

# MAKE A DIFFERENCE

adidas Group  
Summary  
2014



# MAKE A DIFFERENCE

adidas Group  
Summary

2014



IM SPORT MACHEN SIE DEN UNTERSCHIED:

BRUCHTEILE EINER SEKUNDE. WENIGE ZENTIMETER.  
EIN PAAR GRAMM.

FÜR DEN SPORTLER MACHEN SIE DEN UNTERSCHIED:

unsere bahnbrechenden

INNOVATIONEN.

Unsere jahrzehntelange

ERFAHRUNG.

Unsere einmalige

LEIDENSCHAFT.

Unser unbändiger

EHRGEIZ.

Sport hat unzählige **Facetten** und zahllose **Gesichter**. Jeder Sportler sein eigenes **Ziel**, jeder Athlet eine andere **Motivation**. Wir unterstützen sie alle dabei, ihre ganz individuellen Ziele zu erreichen, sich gut zu fühlen, zu siegen, die Kraft des Sports zu erleben und von ihr zu profitieren – und machen so den Unterschied.

JEDEN TAG AUFS NEUE. IMMER WIEDER. ÜBERALL.

MAKE A  
DIFFERENCE

—



# MAKE A DIFFERENCE

adidas Group  
Summary

2014



## 1 / MARKEN & PRODUKTE

Unsere Marken	5
adidas	6
Reebok	7
TaylorMade-adidas Golf	8
Reebok-CCM Hockey	9
Unsere Mission	10



## 2 / MENSCHEN & LEIDENSCHAFT

Gut, besser, BOOST!	12
Auf den Blickwinkel kommt es an	16
Tough Fitness	18
Der Konsument steht im Mittelpunkt / Interview mit Herbert Hainer	22
Die Zukunft des Sports gestalten	28
#BestPlaceToWork	32



## 3 / ZAHLEN & FAKTEN

Operative und Finanz-Highlights	36
Der adidas Konzern weltweit	38
Operative und Sport-Highlights 2014	40
Wichtige Sportveranstaltungen	44



M A K E   A   D I F F E R E N C E



STARKE  
GLOBALE MARKEN

UND

INNOVATIVE  
PRODUKTE

M A C H E N  
D E N  
U N T E R S C H I E D



# UNSERE LIEBE ZUM SPORT BESTIMMT, WER WIR SIND UND WAS WIR TUN. JEDEN TAG.



Mit mehr als 53.000 Mitarbeitern haben wir im Jahr 2014 mehr als 650 Millionen Produkte produziert und damit einen Umsatz von 14,5 Mrd. € generiert. Wir sind in über 160 Ländern präsent, in unserer Konzernzentrale beschäftigen wir Mitarbeiter aus knapp 80 Nationen.

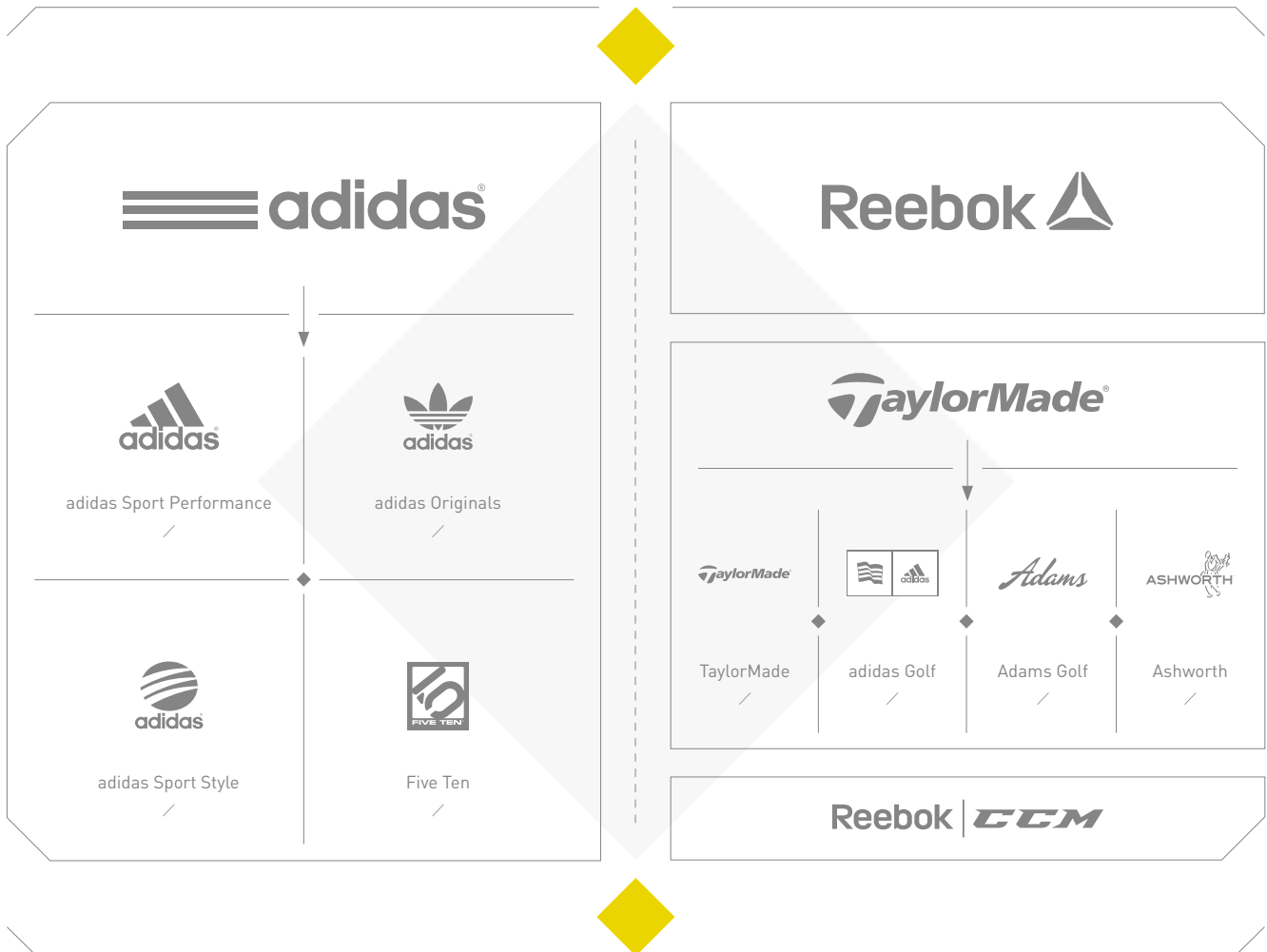
Wir mögen es vielseitig und zugleich einfach, wir lieben Herausforderungen und wollen gewinnen. Wir haben das große Ganze im Blick. Und zugleich die Leidenschaft für Schnelligkeit, die Hingabe für Präzision und die Liebe zum Detail. Dafür stehen wir und dafür lieben uns die Konsumenten.

Und dafür stehen auch unsere Marken: Egal wie, wo und warum der Konsument sportlich aktiv ist, ob als Profi- oder Freizeitsportler, Fitnessstudio-Liebhaber oder Outdoorsportler, Läufer, Golfer, Schwimmer, Segler. Egal ob Fashionista, Sneaker-Freaker oder Urban Trendsetter – wir haben das richtige Produkt, die optimale Dienstleistung, das passende Erlebnis, wir haben die Vielfalt. Unsere Marken bedienen das ganze Spektrum. Wir hören auf das, was die Konsumenten möchten. Unsere Erfahrung, Kompetenz und Glaubwürdigkeit machen den Unterschied. Heute, morgen und auf lange Sicht.



# UNSERE MARKEN

**adidas®**  
GROUP



5  
2014

Weitere  
Informationen zu  
unseren Marken finden  
Sie unter:

[WWW.ADIDAS-GROUP.DE](http://WWW.ADIDAS-GROUP.DE)



ULTRA BOOST

Der Ultra BOOST ist ein Schuh, der in puncto Energierückführung, Aussehen und Tragekomfort neue Maßstäbe setzt.



3 MIO.  
ZX FLUX

Der ZX Flux feiert großen Erfolg und verkauft sich im ersten Jahr nach seiner Einführung drei Millionen mal.

ÜBER  
adidas

ADIDAS IST EINE DURCH UND DURCH GLOBALE MARKE MIT DEUTSCHEN WURZELN.

**adidas Sport Performance** → Das Leitprinzip von adidas Sport Performance ist, Athleten besser zu machen. Der Fokus liegt hierbei auf fünf Kernkategorien: Fußball, Running, Basketball, Training und Outdoor.

**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.



DAUMEN HOCH  
!

26.439.849

adidas Originals Facebook Likes  
(Stand: 24.02.2015)

MISSION  
DER MARKE

Die weltweit beste Sportartikelmarke sein.

UMSATZ-  
ENTWICKLUNG  
auf währungsbereinigter Basis  
im Jahr  
2014

+11%

WICHTIGE  
ERFOLGE

im Jahr 2014

- adidas dominiert die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 mit einem Umsatzrekord von 2,1 Mrd. € in der Kategorie Fußball. adidas rüstet nicht nur die zwei Finalisten – Titelgewinner Deutschland und Vize-Weltmeister Argentinien – aus, sondern mit Lionel Messi, James Rodriguez und Manuel Neuer auch den besten Spieler, den besten Torschützen und den besten Torwart des Turniers.
- Der von adidas gesponserte Athlet Dennis Kimetto läuft in den extraleichten adizero Adios Boost die schnellste Zeit in der Geschichte des Marathonlaufs.
- Der adidas Originals Stan Smith wird zum meistverkauften adidas Schuh aller Zeiten. Seit seiner Markteinführung wurden bereits über 40 Millionen Paar verkauft.

UMSATZ-  
ERLÖSE  
im Jahr  
2014

11.774  
MRD. €



Reebok 

~ **1** MIO.

CrossFit NANO

Reebok's CrossFit Nano war im Jahr 2014 mit fast einer Million verkauften Paar Schuhen ein Bestseller.



CARDIO ULTRA

Dieser innovative Studio-Schuh bietet Beweglichkeit, Halt und Komfort.

## ÜBER Reebok

Reebok ist eine amerikanisch geprägte Marke, die ein klares Ziel vor Augen hat: die weltweit führende Fitnessmarke zu werden. Reebok bietet Konsumenten innovative Produkte, Erlebnisse und Inspirationen, da die Marke die zahlreichen Facetten und das Lifestyle-Potenzial von Fitness kennt und ausschöpft.

