

INVESTITIONSAUSGABEN VORAUSSICHTLICH ZWISCHEN 300 MIO. € UND 400 MIO. €

Im Jahr 2008 plant der adidas Konzern 300 Mio. € bis 400 Mio. € in materielle und immaterielle Vermögenswerte zu investieren (2007: 289 Mio. €). Investitionen werden vor allem in den Ausbau und die Verbesserung des eigenen Einzelhandelsgeschäfts bei der Marke adidas fließen. In Schwellenländern wird sich der Ausbau des eigenen Einzelhandels bei der Marke Reebok ebenfalls auf die Investitionen auswirken. Die Investitionsausgaben werden sich prozentual ähnlich auf unsere Marken verteilen wie der Konzernumsatz.

Rund 50 % der gesamten Investitionen werden im Geschäftsjahr 2008 für Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen innerhalb des adidas Konzerns verwendet. Zu den weiteren Investitionsbereichen gehört die Einführung von SAP und anderen IT Systemen bei wichtigen Tochtergesellschaften des Konzerns, die Weiterentwicklung der Konzernzentrale in Herzogenaurach sowie Investitionen in den Aufbau der von adidas und Reebok gemeinsam genutzten Logistikzentren in den USA und Großbritannien, um künftige Kostensynergien zu generieren. Der genaue Umfang und Zeitpunkt der Investitionen ist vor allem davon abhängig, wie schnell wir die selbst kontrollierten Verkaufsflächen ausbauen und neue SAP-Systeme in vorhandene IT-Anwendungen integrieren können. Wir gehen davon aus, dass wir sämtliche Investitionen innerhalb des adidas Konzerns vollständig über den im operativen Geschäft generierten Cashflow finanzieren werden.

MITTELÜBERSCHUSS WIRD FÜR RÜCKKAUF VON ADIDAS AKTIEN VERWENDET

Im Jahr 2008 erwarten wir eine weiterhin starke Generierung von Free Cashflow aus dem operativen Geschäft. Wir beabsichtigen, die überschüssigen Mittel von 300 Mio. € bis 400 Mio. € größtenteils in den Rückkauf von adidas Aktien zu investieren. [☞ siehe Nachtrag, S. 117](#) Damit unterstützen wir die weitere Verbesserung des Ergebnisses je Aktie, um so den Shareholder Value zu steigern. Infolgedessen rechnen wir damit, dass unsere Nettofinanzverbindlichkeiten am Jahresende auf dem Vorjahresniveau oder leicht darunter liegen werden. Der Mittelzufluss aus der operativen Geschäftstätigkeit wird dazu verwendet werden, den Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital, Investitionsaktivitäten sowie Dividendenzahlungen zu finanzieren. Eine strikte Kontrolle des kurzfristigen Betriebskapitals und disziplinierte Investitionstätigkeit sollen dazu beitragen, den Cashflow des Konzerns im Geschäftsjahr 2008 zu optimieren. Für das Jahr 2009 und darüber hinaus sehen wir noch mehr Potenzial für die Generierung von Free Cashflow. Ferner sind wir auf dem besten Weg, unser mittelfristig angestrebtes Ziel eines Verschuldungsgrads von unter 50 % zu erreichen (2007: 58,4 %).

EFFIZIENTES LIQUIDITÄTSMANAGEMENT FÜR 2008 UND DARÜBER HINAUS

Im Geschäftsjahr 2008 ist effizientes Liquiditätsmanagement nach wie vor eine hohe Priorität für den adidas Konzern. Wir konzentrieren uns darauf, den Mittelzufluss aus der operativen Geschäftstätigkeit unserer Marktsegmente kontinuierlich zu prognostizieren, da dieser die Hauptquelle für liquide Mittel im Konzern darstellt. Die Liquiditätsprognose erfolgt anhand eines mehrjährigen Finanz- und Liquiditätsplans auf vierteljährlicher Basis. Die langfristige Liquidität wird durch kontinuierlich positiven Free Cashflow und ausreichend ungenutzte Kreditlinien sichergestellt. [☞ siehe Treasury, S. 091](#) Wir planen deshalb keine wesentlichen Finanzierungsinitiativen für das Jahr 2008.

