

NACHTRAG Seit Ende des Jahres 2007 gab es nachträgliche Ereignisse, die die zukünftige Entwicklung des adidas Konzerns beeinflussen werden. So wurden ein Aktienrückkaufprogramm, die Erweiterung der adidas International Trading B.V. mit Sitz in Amsterdam, der Erwerb von Saxon Athletic durch adidas Kanada sowie die Veräußerung der Marke Maxfli von TaylorMade-adidas Golf bekannt gegeben. Es gab jedoch seit Ende des Geschäftsjahres kein Ereignis, das sich unserer Erwartung nach wesentlich auf unsere Geschäftsentwicklung auswirken wird oder die Prognosen des Managements für das Jahr 2008 ändert.

VERÄNDERUNGEN IN DER KONZERNSTRUKTUR SEIT ENDE DES GESCHÄFTSJAHRES Am 5. Februar 2008 gaben wir die Erweiterung der geschäftlichen Aktivitäten der adidas International Trading B.V. mit Sitz in Amsterdam bekannt. Damit schaffen wir eine globale Mehr-Markenhandelsplattform für den adidas Konzern. Die Hauptaufgabe wird es sein, Produkte von unseren Lieferanten zu kaufen und sie an die Vertriebsorganisationen und Distributoren von adidas und Reebok weltweit zu verkaufen. Dadurch wollen wir den Service für unsere Vertriebsorganisationen verbessern und die Reaktionsfähigkeit unserer Beschaffungskette auf Veränderungen steigern. Weltweit werden rund 60 Positionen, insbesondere aus den Bereichen Global Operations und Logistics, von anderen Standorten nach Amsterdam transferiert. Wir gehen davon aus, dass diese Gesellschaft letztendlich mehr als 150 Mitarbeiter beschäftigen wird.

EREIGNISSE BEI ADIDAS SEIT ENDE DES GESCHÄFTSJAHRES Mit Wirkung zum 3. Januar 2008 erwarb adidas Kanada Saxon Athletic Manufacturing Inc. (Sitz in Brantford/Ontario, Kanada), um die Position von adidas im Teamwear-Geschäft in Nordamerika zu stärken. Saxon Athletic ist ein Unternehmen, das Mannschaftsbekleidung für Profis und Amateure in ganz Nordamerika entwirft, entwickelt, vermarktet und herstellt. Der Umsatz von Saxon Athletic und der Transaktionswert in Euro stellen jeweils einen Betrag im niedrigen einstelligen Millionenbereich dar.

EREIGNISSE BEI TAYLORMADE-ADIDAS GOLF SEIT ENDE DES GESCHÄFTSJAHRES TaylorMade-adidas Golf veräußerte mit Wirkung zum 11. Februar 2008 die Marke Maxfli, um das Golfballgeschäft unter dem Dach der Marke TaylorMade auszubauen und besser zu fokussieren. Das veräußerte Geschäft machte im Geschäftsjahr 2007 rund 1 % des Umsatzes von TaylorMade-adidas Golf aus. Die Veräußerung wird daher eine geringfügig negative Auswirkung auf die Umsatzerlöse dieses Segments im Jahr 2008 haben. Der Transaktionswert in Euro belief sich auf einen Betrag im niedrigen zweistelligen Millionenbereich.

ÄNDERUNGEN DER AKTIENANZAHL SEIT ENDE DES GESCHÄFTSJAHRES Aufgrund von Aktienoptionen, die im Rahmen der verschiedenen Tranchen des Aktienoptionsplans für Führungskräfte (MSOP) der adidas AG ausgeübt wurden, stieg am 15. Januar 2008 die Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien um 16.000 auf 203.644.960 Stückaktien.

Am 29. Januar 2008 kündigte die adidas AG ein Aktienrückkaufprogramm an. Es sollen eigene Aktien der Gesellschaft von bis zu 5 % des Grundkapitals (bis zu 10.182.248 Aktien) zu Anschaffungskosten von insgesamt bis zu 420 Mio. € (ohne Erwerbsnebenkosten) ausschließlich über die Börse zurückgekauft werden. Der Rückerwerb erfolgt zur Einziehung der Aktien und anschließenden Kapitalherabsetzung. Infolgedessen verringert sich die Eigenkapitalquote und das Ergebnis je Aktie steigt. Die Aktien können außerdem auch zum Zwecke der Erfüllung von Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern des Konzerns im Rahmen von Aktienoptionsprogrammen verwendet werden. Der Rückerwerb wird ausschließlich aus dem Free Cashflow des Konzerns finanziert. Der Rückkauf begann am 30. Januar 2008 und erfolgt gemäß der Verordnung (EG) Nr. 2273/2003 der Kommission vom 22. Dezember 2003. Zum 15. Februar 2008 hatte die adidas AG 1.180.000 Aktien zu einem durchschnittlichen Kaufpreis von 42,68 € zurückgekauft. Gemäß der Verordnung (EG) Nr. 2273/2003 der Kommission informiert die adidas AG auf der Internetseite des Unternehmens www.adidas-Group.de/Aktienrueckkauf regelmäßig über die Fortschritte des Aktienrückkaufs.

KEINE SONSTIGEN VERÄNDERUNGEN SEIT ENDE DES GESCHÄFTSJAHRES Seit Ende 2007 gab es keine signifikanten gesamtwirtschaftlichen, sozialpolitischen, gesellschaftsrechtlichen oder finanzierungstechnischen Änderungen, die sich nach unseren Erwartungen maßgeblich auf unser Geschäft auswirken könnten. Darüber hinaus gab es keine wesentlichen Veränderungen im Management.

