

SOZIAL- UND UMWELTRISIKEN Wir sind uns unserer ständigen Verantwortung für Arbeitnehmer, Zulieferer und Umwelt bewusst. Missstände in diesen Bereichen – insbesondere Verstöße gegen die Menschenrechte und zweifelhafte Beschäftigungspraktiken – können Ansehen und Effizienz des Konzerns und seiner Zulieferer stark beeinträchtigen. Um dieses Risiko zu begrenzen, haben wir Arbeitsplatzstandards erstellt. Um Geschäftspartner des adidas Konzerns zu werden und zu bleiben, müssen Zulieferer diese einhalten. [☞ siehe Nachhaltigkeit, S. 065](#) Es werden regelmäßig interne Kontrollen von Zulieferbetrieben durchgeführt, die von umfangreichen unabhängigen Prüfungen bestätigt werden. Bei Verstößen gegen unsere Standards entwickeln wir gemeinsam Maßnahmenpläne und Zeitrahmen, um die zukünftige Einhaltung und weitere Verbesserungen zu gewährleisten. Werden diese Zeitrahmen nicht eingehalten, beenden wir die Geschäftsbeziehung mit dem betroffenen Zulieferer. [☞ siehe Nachhaltigkeit, S. 065 und \[www.adidas-Group.com/nachhaltigkeit\]\(http://www.adidas-Group.com/nachhaltigkeit\)](#)

Im Jahr 2008 werden wir die Kontrollen von Zulieferbetrieben weiter verstärken. Daher halten wir das Risiko von Missständen im Sozial- und Umweltbereich nur in Einzelfällen für wahrscheinlich und gehen im Eintrittsfall von potenziell geringen finanziellen Auswirkungen aus.

ELEMENTARRISIKEN Der adidas Konzern ist externen Risiken wie Naturkatastrophen, Epidemien, Feuer und Unfällen ausgesetzt. Darüber hinaus können Schäden an Gebäuden, Produktionsanlagen und Lagerhäusern des Konzerns oder seiner Zulieferer und an unterwegs befindlicher Ware zu Sachschäden oder Unterbrechungen der Geschäftsaktivitäten führen. Dem wirken wir auf verschiedene Weise entgegen. Beispielsweise setzen wir zuverlässige Zulieferer und Logistikanbieter ein, die hohe Sicherheitsstandards und Notfallpläne garantieren. Zusätzlich zu unserem umfangreichen Versicherungsschutz haben wir auch Notfallpläne implementiert, um potenzielle negative Auswirkungen zu minimieren.

Unsere Gesamtschätzung dieses Risikos bleibt die gleiche wie im Vorjahr. Daher gehen wir hier von einer geringen Eintrittswahrscheinlichkeit und – nach Entschädigung durch den Versicherer – einem lediglich geringen finanziellen Verlust aus.

STRATEGISCHE UND OPERATIVE RISIKEN

RISIKEN DURCH PORTFOLIOINTEGRATION Der adidas Konzern sieht sich Risiken im Zusammenhang mit der Integration neu übernommener Geschäftsbereiche ausgesetzt. Bei unseren fortlaufenden Maßnahmen zur Integration der Marke Reebok besteht das Risiko, die potenziellen Umsatz- und Kostensynergien überzubewerten. Darüber hinaus sind wir mit Risiken in der praktischen Umsetzung konfrontiert, die sich beispielsweise auf die Standardisierung von funktionalen Geschäftsabläufen bei den verschiedenen Marken und die Harmonisierung der IT-Systeme des Konzerns beziehen. Um diese Risiken zu mindern, haben wir im Jahr 2006 eine Controlling-Funktion speziell zur fortlaufenden Überwachung unserer Integrationsaktivitäten eingerichtet.

Angesichts der Realisierung der erwarteten Umsatz- und Kostensynergien im Jahr 2007 sowie der intern klar kommunizierten Initiativen für 2008 sind wir zuversichtlich, unsere mittelfristigen Synergieziele erreichen zu können. [☞ siehe Ausblick, S. 118](#) Daher schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken durch Portfoliointegration weiterhin als niedrig ein. Aufgrund der Größenordnung der erwarteten Synergien halten wir die potenzielle finanzielle Auswirkung dieser Risiken allerdings nach wie vor für hoch.

