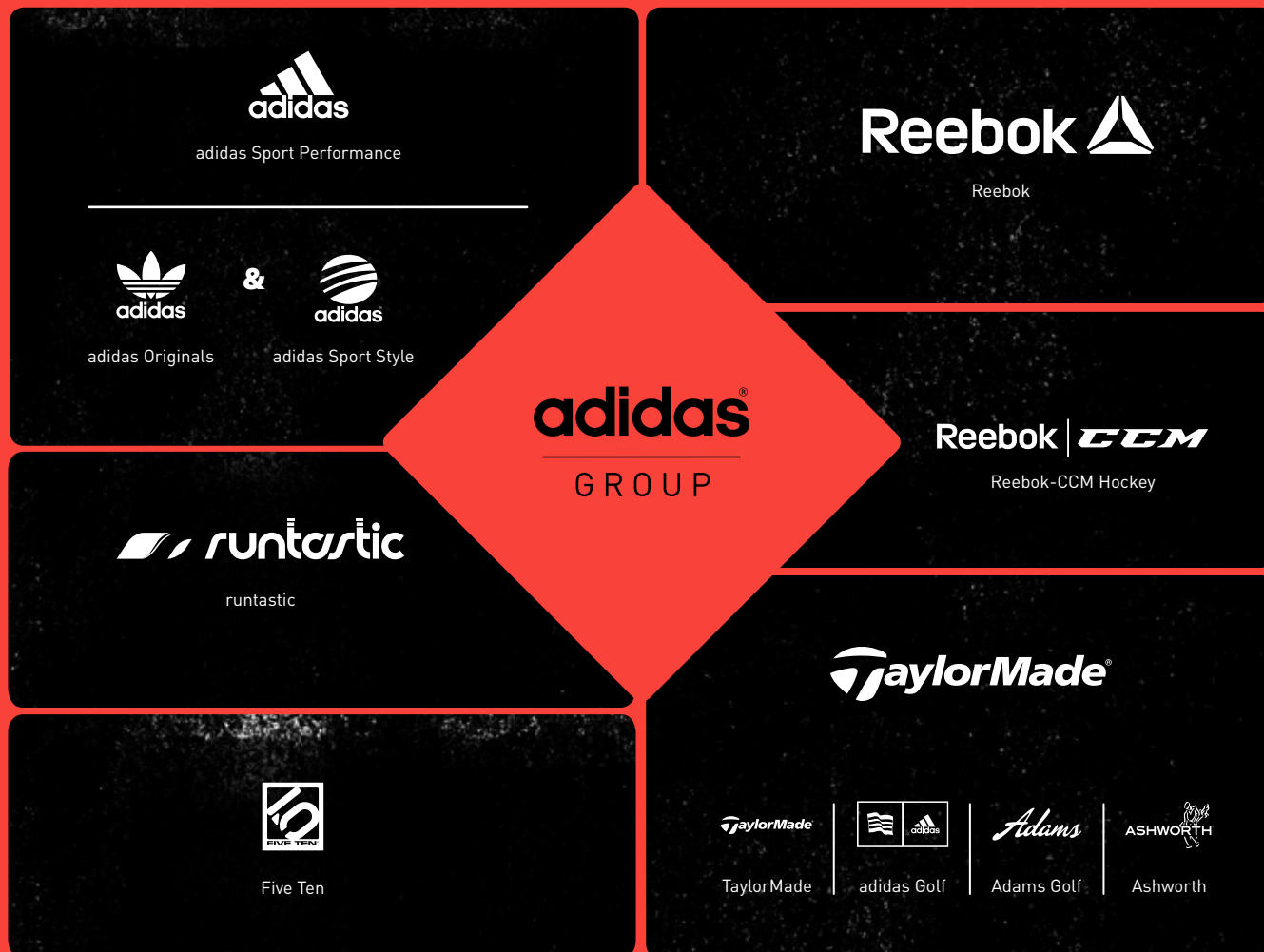
4

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

5

Wir sind voll und ganz darauf ausgerichtet, kontinuierlich hervorragende Ergebnisse zu erzielen.