AUSBLICK Das Jahr 2008 wird für den adidas Konzern voraussichtlich erneut ein erfolgreiches Jahr werden. Angesichts unserer aktuellen Produkt-Pipeline und der geplanten Marketingaktivitäten erwarten wir starke Umsatz- und Gewinnergebnisse – trotz negativer gesamtwirtschaftlicher Signale in wichtigen Märkten wie den USA. Wir rechnen damit, dass die beiden globalen Sportereignisse in diesem Jahr – die Fußball-Europameisterschaft (UEFA EURO 2008™) und die Olympischen Spiele in Peking – die Entwicklung des adidas Segments unterstützen werden. Unser Hauptaugenmerk wird darüber hinaus auf die Erzielung weiterer Fortschritte bei der Revitalisierung von Reebok gerichtet sein. Im Vergleich zum Vorjahr werden die Umsatz- und Kostensynergien aus der Reebok Integration für den Konzern zunehmen. Wir erwarten daher ein Wachstum des Konzernumsatzes im hohen einstelligen Bereich auf währungsbereinigter Basis. Zu diesem Wachstum werden alle unsere Marken beitragen. Außerdem prognostizieren wir Verbesserungen sowohl bei der Rohertragsmarge (zwischen 47,5% und 48%) als auch bei der operativen Marge (mindestens 9,5%). Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn wird im Jahr 2008 voraussichtlich um mindestens 15% steigen.

WICHTIGE SPORTEREIGNISSE WIRKEN SICH AUF ERGEBNISSE 2008 AUS Die UEFA EURO 2008™ und die Olympischen Spiele in Peking, werden die operative Geschäftstätigkeit des Konzerns voraussichtlich positiv beeinflussen.

Als Offizieller Sponsor der UEFA EURO 2008™ wird adidas sowohl durch starke Markenpräsenz als auch in Form von zusätzlichen Umsätzen mit Fußballprodukten von diesem Turnier profitieren. Infolgedessen rechnen wir im Jahr 2008 mit einem deutlichen Umsatzzuwachs der Marke adidas in der wichtigen Kategorie Fußball auf ein neues Rekordniveau von über 1,2 Mrd. €. Allerdings gehen wir nicht davon aus, dass sich dieses Ereignis positiv auf die operative Marge der Marke adidas auswirken wird, da das Umsatzwachstum voraussichtlich von einem moderaten Anstieg des Marketing Working Budgets ausgeglichen wird.

Die Olympischen Spiele werden in China, einem der weltweit am schnellsten wachsenden Märkte für Sportartikel, das wichtigste Sportereignis aller Zeiten sein. adidas ist Offizieller Sportswear Partner der Olympischen Spiele 2008 in Peking und rüstet 16 Nationale Olympische Komitees aus. Außerdem ist adidas Ausrüster aller technischen Funktionäre und mehr als 100.000 freiwilliger Helfer. Damit wird adidas die sichtbarste Marke der Spiele sein. Auch für Reebok erwarten wir eine positive Auswirkung. Reebok wird in China von der Partnerschaft mit Yao Ming, Chinas prominentestem Athleten, profitieren. Infolgedessen rechnen wir damit, dass unser Engagement bei den Olympischen Spielen 2008 in Peking eine positive, langfristige Auswirkung auf die Entwicklung von Image und Umsatz sowohl bei adidas als auch bei Reebok haben wird. Darüber hinaus erwarten wir, dass der Konzern – auch aufgrund dieser Veranstaltung – im Jahr 2008 die Marktführerschaft in China übernehmen wird. Angesichts begrenzter Kommerzialisierungsmöglichkeiten der speziell für olympische Disziplinen entwickelten Produkte erwarten wir kurzfristig jedoch keine wesentlichen Umsatzzuwächse direkt im Zusammenhang mit den Olympischen Spielen 2008. Die Marketingausgaben für dieses Ereignis werden aber zu einem geringfügigen Anstieg des Marketing Working Budgets beider Marken führen.

ZUNEHMENDE UMSATZ- UND KOSTENSYNERGIEN IM JAHR 2008 Hinsichtlich der Umsatz- und Kostensynergien im Zusammenhang mit der Reebok Integration haben wir uns für das Jahr 2008 ehrgeizige Ziele gesetzt. Der Konzern wird im Jahr 2008 voraussichtlich Umsatzsynergien in Höhe von etwa 250 Mio. € realisieren (2007: ca. 100 Mio. €). Diese werden sich auf die Umsatzentwicklung in den Segmenten adidas und Reebok positiv auswirken. Die Umsatzsynergien kommen hauptsächlich aus stärkerem Umsatzwachstum in den Schwellenländern Europas und Asiens, in denen Reebok seine Vertriebsrechte zurückgekauft hat. Der Anstieg der Umsatzsynergien bei adidas resultiert aus dem weiteren Ausbau der exklusiven Partnerschaft zwischen adidas und der NBA, insbesondere in Asien, sowie der Nutzung der Sports Licensed Division für andere Lizenzprodukte in Nordamerika, wie z. B. im Bereich College Sport. Einmalkosten im Zusammenhang mit der Realisierung dieser Synergien werden im Jahr 2008 schätzungsweise zwischen 15 Mio. € und 25 Mio. € liegen (2007: ca. 25 Mio. €).