Durch ihre starken Wurzeln und ihre Tradition im Fitnessbereich ist Reebok die Marke, die Konsumenten fit fürs Leben machen will.

MISSION  
DER MARKE

Reebok macht  
dich fit  
fürs  
Leben.

SPARTAN  
RACE

650.000

Reeboks Spartan Race setzt seine Erfolgsgeschichte fort: Im Jahr 2014 nehmen rund 650.000 Anhänger weltweit am Spartan Race teil.

7  
2014

UMSATZ-  
ENTWICKLUNG

auf währungsbereinigter Basis  
im Jahr  
2014

+5%

WICHTIGE  
ERFOLGE

im Jahr 2014

- ✓ Reebok stellt die neuesten Laufschuhe wichtiger Produktfamilien vor. Neben dem ZQuick und Z-Jet wird auch der All Terrain, der erste Schuh, der speziell für den Hindernislauf entwickelt wurde, auf dem Markt eingeführt.
- ✓ Reebok verzeichnet auf währungsbereinigter Basis zweistellige Umsatzzuwächse in Westeuropa, den Europäischen Schwellenländern, den Anderen Asiatischen Märkten und Lateinamerika.

UMSATZ-  
ERLÖSE

im Jahr  
2014

1.578  
MRD. €



Adams



ASHWORTH

R15 DRIVER



Der neue R15 Driver ist der technologisch fortschrittlichste Driver, den TaylorMade je auf den Markt gebracht hat.



MADEOF  
GREATNESS

TaylorMade nutzt diesen Hashtag auf Facebook, Twitter und Instagram, um auf seine Innovationen und Errungenschaften aufmerksam zu machen.

ÜBER  
TaylorMade-  
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.

EQUIPMENT  
HOT LIST

2014



Das Golf Digest Magazin bewertet den TaylorMade SLDR Driver in seiner „Equipment Hot List 2014“ mit fünf Sternen – das ist die beste Bewertung, die je für einen Driver vergeben wurde.

Als erster Driver erhält er fünf Sterne in allen vier Kategorien: Leistung, Innovation, optische/akustische/haptische Eindrücke und Nachfrage.

MISSION  
DER MARKE

Das weltweit führende Unternehmen für Performance-Golfprodukte hinsichtlich Umsatz und Profitabilität sein.

UMSATZ-  
ENTWICKLUNG

auf währungsbereinigter Basis

im Jahr

2014

-28%

WICHTIGE  
ERFOLGE

im Jahr 2014

- adidas Golf wird zum offiziellen Ausrüster der Spieler, Trainer und Funktionäre der US-amerikanischen Golfmannschaft für die Olympischen Spiele 2016 in Rio de Janeiro gewählt.
- TaylorMade Tour Staff Spieler und PGA-Profi Martin Kaymer gewinnt die Players Championship 2014 und die U.S. Open.

UMSATZ-  
ERLÖSE

im Jahr

2014

913  
MIO. €



Reebok | CCM

FOKUS-  
MÄRKTE

KANADA  
USA  
SKANDINAVIEN  
RUSSLAND/  
GUS

MISSION  
DER MARKE

Durch die Entwicklung hochwertiger  
und innovativer Ausrüstung  
die Leistung von  
Eishockey-Spielern  
verbessern.

ÜBER  
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.



TACKS SCHLITTSCHUH

Der legendäre Tacks Schlittschuh wurde neu aufgelegt,  
um dem Spieler eine explosionsartige Beschleunigung  
zu ermöglichen.

2014  
INSTAGRAM  
FOLLOWER

84.400

UMSATZ-  
ENTWICKLUNG  
auf währungsbereinigter Basis  
im Jahr  
2014

+7%

WICHTIGE  
ERFOLGE

im Jahr 2014

✓ CCM führte nach zehn Jahren die kultigen Tacks  
Schlittschuhe und Eishockey-Schläger wieder ein.  
Dies trug dazu bei, dass CCM das dritte Jahr  
in Folge ein Umsatzwachstum verzeichnen konnte.

UMSATZ-  
ERLÖSE  
im Jahr  
2014

269  
MIO. €



# CORPORATE MISSION STATEMENT



Der adidas Konzern strebt danach,  
der weltweit führende Anbieter der Sportartikelindustrie zu  
sein – mit Marken, die auf Leidenschaft 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.



M A K E   A   D I F F E R E N C E

A large, light gray, stylized number "2" that serves as a background for the main text. It is positioned diagonally, with its top-left corner near the top center and its bottom-right corner near the bottom right.

VOLLER  
EINSATZ  
UND  
LEIDENSCHAFT  
FÜR DEN SPORT  
MACHEN  
DEN  
UNTERSCHIED

MAKE A DIFFERENCE



12  
2014

GUT, BETTER,  
BOOST!



Perfekt ausgerüstet mit dem Ultra Boost. Nun kann es losgehen.

„Ist man einmal in einen Boost geschlüpft, gibt es kein Zurück mehr.“

„Wir haben eine Innovation auf den Markt gebracht, die ihresgleichen sucht. So eine Erfindung läuft einem nicht oft über den Weg“, sagt Jennifer Thomas, Senior Director Concepts-to-Consumer. „Ich selbst werde nie wieder in einem Schuh mit herkömmlicher EVA-Sohle laufen. Ist man einmal in einen Boost geschlüpft, gibt es kein Zurück mehr.“ Als begeisterte Sportlerin hat sie ihr Hobby zum Beruf gemacht und verantwortet als Senior Director den Bereich Concepts-to-Consumer für die Kategorie Running. Sie hat dafür gesorgt, dass Ultra Boost, der großartigste Laufschuh aller Zeiten, im Januar pünktlich in all unseren Märkten vorgestellt werden konnte. Gemeinsam mit ihrer Kollegin Minna

Philipson, verantwortlich für Brand Communications Running, stellt sie sicher, dass der Ultra Boost die Laufszenen rund um den Globus aufmischte, seine Vorteile konsistent präsentiert werden und der Schuh die Konsumenten begeistert. Der Ultra Boost ist das erste Schuhmodell, das bis zu 100% auf das Boost Dämpfungsmaterial setzt. Tausende einzigartiger Kapseln in der Zwischensohle liefern damit die höchste Energierückführung in der Laufbranche. Die Leistungsfähigkeit des Schuhs bleibt auch nach unzähligen Trainingskilometern und Laufsaisons unter allen Bedingungen konstant erhalten. Innovationen wie diese machen den Unterschied.



MAKE  
A  
DIFFERENCE

13  
2014



Ob vor der Arbeit, in der Mittagspause oder nach der Arbeit, Jennifer verabredet sich gerne mit Kollegen zu einem Lauf.





14  
2014

*Jennifer Thomas*

NAME:

Jennifer Thomas

POSITION:

Senior Director Concepts-to-Consumer

IM UNTERNEHMEN SEIT:

Juli 1998

Jennifer und Minna arbeiten gemeinsam daran, die wichtigsten Produktkonzepte der Kategorie Running in den Märkten umzusetzen. Sie stellen sicher, dass das Konsumentenerlebnis rund um den Ultra Boost in allen Märkten bei jedem Kontaktpunkt konsistent ist. Zugleich holen sie Feedback aus den Märkten ein, um einschätzen zu können, was die beste Art und Weise ist, mit Konsumenten eine Verbindung aufzubauen.

MAKE  
A  
DIFFERENCE



MAKE A DIFFERENCE

# ULTRA BOOST



Der Ultra Boost lässt Funktionalität und Style ideal verschmelzen und passt sich jederzeit den Bedingungen an. Die Boost Technologie gewährleistet eine bislang unerreichte Energierückführung sowie

erstklassigen Halt und anpassungsfähigen Tragekomfort über Hunderte von Kilometern unter nahezu allen Laufbedingungen. adidas dominiert die Energy-Running-Revolution!

MAKE  
A  
DIFFERENCE

# 2:02:57

## WELTREKORD!

adidas Athlet Dennis Kimetto stellt mit seinen adizero Adios Boost Laufschuhen beim Berlin Marathon einen neuen Weltrekord auf.

Unsere Boost Laufschuhe haben die Läuferzene im Sturm erobert und wurden im Jahr 2014 vielfach ausgezeichnet, u. a. mit folgenden Awards:

RUNNER'S WORLD MAGAZIN  
(UK)

EDITOR'S CHOICE  
AWARD

2014

RUNNER'S WORLD MAGAZIN  
(UK)

BEST UPDATE  
AWARD

2014

THE RUNNING NETWORK  
(USA)

AWARD FÜR BEST  
RENOVATION

2014



Der Ultra Boost setzt auf bis zu 100 % Boost Dämpfungsmaterial.

15  
2014



16  
2014

## AUF DEN BLICKWINKEL KOMMT ES AN

Als Designer betrachtet Aurélien Dinge aus verschiedenen Perspektiven, hinterfragt Herangehensweisen, gibt neuen Ideen Raum und bricht mit Konventionen. Kann man als Designer aus dem Fashion- und Lifestyle-Bereich auch einen Basketballschuh designen? Aurélien schon: Der gebürtige Franzose gestaltet eigentlich für das adidas Sport Style Label Y-3. Gleichzeitig überzeugte er seine Kollegen mit seinen

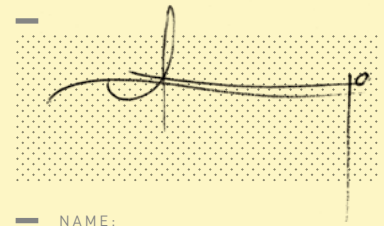
Ideen für Basketballschuhe. Deshalb wird er nun für ein paar Monate nach Portland/USA entsandt, um seiner Kreativität innerhalb der dort beheimateten Basketballkategorie freien Lauf zu lassen. Ideen hat er übrigens ständig. Weil sein Job auch sein Hobby ist, kommen ihm immer und überall neue Einfälle. Junge Talente wie er, für die Grenzen Ansporn sind und die flexibel und vielseitig sind, machen den Unterschied.

MAKE  
A  
DIFFERENCE





Futter für die Sinne:  
Aurélien testet in der  
sogenannten „Material Library“  
Stoffe.



NAME:

Aurélien Longo

POSITION:

Footwear Designer

IM UNTERNEHMEN SEIT:

September 2011



Fundus für  
die Zukunft:  
Auf Auréliens  
Schreibtisch  
stapeln sich  
Skizzenbücher  
voller neuer  
Einfälle.



Ideen zu neuen Designs kommen  
Aurélien immer und überall.