UNSERE MARKEN



WEITERE INFORMATIONEN ZU
UNSEREN MARKEN FINDEN SIE UNTER:
WWW.ADIDAS-GROUP.DE

ADIDAS

adidas ist eine durch und durch globale Marke mit deutschen Wurzeln.
ADIDAS SPORT PERFORMANCE



Das Leitprinzip von adidas Sport Performance ist, Athleten zu helfen, einen Unterschied zu machen — bei ihrem Sport, in ihrer Welt und in ihrem Leben. Der Fokus liegt hierbei auf wichtigen Kategorien wie Fußball, Running, Basketball und Training.

ADIDAS ORIGINALS

adidas Originals ist das authentische, kultige Sportswear-Label für den Street-Look.

ADIDAS SPORT STYLE

adidas Sport Style umfasst die Labels adidas neo, Y-3 und Porsche Design Sport by adidas.

13,939 MRD. €
UMSATZERLÖSE
IM JAHR 2015

+ 12%
UMSATZENTWICKLUNG
AUF WÄHRUNGSBEREINIGTER
BASIS IM JAHR 2015

HIGHLIGHTS 2015

— 2015 ist das Jahr des UltraBOOST, des besten Laufschuhs aller Zeiten. Das weiße Modell ist innerhalb von drei Tagen nach Markteinführung bereits ausverkauft.

— adidas Originals definiert Markenbegehrlichkeit neu. Konsumenten stehen tagelang vor den Geschäften Schlange, um ein Paar der begehrten Lifestyle-Sneaker zu ergattern. Zu den Neuvorstellungen zählen der Supercolor und Supershell des Schuh-Franchises Superstar sowie die Yeezy, Tubular und NMD Sneaker.

— adidas revolutioniert 2015 sein Fußballangebot und stellt frühere Fußballschuhfamilien ein. Künftig bestimmen die zwei neuen Fußballschuhmodelle Ace und X das Spiel.

— Preisgekrönte Marketingkampagnen wie 'There will be haters', 'Unfollow' oder 'Create your own game' begeistern Konsumenten rund um den Globus und werden im Netz mehrere Millionen Mal angesehen.



REEBOK

Reebok ist eine amerikanisch geprägte, globale Marke, die ein klares Ziel vor Augen hat: die weltweit führende Fitnessmarke zu werden. Für Reebok ist Fitness eine Lebensphilosophie. Und Tough Fitness – Reeboks Definition von Fitness – macht stark, um die unvorhersehbaren Herausforderungen, die das Leben mit sich bringt, zu meistern.

Reebok 

1,751 MRD. €
UMSATZERLÖSE
IM JAHR 2015

+ 6%
UMSATZENTWICKLUNG
AUF WÄHRUNGSBEREINIGTER
BASIS IM JAHR 2015

HIGHLIGHTS 2015

– Reebok und CrossFit feiern das fünfte Jahr ihrer Partnerschaft und Innovation und präsentieren zu diesem Anlass den Reebok CrossFit Nano 5.0, der in Zusammenarbeit mit der CrossFit Community entwickelt worden ist.

– Reebok und die UFC stellen das erste UFC Fight Kit vor – ein Meilenstein sowohl für den UFC-Sport als auch für die Marke Reebok.

– Reebok wird für die 'Be More Human'-Marketingkampagne mit zwei 'Cannes Lions' in Silber, der begehrtesten Auszeichnung in der Werbebranche, prämiert.

– Reebok verkauft 2015 über eine Million Paar Schuhe aus dem Classic Fury Franchise, zu dem auch der Instapump Fury und der Furylite gehören.





TAYLOR MADE- ADIDAS GOLF

TaylorMade-adidas Golf vereint vier Marken unter einem Dach: TaylorMade, adidas Golf, Adams Golf und Ashworth. Die Strategie dieser Marken ist es, innovative, technologisch hochwertige und stylische Produkte schneller als ihre Mitbewerber zu entwickeln und zu vermarkten. Durch eine hohe Präsenz und Sichtbarkeit bei Profi-Golfturnieren möchte TaylorMade-adidas Golf die Bekanntheit von und die Nachfrage nach diesen Produkten weltweit steigern.



HIGHLIGHTS 2015

— Die Marken und Produkte von TaylorMade-adidas Golf genießen eine hervorragende Präsenz auf der PGA Tour 2015 und verhelfen Weltklassegolfer Jason Day vorübergehend zur Spitzenposition der offiziellen Welttrangliste im Golfport.

