

## INTERNES KONZERN-MANAGEMENTSYSTEM

Das zentrale Planungs- und Steuerungssystem des adidas Konzerns ist auf die kontinuierliche Wertsteigerung des Konzerns und unserer Marken ausgelegt und stellt die Maximierung des Shareholder Value in den Mittelpunkt. Durch die kontinuierliche Verbesserung von Umsatz und Gewinn sowie die Optimierung des Kapitaleinsatzes beabsichtigen wir maximalen Free Cashflow zu generieren. Auf diese Weise versuchen wir den Shareholder Value zu erhöhen. Die Konzernleitung verwendet im Rahmen ihrer Entscheidungsprozesse eine Vielzahl verschiedener Instrumente, um die aktuelle Geschäftsentwicklung zu bewerten und daraus zukünftige Strategie- und Investitionsentscheidungen abzuleiten. Ziel ist die optimale Ausschöpfung wirtschaftlicher und unternehmerischer Erfolgspotenziale.

## FREE CASHFLOW STEHT IM MITTELPUNKT DES INTERNEN KONZERN-MANAGEMENTSYSTEMS

Die Erzielung von Free Cashflow ist das zentrale Element unseres internen Konzern-Managementsystems und unser wichtigstes Instrument, um Wertzuwächse für unsere Aktionäre zu schaffen. Der Free Cashflow setzt sich aus operativen (Betriebsergebnis, Veränderung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals und Investitionen) und nicht-operativen Bestandteilen (Finanzaufwendungen und Steuern) zusammen. Damit wir den Free Cashflow in unserem Mehrmarkenunternehmen maximieren können, trägt die Geschäftsführung jeder Marke die direkte Verantwortung für die Verbesserung des Betriebsergebnisses und den optimalen Kapitaleinsatz (d. h. kurzfristiges operatives Betriebskapital und Investitionen). Nicht-operative Größen wie Finanzaufwendungen und Steuern werden zentral von den Treasury- und Steuerabteilungen des Konzerns überwacht und gesteuert. Um den Fokus der Konzernleitung und der Geschäftsführung der Marken voll auf die Erzielung dauerhafter operativer Verbesserungen zu richten, ist ein Teil der Vergütung der zuständigen Führungskräfte variabel und an eine Kombination verschiedener Kennzahlen gekoppelt. Diese Kenngrößen umfassen das Betriebsergebnis, das operative kurzfristige Betriebskapital, den Konzerngewinn vor Steuern und die relative/absolute Aktienkursentwicklung.

## FREE CASHFLOW BESTANDTEILE



1) Ohne Geschäfts- und Firmenwerte und Finanzierungsleasing.

**OPERATIVE MARGE ALS MASSTAB 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

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

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

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

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

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

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 Konzern-Steuerabteilung aktuelle und zukünftige Steuerbelastungen optimiert.

**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](#)

## 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
<b>Umsatzwachstum des Konzerns (währungsbereinigt)</b>	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% <sup>1)</sup>	niedriger einstelliger Bereich	0%	niedriger bis mittlerer einstelliger Bereich	
Umsatzwachstum im Segment TaylorMade-adidas Golf (währungsbereinigt)	13% <sup>1)</sup>	niedriger einstelliger Bereich <sup>1)</sup>	9% <sup>1)</sup>	mittlerer einstelliger Bereich	
<b>Rohertragsmarge des Konzerns</b>	<b>44,6%</b>	<b>45 – 47%</b>	<b>47,4%</b>	<b>47,5 – 48%</b>	<b>46 – 48%</b>
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	
<b>Operative Aufwendungen des Konzerns (in % der Umsatzerlöse)</b>	<b>36,7%</b>	<b>Anstieg</b>	<b>39,2%</b>	<b>Anstieg</b>	
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	
<b>Operative Marge des Konzerns</b>	<b>8,7%</b>	<b>ca. 9%</b>	<b>9,2%</b>	<b>mind. 9,5%</b>	<b>ca. 11%</b>
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	
<b>Steigerung des (auf Anteilseigner entfallenden) Gewinns</b>	<b>26%</b>	<b>≤15%</b>	<b>14%</b>	<b>mind. 15%</b>	<b>zweistelliger Bereich</b>
<b>Operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse)</b>	<b>25,8%</b>	<b>&lt; 25%</b>	<b>25,2%</b>	<b>weitere Reduzierung</b>	<b>weitere Reduzierung</b>
Investitionen (in Mio. €) <sup>2)</sup>	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.