MAKE A DIFFERENCE



# TOUGH FITNESS







Perfekt ausgerüstet kann es losgehen. Im Rahmen ihrer Kooperation haben Reebok und Les Mills gemeinsam eine attraktive Kollektion entworfen, die perfekt auf die Anforderungen von Les Mills Kursen abgestimmt ist.



Sandra liebt ihr Training im Fitnessstudio. Jeden Mittwochabend gibt sie nach ihrem Marketing-Job den Gruppenfitness-Kurs 'Bodycombat'. Sie selbst hält sich damit schon seit 15 Jahren fit. Deshalb freut sie sich darüber, dass diese Art von Training inzwischen so beliebt ist und den wohl größten Aufschwung seit dem Aerobic-Boom der 80er-Jahre erfährt. Und darüber, dass Reebok mit Les Mills, dem internati-

onal renommierten Anbieter von Gruppenfitness-Programmen, eine Partnerschaft eingegangen ist. Reebok blickt auf eine lange Tradition in Studio-Fitness zurück, und die Partnerschaft mit Les Mills zielt auf die neue Generation von Fitnessbegeisterten wie Sandra ab. Diese Art von Fitnesstraining sorgt für ein besseres Lebensgefühl und ermöglicht den Teilnehmern, die physischen, mentalen und sozialen Aspekte von Fitness für sich zu entdecken. Und das macht den Unterschied.



Bereits seit den 80er- und 90er-Jahren ist Reebok als die Fitnessmarke und als Vorreiter im Bereich Studio-Fitness bekannt.



*S. Schusser*

NAME:

Sandra Schusser

POSITION:

Manager Development Accessories

IM UNTERNEHMEN SEIT:

September 2012

MAKE  
A  
DIFFERENCE







# REEBOK + LES MILLS

2014 war Les Mills der größte Anbieter von Gruppenfitness weltweit.



Sandra geht nach dem Feierabend im Fitnessstudio auf dem Firmengelände ihrem Hobby nach. Dort gibt es auch eine eigene Reebok CrossFit Box, in der sie sich aufwärmt, bevor der Kurs beginnt.

21  
2014



## LES MILLS NATIONAL-TRAINER

Weltweit gibt es ca. 1.000 Les Mills National-Trainer, die mit Reebok Les Mills Produkten ausgestattet werden.



## KONSUMENTENKONTAKTE

Weltweit interagieren mehr als 100.000 Les Mills Instruktoren pro Woche mit etwa fünf Millionen Konsumenten.





# „DER KONSUMENT STEHT IM MITTELPUNKT“

INTERVIEW MIT

Herbert Hainer

VORSTANDSVORSITZENDER DES ADIDAS KONZERNS



# MAKE — A — DIFFERENCE

## Wie würden Sie das Jahr 2014 rückblickend beschreiben?

— HERBERT HAINER

Das Jahr 2014 war ohne Frage ein Jahr mit Höhen und Tiefen. Wir mussten unsere Prognose für das Gesamtjahr nach unten korrigieren und haben bekannt gegeben, dass wir unsere wesentlichen Finanzziele der Route 2015 erst später als ursprünglich erwartet erreichen können. Es gab jedoch auch vieles, was gut gelaufen ist. Unsere angepassten Umsatz- und Gewinnziele haben wir Ende des Jahres trotz der teilweise schwierigen gesamtwirtschaftlichen Lage erreicht. Wir konnten unseren währungsbereinigten Umsatz 2014 um 6% steigern und beendeten das Jahr in den meisten Regionen der Welt mit zweistelligem Wachstum im vierten Quartal. Die Marke adidas hat für das Gesamtjahr eine zweistellige Umsatzsteigerung vorzuweisen und Reebok ist nun sieben Quartale in Folge gewachsen. Dennoch fühlt es sich niemals gut an, wenn man das ursprünglich anvisierte Ziel nicht erreicht – weder im Sport noch in der Geschäftswelt.

## Wie haben Sie auf diese Entwicklungen reagiert?

— HERBERT HAINER

Wir haben wie Athleten reagiert. Über Jahre hinweg haben wir hart gearbeitet, um die Goldmedaille zu erringen. Und auch wenn wir unser Ziel dieses Mal verfehlt haben, haben wir unser Training angepasst und werden künftig noch stärker als jemals zuvor auftreten. Wir haben unser Team verstärkt, die Organisation neu ausgerichtet und unsere Marken gestärkt, um die Herzen von möglichst vielen Konsumenten zu erobern. Wir haben unseren Konzern für noch größere, nachhaltigere Erfolge in der Zukunft aufgestellt.

## Worin genau bestand das Problem, das einen derart großen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung hatte?

— HERBERT HAINER

Das ist im Wesentlichen auf drei Gründe zurückzuführen – die Schwäche im weltweiten Golfmarkt, das gesunkene Konsumentenvertrauen in Russland sowie ungünstige Währungseffekte. All diese Faktoren müssen einzeln voneinander betrachtet werden. Das Problem im Golfgeschäft ist teilweise branchenbezogen; teilweise haben wir aber auch Fehler bei der Umsetzung gemacht. Wir haben einige schmerzliche Maßnahmen ergriffen und die Probleme

behalten. Dadurch sind die Lagerbestände im Einzelhandel heute weitaus gesünder und unsere Organisation ist wesentlich schlagkräftiger.

Unterstützt durch unsere Fülle an Produkten werden wir bei TaylorMade-adidas Golf 2015 zu Wachstum und Profitabilität zurückkehren. Eins darf man bei all dem nicht vergessen: TaylorMade-adidas Golf ist und bleibt das weltweit führende Golfunternehmen.

## Das Russland-Geschäft entwickelte sich 2014 auch nicht wie erwartet ...

— HERBERT HAINER

Russland/GUS ist eine völlig andere Geschichte. Hier sind wir Opfer unseres eigenen Erfolgs. Wir verfügen hier über eine starke und beeindruckende Position. adidas ist der klare Marktführer und Reebok eine starke Nummer drei. Beide Marken zählen zu den bekanntesten und begehrtesten Konsumgütermarken in Russland. Wir haben diesen Markt in den letzten zehn Jahren mit der Etablierung unseres eigenen Einzelhandelsnetzes, das inzwischen mehr als 1.100 Geschäfte umfasst, erfolgreich aufgebaut. Doch die rasche Schwächung des Rubels sowie das sich verschlechternde Konsumentenvertrauen infolge der Russland-Ukraine-Krise haben auch bei uns ihre Spuren hinterlassen. Obwohl unser Russland-Geschäft in lokaler Währung um fast 20% gewachsen ist, ging dieses Wachstum in der Währungsumrechnung komplett verloren. Aber auch hier haben wir schnell reagiert. Wir haben netto weniger Geschäfte eröffnet als ursprünglich geplant, die Lagerbestände sorgfältig gemangt und unsere Kostenbasis optimiert. So konnten wir selbst in einem derart schwierigen Umfeld eine Profitabilität erzielen, die über dem Konzernschnitt liegt. Während wir unser Geschäft in Russland äußerst umsichtig führen, werden wir auf jeden Fall weiter investieren, da wir vom Potenzial des Markts voll und ganz überzeugt sind. Unsere Strategie ist langfristig ausgerichtet. Die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2018 wird der Marke adidas eine erstklassige Plattform bieten, um nur ein Beispiel zu nennen.

## Der Rubel ist nicht die einzige Währung, deren Entwicklung negative Auswirkungen auf den Konzern hatte.

— HERBERT HAINER

Das ist leider richtig. Währungsschwankungen haben unser Umsatzergebnis im Jahr 2014 um mehr als eine

Ob im Leben, im Geschäft oder im Sport, es wird immer ein Auf und Ab geben. Das Wichtigste ist, dass man aus seinen Fehlern lernt und sich weiterentwickelt – als Mensch, als Unternehmen oder als Sportler.

Herbert Hainer  
VORSTANDSVORSITZENDER



halbe Milliarde Euro gemindert. Unsere Bruttomarge wurde durch ungünstigere Hedging-Kurse sowie die Abwertung von Währungen wie dem russischen Rubel, dem argentinischen Peso und dem brasilianischen Real ebenfalls schwer getroffen.

### Würden Sie 2014 als ein verlorenes Jahr für den adidas Konzern bezeichnen?

— HERBERT HAINER

Nein. Ob im Leben, im Geschäft oder im Sport, es wird immer ein Auf und Ab geben. Das Wichtigste ist, dass man aus seinen Fehlern lernt und sich weiterentwickelt – als Mensch, als Unternehmen oder als Sportler. Mit Blick auf unsere Kernmarken stimmt uns die Dynamik bei adidas und Reebok sehr zuversichtlich. Wir sind nach nur kurzer Zeit wieder auf einem guten Weg. Der Umsatz von adidas legte im Gesamtjahr währungsbereinigt um 11 % zu. Zahlreiche Ereignisse haben der Marke zudem neuen Schwung verliehen. Die Fußballweltmeisterschaft, die größte und am meisten beachtete Sportveranstaltung der Welt, war zum Beispiel eine hervorragende Plattform, um unsere führende Position in der Kategorie Fußball unter Beweis zu stellen. Ein neuer Rekordumsatz in Höhe von 2,1 Mrd. € übertraf sogar unsere eigenen Erwartungen. Auf dem Spielfeld hat adidas alle Wettbewerber in den Schatten gestellt. Wir waren die Marke, über die mit Abstand am meisten gesprochen wurde, und konnten einen Zuwachs von nahezu sechs Millionen Followern in den wichtigsten sozialen Medien verzeichnen – mehr als jede andere Sportartikelmarke.

### Doch das Fußballgeschäft ist nicht alles, oder?

— HERBERT HAINER

Natürlich nicht. Und ich bin froh, dass unsere Dynamik weit über die Kategorie Fußball hinausgeht. In der Kategorie Running dominiert adidas dank des riesigen Erfolgs unserer Boost Technologie auch weiterhin die wichtigsten Marathonveranstaltungen der Welt. Beim Berlin Marathon ist der von adidas gesponserte Athlet Dennis Kimetto in seinen extrem leichten adizero Adios Boost Schuhen den schnellsten Marathon aller Zeiten gelaufen. Seit seiner Einführung konnte der adizero Adios Boost bereits 27 Siege allein bei großen Marathonläufen vorweisen. Beim New York Marathon siegten mit Wilson Kipsang und Mary Keitany gleich zwei Sportler in Boost Schuhen. Darüber hinaus hat auch der Bereich adidas Originals &

Sport Style seine starke Entwicklung im vergangenen Jahr fortgesetzt und die Umsätze zweistellig gesteigert.