— Im Juni 2015 gibt TaylorMade-adidas Golf eine Partnerschaft mit Microsoft bekannt. Das Microsoft-Band wird künftig auch eine App für Golf enthalten, die es Golfern ermöglicht, mithilfe von Analysen und Statistiken ihre Leistung und ihr Golferlebnis zu verbessern.

— Im Jahr 2015 stellt TaylorMade den M1 Driver vor, der auch von Top-Athleten wie Jason Day und Justin Rose gespielt wird. Schon nach kurzer Zeit avanciert er zum meist gespielten Tour-Driver und ist auch im Einzelhandel der gefragteste Driver.

902 MIO. €
UMSATZERLÖSE
IM JAHR 2015

– 13 %
UMSATZENTWICKLUNG
AUF WÄHRUNGSBEREINIGTER
BASIS IM JAHR 2015





REEBOK- CCM HOCKEY

Reebok-CCM Hockey ist ein führender Designer und Vermarkter von Eishockey-Ausrüstung und -Bekleidung mit zwei der weltweit bekanntesten Eishockey-Marken: Reebok Hockey und CCM.

317 MIO. €
UMSATZERLÖSE
IM JAHR 2015

+ 8 %
UMSATZENTWICKLUNG
AUF WÄHRUNGSBEREINIGTER
BASIS IM JAHR 2015

Reebok | **CCM**

HIGHLIGHTS 2015

— CCM stellt im zweiten Quartal 2015 die Ribcor Schlittschuhkollektion mit legendärer Reebok Pump Technologie vor.

— CCM präsentiert die neue Markenplattform 'Made of Hockey' inklusive Online-Shop, die den Eishockey-Sport weiter fördern soll.

— CCM hat 2015 erstmals drei Schlittschuhschläger- und drei Schlittschuhfamilien im Angebot. Damit deckt CCM die Bedürfnisse sämtlicher Spielertypen ab.



49

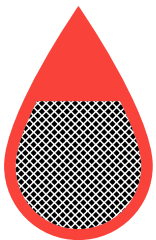
FAKTEN &
ZAHLEN

NACHHALTIGKEITS

SPORT INFINITY



Der adidas Konzern stellte 2015 Sport Infinity vor — ein von der Europäischen Kommission gesponsertes Forschungsprojekt, das sich mit Sportartikeln befasst, die vollständig recycelt werden können. Das Projekt zielt darauf ab, innovative, recycelbare Materialien zu finden bzw. zu entwickeln, die die automatisierte Herstellung einfach anpassbarer Sportartikel ermöglichen. Dabei werden ausgediente Sportartikel in winzig kleine Teile zerlegt und recycelt, sodass ein dreidimensionales, formbares Material entsteht, mit dem wiederum neue Produkte in einem abfall- und klebstofffreien Prozess gefertigt werden können.



CHEMIKALIEN-MANAGEMENT

65% der verwendeten Färbemittel entsprechen den bluesign® Standards.

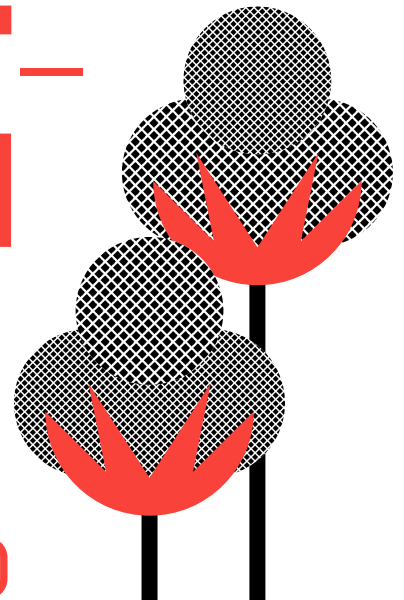
Die adidas Gruppe richtete 2015 ihren Fokus verstärkt auf das Chemikalienmanagement und hat ihre ursprünglichen Ziele mehr als erreicht. Inzwischen entsprechen 25% aller Hilfsstoffe sowie 65% der verwendeten Färbemittel den bluesign® Standards. Im Rahmen der Partnerschaft mit dem Schweizer Unternehmen bluesign technologies, dem führenden Anbieter von Bewertungsmethoden im Bereich Chemikalien in der Textilindustrie, erfasst der adidas Konzern, welche chemischen Substanzen seine strategischen Textillieferanten einsetzen. Um die Fortschritte nachzuverfolgen, hat der adidas Konzern begonnen, Ziele für den Einsatz von Chemikalien, die von bluesign® als unbedenklich eingestuft werden (bluesign® approved), zu setzen.