Des Weiteren rechnen wir im Jahr 2008 mit Kostensynergien aus der Reebok Integration in Höhe von rund 175 Mio. € (2007: ca. 90 Mio. €). Dieser Anstieg wird sich sowohl positiv auf die Entwicklung der Umsatzkosten als auch auf die operativen Aufwendungen auswirken. Durch die Optimierung der Beschaffungskette werden wir weiterhin Umsatzkostensynergien erzielen. Auch bei den operativen Aufwendungen des Konzerns werden wir durch verschiedene Initiativen Kostensynergien realisieren. Dazu gehören z. B. die Zusammenlegung des Einkaufs von Werbezeiten und -flächen, die gemeinsame Nutzung von Büros in Europa und Asien, die Harmonisierung und Konsolidierung unserer IT-Systeme, die Eliminierung von Doppelfunktionen und die gemeinsame Nutzung von Finanz- und Verwaltungsfunktionen im ganzen Konzern. Wir rechnen im Jahr 2008 mit Einmalkosten von ca. 70 Mio. € (2007 ca. 70 Mio. €), die zur Erreichung der Kostensynergieziele anfallen. Die Nettokostensynergien im Jahr 2008 werden daher auf voraussichtlich rund 105 Mio. € steigen (2007: ca. 20 Mio. €).

ABLAUF DER BESCHAFFUNGSVEREINBARUNG MIT AMER WIRKT SICH VORAUSSICHTLICH NEGATIV AUF UMSATZ IM SEGMENT HQ/KONSOLIDIERUNG AUS Aufgrund des Ablaufs der Kooperationsvereinbarung des Konzerns mit Amer Sports Corporation im ersten Quartal 2008 wird der im Segment HQ/Konsolidierung erfasste Umsatz zurückgehen. Im Rahmen dieser Vereinbarung beschaffte der Konzern für einen befristeten Zeitraum Produkte für Salomon zu einer festgelegten Einkaufsprovision, um die Übertragung der Salomon Geschäftsaktivitäten auf Amer Sports Corporation zu unterstützen. Da diese Vereinbarung Margen vorsieht, die unterhalb des Konzerndurchschnitts liegen, wird sich der Ablauf dieser Vereinbarung positiv auf die Rohertragsmarge und die operative Marge des Konzerns auswirken. Aufgrund des geringen Umfangs des in der Kooperationsvereinbarung festgelegten Geschäfts wird die Auswirkung allerdings begrenzt sein.

ABFLAUFEN DES WELTWIRTSCHAFTSWACHSTUMS FÜR 2008 ERWARTET Die Weltbank prognostiziert für das Jahr 2008 ein Abflauen des Weltwirtschaftswachstums auf etwa 3%. Die jüngsten Finanzmarkturbulenzen infolge der US-Kreditkrise und ihre Auswirkungen auf die Gesamtwirtschaft gelten als Hauptursachen dieser Entwicklung.

Die Eurozone wird im Jahr 2008 voraussichtlich ein Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) von unter 2% erzielen. Faktoren wie die Unsicherheit an den Finanzmärkten, ein schwächerer Export und eine weitere Stärkung des Euro dürften das Wachstum in der Region beeinträchtigen. Das Konsumentenvertrauen wird Prognosen zufolge weiter abnehmen. Gründe dafür sind vor allem die Kreditverknappung und die unsichere Lage an den Finanzmärkten sowie die steigenden Energiekosten. Die Schwellenländer der Region bleiben von diesen Unsicherheiten weitestgehend unberührt. Es wird ein Wachstum des BIP von etwa 5% prognostiziert.

Für Nordamerika wird ein Rückgang des BIP-Wachstums im Vorjahresvergleich auf einen Wert von unter 2% prognostiziert. Besonderen Anlass zur Sorge bietet der erwartete Rückgang der Konsumentenausgaben in der ersten Jahreshälfte aufgrund der weiter angespannten Lage des Immobilienmarkts und des unverändert hohen Ölpreises. Ein Regierungsprogramm zur Ankurbelung der Wirtschaft sollte das Konsumentenvertrauen in den USA im zweiten Halbjahr 2008 jedoch wieder leicht steigern.

In Asien werden die bevölkerungsreichsten Länder der Region wie China und Indien auch im Jahr 2008 den größten Beitrag zum Wirtschaftswachstum in der Region leisten. Im Vergleich zum Jahr 2007 wird eine leichte Abschwächung des Wirtschaftswachstums in Asien (Japan ausgenommen) auf etwa 9% vorhergesagt. Das Konsumklima sollte sich dabei trotz der Schwankungen an den Finanzmärkten in den meisten Ländern weiterhin sehr positiv entwickeln. Die zunehmende Instabilität der internationalen Finanzmärkte hat die kurzfristigen Prognosen für Japan eingetrübt, so dass eine Abschwächung des Wirtschaftswachstums auf maximal 2% zu erwarten ist. Solide Unternehmensgewinne, steigende Beschäftigungszahlen und eine positive Exportentwicklung werden voraussichtlich von verhaltenen Konsumausgaben und dem damit einhergehenden Rückgang der Binnennachfrage gedämpft.

Das konjunkturelle Wachstum in Lateinamerika dürfte gegenüber dem Vorjahr leicht zurückgehen und unter 4,5% liegen. Wie in den vergangenen Jahren werden der private Konsum (trotz leichter Abkühlung des Konsumentenvertrauens) und der florierende Export die Hauptwachstumsfaktoren sein.

UNEINHEITLICHER AUSBLICK FÜR WELTWEITE SPORTARTIKELBRANCHE Die weltweite Sportartikelbranche wird im Jahr 2008 voraussichtlich ein moderates Wachstum verzeichnen. Für Asien, Lateinamerika und die europäischen Schwellenländer gehen wir von starkem Wachstum aus, in den USA erwarten wir einen leichten Rückgang des Marktes.