KONZERN BEABSICHTIGT 19% HÖHERE DIVIDENDE VORZUSCHLAGEN

Wir sind fest entschlossen, weiterhin 15 % bis 25 % des Jahresüberschusses auszuschütten. Wir beabsichtigen bei unserer Hauptversammlung am 8. Mai 2008 für das Geschäftsjahr 2007 eine Dividende von 0,50 € pro Aktie vorzuschlagen (2006: 0,42 €). Basierend auf der Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien zum Ende des Geschäftsjahres 2007 wird die Ausschüttungssumme um 19 % auf 102 Mio. € steigen (2006: 85 Mio. €). Das Gewinnwachstum von 14 % wird damit deutlich übertroffen werden. Dies entspricht einem Ausschüttungssatz von 19 % (2006: 18 %) und unterstreicht unser Vertrauen in die zukünftige Geschäftsentwicklung des Konzerns. Allerdings könnte sich die Gesamtausschüttung sowie der Ausschüttungssatz aufgrund des Aktienrückkaufprogramms geringfügig verringern. Für die Zukunft erwarten wir, dass der Anstieg der Dividendenausschüttung etwa dem Wachstum des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns entsprechen wird.

KEINE WESENTLICHEN VERÄNDERUNGEN DER KONZERNSTRUKTUR ERWARTET

Im Jahr 2008 erwarten wir lediglich geringfügige Veränderungen der Konzernstruktur. Veränderungen im Reebok Segment könnten sich aus dem Rückkauf von Vertriebsrechten für die Marke Reebok ergeben, die im Jahr 2008 von Fall zu Fall evaluiert werden. Der Rückkauf könnte in Ländern erfolgen, in denen wir langfristige Wachstumschancen für das Reebok Geschäft erwarten und der Kaufpreis angemessen ist. Im Segment TaylorMade-adidas Golf wird die Veräußerung der Marke Maxfli keine wesentlichen Veränderungen nach sich ziehen. [☞ siehe Nachtrag, S. 117](#)

EHRGEIZIGE ZIELE NICHT-FINANZIELLER ART FÜR 2008 UND DARÜBER HINAUS

Zusätzlich zu den ehrgeizigen Finanzzielen für den Konzern im Jahr 2008 haben wir uns auch einige Ziele nicht-finanzieller Art gesetzt, um den anhaltenden, langfristigen Erfolg des Konzerns zu sichern. Zu den wichtigen erwarteten Entwicklungen nicht-finanzieller Art innerhalb des adidas Konzerns im Jahr 2008 und darüber hinaus zählen:

⇒ *Selbst kontrollierte Verkaufsflächen:* Wir beabsichtigen, unsere Initiativen hinsichtlich selbst kontrollierter Verkaufsflächen [☞ siehe Konzernstrategie, S. 044](#) bis zum Jahr 2010 auf mindestens 30 % des Konzernumsatzes auszuweiten. Daher wollen wir die eigenen Einzelhandelsaktivitäten unseres Konzerns weiter ausbauen. Neueröffnungen eigener Läden werden sich hauptsächlich auf Schwellenländer konzentrieren, insbesondere auf Russland. Dort planen wir im Jahr 2008 die Eröffnung von über 100 konzerneigenen Läden. Wir erweitern außerdem unser Franchise-Netz in Ländern wie Indien, der Türkei, Korea und Polen. Die Anzahl der so genannten Mono-branded Stores von adidas und Reebok in China soll bis zum Jahr 2010 auf ca. 7.000 steigen (zum Jahresende 2007: ca. 4.000). Darüber hinaus sind Key Account Initiativen wie Shop-in-Shops oder ähnliche Lösungen, insbesondere in den USA und Großbritannien ein wichtiger Trend, den wir in Zukunft in erheblichem Maße nutzen wollen.

⇒ *Global Operations:* Da unsere Produkte fast ausschließlich von unabhängigen Zulieferern hergestellt werden, strebt der Konzernbereich Global Operations kontinuierlich danach, das Netz an Zulieferern zu optimieren und Initiativen einzuführen, um die Kosteneffizienz zu maximieren, Vorlaufzeiten zu reduzieren und eine gleich bleibend hohe Produktqualität zu garantieren. Auch im Jahr 2008 haben wir uns weitere Verbesserungen in der Beschaffungskette zum Ziel gesetzt. [☞ siehe Global Operations, S. 062](#)

⇒ *Nachhaltigkeit:* Als verantwortungsbewusstes Unternehmen sind wir fest entschlossen, unsere Performance in den Bereichen Soziales und Umwelt in den kommenden Jahren weiter zu verbessern. Für das Jahr 2008 planen wir unsere Beziehung zu Regierungen in wichtigen Beschaffungsländern weiter zu intensivieren, um gesellschaftliche Veränderungen und Gesetzesreformen zum Wohle unserer Mitarbeiter und der Beschäftigten unserer Zulieferer zu fördern. Des Weiteren wollen wir die externe Überwachung unserer Lieferanten zweiten und dritten Grades verbessern. Schließlich haben wir vor, die Instrumente und Prozesse extern verifizieren zu lassen, die wir zur Auswahl der in unseren Produkten eingesetzten organischen und recycelten Materialien verwenden.