RISIKO DURCH VERLUST VON MARKENIMAGE Die Sicherung und Aufwertung unseres Markenimages und unserer Reputation durch die Schaffung starker Markenidentitäten ist entscheidend, um das Umsatz- und Gewinnwachstum zu unterstützen und voranzutreiben. Auch für die Ausdehnung unserer Marken in neue Kategorien und Regionen ist dies ein wichtiger Faktor. Der adidas Konzern ist einem beträchtlichen Risiko ausgesetzt, falls es uns nicht gelingen sollte, die Aufmerksamkeit, Verbundenheit und Kaufabsicht der Konsumenten in Bezug auf unsere Marken auf einem konstant hohen Niveau zu halten. Wir mindern dieses Risiko durch klar definierte Mission Statements, Werte und Ziele für alle unsere Marken. Diese Aspekte bilden die Grundlage der Kommunikationsstrategien für unsere Produkte und Marken. Darüber hinaus optimieren wir laufend unser Produktangebot, um auf Veränderungen bei der Konsumentennachfrage zu reagieren und unser Angebot auf die neuesten Trends abzustimmen. Im Mittelpunkt aller Markenimage-Initiativen steht die Übermittlung einer klaren und in sich stimmigen Botschaft an unsere Zielkonsumenten, insbesondere am Point-of-Sale. Aufgrund der starken Markendynamik von adidas und TaylorMade-adidas Golf, belegt durch verbesserte Marktforschungsergebnisse, sind wir zuversichtlich, dass das Markenimage-Risiko in diesen beiden Segmenten weiterhin gering ist.

Während der vergangenen zwölf Monate haben wir im Anschluss an die Reebok Akquisition unsere ersten Initiativen zur Unterstützung der langfristigen Markenimage-Strategie für Reebok gestartet. Im Jahr 2008 werden wir unsere Bemühungen intensivieren und mehrere neue Produkttechnologien sowie eine neue globale Markenkampagne vorstellen, um das Image der Marke Reebok bei den Konsumenten zu verbessern. [☞ siehe Reebok Strategie, S. 050](#) Aufgrund der gegenwärtigen Schwäche dieser Marke in Nordamerika und Großbritannien sowie der Möglichkeit, dass unsere Revitalisierungsinitiativen das Markenimage kurzfristig nicht aufwerten können, schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit einer weiteren Minderung des Markenimages als mittel ein. Dies könnte potenziell schwerwiegende finanzielle Folgen für den Umsatz und die Profitabilität des Reebok Segments haben.

In einer Gesamtbetrachtung dieser Risiken gehen wir weiterhin von einer mittleren Eintrittswahrscheinlichkeit des Imageverlusts für unsere Marken aus und schätzen die finanzielle Auswirkung auf unseren Konzern als mittelschwer ein.

RISIKEN AUFGRUND EIGENEN EINZELHANDELS Im Rahmen der eigenen Einzelhandelsaktivitäten eröffnen adidas, Reebok und Rockport neue Geschäfte. Dabei sind beträchtliche Investitionen sowohl vorab in Geschäftsausstattung und -einrichtung als auch in die laufende Instandhaltung erforderlich. Darüber hinaus erfordern eigene Einzelhandelsgeschäfte oftmals längerfristige Mietverpflichtungen und einen beträchtlich höheren Personalaufwand in Relation zum Umsatz als beim Verkauf über Dritte. Dieser höhere Anteil von Fixkosten gegenüber dem Verkauf über Dritte bedingt im Falle deutlicher Umsatzeinbußen eine größere Auswirkung auf den Gewinn. Wir minimieren dieses Risiko, indem wir nur Mietverträge mit einer Dauer von weniger als zehn Jahren abschließen. Die Leistung der Geschäfte wird anhand einer Einzelhandels-Scorecard mit neun quantitativen Leistungsindikatoren gemessen. Alle Geschäfte werden nach ihrem gewichteten Durchschnittsergebnis eingestuft. Geschäfte, die unsere Erwartungen nicht erfüllen, werden je nach Fall umstrukturiert oder geschlossen.

Für umfangreiche Schließungen besteht unserer Einschätzung nach weiterhin eine mittlere Eintrittswahrscheinlichkeit. Aufgrund des starken Wachstums des eigenen Einzelhandels und der rasanten Konsolidierung im Einzelhandel insgesamt schätzen wir jedoch das Ausmaß des potenziellen finanziellen Verlusts aus solchen etwaigen Schließungen, die auch Wertminderungskosten beinhalten könnten, als mittelschwer ein.