MODERATES WACHSTUM FÜR EUROPÄISCHE SPORTARTIKELBRANCHE ERWARTET Für den europäischen Sportartikelmarkt erwarten wir ein Wachstum im niedrigen einstelligen Bereich. Im ersten Halbjahr 2008 wird sich die Branche voraussichtlich stark auf die UEFA EURO 2008™ konzentrieren. Daraus sollte sich ein positiver Impuls für das ansonsten eher schwache Einzelhandelsumfeld in Westeuropa ergeben. Die Auswirkungen werden jedoch wohl etwas geringer ausfallen als zunächst angenommen, da sich England für dieses Turnier nicht qualifizieren konnte. England ist traditionell der größte Markt der Region für Fußball-Lizenzbekleidung. Nach diesem Turnier wird das Wachstum der Branche auf Regionen-Ebene wohl hauptsächlich durch die Schwellenländer, insbesondere Russland, getrieben werden.

VORAUSSICHTLICHER RÜCKGANG DES SPORTARTIKELMARKTS IN NORDAMERIKA Für das Jahr 2008 gehen wir von einem Umsatzrückgang auf dem nordamerikanischen Markt aus. Niedrigere Konsumentenausgaben, das intensive Wettbewerbsumfeld unter den Einzelhändlern in den Einkaufszentren und eine Polarisierung der Preise werden die Marktentwicklung weiter belasten. Die uneinheitliche Entwicklung der verschiedenen Produktkategorien und Vertriebskanäle wird im Jahr 2008 voraussichtlich weiter anhalten. Während wir von einem weiteren Wachstum bei Schuhen in den Kategorien Running und Fußball sowie bei Trainingsbekleidung ausgehen, erwarten wir einen Rückgang der Umsatzzahlen in den Kategorien Basketball und Classics. Wir gehen außerdem von einem anhaltend intensiven Wettbewerb auf dem nordamerikanischen Golfmarkt im Jahr 2008 aus: Viele Marktteilnehmer bringen neue Technologien auf den Markt, die den von der USGA (United States Golf Association) gewährten größeren Spielraum bei der individuellen Anpassung von Metallhölzern und Eisen ausnutzen.

WEITERE EXPANSION DER ASIATISCHEN SPORTARTIKELBRANCHE ERWARTET In Asien wird der Sportartikelmarkt voraussichtlich weiter im hohen einstelligen Bereich wachsen. Der insgesamt schwache private Konsum in Japan könnte sich negativ auf die durchschnittlichen Verkaufspreise in der Sportartikelbranche auswirken. In den Schwellenländern, insbesondere in China, erwarten wir, unterstützt durch die bevorstehenden Olympischen Spiele in Peking, ein Branchenwachstum im niedrigen zweistelligen Bereich.

LATEINAMERIKANISCHE SPORTARTIKELBRANCHE VORAUSSICHTLICH WEITER VON HANDELSCHRANKEN BEEINTRÄCHTIGT In Lateinamerika gehen wir für die Branche von Wachstumsraten im mittleren einstelligen Bereich aus. Die Dynamik der lateinamerikanischen Sportartikelbranche wird sich unserer Einschätzung nach fortsetzen. Anlass zur Sorge bieten allerdings immer mehr Handelsschranken, die in einzelnen Märkten wie Argentinien und Brasilien errichtet werden.

ADIDAS AUFTRAGSBESTÄNDE (WÄHRUNGSBEREINIGT) ¹⁾

Entwicklung nach Produktkategorien und Regionen in %

	Europa	Nordamerika	Asien	Gesamt
Schuhe	14	-5	29	13
Bekleidung	20	4	30	20
Gesamt²⁾	18	-2	28	17

1) Am Jahresende, im Vorjahresvergleich.

2) Beinhaltet Auftragsbestände für Sportzubehör.

ADIDAS AUFTRAGSBESTÄNDE (IN €) ¹⁾

Entwicklung nach Produktkategorien und Regionen in %

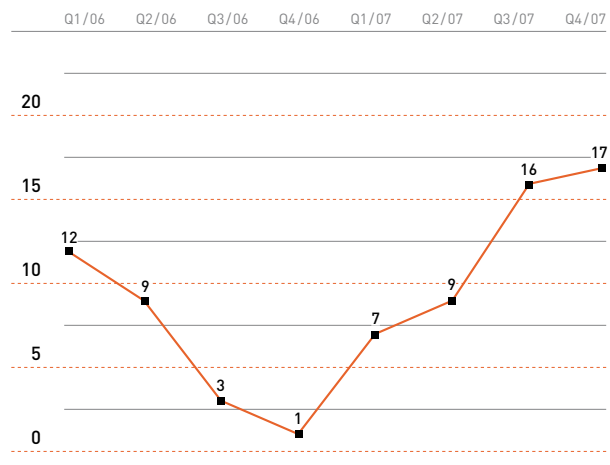
	Europa	Nordamerika	Asien	Gesamt
Schuhe	11	-14	22	8
Bekleidung	17	-6	23	15
Gesamt²⁾	15	-11	22	12

1) Am Jahresende, im Vorjahresvergleich.

2) Beinhaltet Auftragsbestände für Sportzubehör.

ADIDAS AUFTRAGSBESTÄNDE (WÄHRUNGSBEREINIGT) ¹⁾

Entwicklung nach Quartalen in %



1) Im Vorjahresvergleich.