MENSCHENRECHTE

Im Juli 2015 lud der adidas Konzern wichtige Stakeholder, wie z.B. die FIFA, Amnesty International, Transparency International, das Institute for Human Rights and Business sowie UNICEF, zu einem hochrangigen Dialog in London ein. Dabei war der Fokus darauf gerichtet, die Rolle der Sponsoring-Unternehmen bei sportlichen Großveranstaltungen im Hinblick auf die Wahrung von Menschenrechten zu untersuchen. Im Rahmen des London-Diologs wurden sowohl kurzfristige Sofortmaßnahmen als auch langfristige Chancen identifiziert, wie Sponsoren mit Sportgremien und anderen Stakeholdern bezüglich der Folgen von sportlichen Mega-Events auf die Menschenrechtssituation zusammenarbeiten können.

BETTER COTTON

43%



Im Jahr 2015 bezog der adidas Konzern 43% seiner gesamten Baumwolle als Better Cotton und übertraf damit sein ursprüngliches Ziel von 40%. Die Better Cotton Initiative (BCI) hat sich zum Ziel gesetzt, die Baumwollproduktion weltweit nachhaltiger zu gestalten. Daher arbeitet die BCI mit verschiedenen Organisationen entlang der gesamten Baumwollbeschaffungskette sowie mit interessierten Stakeholdern zusammen, um den negativen Auswirkungen (z.B. extrem hoher Pestizideinsatz und Wasserverbrauch) des herkömmlichen Baumwollanbaus auf Gesellschaft und Umwelt entgegenzuwirken. Gleichzeitig setzt sich die BCI für faire Arbeitsbedingungen für die Baumwollfarmer und ihre Beschäftigten ein.

– HIGHLIGHTS 2015

PARLEY FOR THE OCEANS

Im Jahr 2015 hat sich der adidas Konzern mit der Organisation Parley for the Oceans zusammengeschlossen. Parley for the Oceans setzt sich für den Schutz und Erhalt der Weltmeere ein, indem sie das Bewusstsein über den Zustand der Ozeane zu schärfen versucht. Im Rahmen dieser Partnerschaft sollen die Entwicklung innovativer Produkte sowie die Verwendung von Materialien, die aus Plastikabfällen aus dem Meer bestehen, vorangetrieben werden. Neben dem weltweit ersten Schuh, dessen Obermaterial vollständig aus recycelten und aufbereiteten Abfällen aus dem Meer sowie illegalen Hochseenetzen besteht, präsentierte das Unternehmen bereits eine im 3D-Druck gefertigte Zwischensohle aus Meeresplastikabfällen. Zudem hat sich die adidas Gruppe verpflichtet, ab 2016 in ihren eigenen Geschäften auf Plastiktüten zu verzichten.



NACH – HALTIGKEIT

Der adidas Konzern erreichte 2015 **den dritten Platz in der Liste der ,Global 100 Most Sustainable Corporations in the World‘ (Global 100 Index)** und wurde als **bestes europäisches Unternehmen und Branchenführer** ausgezeichnet. Das **„Corporate Knights“-Ranking** ist eine der umfangreichsten datengestützten Nachhaltigkeitsbewertungen für Unternehmen.

DOW JONES

Die adidas AG wurde 2015 zum 16. Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen, die erste globale Aktienindexfamilie, die die Sozial- und Umweltleistungen sowie die Finanzergebnisse weltweit führender Unternehmen analysiert und bewertet. Im Sektor **„Textilien, Bekleidung & Luxusgüter“** wurde die adidas AG in der Kategorie **„Innovation Management“** als Branchenführer ausgezeichnet. In weiteren Kategorien erzielte die adidas AG ebenfalls weit überdurchschnittliche Bewertungen.