### Wie steht es um Reebok?

— HERBERT HAINER

Die Trendwende bei Reebok ist deutlich sichtbar. Ende letzten Jahres verzeichnete Reebok das siebte Wachstumsquartal in Folge und beendete das Jahr mit einem Anstieg des währungsbereinigten Umsatzes um 5 % gegenüber dem Vorjahr. Die Positionierung der Marke im Bereich Fitness wird von den Konsumenten weltweit extrem gut angenommen, insbesondere in Märkten, in denen wir unsere selbst kontrollierten Verkaufsflächen vorantreiben. Im Jahr 2014 haben wir erhebliche Fortschritte dabei erzielt, die Beziehung von Reebok zur Fitness-Community weiter zu vertiefen; wir haben überall auf der Welt spektakuläre Fitness- und Grassroots-Veranstaltungen organisiert, durch die wir unsere Markenposition noch besser schärfen konnten.

### Kommen wir zu einem etwas umfassenderen Thema: Wie beurteilen Sie den Fortschritt im Rahmen des strategischen Geschäftsplans Route 2015 des Konzerns?

— HERBERT HAINER

Zuerst einmal darf man nicht vergessen, dass das Jahr 2015 noch lange nicht vorbei ist. Betrachtet man allerdings die reinen Zahlen aus der Gewinn-und-Verlust-Rechnung unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015, haben wir sicherlich keine Goldmedaille errungen. Das war eine Enttäuschung – für unsere Aktionäre genauso wie für uns. Dennoch ging es bei Route 2015 um mehr als nur Umsatz- und Gewinnsteigerungen. Finanzziele können und werden nur das Ergebnis unserer intensiven Anstrengungen sein, begehrten Marken aufzubauen. Um dieses Ziel zu unterstützen, wurde Route 2015 in verschiedene Einzelziele aufgeschlüsselt, von denen wir viele erreichen werden oder bereits erreicht haben.

### Können Sie uns einige Beispiele nennen?

— HERBERT HAINER

Heute erzielen wir mehr als die Hälfte unseres Umsatzes mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen. Unser ursprüngliches Ziel lautete 45 % bis 2015. Darüber hinaus haben wir unser eCommerce-Geschäft in den vergangenen



fünf Jahren vervielfacht. Wir sind äußerst zuversichtlich, dass wir die angepeilte Marke von 500 Mio. € bis Jahresende übertreffen werden. Des Weiteren haben wir unsere Vorlaufzeiten erheblich verkürzt, was sich im Erfolg von adidas NEO deutlich widerspiegelt. Darüber hinaus sind wir in China und in Lateinamerika schneller gewachsen als unser Hauptwettbewerber. Insgesamt sind wir heute viel besser aufgestellt als vor fünf Jahren. Aber damit geben wir uns nicht zufrieden. Wir standen vor großen Herausforderungen und haben dabei einige Fehler gemacht. Das wissen wir. Wir haben entsprechend reagiert und Maßnahmen ergriffen, mit deren Hilfe wir wieder zurück in die Erfolgsspur finden werden.

#### Wie gehen Sie diese Herausforderungen an?

— HERBERT HAINER

Wir haben herausragende Produkte und ein großartiges Marketing. Dennoch müssen wir noch mehr Wirkung in den Märkten erzielen. Deshalb haben wir eine Organisationsstruktur entwickelt, bei der der Konsument im Mittelpunkt steht und die sich durch klare Rollen und Verantwortlichkeiten, niedrigere Eskalationsstufen und

eindeutige Zuständigkeiten auszeichnet. Dies hilft uns, mehr und schnellere Entscheidungen zu treffen. Zudem befähigt die neue Struktur unsere Kategorien, die komplette Verantwortung für alle Marketingprozesse zu übernehmen. So können wir unsere Konzepte den Konsumenten noch effizienter und effektiver näherbringen. Ich bin überzeugt, dass wir mit unserer klaren Strategie für die Geschäftseinheiten und unserer konsumentenfokussierten Organisation über alle Marketing-Funktionen hinweg das Engagement fördern und klarere Rahmenbedingungen für Entscheidungsprozesse auf allen Ebenen schaffen werden.

#### Nehmen Sie eine allgemeine Änderung im Konsumentenverhalten wahr?

— HERBERT HAINER

Definitiv. Die Konsumenten von heute sind viel mehr auf der Suche nach Erlebnissen als noch vor einigen Jahren. Im Einzelhandel nehmen die Konsumenten nicht mehr nur Transaktionen vor; es ist der Ort, an dem sie mit der Marke in Kontakt treten. Im Jahr 2014 haben wir zwei neue Retail-Konzepte eingeführt, um die Konsumenten zu begeistern: HomeCourt und Neighbourhood. Mit unserem Konzept HomeCourt erleben die Konsumenten beim Kauf der Produkte, was es bedeutet, Teil der Marke zu sein. Sie tauchen tief in die Leidenschaft und Tradition der Marke





ein, wodurch eine Verschiebung vom traditionellen Ort des Einkaufens hin zu einem Ort des Erlebens stattfindet.

### Wie genau sieht das aus?

— HERBERT HAINER

Wir verändern die Verkaufsumgebung, um die Wurzeln der Marke im Sport noch mehr in den Vordergrund zu stellen. Nehmen wir zum Beispiel den Eingangsbereich, der dem Prinzip eines Spielertunnels im Stadion nachempfunden ist. Die Besucher werden akustisch von jubelnden Fans willkommen geheißen; sie passieren eine Zone, in der sie die Straße hinter sich lassen und mitten hinein ins Geschehen geführt werden. Bei Neighbourhood betonen wir die Positionierung von adidas Originals als führende Sportartikelmarke für Streetwear. Jeder Store weist Beziehungen zu der Nachbarschaft auf, in der sich das Geschäft befindet. Stil, Architektur und Atmosphäre der jeweiligen Stadt werden durch eine entsprechende Innengestaltung reflektiert.

### Reichen erstklassige Geschäfte im Zeitalter des Online-Einkaufs aus?

— HERBERT HAINER

Nein, definitiv nicht. Interaktionen finden mittlerweile über viele Kanäle statt – zum Beispiel über unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte, unseren Online-Shop, unsere Handelspartner, unseren Kundenservice oder die verschiedenen mobilen Kanäle und sozialen Medien. Heute nutzen unsere Konsumenten nicht nur den einen oder den anderen Kanal, sondern sie nutzen mehrere Kanäle gleichzeitig. Angesichts dieses Verhaltens ist es unser klares Ziel, alle Verkaufskanäle und Aktivitäten zur Marketingaktivierung zu integrieren: Wir möchten unsere Konsumenten in den Mittelpunkt rücken, Cross-Selling-Möglichkeiten nutzen und unsere Preise über alle Kanäle hinweg in Einklang bringen. Ich bin mir sicher, dass diese Omni-Channel-Initiative einen großen Unterschied ausmachen wird.

### Und wie wollen Sie auf dem nordamerikanischen Markt ‚den Unterschied machen‘? Wie sehen hier Ihre Pläne aus?

— HERBERT HAINER

Aus Konzernsicht haben wir in Nordamerika unterdurchschnittlich abgeschnitten und wir alle blicken mit Enttäuschung auf die vergangenen 12 Monate zurück. Für uns ist jedoch eines klar: Wir wollen und wir werden in diesem Markt mehr Wirkung erzielen. Deshalb haben wir Nordamerika zu einem Schwerpunkt auf oberster Führungsebene in unserem Konzern gemacht. Darüber hinaus haben wir im vergangenen Jahr die Führungsriege



Wir werden der Welt  
im Jahr 2015 lautstark zeigen,  
dass Sport das Herz und die Seele  
der Marke adidas ist.

Herbert Hainer  
VORSTANDSVORSITZENDER

unserer nordamerikanischen Organisation umfassend umgebaut. Wir haben ein leistungsstarkes Team aus verschiedenen Teilen unseres Konzerns zusammengestellt, das insbesondere im Designbereich durch externe Talente ergänzt wurde. An der Spitze steht mit Mark King nun ein Amerikaner und ausgewiesener Experte des amerikanischen Markts und Einzelhandelsumfelds. Dies wird uns helfen, die richtigen Produkte für den Markt zu





entwickeln und die Relevanz unserer Marken bei den US-amerikanischen Konsumenten zu steigern. Das ist für unseren zukünftigen Erfolg auf diesem überaus wichtigen Markt von entscheidender Bedeutung. Gleiches gilt für unsere Umsetzung am Point-of-Sale. Wir müssen und werden die Markenpräsenz und die Präsentation unserer Produkte optimieren.

### Wie möchten Sie Ihre Relevanz für die US-Konsumenten erhöhen?

— HERBERT HAINER

Wir werden unsere Sichtbarkeit auf den Spielfeldern der Sportarten erhöhen, die für junge amerikanische Athleten von Bedeutung sind – Basketball, American Football und Baseball, um nur ein paar zu nennen. Unsere Partnerschaft mit der NBA sowie unser starkes Portfolio an herausragenden Basketball-Idolen wie Damian Lillard, John Wall und Andrew Wiggins sind eine sehr gute Basis. Wir werden auch in Zukunft weitere Top-Talente unter Vertrag nehmen. Gleichzeitig werden wir unsere Sichtbarkeit an der Basis erhöhen, um unsere Glaubwürdigkeit bei der jungen Zielgruppe zu erhöhen. In diesem Zusammenhang setzen wir auch auf den Ausbau unseres College-Portfolios und rücken herausragende Ereignisse im College-Sport verstärkt in den Mittelpunkt.

### Was haben Sie 2015 in der Pipeline, um die Konsumenten anzusprechen?

— HERBERT HAINER

Wir werden der Welt im Jahr 2015 lautstark zeigen, dass Sport das Herz und die Seele der Marke adidas ist. Viele unserer Innovationen haben den Sport nachhaltig positiv verändert. Dabei rede ich nicht von Folgeinnovationen, bei denen man bestehende Materialien oder Fertigungstechniken in einem schönen Design und einer unterhaltsamen Kampagne verpackt, um den Verkauf anzukurbeln. Ich spreche hier von absoluten Neuerungen – von Innovationen, die Athleten wirklich besser machen. Unsere Tradition reicht hier zurück bis zu den Fußballstollen beim Wunder von Bern und erstreckt sich bis hin zur Einführung von Boost – einem Material, das den Bereich Running von Grund auf verändert hat, das sich mittlerweile in anderen Kategorien wie Basketball durchsetzt und von dem wir noch viel mehr erwarten dürfen. Im Februar haben wir mit dem Ultra Boost unseren bisher besten Laufschuh auf den Markt gebracht. Mit unseren Produkten machen wir den Unterschied. Daraus müssen wir Nutzen ziehen, indem wir auf unsere Innovationen aufmerksam machen.