ADIDAS KONZERNUMSATZ ÜBERTRIFFT WACHSTUMSRATEN DER GESAMTWIRTSCHAFT

Aufgrund unserer Innovationsstärke, operativen Leistungsfähigkeit und regionalen Diversifizierung sind wir zuversichtlich, dass der Anstieg des Konzernumsatzes auch im Jahr 2008 wieder das Wachstum der Weltwirtschaft übertreffen wird. Wir rechnen außerdem damit, dass das Umsatzwachstum des Konzerns mindestens genauso hoch sein wird wie das allgemeine Wachstum der Sportartikelbranche. Unsere Umsätze in Asien und Lateinamerika werden dabei voraussichtlich zweistellige Wachstumsraten verzeichnen. Möglich wird dies durch den hohen Wiedererkennungswert unserer Marken und die Verbesserung der Vertriebsinfrastruktur. Damit wachsen wir in diesen beiden Regionen voraussichtlich schneller als die Gesamtwirtschaft und die Sportartikelbranche. Auch in Europa rechnen wir durch den positiven Einfluss der UEFA EURO 2008™ mit einem im Vergleich zur Gesamtwirtschaft und der Sportartikelbranche höheren Umsatzwachstum im mittleren bis hohen einstelligen Bereich. In Nordamerika werden unsere Umsatzerlöse jedoch aufgrund des herausfordernden Marktumfelds und des verschärften Wettbewerbs im Einzelhandel moderat zurückgehen. Diese Entwicklung wird voraussichtlich der Entwicklung der Branche in dieser Region entsprechen.

UMSATZANSTIEG BEI DER MARKE ADIDAS IM HOHEN EINSTELLIGEN BEREICH

Für das Jahr 2008 prognostizieren wir für die Marke adidas ein währungsneutrales Umsatzwachstum im hohen einstelligen Bereich. Dabei gehen wir von Wachstum sowohl in der adidas Sport Performance Division als auch in der adidas Sport Style Division aus. In der Sport Performance Division erwarten wir, dass Fußball im Jahr 2008 eine der am schnellsten wachsenden Kategorien sein wird. Als Offizieller Sponsor der UEFA EURO 2008™ wird adidas durch zusätzliche Umsätze im Fußballbereich von diesem Turnier profitieren. Darüber hinaus erwarten wir deutliche Verbesserungen in den Sport Performance Kategorien Running, Training und Basketball, getrieben durch überzeugende neue Produkte. Hohe Auftragsbestände, positives Feedback aus dem Einzelhandel und auf Messen sowie die geplante weitere Expansion im eigenen Einzelhandel, für den keine Auftragsbestände erfasst werden, unterstützen unsere ehrgeizigen Wachstumserwartungen für das Jahr 2008.

KRÄFTIGES WACHSTUM DER ADIDAS AUFTRAGSBESTÄNDE

Die Auftragsbestände der Marke adidas lagen zum Jahresende 2007 währungsbereinigt um 17% über dem Vorjahresniveau. Diese Verbesserung wurde durch die Stärke von adidas in allen wichtigen Kategorien getrieben. Insbesondere in Europa wirkten sich Aufträge für Produkte im Zusammenhang mit der UEFA EURO 2008™ positiv auf die Entwicklung der Auftragsbestände aus. In Euro stiegen die Auftragsbestände von adidas um 12%. Die Auftragsbestände bei Schuhen legten währungsbereinigt um 13% zu (+8% in Euro). Zweistellige Zuwächse sowohl in Asien als auch in Europa glichen einen Rückgang in Nordamerika mehr als aus. Bei Bekleidung stiegen die Auftragsbestände währungsbereinigt um 20% (+15% in Euro). Verantwortlich hierfür waren kräftige zweistellige Zuwächse in Asien und Europa. Die Auftragsbestände bei Sportzubehör legten aufgrund von Wachstum in Asien und Europa mit einer zweistelligen Steigerungsrate zu.

REEBOK AUFTRAGSBESTÄNDE (WÄHRUNGSBEREINIGT)¹⁾

Entwicklung nach Produktkategorien und Regionen in %

	Europa	Nord-amerika	Asien	Gesamt
Schuhe	9	-30	6	-12
Bekleidung	-13	19	20	3
Gesamt²⁾	-1	-20	12	-8

1) Am Jahresende, im Vorjahresvergleich.

2) Beinhaltet Auftragsbestände für Sportzubehör.

REEBOK AUFTRAGSBESTÄNDE (IN €)¹⁾

Entwicklung nach Produktkategorien und Regionen in %

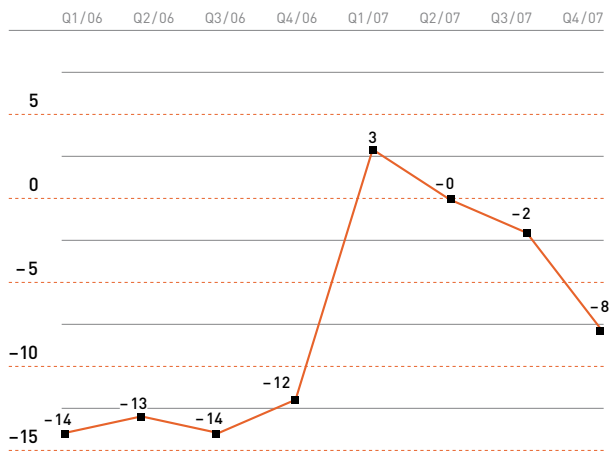
	Europa	Nord-amerika	Asien	Gesamt
Schuhe	6	-36	-0	-18
Bekleidung	-16	8	14	-3
Gesamt²⁾	-4	-27	5	-14

1) Am Jahresende, im Vorjahresvergleich.

