

BEURTEILUNG DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG 2007 UND DER ZIELE FÜR 2008 UND 2009 DURCH DAS MANAGEMENT

Wir geben jährlich unsere Finanzziele bekannt und aktualisieren diese bei Bedarf im Laufe des Geschäftsjahres. Im Jahr 2007 haben wir alle im Rahmen unseres internen Konzern-Managementsystems wichtigen Finanzziele erreicht. Unser Umsatzwachstum übertraf die Entwicklung der weltweiten Sportartikelbranche und der Gesamtwirtschaft. Wir haben eine zweistellige Gewinnsteigerung erzielt und machten während des Jahres deutliche Fortschritte bei der Reduzierung unserer Finanzverbindlichkeiten. [▷ siehe Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche, S. 078](#)

Nach Segmenten betrachtet übertraf die Entwicklung bei adidas und TaylorMade-adidas Golf unsere ursprünglichen Umsatzerwartungen. Die Performance im Reebok Segment blieb geringfügig hinter unseren ursprünglichen Erwartungen zurück. In den Schwellenländern insbesondere Asiens und Osteuropas verzeichnete Reebok zwar kräftiges Umsatzwachstum, dies konnte jedoch die schwächer als erwartete Umsatzentwicklung in Nordamerika und Großbritannien nicht vollständig ausgleichen. Unsere freiwillige und bewusste Begrenzung des Umsatzes mit den in den Einkaufszentren angesiedelten Einzelhändlern in Nordamerika trug zu dieser Entwicklung bei. Das Management entschloss sich zu diesem Schritt, um die Rabattierung unserer Produkte im Handel zu reduzieren und das Markenimage zu schützen.

Für die Jahre 2008 und 2009 haben wir uns erneut ehrgeizige Ziele gesetzt, deren Erreichung dazu beitragen wird, die Free Cashflow-Entwicklung des Konzerns zukünftig weiter zu optimieren. Für das Jahr 2008 wird zwar eine Abschwächung des Weltwirtschaftswachstums erwartet. Wir glauben aber dennoch – ausgehend von dem Wachstumsbeitrag, den wir von den Schwellenländern erwarten, und angesichts der positiven Impulse der wichtigen Sportereignisse in diesem Jahr - dass sich das aktuelle Umfeld nicht negativ auf unsere angestrebte Geschäftsentwicklung auswirken wird. Wir sind überzeugt, dass unsere Ziele realistisch sind. Da es zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2007 und der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts keine für unseren Geschäftsverlauf wesentlichen Ereignisse gegeben hat, die uns zu einer Änderung der Prognose veranlassen würden, sehen wir uns in dieser Annahme bestätigt. [▷ siehe Nachtrag, S. 117](#)

WICHTIGE KENNZAHLEN: ZIELE GEGENÜBER ERGEBNISSEN

	2006 Ergebnisse	2007 Urspr. Ziele	2007 Ergebnisse	2008 Ziele	2009 Ziele
Umsatzwachstum des Konzerns (währungsbereinigt)	53%	mittlerer einstelliger Bereich	7%	hoher einstelliger Bereich	hoher einstelliger Bereich
Umsatzwachstum im adidas Segment (währungsbereinigt)	14%	mittlerer einstelliger Bereich	12%	hoher einstelliger Bereich	
Umsatzwachstum im Reebok Segment (währungsbereinigt)	-6% ¹⁾	niedriger einstelliger Bereich	0%	niedriger bis mittlerer einstelliger Bereich	
Umsatzwachstum im Segment TaylorMade-adidas Golf (währungsbereinigt)	13% ¹⁾	niedriger einstelliger Bereich ¹⁾	9%¹⁾	mittlerer einstelliger Bereich	
Rohertragsmarge des Konzerns	44,6%	45-47%	47,4%	47,5-48%	46-48%
Rohertragsmarge im adidas Segment	46,2%	Anstieg	47,4%	Anstieg	
Rohertragsmarge im Reebok Segment	35,0%	Anstieg	38,7%	Anstieg	
Rohertragsmarge im TaylorMade-adidas Golf Segment	43,9%	Anstieg	44,7%	Anstieg	
Operative Aufwendungen des Konzerns (in % der Umsatzerlöse)	36,7%	Anstieg	39,2%	Anstieg	
Operative Aufwendungen im adidas Segment (in % der Umsatzerlöse)	35,4%	stabil	35,6%	Anstieg	
Operative Aufwendungen im Reebok Segment (in % der Umsatzerlöse)	32,8%	Anstieg	35,8%	Anstieg	
Operative Aufwendungen im TaylorMade-adidas Golf Segment (in % der Umsatzerlöse)	33,5%	Anstieg	34,4%	Anstieg	
Operative Marge des Konzerns	8,7%	ca. 9%	9,2%	mind. 9,5%	ca. 11%
Operative Marge im adidas Segment	11,9%	Anstieg	12,9%	Anstieg	
Operative Marge im Reebok Segment	3,5%	Anstieg	4,7%	Anstieg	
Operative Marge im TaylorMade-adidas Golf Segment	8,5%	Rückgang	8,1%	Anstieg	
Steigerung des (auf Anteilseigner entfallenden) Gewinns	26%	≤ 15%	14%	mind. 15%	zweistelliger Bereich
Operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse)	25,8%	< 25%	25,2%	weitere Reduzierung	weitere Reduzierung
Investitionen (in Mio. €) ²⁾	277	300-400	289	300-400	300-400
Nettoverschuldung (in Mio. €)	2.231	< 2.000	1.766	Stabilisierung oder weitere Reduzierung	

1) Auf vergleichbarer Basis.

2) Ohne Geschäfts- oder Firmenwerte und Finanzierungsleasing.