### Wo wird das sein?

— HERBERT HAINER

Überall. Im Februar haben wir begonnen, die Spots ‚Sport 15‘ weltweit einzuführen. Das ganze Jahr hindurch und über alle Kanäle wie Fernsehen und soziale Medien hinweg werden wir markenbezogene Storys präsentieren, die junge Sportler motivieren und inspirieren. Wir kennen sie und ihren Sport besser als jeder andere – und wir werden sicherstellen, dass das jeder versteht. Dazu nutzen wir auch unsere einzigartigen weltweiten Newsrooms.

### Bei der neuen Markenkampagne von Reebok geht es auch darum, den Konsumenten zu verstehen ...

— HERBERT HAINER

Unsere ebenfalls im Februar eingeführte Markenkampagne von Reebok animiert die Konsumenten unter dem Motto ‚Be More Human‘, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. ‚Tough Fitness‘ ist eine Nische, die Reebok gehört. Hier geht es um mehr als sportliche Betätigung. Die Kampagne würdigt Alltagssportler, die den ‚Tough Fitness‘-Lebensstil pflegen. Die bisherige Resonanz ist absolut überwältigend und hat unsere Erwartungen bei Weitem übertroffen. Die Konsumenten erkennen, dass Reebok ihre Leidenschaft teilt, ihre Motivation versteht und die perfekte Marke für ihren fitnessorientierten Lebensstil ist.

Wir lassen uns daran messen,  
wie gut wir es schaffen, die Bedürfnisse  
der Konsumenten zu erfüllen.

Herbert Hainer  
VORSTANDSVORSITZENDER

### Also geht es am Ende darum, die Konsumenten glücklich zu machen?

— HERBERT HAINER

Ja, absolut. Alles, was wir tun, muss einen Mehrwert für unsere Konsumenten schaffen. Deshalb nehmen wir nun auch die Konsumentenbewertung und Weiterempfehlungen unserer Marken als Leistungsindikator in unsere internen Leistungsbewertungen auf. Wir lassen uns daran messen, wie gut wir es schaffen, die Bedürfnisse der Konsumenten zu erfüllen. Das ist neu und zeigt, wie wichtig uns die Stärke unserer Marken ist. Mit unserer unvergleichlichen Tradition im Sport, der einzigartigen Breite unseres innovativen Produktangebots sowie unseren erstklassigen Marketing- und Vertriebskonzepten verfügen wir über sämtliche Voraussetzungen, um die Herzen der Athleten weltweit zu erobern und erfolgreich zu sein. Egal bei welcher Sportart oder auf welchem Niveau – bei adidas, Reebok und TaylorMade-adidas Golf: Wir haben das richtige und beste Produkt für unsere Konsumenten.

MAKE A DIFFERENCE



# DIE ZUKUNFT DES SPORTS GESTALTEN







Gerd und sein Team werfen tagtäglich einen Blick in die Zukunft.



29  
2014

Eine Zeitmaschine sieht anders aus. Und doch – wer durch die Tür an den Arbeitsplatz von Gerd Manz tritt, unternimmt eine Zeitreise. Willkommen in der Zukunft – der Zukunft des Sports. Mit seinem Team arbeitet Gerd an künftigen Produkten. Und an der künftigen Produktion. Die ‚Speedfactory‘ ist so ein Forschungsprojekt. Zusammen mit Partnern führt die adidas Gruppe dieses Projekt unter der Schirmherrschaft des Bundeswirtschaftsministeriums an. Dabei geht es darum, neue Produktionstechniken und -methoden zu erforschen, die es ermöglichen, auf Konsumenten und deren Bedürfnisse schnell und flexibel eingehen und Umweltbelastungen reduzieren

zu können. „Mit den Ergebnissen dieses Projekts werden wir unsere Vorreiterrolle auf dem Gebiet der Innovationen im Sport weiterhin behaupten. Und unseren Konsumenten werden wir Lösungen anbieten, die es ihnen ermöglichen, die Kraft des Sports für sich ideal zu nutzen“, sagt Gerd. Initiativen wie diese machen den Unterschied.

MAKE  
A  
DIFFERENCE





NAME:

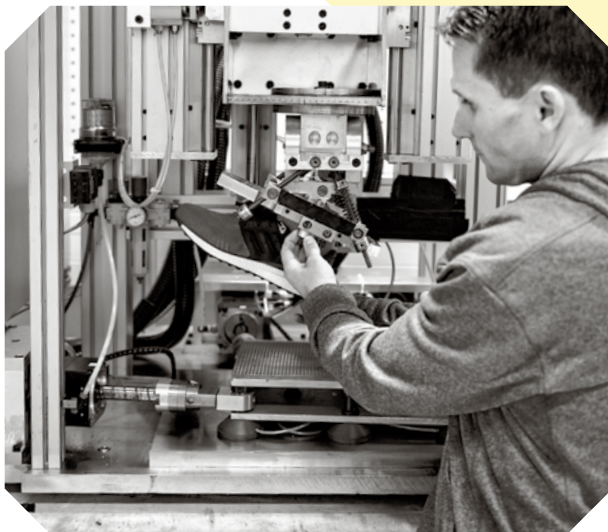
Gerd Manz

POSITION:

Vice President Technology Innovation

IM UNTERNEHMEN SEIT:

November 1997



Gerd ist Vice President Technology Innovation bei adidas und arbeitet bereits seit 17 Jahren im Unternehmen. Zusammen mit seinem Team hat er viele ‚Spielmacher‘ der Marke adidas hervorgebracht, z.B. Climacool, Boost, Springblade und eine Reihe von Spielbällen für Fußballweltmeisterschaften und die Champions League.



Ein Blick ins Herz der FUTURE-Abteilung.  
Hier wird getestet und geforscht.

Weitere Informationen unter:  
[WWW.ADIDAS-GROUP.DE/SPEEDFACTORY](http://WWW.ADIDAS-GROUP.DE/SPEEDFACTORY)





## ZIELE DER SPEEDFACTORY

Produkte näher an den  
Konsumenten produzieren

**1**  
SCHNELLIGKEIT

Bis zu 40 Tagen  
weniger Transportzeit

Abhängigkeit von  
Lohnkosten verkleinern

**2**  
KOSTEN

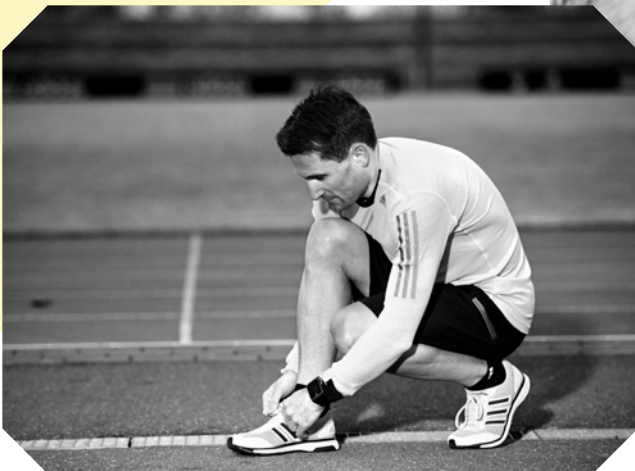
Reduzierung von Transport-  
kosten und Einfuhrzöllen

Abfallreduzierung durch  
effiziente Materialeinnutzung

**3**  
NACHHALTIGKEIT

Klebstoffreduktion  
(von bis zu 50 %)

Gerd ist ein leidenschaftlicher  
Sportler und testet die neuesten  
Produktentwicklungen gerne  
selbst.





## #BESTPLACETOWORK

„Man verbringt so viel Zeit in seinem Leben in der Arbeit, da spielen die Umgebung und die Kollegen eine entscheidende Rolle“, sagt Alyce Menzel. Und genau deshalb fühlt sich die 24-jährige Australierin in der World of Sports, der Konzernzentrale der adidas Gruppe in Herzogenaurach, auch so wohl. Denn: Das Firmengelände gleicht einem Campus und bietet ihr ein modernes Arbeitsumfeld mit modernsten

Bürogebäuden, State-of-the-Art-IT-Infrastruktur und vielfältigen Sportanlagen. Morgens zur Arbeit gehen heißt für sie auch: den Tag mit Sport beginnen, selbst aktiv sein, sich weiterbilden und flexibel sein in den Arbeitszeiten. Aus dieser Kombination schöpft sie ihre Motivation. Alyce ist eine von knapp 4.000 Mitarbeitern im Headquarter. Und damit eine derjenigen, die hier täglich den Unterschied machen.



Weitere Informationen unter:  
[WWW.ADIDAS-GROUP.DE/BESTPLACETOWORK](http://WWW.ADIDAS-GROUP.DE/BESTPLACETOWORK)





NAME:

Alyce Menzel

POSITION:

Assistant Social Media  
and Community Manager

IM UNTERNEHMEN SEIT:

Februar 2014



Das Konzept der ‚Corporate University‘, bei dem jeder individuell entscheiden kann, wann, was, wo und wie viel er lernt, ist perfekt auf Alyce und ihre Generation zugeschnitten.



„Social Media kennt keine Grenzen und das liebe ich“, sagt Alyce. Egal, ob an ihrem Arbeitsplatz oder im Mitarbeitercafé Timeout – Alyce ist immer und überall vernetzt.







# Danke!

## UNSERE MITARBEITER MACHEN DEN UNTERSCHIED!

Mit Engagement, Hingabe und Teamgeist setzen sich unsere über  
53.000 Kollegen weltweit für die adidas Gruppe ein.  
Gemeinsam arbeiten wir an neuen Bestmarken und setzen  
Maßstäbe in der Branche.