2) Beinhaltet Auftragsbestände für Sportzubehör.

REEBOK AUFTRAGSBESTÄNDE (WÄHRUNGSBEREINIGT)¹⁾

Entwicklung nach Quartalen in %



1) Im Vorjahresvergleich.

UMSATZANSTIEG FÜR REEBOK SEGMENT IM NIEDRIGEN BIS MITTLEREN EINSTELLIGEN BEREICH ERWARTET

Im Reebok Segment rechnen wir im Jahr 2008 mit einem währungsbereinigten Umsatzanstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich. Dabei gehen wir von einer Umsatzsteigerung bei Reebok, Reebok-CCM Hockey und Rockport aus. Bei Reebok konzentrieren wir uns weiterhin darauf, die Position dieser Marke im Sportbereich zu stärken. Dazu werden wir eine Reihe neuer Produkte in den Kategorien Running und Women's einführen. [siehe Reebok Produkte und Kampagnen, S. 138](#) Außerdem werden Produkteinführungen bei amerikanischen Sportarten unseren zusätzlichen Fokus auf den wichtigen nordamerikanischen Markt verdeutlichen. Darüber hinaus planen wir eine sichtbare Erweiterung des Lifestyle-Angebots der Marke. Wir erwarten eine positive Umsatzentwicklung bei Reebok-CCM Hockey und Rockport, getrieben durch neue Produktkollektionen. Feedback aus dem Einzelhandel und auf Messen, insbesondere in Schwellenländern, untermauert die Wachstumserwartungen von Reebok im Jahr 2008.

AUFTRAGSBESTÄNDE DER MARKE REEBOK GEHEN ZURÜCK

Die Auftragsbestände der Marke Reebok lagen zum Jahresende 2007 währungsbereinigt um 8% unter dem Vorjahresniveau. In Euro entspricht dies einem Rückgang um 14%. Die Auftragsbestände im Bereich Schuhe gingen währungsneutral um 12% zurück (-18% in Euro). Hauptgrund hierfür waren weniger Aufträge von Einzelhändlern in den Einkaufszentren in Nordamerika zur Auslieferung in der ersten Jahreshälfte 2008. Bei Bekleidung stiegen die Auftragsbestände währungsbereinigt um 3% (-3% in Euro). Die Auftragsbestände im Bereich Sportzubehör verringerten sich zweistellig aufgrund von Rückgängen in der Kategorie Eishockey. Wir rechnen damit, dass sich die Reebok Auftragsbestände im Jahresverlauf aufgrund einer verbesserten Produktpalette sowie der Präsentation der „Your Move“ Kampagne verbessern werden.

UMSATZ BEI TAYLORMADE-ADIDAS GOLF STEIGT IM MITTLEREN EINSTELLIGEN BEREICH

Unsere hochwertige Produkt-Pipeline wird dazu beitragen, dass TaylorMade-adidas Golf im Jahr 2008 eine währungsbereinigte Umsatzsteigerung im mittleren einstelligen Prozentbereich verzeichnen wird. Hauptwachstumsträger werden neu eingeführte Produkte sein, vor allem in den TaylorMade Kategorien Metallhölzer und Eisen sowie im Schuh- und Bekleidungsbereich bei adidas Golf.

Da sich das Bestellverhalten in der Golfbranche von dem in den anderen Bereichen unseres Geschäfts unterscheidet, machen wir keine Angaben zu den Auftragsbeständen für TaylorMade-adidas Golf. Messe-Erfolge und der laufende Dialog mit unseren Kunden bestätigen uns jedoch in der Erwartung einer anhaltend positiven Entwicklung in diesem Segment.

ZEITPLAN FÜR PRODUKTEINFÜHRUNGEN 2008

Produkt	Marke	Einführung
Predator® PowerSwerve Fußballschuh	adidas	Nov. 2007
adiPure Fußballschuh	adidas	Dez. 2007
EUROPASS, Spielball der UEFA EURO 2008™	adidas	Dez. 2007
adiSTAR Control 4 Laufschuh	adidas	Jan.
adidas Originals „Handbags For Feet“ Bekleidungs- und Schuhkollektion	adidas	Jan.
adidas Originals Denim by Diesel Bekleidungskollektion	adidas	Feb.
Stella McCartney „Golf“ Bekleidungskollektion	adidas	Feb.
adidas Originals „adidas Grün“ Bekleidungs- und Schuhkollektion	adidas	Mär.
adiZero CS Laufschuh	adidas	Mär.
F50 TUNITM Fußballschuh	adidas	Mär.
miCoach Trainingssystem	adidas	Mär./Apr.
Women's Yatra Trainingsbekleidungs- und Schuhkollektion	adidas	Jul.
adiSTAR Revolt Laufschuh	adidas	Sept.
Team Signature Creator Basketballsuh	adidas	Okt.
Men's Trainingsbekleidung TECHFIT™ POWERWEB	adidas	Dez.
Freestyle Cities Kollektion	Reebok	durchgängig
Avon Pink Ribbon Bekleidungs- und Schuhkollektion	Reebok	Jan./Feb.
Hex Ride Rally Laufschuh	Reebok	Feb.
KFS Sprintfit II Pro Fußballschuh	Reebok	Feb. – Jul.
Vince Young Electrify SD (American Football Schuh)	Reebok	Mai
Voltron Schuhkollektion für Männer	Reebok	Jun.
Premier Verona KFS Laufschuh	Reebok	Jul.
Yao Pump Omni Hex Ride Basketballsuh	Reebok	Aug.
Women's American Football Bekleidung	Reebok	Aug./Sept.
Big Papi 2M (Baseball Schuh)	Reebok	Okt.
Rbk OPS 7K Sickick Eishockeyschläger	Reebok-CCM Hockey	Nov. 2007
CCM Vector U+ Eishockeyschläger	Reebok-CCM Hockey	Mai
Rockport Signature Serie	Rockport	Mär.
Golfbälle Tour Preferred® Red und Black	TaylorMade-adidas Golf	Jan.
Golfbälle Burner® und Burner® TP	TaylorMade-adidas Golf	Jan.
TOUR360 LTD adidas Golf Schuh	TaylorMade-adidas Golf	Feb.
TECHFIT™ POWERWEB adidas Golf Bekleidungskollektion	TaylorMade-adidas Golf	Mär.
r7® CGB MAX Limited Driver	TaylorMade-adidas Golf	Apr.
r7® CGB MAX Rescue Hybrid	TaylorMade-adidas Golf	Apr.
Tour Burner® TP Driver	TaylorMade-adidas Golf	Apr.
Tour Burner® Eisen	TaylorMade-adidas Golf	Apr.