FAKTEN & ZAHLEN

FINANZ-HIGHLIGHTS

OPERATIVE HIGHLIGHTS — MIO. €

Umsatzerlöse¹
2015: **16.915**
2014: **14.534**

EBITDA¹
2015: **1.475**
2014: **1.283**

Betriebsergebnis^{1,2,3}
2015: **1.094**
2014: **961**

Nettofinanzverbindlichkeiten
2015: **460**
2014: **185**

**Konzerngewinn aus fortgeführten
Geschäftsbereichen^{1,2,3}**
2015: **720**
2014: **642**

- 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 2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.

UMSATZVERTEILUNG NACH MARKEN — %

Es können Rundungsdifferenzen auftreten.



- | | |
|--------------------------|-----|
| 1 adidas | 82% |
| 2 Reebok | 10% |
| 3 TaylorMade-adidas Golf | 5% |
| 4 Reebok-CCM Hockey | 2% |

WICHTIGE KENNZAHLEN — %

Bruttomarge¹
2015: **48,3**
2014: **47,6**

Operative Marge^{1,2,3}
2015: **6,5**
2014: **6,6**

**Durchschn. operatives
kurzfristiges Betriebs-
kapital in % der Umsatz-
erlöse¹**
2015: **20,5**
2014: **22,4**

KENNZAHLEN JE AKTIE — €

**Unverwässertes
Ergebnis^{2,3,4}**
2015: **3,32**
2014: **2,72**

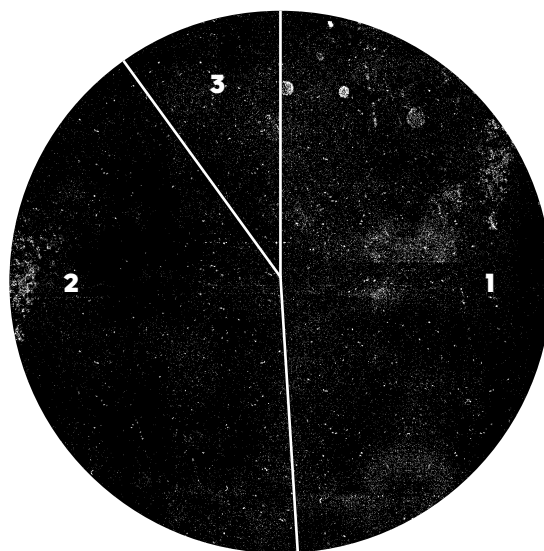
Dividende
2015: **1,60⁵**
2014: **1,50**

**Aktienkurs am
Ende des Jahres**
2015: **89,91**
2014: **57,62**

- 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 2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.
⁴ Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.
⁵ Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

UMSATZVERTEILUNG NACH PRODUKTBEREICHEN¹ — %

Es können Rundungsdifferenzen auftreten.



- | | |
|--------------|-----|
| 1 Schuhe | 49% |
| 2 Bekleidung | 41% |
| 3 Zubehör | 9% |

