

### **STRAFFES MANAGEMENT DES OPERATIVEN KURZFRISTIGEN BETRIEBSKAPITALS**

Da unser Geschäft vergleichsweise wenig anlagenintensiv ist, nimmt das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals eine zentrale Rolle im Hinblick auf die Optimierung der Bilanzeffizienz ein. Wir haben hierbei große Fortschritte erzielt, indem wir uns fortlaufend auf die Optimierung der Lagerbestände sowie der Forderungen und der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen konzentriert haben.

Für uns ist das Verhältnis des operativen kurzfristigen Betriebskapitals zum Umsatz die zentrale Kennzahl. Anhand der Entwicklung dieser Kennzahl können wir Fortschritte hinsichtlich Effizienzsteigerungen in unserem Geschäftszyklus verfolgen. Wir managen unsere Lagerbestände so, dass wir Marktnachfrage erfüllen und schnellen Nachschub sicherstellen können. Darüber hinaus überwachen und steuern wir die Altersstruktur unsere Vorräte, um einer Überalterung vorzubeugen und Lagerräumungsaktivitäten zu optimieren. Die Lagerumschlagshäufigkeit ist unsere wichtigste Kenngröße für das Lagerbestandsmanagement. Sie misst wie häufig der durchschnittliche Lagerbestand während eines Jahres abverkauft wird und verdeutlicht damit das in Produkten gebundene Kapital in Relation zum Konzerngeschäft. Um die Kapitalbindung in Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu minimieren, verbessern wir ständig unsere Maßnahmen zum Forderungseinzug. So lässt sich die Außenstandsdauer (Days of Sales Outstanding – DSO) stetig reduzieren und die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen fortlaufend optimieren. Im gleichen Maß arbeiten wir permanent daran, optimale Zahlungsbedingungen bei unseren Lieferanten auszuhandeln, um damit unsere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bestmöglich zu steuern.

### **INVESTITIONEN ZIELEN AUF MAXIMALE ZUKÜNFTIGE RENDITE**

**AB** Ein weiterer Stellhebel zur Maximierung des Free Cashflow unseres Konzerns ist effektives Investitionsmanagement. Wir steuern unsere Investitionen über einen Top-Down-/Bottom-Up-Ansatz. Im ersten Schritt bestimmt die Konzernleitung ausgehend von Investitionsanträgen der Geschäftsführung unserer Marken das komplette Investitionsbudget für den Konzern und legt die Investitionsschwerpunkte fest. Anschließend stimmen unsere operativen Einheiten ihre Initiativen anhand der Vorgaben hinsichtlich Investitionsschwerpunkt und verfügbarem Budget miteinander ab. Wir ermitteln das Renditepotenzial unserer geplanten Investitionsprojekte über die Kapitalwert- oder die interne Zinsfußmethode und vergleichen dieses dann mit den notwendigen Kapitalkosten. In Einzelfällen bewerten wir Investitionsprojekte über das Prinzip der risikogewichteten Rendite. Bei besonders aufwendigen Investitionsprojekten überwachen wir während der kompletten Projektdauer monatlich die Einhaltung von Zeitplänen und Budgetvorgaben.


### **M & A-AKTIVITÄTEN KONZENTRIEREN SICH AUF LANGFRISTIGES WERTSTEIGERUNGSPOTENZIAL**

Wir erwarten den Großteil unseres Wachstums organisch zu generieren. Vor dem Hintergrund unseres Ziels einer langfristigen und nachhaltigen Profitabilitätsverbesserung überprüfen wir jedoch auch regelmäßig die Möglichkeit von Zukäufen, die uns zusätzliche wirtschaftliche und strukturelle Erfolgspotenziale bieten könnten. Dabei konzentrieren wir uns in erster Linie auf Akquisitionsmöglichkeiten, die unsere Marktdurchdringung erhöhen könnten, die Position unseres Konzerns innerhalb einzelner Sportkategorien stärken würden oder uns dabei helfen könnten, neue Konsumentengruppen anzusprechen. Die Strategie eines möglichen Akquisitionsobjekts muss zu unserer langfristigen Konzernstrategie passen. Eine Schlüsselrolle in unserem Entscheidungsprozess spielt dabei die Maximierung der Überschussrendite (d. h. Kapitalrendite abzüglich Kapitalkosten). Besonders wichtig ist darüber hinaus die Einschätzung des möglichen Einflusses auf den Free Cashflow des Konzerns. Deshalb bewerten wir anhand von Ist- und Planwerten diverser Finanzkennzahlen den potenziellen Ergebnisbeitrag eines Akquisitionsobjekts und analysieren sorgfältig mögliche Finanzierungserfordernisse.