34  
2014



Robin J. Stalker  
FINANZVORSTAND

Eric Liedtke  
GLOBAL BRANDS

Herbert Hainer  
VORSTANDS-  
VORSITZENDER

Glenn Bennett  
GLOBAL OPERATIONS

Roland Auschel  
GLOBAL SALES



MAKE A DIFFERENCE



UNSER STREBEN NACH  
LEISTUNG

UND

UNSERE ENTSCLOSSENHEIT  
ZU GEWINNEN

MACHEN  
DEN  
UNTERSCHIED



# ZAHLEN & FAKTEN

## FINANZ- HIGHLIGHTS

	2014	2013
<b>OPERATIVE HIGHLIGHTS</b>		
Umsatzerlöse <sup>1)</sup> ----- <b>Mio. €</b> ----- ▶	14.534	14.203
EBITDA <sup>1)</sup> ----- ▶	1.283	1.496
Betriebsergebnis <sup>1) 3) 4)</sup> ----- ▶	961	1.233
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn <sup>2) 3) 4)</sup> ----- ▶	568	839
<b>WICHTIGE KENNZAHLEN</b>		
Bruttomarge <sup>1)</sup> ----- <b>%</b> ----- ▶	47,6	49,3
Operative Marge <sup>1) 3) 4)</sup> ----- ▶	6,6	8,7
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse <sup>1)</sup> ----- ▶	22,4	21,3
<b>BILANZ- UND CASHFLOW-DATEN</b>		
Vorräte ----- <b>Mio. €</b> ----- ▶	2.526	2.634
Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten ----- ▶	-185	295
<b>KENNZAHLEN JE AKTIE</b>		
Unverwässertes Ergebnis <sup>2) 3) 4)</sup> ----- <b>€</b> ----- ▶	2,72	4,01
Dividende ----- ▶	1,50 <sup>5)</sup>	1,50
Aktienkurs am Ende des Jahres ----- ▶	57,62	92,64

1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäftssegments spiegeln die Zahlen für 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

2) Umfasst die fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereiche.

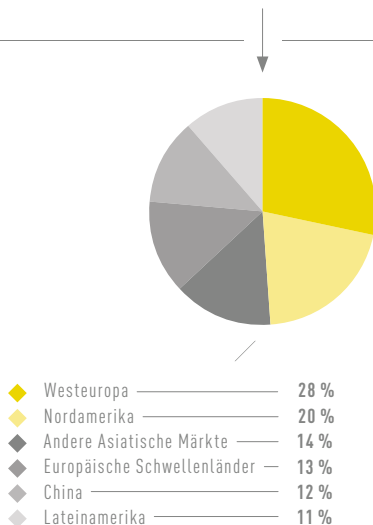
3) 2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.

4) 2013 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.

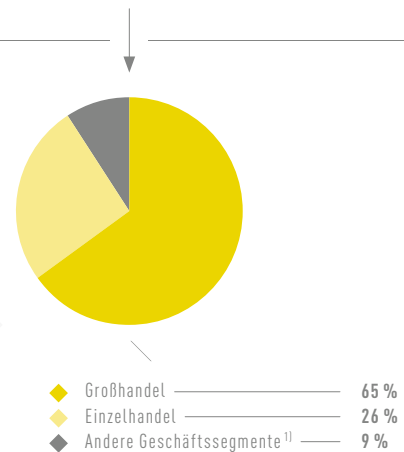
5) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

36  
2014

### UMSATZVERTEILUNG NACH REGIONEN<sup>1) 2)</sup>



### UMSATZVERTEILUNG NACH SEGMENTEN



Weitere Informationen  
unter:  
[WWW.ADIDAS-GROUP.DE/  
INVESTOREN](http://WWW.ADIDAS-GROUP.DE/INVESTOREN)

1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäftssegments spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

2) Es können Rundungsdifferenzen auftreten.

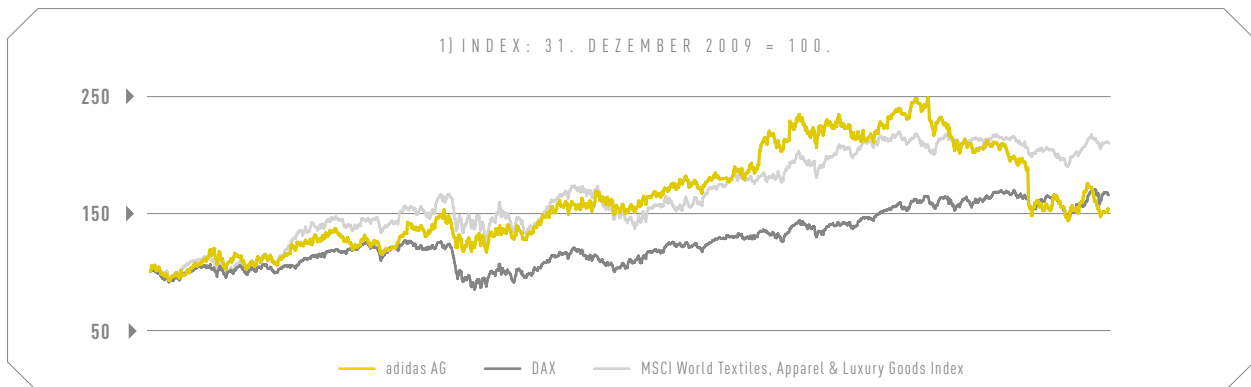


# ZAHLEN & FAKTEN

GRÜNDE  
IN ADIDAS ZU INVESTIEREN

EINER DER WELTWEIT FÜHRENDEN ANBIETER  
IN DER SPORTARTIKELBRANCHE  
KLARE MARKTPositionIERUNG  
VIELFÄLTIGES MARKENPORTFOLIO  
FÜHRENDE STELLUNG BEI INNOVATION UND DESIGN  
STARKE MITTEL- UND LANGFRISTIGE  
WACHSTUMS- UND PROFITABILITÄTSSCHANCEN  
SOZIAL UND ÖKOLOGISCH VERANTWORTLICH  
LANGFRISTIGE WERTZUWÄCHSE FÜR AKTIONÄRE

AKTIENKURSENTWICKLUNG  
IN DEN LETZTEN FÜNF JAHREN<sup>1)</sup>

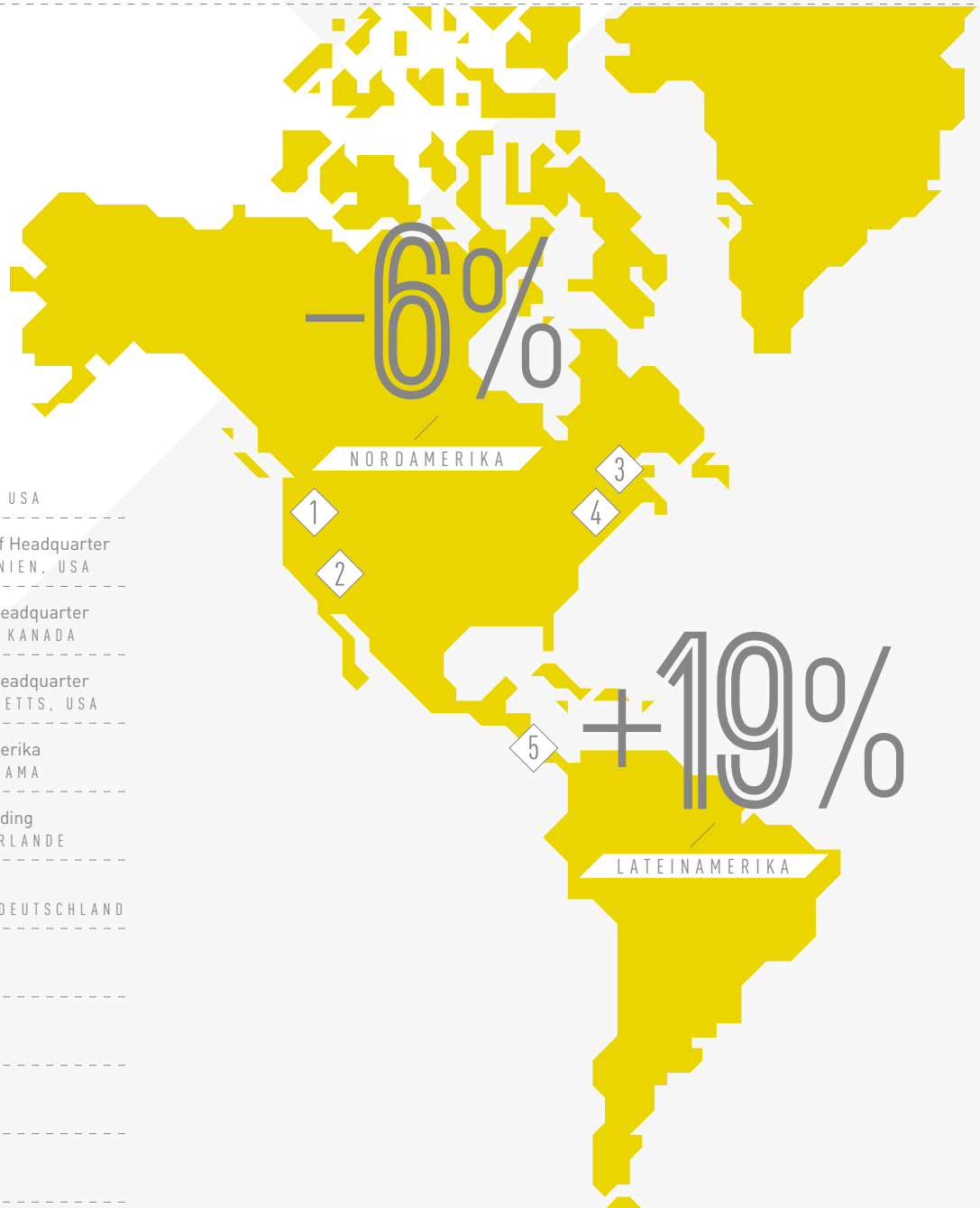


## INFORMATIONEN ZUR AKTIE DER ADIDAS AG

Jahresendkurs	57,62 €
Anzahl der ausstehenden Aktien zum Jahresende	204.327.044
Wertpapiercode (ISIN)	DE000A1EWWW0
Marktkapitalisierung	11.773,32 €
Aktienart	Auf den Namen lautende nennwertlose Stückaktien (Namensaktien)
Börsenkürzel	ADS, AD SG n. DE