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

ADIDAS KONZERN AUSBLICK FÜR DAS JAHR 2016

WÄHRUNGSBEREINIGTE UMSATZENTWICKLUNG

ANSTIEG ZWISCHEN

10 % UND 12 %

BRUTTOMARGE

47,3 % – 47,8 %

OPERATIVE MARGE

MINDESTENS

STABIL

GEGENÜBER VORJAHR

KONZERNGEWINN AUS FORTGEFÜHRTEN GESCHÄFTSBEREICHEN

ANSTIEG ZWISCHEN

10 % UND 12 %

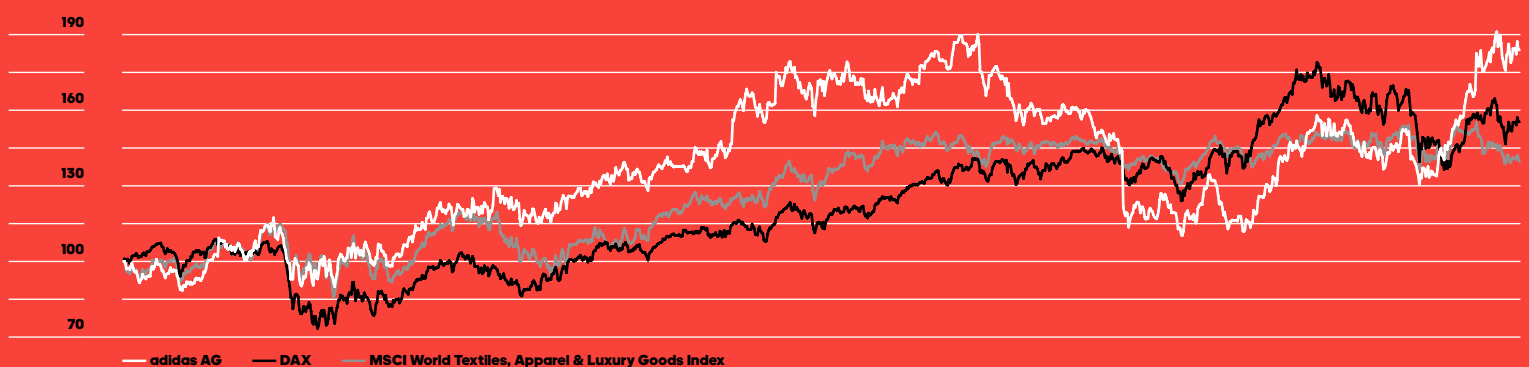
AUF ETWA

800 MIO. €

FÜNFJAHRESÜBERSICHT ZUR AKTIENKURSENTWICKLUNG

Index: 31. Dezember 2010 = 100.
31. Dezember 2010

31. Dezember 2015



INFORMATIONEN ZUR AKTIE DER ADIDAS AG

- JAHRESENDKURS
- ANZAHL DER AUSSTEHENDEN AKTIEN¹
- WERTPAPIERCODE (ISIN)
- MARKTKAPITALISIERUNG²
- BÖRSENKÜRZEL

89,91 €
200.197.417
ISIN DE000A1EWWO
18.000 MIO. €
ADS, ADSGn.DE

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

21 %

**NORD —
AMERIKA**

LOS ANGELES

NEW YORK CITY

11 %

**LATEIN —
AMERIKA**

SECHS WICHTIGE STÄDTE

Paris / Frankreich // Europa

London / Großbritannien // Europa

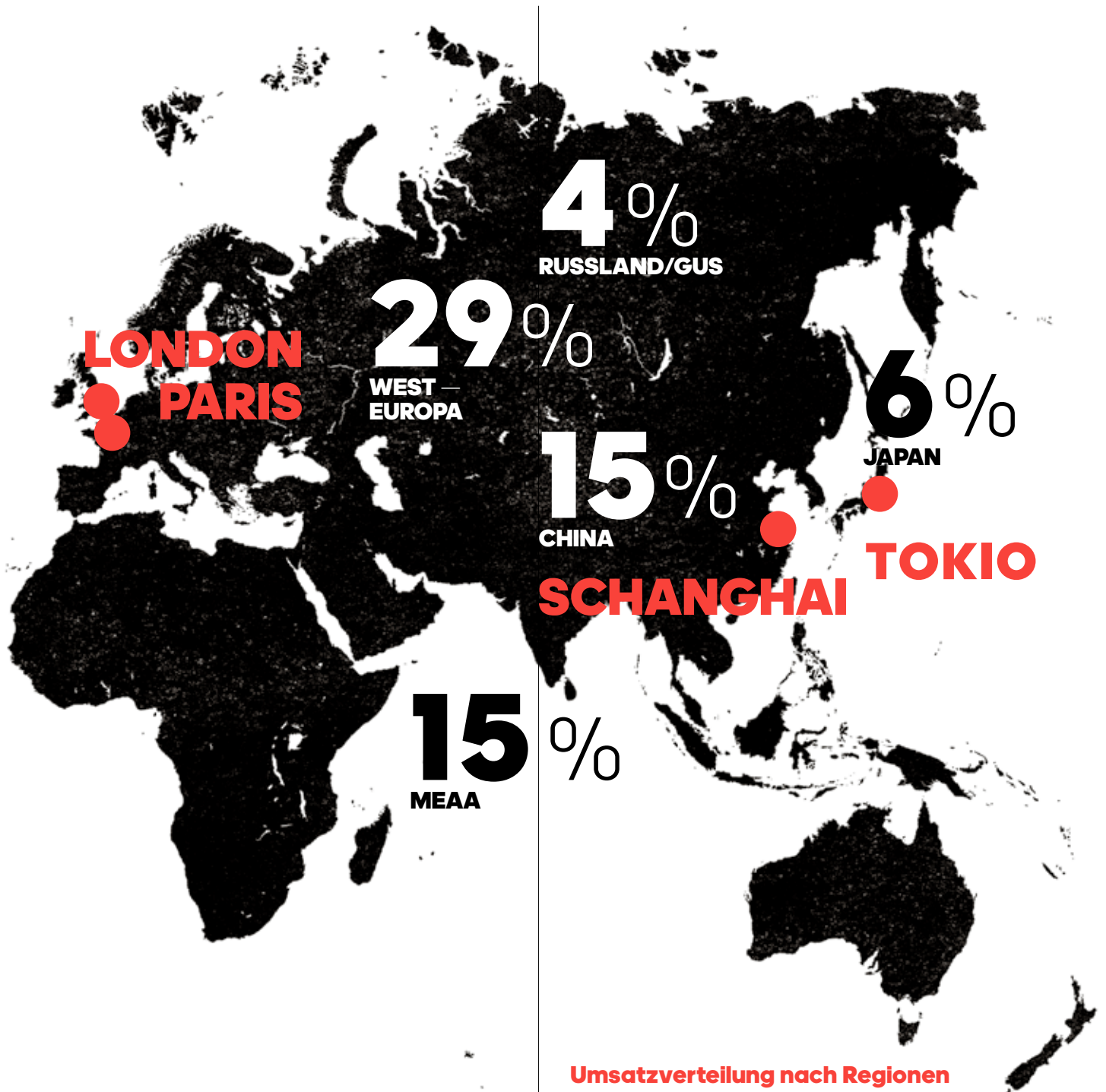
Tokio / Japan // Asien

Schanghai / China // Asien

Los Angeles / USA // Nordamerika

New York City / USA // Nordamerika

UNSER KONZERN WELTWEIT



Umsatzverteilung nach Regionen

- Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
- Die Zahlen spiegeln die Geschäftstätigkeit aller Geschäftssegmente des adidas Konzerns, inklusive der Anderen Geschäftssegmente, wider.