### **KAPITALKOSTEN GRUNDLAGE FÜR WERTBESTIMMUNG**

Unsere Konzernstrategie ist auf die Schaffung von Shareholder Value ausgerichtet, der durch die Erzielung von Überschussrenditen (d. h. Kapitalrenditen über den Kapitalkosten) erreicht wird. Wir beschaffen uns finanzielle Mittel am Eigen- und Fremdkapitalmarkt und haben deshalb die Verpflichtung, eine den Ansprüchen unserer Kapitalgeber entsprechende Kapitalverzinsung zu erzielen. Unser Konzern bestimmt die Kapitalkosten anhand der Berechnung des gewichteten Kapitalkostensatzes (Weighted Average Cost of Capital – WACC). Dieser Kapitalkostensatz ermöglicht uns die Ermittlung der Mindestrendite von geplanten Investitionsprojekten. Zur Berechnung der Eigenkapitalkosten verwenden wir den risikolosen Zinssatz, eine dem Markt angemessene Risikoprämie und den Beta-Wert. Die Fremdkapitalkosten ermitteln wir mit Hilfe des risikolosen Zinssatzes, des Credit Spreads und des durchschnittlichen Steuersatzes.

### **STRUKTURIERTES SYSTEM ZUR PERFORMANCE-MESSUNG**

Wir haben ein umfangreiches System zur Messung der wirtschaftlichen Entwicklung des Konzerns und der Markensegmente aufgebaut, welches eine Vielzahl verschiedener Instrumente umfasst. Um die Umsatz- und Profitabilitätsentwicklung des Konzerns zu bewerten, vergleichen wir monatlich unsere tatsächliche Geschäftsentwicklung mit unserem Jahresbudget. Hierdurch identifizieren wir potenzielle zusätzliche Chancen und negative Abweichungen, welchen wir entgegenwirken müssen. Darüber hinaus überprüfen wir monatlich die Entwicklung der operativen Marge aller Marken. Um die Konzernbilanz zu verbessern, kontrollieren und steuern wir zudem monatlich die Veränderung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals anhand eines eigenen Überwachungssystems. Sollten negative Abweichungen von unseren Zielen auftreten, führen wir detaillierte Analysen durch und ergreifen entsprechende Gegenmaßnahmen. Des Weiteren vergleichen wir die Ergebnisse des Konzerns und unserer Marken quartalsweise mit den Ergebnissen unserer wichtigsten Wettbewerber. Die zukünftige Entwicklung des Konzernumsatzes schätzen wir anhand der Entwicklung unseres Auftragsbestands ein. Dieser beinhaltet die in einem Zeitraum von bis zu neun Monaten vor dem eigentlichen Verkauf eingegangenen Kundenbestellungen. Der Auftragsbestand repräsentiert in etwa 70 % unseres zukünftig erwarteten Umsatzes. Indikationen für unsere zukünftige Geschäftsentwicklung erhalten wir immer häufiger auch aus unseren eigenen Einzelhandelsaktivitäten und aus dem Sofortgeschäft. Sowohl der eigene Einzelhandel als auch das Sofortgeschäft werden bei der Ermittlung unserer Auftragsbestände nicht mit einbezogen. Im Rahmen unserer quartalsweisen Berichterstattung veröffentlichen wir die Entwicklung des Auftragsbestands für adidas und Reebok.  siehe Ausblick, S. 118