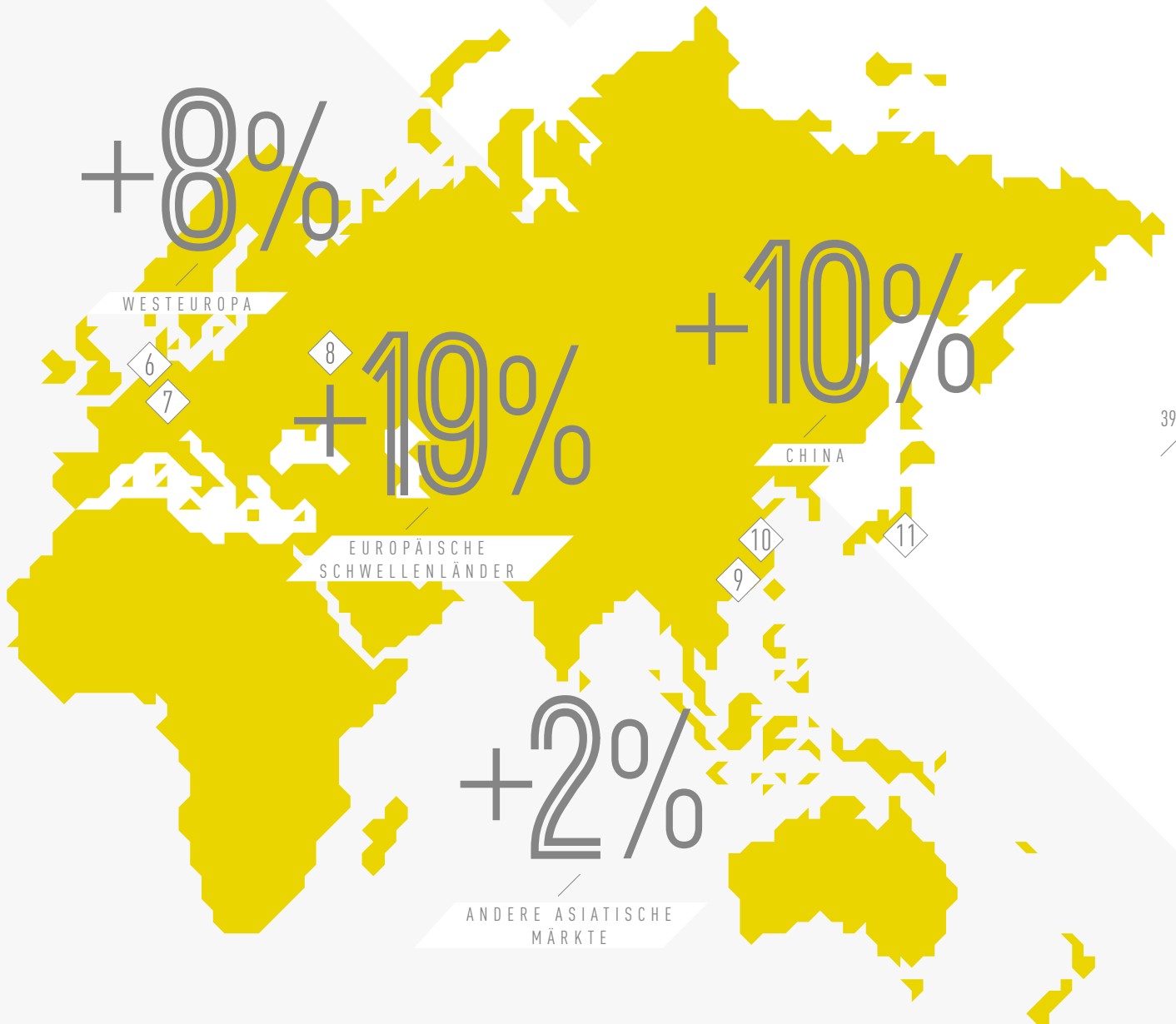
# UNSER KONZERN WELTWEIT



- 1 adidas Nordamerika  
PORTLAND/OREGON, USA
- 2 TaylorMade-adidas Golf Headquarter  
CARLSBAD/KALIFORNIEN, USA
- 3 Reebok-CCM Hockey Headquarter  
MONTREAL/QUEBEC, KANADA
- 4 Reebok International Headquarter  
CANTON/MASSACHUSETTS, USA
- 5 adidas Group Lateinamerika  
PANAMA-STADT, PANAMA
- 6 adidas International Trading  
AMSTERDAM, NIEDERLANDE
- 7 adidas Konzernzentrale  
HERZOGENAURACH, DEUTSCHLAND
- 8 adidas Group Russland  
MOSKAU, RUSSLAND
- 9 adidas Global Sourcing  
HONGKONG, CHINA
- 10 adidas Group China  
SCHANGHAI, CHINA
- 11 adidas Group Japan  
TOKIO, JAPAN



Standorte und Umsatzentwicklung  
der Regionen im Jahr 2014 <sup>1)</sup>



1) Auf währungsbereinigter Basis.



# OPERATIVE UND SPORT- HIGHLIGHTS

2014

Q1

## JANUAR

01.01.

adidas Sport Performance stellt das neue Einzelhandelskonzept HomeCourt im weltweit größten adidas Store, dem adidas Brand Center in Peking, vor.



06.01.

adidas Golf präsentiert den adizero One und läutet damit eine neue Ära leichter und stabiler Golfschuhe ein.

15.01.

adidas Originals präsentiert bei der Berliner Fashion Week das jüngste Mitglied der ZX Produktfamilie: den ZX Flux.



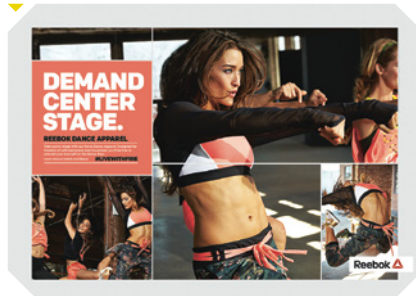
20.01.

TaylorMade stellt drei neue Eisen vor: Tour Preferred MB, Tour Preferred MC, Tour Preferred CB.



28.01.

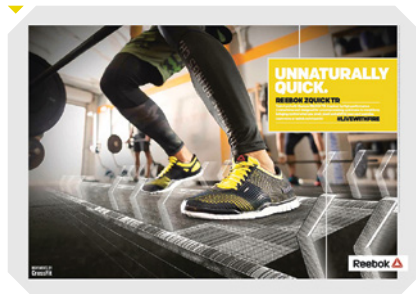
Reebok startet die globale Markenkampagne 'Live With Fire 2.0', in der gezeigt wird, welche körperlichen, mentalen und sozialen Vorteile diejenigen genießen, deren Motto es ist, fit fürs Leben zu sein.



## FEBRUAR

13.02.

Reebok präsentiert seine ZSeries Laufschuhkollektion. Das innovative Schaummaterial dieses leichten Laufschuhs garantiert optimalen Bodenkontakt, verbessert die Dämpfung und sorgt für einen reaktionsschnelleren Lauf.



17.02.

Reebok bringt mit All Terrain seine erste Schuhkollektion auf den Markt, die speziell für den Hindernislauf entwickelt wurde.

26.02.

Der Laufschuh adidas Supernova Glide 6 wird in der US-Ausgabe des Runner's World Magazine im März 2014 zum 'Editor's Choice' gewählt.

27.02.

adidas präsentiert den weltweit ersten gestrickten Fußballschuh: den Samba Primeknit. Durch das komplett gestrickte Obermaterial sitzt der Schuh wie eine zweite Haut und besitzt trotzdem die Widerstandskraft eines konventionellen Fußballschuhs.

## MÄRZ

06.03.

Nach 30 erfolgreichen Jahren scheidet Erich Stamminger offiziell aus dem adidas Konzern aus. Eric Liedtke tritt seine Nachfolge an und verantwortet künftig den Bereich Global Brands auf Vorstandsebene.



27.03.

adidas heißt Pharrell Williams in der adidas Familie willkommen und kündigt die adidas Originals x Pharrell Williams Kooperation an. Erste Produkte werden im Sommer präsentiert.



28.03.

Reebok Hockey bringt den RibCor Schlittschuh mit Reebok Pump Technologie auf den Markt. Dank seines neuen agilen Profils bietet er Spielern mehr Bewegungsfreiheit und verbesserte Flexibilität im Vorder- und Hinterfußbereich.

28.03.

Das brandneue adidas Originals Einzelhandelskonzept Neighbourhood wird bei der Neueröffnung des adidas Originals Flagship-Stores in Berlin eingeführt.



# OPERATIVE UND SPORT- HIGHLIGHTS

2014

Q2

## APRIL

01.04.

adidas stellt die revolutionäre ClimaChill Technologie vor, die für einen sofortigen Abkühlungseffekt sorgt und die Körpertemperatur senkt. Damit können Athleten auch bei warmen Temperaturen leistungsfähig bleiben.



13.04.

Mehr als 12.000 Läufer nehmen am ersten Reebok Color Run in Frankreich teil, der vom Pariser Rathaus zum Eiffelturm führt.



14.04.

adidas und NBA All-Star Point Guard Damian Lillard der Portland Trail Blazers geben die Verlängerung ihrer Partnerschaft bekannt.

## MAI

12.05.

adidas präsentiert Battle Pack, die offizielle Schuhkollektion für die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 in Brasilien. Spieler wie Mesut Özil, James Rodriguez und Lionel Messi tragen und präsentieren die Schuhe während des Turniers.



24.05.

adidas zeigt erstmals den Werbespot 'The Dream', in dem Fußballer wie Lionel Messi, Dani Alves und Bastian Schweinsteiger mitwirken. Innerhalb weniger Tage ist der Spot für die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 über 30 Millionen Mal auf YouTube angesehen worden.

27.05.

adidas präsentiert miCoach Smart Ball. Mithilfe dieser Balltechnologie, die auf integrierten Sensoren basiert, kann erfasst werden, wie ein Ball getroffen wurde. Zudem gibt der miCoach Smart Ball Coaching-Tipps und Anleitungen, wie Fußballer ihre Leistung steigern können.



27.05.

CCM stellt seinen neuen Resistance Eishockey-Helm vor. Dank einer neuen Technologie im Helm wird der Rotationsaspekt bei Einwirkungen auf den Kopf minimiert.

## JUNI

02.06.

Reebok und Les Mills stellen das Projekt 'Immersive Fitness' vor, das Sport im Fitnessstudio mithilfe eines innovativen und futuristischen Konzepts auf die nächste Stufe hebt.



11.06.

adidas gibt eine strategische Partnerschaft mit dem Schweizer Unternehmen bluesign technologies bekannt, dem führenden Anbieter von Bewertungsmethoden in der Textilbranche. Ziel der Zusammenarbeit ist es, schädliche chemische Substanzen vor Beginn des Herstellungsprozesses zu identifizieren.

12.06.

Die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 beginnt mit dem Eröffnungsspiel in São Paulo. Als offizieller Sponsor, Ausrüster und Lizenznehmer des Turniers stellt adidas wieder den offiziellen Spielball und rüstet Funktionäre, Schiedsrichter, Freiwillige und Ballkinder aus. Zudem spielen neun Mannschaften und rund 300 Spieler in adidas Produkten um den WM-Titel.



12.06.

8.000 Fitnessbegeisterte nehmen am Reebok Spartan Race in Madrid teil.

16.06.