Adi-Dassler-Str. 1
91074 Herzogenaurach
Deutschland
Adi-Dassler-Str. 1

91074 Herzogenaurach
TEL +49 (0) 91 32 84 - 0
Deutschland
FAX +49 (0) 91 32 84 - 22 41

WWW.ADIDAS-GROUP.DE
TEL +49 (0) 91 32 84 - 0

FAX +49 (0) 91 32 84 - 22 41
Investor Relations
WWW.ADIDAS-GROUP.DE
TEL +49 (0) 91 32 84 - 32 96

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

TEL +49 (0) 91 32 84 - 32 86
INVESTOR.RELATIONS@ADIDAS-GROUP.COM
FAX +49 (0) 91 32 84 - 31 27
WWW.ADIDAS-GROUP.DE / INVESTOREN

INVESTOR.RELATIONS@ADIDAS-GROUP.COM

WWW.ADIDAS-GROUP.DE / INVESTOREN

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

Dieses Magazin ist Bestandteil des Geschäfts-
Berichts 2016 und steht Mitgliedern der Börse erhalt-
lich. Weiterhin steht das Material des Konzerns finden Sie
auf der Website des Unternehmens. Des Weiteren
steht Ihr Magazine in Bestandsform in der Geschäfts-
berichts 2016 zur Verfügung. Englischer Sprache erhält-
lich. Weitere Berichte des adidas Konzerns finden Sie
auf der Website des Konzerns. Das Material steht
in der Geschäftsberichts 2016 zur Verfügung und wird
geplant. Die Magazine sind in der Geschäftsberichts 2016
zur Verfügung.

Kostenlos. Diesem besseren Lesbarkeit verzichten wir
auf die Darstellung von eingetra-
gten Markenzeichen.

Kostenlos Design
MATTHIAS HASLAUER
— Stuttgart / Berlin
Druck
ESSEN
MATTHIAS HASLAUER