WEITERER ANSTIEG DER ROHERTRAGSMARGE DES KONZERNS

ERWARTET Die Rohertragsmarge des adidas Konzerns wird im Jahr 2008 voraussichtlich moderat ansteigen. Wir rechnen infolge von Verbesserungen in allen drei Markensegmenten mit einer Rohertragsmarge für den Konzern zwischen 47,5% und 48%.

Im adidas Segment wird die Verbesserung der Rohertragsmarge hauptsächlich auf den weiteren Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten, einen verbesserten Produktmix und eine ausgewogenere regionale Umsatzverteilung zurückzuführen sein.

Auch im Reebok Segment prognostizieren wir einen Anstieg der Rohertragsmarge dank eines verbesserten Produktmix infolge der Fokussierung auf Produktbereiche mit höheren Margen. Geringere Lagerräumungsaktivitäten sowie ein verbesserter Vertriebsmix und eine ausgewogenere regionale Umsatzverteilung werden voraussichtlich ebenfalls zum Anstieg der Rohertragsmarge im Reebok Segment beitragen. Außerdem werden wir sowohl bei adidas als auch bei Reebok unsere Bemühungen fortsetzen, die operative Effizienz unserer Beschaffungskette zu verbessern. Dadurch erwarten wir weitere positive Effekte auf die Umsatzkosten.

Bei TaylorMade-adidas Golf rechnen wir ebenfalls mit einer Verbesserung der Rohertragsmarge. Verantwortlich hierfür werden in erster Linie ein optimierter Produktmix sowie geringere Lagerräumungsaktivitäten sein.

Der Ablauf der Kooperationsvereinbarung des Konzerns mit Amer Sports Corporation im ersten Quartal 2008 wird die Entwicklung der Rohertragsmarge im Segment HQ/Konsolidierung positiv beeinflussen. Die anhaltende Stärke des Euro im Jahr 2008 wird sich ebenfalls – wenn auch nur geringfügig – positiv auf die Rohertragsmarge auswirken.

Infolge höherer Rohstoffpreise, gestiegener Frachtkosten sowie höherer Lohnkosten wird sich die positive Entwicklung der Rohertragsmarge in allen Segmenten im Verlauf des Jahres voraussichtlich abschwächen.

OPERATIVE AUFWENDUNGEN STEIGEN VORAUSSICHTLICH

Im Jahr 2008 rechnen wir im Vorjahresvergleich mit einem Anstieg der operativen Aufwendungen des Konzerns im Verhältnis zum Umsatz aufgrund höherer operativer Aufwendungen in allen drei Markensegmenten. Hierfür wird vor allem ein höheres Marketing Working Budget im Verhältnis zum Umsatz sowohl bei adidas als auch bei Reebok verantwortlich sein. Bei den operativen Gemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz erwarten wir einen moderaten Anstieg in allen Markensegmenten.

VORAUSSICHTLICH HÖHERES MARKETING WORKING BUDGET

Wir erwarten, dass das Marketing Working Budget im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2008 ansteigen wird. Bei der Marke adidas werden die höheren Marketingaufwendungen hauptsächlich im Zusammenhang mit der UEFA EURO 2008™ und den Olympischen Spielen in Peking stehen. Bei Reebok wird die neue Markenkampagne „Your Move“ [siehe Reebok Produkte und Kampagnen, S. 138](#) im Jahr 2008 zu einem höheren Marketing Working Budget führen. Wir gehen davon aus, dass das Marketing Working Budget von TaylorMade-adidas Golf im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2008 stabil bleiben wird.