Der von TaylorMade gesponserte Martin Kaymer siegt bei den U.S. Open. Er ist der erste Deutsche, der dieses Turnier gewinnt.







# OPERATIVE UND SPORT- HIGHLIGHTS

2014

Q3

## JULI

09.07.

adidas präsentiert mit Fit Smart die neueste Entwicklung der Trainingstechnologie miCoach. Fit Smart wird am Handgelenk getragen und misst Puls, Kalorienverbrauch, Geschwindigkeit, Laufristanz und Schrittfrequenz.



13.07.

Die von adidas gesponserte deutsche Nationalmannschaft gewinnt die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014. adidas hat das Turnier sowohl auf dem Spielfeld als auch außerhalb klar dominiert: Beide Mannschaften des Finales, der Turniersieger sowie alle drei Gewinner der adidas Golden Awards tragen adidas Produkte. Darüber hinaus erreicht adidas einen Rekordumsatz in Höhe von 2,1 Mrd. € in der Kategorie Fußball und ist die meistbeachtete Marke in den sozialen Medien.



14.07.

TaylorMade stellt das Tour Preferred Ultimate Driving Iron vor. Der Schlägerkopf dieses Eisens ist auf große Schlagweiten bei Tee Shots ausgelegt.

14.07.

adidas und Manchester United geben ihre offizielle Partnerschaft bekannt. Ab der Saison 2015/2016 wird adidas für einen Zeitraum von zehn Jahren weltweiter technischer Sponsor und offizieller Lizenzpartner von Manchester United sein.

18.07.

CCM stellt den neuen Tacks Schlittschuh vor, der den Spielern eine explosionsartige Beschleunigung ermöglicht.



27.07.

Die revolutionäre adidas Boost Technologie wird offiziell in der Kategorie Basketball eingeführt. Die NBA-Stars Damian Lillard und Derrick Rose zeigen vor Medienvertretern in Las Vegas, Nevada, erstmals die neuen Crazylight Boost und D Rose 5 Boost Basketballschuhe.

31.07.

Nach der erfolgreichen Eröffnung von vier Reebok FitHubs in der Region um New York/New Jersey präsentiert Reebok sein neuestes FitHub auf dem Union Square im Herzen von Manhattan.



## AUGUST

05.08.

Reebok führt den CrossFit Nano 4.0, die neueste Generation dieses einzigartigen Fitness-Trainingschuhs, im Einzelhandel ein.



22.08.

Die adidas Originals #miZXFLUX App hebt die Personalisierung von Turnschuhen auf die nächste Ebene. Konsumenten können mithilfe der App Fotos aufnehmen, die dann auf den ZX Flux Schuh gedruckt werden.



## SEPTEMBER

03.09.

adidas und Markenbotschafterin Selena Gomez sind Gastgeber der #NEOrunway Fashion-Show in New York City – der ersten Modenschau der Welt, die Konsumenten über Twitter mitgestalten können. Zusammen präsentieren sie die neueste NEO Kollektion, die von Teenagern weltweit entworfen wurde.

04.09.

adidas und Rita Ora stellen in London ihre erste gemeinsame adidas Originals by Rita Ora Kollektion vor.



28.09.

adidas Athlet Dennis Kimetto gewinnt den Berlin Marathon. In seinen adizero Adios Boost Laufschuhen stellt er mit 2:02:57 Stunden einen neuen Weltrekord auf.





# OPERATIVE UND SPORT- HIGHLIGHTS

2014

Q4

## OKTOBER

13.10.

adidas Golf präsentiert die nächste Generation der tour360 Schuhserie: tour360 x. Die neue Außensohle sorgt für mehr Stabilität und optimalen Bodenkontakt während des Abschlags.



15.10.

TaylorMade stellt die neue RSi Eisenfamilie vor. Die Technologie dieser Eisen sorgt dafür, dass auch bei Treffern außerhalb der Mitte hohe Ballgeschwindigkeiten für maximale Schlagweiten generiert werden.



15.10.

Reeboks Checklight gewinnt den Innovation By Design Award 2014. Die Sensorkappe, die mit oder ohne Helm getragen werden kann, misst die Intensität von Stößen gegen den Kopf in Kontaktsportarten und macht im Ernstfall auf die Gefahr von Kopfverletzungen aufmerksam.



27.10.

adidas startet mit #openallwinter in die kalte Jahreszeit. Die globale Kampagne präsentiert die neue ClimaHeat Kollektion, eine vielseitige Kollektion aus Produkten für den Winter, die dank ihrer herausragenden Isolationseigenschaften auch bei extremen Witterungsverhältnissen warmhalten.



## NOVEMBER

10.11.

adidas Originals stellt eine weitere, neue Silhouette vor: den Tubular. Der Schuh verkörpert die kreative, zukunftsweisende Philosophie von adidas Originals, die auf ein mutiges und progressives Sneaker-Design setzt.



12.11.

Die zwei Slackliner Lukas Irmmler und Reinhard Kleindl überqueren die Viktoriafälle in Afrika in 100 Metern Höhe. adidas ist Sponsor der beiden Sportler und des spektakulären Projekts.

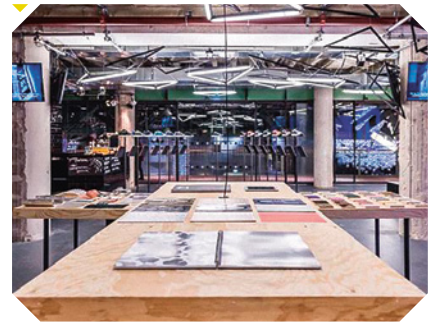


24.11.

Reebok verkündet den Erwerb der Kampfsportmarke Luta und geht zudem eine Kooperation mit der gemeinnützigen Organisation 'Fight for Peace' ein. Diese richtet sich an Jugendliche, die inmitten von Kriminalität und Gewalt aufwachsen.

25.11.

In Berlin eröffnet das #miadidasstudio, eine Art Atelier und Inspirationsort für adidas Originals Fans. Hier können Konsumenten verschiedene Möglichkeiten der Individualisierbarkeit von Originals Produkten kennenlernen.



## DEZEMBER

02.12.

Reebok gibt die Partnerschaft mit der Ultimate Fighting Championship (UFC) bekannt. Der Vertrag macht Reebok zum weltweit exklusiven Ausstatter für alle UFC-Athleten und umfasst auch Fanbekleidung.



03.12.

Der Stan Smith gewinnt die Auszeichnung 'Schuh des Jahres' des Footwear-News-Magazins. Seit seiner Markteinführung wurden weltweit 40 Millionen Paar verkauft, was ihn zum meistverkauften adidas Schuh aller Zeiten macht.



# WICHTIGE SPORTVERANSTALTUNGEN 2015

Die wichtigsten Sportveranstaltungen für unseren Konzern zeigen wir in dieser Übersicht.

JAN / FEB ▶ MÄR /

15.1.-12.

IHF Handball-Weltmeisterschaft  
der Herren

KATAR

adidas Offizieller Ausrüster  
für Sport-Equipment

17.1.-8.2.

CAF Africa Cup of Nations  
ÄQUATORIALGUINEA

adidas Offizieller Sponsor und Lieferant  
des Offiziellen Spielballs

13.2.-15.2.

NBA All-Star Weekend  
NEW YORK, USA

adidas Offizieller Ausrüster  
der National Basketball Association

5.3.-15.3.

Biathlon-Weltmeisterschaft  
KONTIOLAHTI, FINLAND

adidas Gold Partner  
der Internationalen Biathlon-Union

MÄR / APR ▶ MAI /

28.3.

IAAF  
Crosslauf-Weltmeisterschaften  
GUIYANG, CHINA

adidas Offizieller IAAF Partner

20.4.

Boston Marathon  
BOSTON/MASSACHUSETTS,  
USA

adidas Offizieller Ausrüster  
für Schuhe und Sportbekleidung

26.4.

Virgin Money London Marathon  
LONDON, GROSSBRITANNIEN

adidas Offizieller Sponsor  
für Schuhe und Sportbekleidung

14.5.

UEFA Champions League Finale  
der Frauen

BERLIN, DEUTSCHLAND  
adidas Offizieller Sponsor

MAI / JUN ▶ JUN /

27.5.

UEFA Europa League Finale  
WARSCHAU, POLEN

adidas Offizieller Ausrüstungspartner

24.5.-7.6.

French Open – Roland Garros  
PARIS, FRANKREICH

adidas Offizieller Ausrüster

6.6.

UEFA Champions League Finale  
BERLIN, DEUTSCHLAND

adidas Offizieller Sponsor

13.6.

adidas NYC Grand Prix  
NEW YORK, USA

adidas Offizieller Titelsponsor

JUN / JUL ▶ AUG ▶ SEP ▶ DEZ /

6.6.-5.7.

FIFA Fußballweltmeisterschaft  
der Frauen

KANADA

adidas Offizieller FIFA Partner

22.8.-30.8.

IAAF Leichtathletik-  
Weltmeisterschaften

PEKING, CHINA

adidas Offizieller Partner der IAAF

27.9.

BMW Berlin Marathon  
BERLIN, DEUTSCHLAND

adidas Offizieller Hauptsponsor

5.12.-20.12.

IHF Handball-Weltmeisterschaft  
der Frauen

DÄNEMARK

adidas Offizieller Ausrüster

#### **adidas AG**

Adi-Dassler-Str. 1  
91074 Herzogenaurach  
Deutschland

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

#### **Investor Relations**

TEL: + 49 (0) 91 32 84 - 32 96  
FAX: + 49 (0) 91 32 84 - 31 27  
E-MAIL: [investor.relations@adidas-group.com](mailto:investor.relations@adidas-group.com)  
WWW.ADIDAS-GROUP.DE/INVESTOREN

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

Dieses Summary ist Bestandteil des Geschäftsberichts 2014  
und auch in englischer Sprache erhältlich.  
Weitere Berichte des adidas Konzerns finden Sie auf  
der Website des Unternehmens. Des Weiteren steht Ihnen  
unsere Investor Relations und Media App im App Store  
zur Verfügung.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir in diesem  
Summary auf die Darstellung von eingetragenen  
Markenzeichen.

#### **Konzept und Design**

Strichpunkt, Stuttgart / Berlin

#### **Fotografie**

Tim Hufnagl: S. 12 – 21, S. 28 – 33  
Dirk Bruniecki: S. 22 – 27, S. 34

#### **Druck**

Ebert Print, Immenstadt





**adidas AG**

Adi-Dassler-Str. 1  
91074 Herzogenaurach  
Deutschland

©2015 adidas AG