

ÜBERSICHT UNTERNEHMENSRISENEN

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

EXTERNE UND BRANCHENSPEZIFISCHE RISIKEN

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN Konsumentenvertrauen und Konsumausgaben beeinflussen das Wachstum der Sportartikelindustrie. Wesentliche wirtschaftliche Abschwünge, besonders in Regionen, in denen der Konzern stark vertreten ist, stellen daher ein bedeutendes kurzfristiges Risiko für die Umsatzentwicklung dar. Um dieses Risiko zu vermindern, strebt der Konzern eine gleichmäßige Verteilung des Umsatzes zwischen den wichtigsten Regionen der Welt, aber auch zwischen reifen Märkten und Schwellenländern an. Zu den Kernelementen unserer Performance-Positionierung zählt außerdem die Nutzung eines umfassenden Veranstaltungs- und Partnerschaftsportfolios, bei dem die Nachfrage vorhersehbarer ist und weniger von gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen beeinflusst wird.

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

RISIKEN AUS DER KONSUMENTENNACHFRAGE Das Versäumnis, Veränderungen in der Konsumentennachfrage vorauszu sehen und entsprechend zu reagieren, stellt eine der ernsthaftesten Bedrohungen für unsere Branche dar. Veränderungen in der Konsumentennachfrage können plötzlich und unerwartet auftreten. Da die durchschnittlichen Produktbeschaffungszyklen in unserer Branche bei 12 bis 18 Monaten liegen, besteht für den adidas Konzern das Risiko eines kurzfristigen Umsatzverlusts, wenn wir nicht in der Lage sind, schnell auf solche Veränderungen zu reagieren. Noch kritischer allerdings ist das Risiko, einen neuen Konsumtrend auf Dauer zu übersehen oder das potenzielle Ausmaß des Trends über einen längeren Zeitraum nicht zu erkennen.

Um dieses Risiko zu vermindern ist es deshalb eine zentrale Aufgabe aller unserer Marken, etwaige Veränderungen in der Konsumentennachfrage fortlaufend zu identifizieren und so frühzeitig wie möglich darauf zu reagieren. In diesem Zusammenhang nutzen wir umfassende primäre und sekundäre Marktforschungsinstrumente, wie in den Erläuterungen zu unserem Risiko- und Chancenidentifikationsprozess dargestellt.

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

Angeichts des breiten Spektrums unseres Produktangebots, des Feedbacks im Einzelhandel, der Prognosemöglichkeiten, die durch unsere Auftragsbestände und weitere Frühindikatoren gegeben sind, [siehe Internes Managementsystem, S. 056](#) bleibt unsere Einschätzung des Gesamtrisikos aus Veränderungen der Konsumentennachfrage gegenüber dem Vorjahr unverändert. Wir sehen im Bezug auf Veränderungen in der Konsumentennachfrage eine nach wie vor mittlere Eintrittswahrscheinlichkeit. Die potenzielle Auswirkung eines solchen Risikos auf unseren Konzern schätzen wir weiterhin als mittel ein.