

OPERATIVE MARGE ALS MASSSTAB DER OPERATIVEN FORTSCHRITTE Die operative Marge (definiert als Betriebsergebnis im Verhältnis zum Umsatz) ist die wichtigste Kennzahl unseres Konzerns, um den operativen Erfolg zu messen. Sie misst die Qualität unserer Umsatzentwicklung und zeigt wie effizient wir unser operatives Geschäft steuern. Verbesserungen der operativen Marge erzielen wir durch:

⇒ *Umsatzsteigerung und Verbesserung der Rohertragsmarge:* Das Management versucht solche Chancen zu erkennen und auszunutzen, die nicht nur unser zukünftiges Wachstum fördern, sondern auch zu Verbesserungen der Rohertragsmarge (definiert als Rohertrag im Verhältnis zum Umsatz) führen können. Um den Konzernumsatz und die Rohertragsmarge zu erhöhen und weiter zu stärken, bedienen wir uns folgender Maßnahmen: Optimierung des Produkt-Mix, Verbesserung unserer Vertriebsqualität (besonderes Augenmerk auf selbst kontrollierte Verkaufsflächen), Umsetzung effizienzsteigernder Initiativen in der Beschaffungskette und Minimierung von Lagerräumungsaktivitäten.

⇒ *Kontrolle und Steuerung der operativen Aufwendungen:* Strikte Kontrolle der operativen Aufwendungen spielt eine wichtige Rolle in unserem Bestreben, aus dem Wachstum des Konzernumsatzes Kapital zu schlagen und den Gewinn überproportional zu steigern. Unser größter operativer Aufwandsposten ist das Marketing Working Budget. Marketing ist eines unserer wichtigsten Instrumente zur Umsatzsteigerung. Unser Schwerpunkt liegt daher auf dem optimalen Einsatz unseres Marketing Working Budgets. Dazu konzentrieren sich unsere Kommunikationsaktivitäten (Werbung, Präsentation im Einzelhandel, PR) auf die wichtigsten globalen Initiativen unserer Marken. Außerdem fokussieren wir unsere Promotion-Aufwendungen auf sorgfältig ausgewählte Partnerschaften mit Veranstaltern wichtiger Sportereignisse, Ligen, Vereinen oder Einzelsportlern. Des Weiteren verfolgen wir die Ziele, die Effizienz in unserem operativen Geschäft zu steigern und die operativen Gemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz zu senken. In diesem Zusammenhang sind für uns die Optimierung unserer Geschäftsprozesse, die Vermeidung von Redundanzen im Konzern und die Realisierung von Größenvorteilen wichtige Maßnahmen.

WICHTIGE FINANZKENNZAHLEN

$$\text{Rohertragsmarge} = \frac{\text{Rohergebnis}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$$

$$\text{Operative Marge} = \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$$

$$\text{Ø operatives kurzfristiges Betriebskapital} = \frac{\text{Summer der Quartalsendbestände des operativen kurzfristigen Betriebskapitals}}{4}$$

$$\text{Operatives kurzfristiges Betriebskapital in \% der Umsatzerlöse} = \frac{\text{Ø operatives kurzfristiges Betriebskapital}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$$

$$\text{Investitionen}^{1)} = \text{Zugänge von Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte}$$

1) Ohne Geschäfts- oder Firmenwerte und Finanzierungsleasing.

Wir setzen uns zur Umsatzmaximierung und Kostenminimierung detaillierte Ziele und überwachen Abweichungen monatlich auf Basis rollierender Prognosen. Wenn notwendig, erarbeiten wir Aktionspläne und setzen diese so um, dass sich unser operatives Geschäft bestmöglich entwickeln kann.

OPTIMIERUNG NICHT-OPERATIVER GRÖSSEN Für den Konzern hat die Optimierung nicht-operativer Größen wie Finanzaufwendungen und Steuern ebenfalls hohe Priorität, da diese den Mittelabfluss und damit den Free Cashflow des Konzerns deutlich beeinflussen. Die zentrale Treasury-Abteilung des Konzerns ist für das Management der Finanzaufwendungen zuständig, [siehe Treasury, S. 091](#) während die zentrale Konzernsteuerabteilung aktuelle und zukünftige Steuerbelastungen optimiert.