ZIELE DES ADIDAS KONZERNS FÜR 2008

Währungsbereinigtes Umsatzwachstum	hoher einstelliger Bereich
Rohtragsmarge	47,5 % bis 48 %
Operative Marge	mindestens 9,5 %
Gewinnsteigerung	mindestens 15 %

ZIELE DES ADIDAS SEGMENTS FÜR 2008

Währungsbereinigtes Umsatzwachstum	hoher einstelliger Bereich
Rohtragsmarge	steigend
Operative Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz	steigend
Operative Marge	steigend

ZIELE DES REEBOK SEGMENTS FÜR 2008

Währungsbereinigtes Umsatzwachstum	niedriger bis mittlerer einstelliger Bereich
Rohtragsmarge	steigend
Operative Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz	steigend
Operative Marge	steigend

ZIELE DES TAYLORMADE-ADIDAS GOLF SEGMENTS FÜR 2008

Währungsbereinigtes Umsatzwachstum	mittlerer einstelliger Bereich
Rohtragsmarge	steigend
Operative Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz	steigend
Operative Marge	steigend

MODERATER ANSTIEG DER OPERATIVEN GEMEINKOSTEN Die operativen Gemeinkosten des adidas Konzerns im Verhältnis zum Umsatz werden voraussichtlich aufgrund eines Anstiegs in allen Markensegmenten moderat zunehmen. Dies ist in erster Linie auf den Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten von adidas und Reebok in schnell wachsenden Märkten in Schwellenländern wie z. B. Russland zurückzuführen. Dieser Anstieg wird die Kostensynergien im Zusammenhang mit der Integration von Reebok in den adidas Konzern mehr als ausgleichen. Wir rechnen auch bei TaylorMade-adidas Golf mit einem moderaten Anstieg der operativen Gemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz aufgrund des geplanten Ausbaus der Präsenz von TaylorMade-adidas Golf in der Kategorie Golfbälle. Im Segment HQ/Konsolidierung erwarten wir einen Rückgang der operativen Gemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz aufgrund der Realisierung von höheren Kostensynergien infolge der Reebok Integration. Dieser Rückgang wird den Anstieg der operativen Gemeinkosten bei den Marken voraussichtlich nur zum Teil ausgleichen.

Wir rechnen vor allem aufgrund des geplanten deutlichen Ausbaus des eigenen Einzelhandels und aufgrund des Wachstums in Schwellenländern mit einem moderaten Anstieg der Mitarbeiterzahl des adidas Konzerns. Die Personalaufwendungen des adidas Konzerns werden deshalb voraussichtlich ebenfalls steigen.

Im Jahr 2008 wird der adidas Konzern erneut ca. 1 % des Umsatzes in Forschung und Entwicklung investieren. Im Vordergrund stehen dabei die Kategorien Running, Fußball, Basketball und Training bei den Marken adidas und Reebok sowie Golfausrüstung bei TaylorMade-adidas Golf. Wir planen auch die Zahl der Innovationsprojekte zu erhöhen. Aus diesem Grund beabsichtigen wir unsere Mitarbeiterzahl im Forschungs- und Entwicklungsbereich konzernweit aufzustocken.


Bilanztechnische Effekte im Zusammenhang mit der Kaufpreisaufteilung infolge der Reebok Akquisition werden sich im Jahr 2008 voraussichtlich mit einem Betrag von 10 Mio. € bis 20 Mio. € auf die operativen Aufwendungen des Konzerns auswirken (2007: 12 Mio. €).

VERBESSERUNG DER OPERATIVEN MARGE ERWARTET Für das Jahr 2008 rechnen wir für den Konzern mit einer Verbesserung der operativen Marge auf mindestens 9,5 % (2007: 9,2 %). Verantwortlich für diesen Anstieg werden Verbesserungen der operativen Marge in allen Segmenten sein. Wir gehen davon aus, dass die Verbesserung der Rohtragsmarge den Anstieg der operativen Gemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz in allen Markensegmenten mehr als ausgleichen wird.

STEIGERUNG DES KONZERNGEWINNS UM MINDESTENS 15%

Wir erwarten, dass der auf Anteilseigner entfallende Gewinn im Geschäftsjahr 2008 um mindestens 15 % gegenüber dem Wert von 551 Mio. € im Jahr 2007 steigen wird. Dies wäre für den Konzern das achte Jahr in Folge mit einer zweistelligen Gewinnsteigerung. Umsatzwachstum und eine höhere operative Marge werden maßgeblich zu dieser positiven Entwicklung beitragen. Geringfügig niedrigere Zinsaufwendungen aufgrund reduzierter durchschnittlicher Finanzverbindlichkeiten werden die Gewinnentwicklung ebenfalls positiv beeinflussen. Dieser Effekt wird durch eine im Vorjahresvergleich höhere Steuerrate aufgrund leichter Verschiebungen in der regionalen Gewinnverteilung teilweise ausgeglichen. Die Ergebnisanteile anderer Gesellschafter werden im Jahr 2008 voraussichtlich weitgehend unverändert bleiben.

VERBESSERUNG DER BILANZSTRUKTUR DURCH MANAGEMENT DES KURZFRISTIGEN BETRIEBSKAPITALS

Das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals ist einer der Kernpunkte unserer Bemühungen, die Struktur der Konzernbilanz zu verbessern.  siehe Internes Konzern-Managementsystem, S. 056 Ziel ist dabei die weitere Reduzierung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2008. Besonders durch sorgfältiges Lagerbestandsmanagement lassen sich zusätzliche Verbesserungen realisieren. Die Optimierung des Nachschubmanagements und die strikte Kontrolle der Altersstruktur der Vorräte sind die Prioritäten unserer Working Capital Task Force für das Jahr 2008. Zu den weiteren Bereichen, in denen wir zusätzliche Verbesserungen anstreben, gehören Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die wir durch verstärkte Maßnahmen zum Forderungseinzug reduzieren wollen. Außerdem sollen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen durch Optimierung der Zahlungsbedingungen mit unseren Lieferanten verbessert werden.

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 Markensegmente 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 Finanzziele 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.

UMSATZSYNERGIEN AUS DER REEBOK INTEGRATION IM

JAHR 2009 Wir haben uns das ehrgeizige Ziel gesetzt, bis 2009 einen Umsatzzuwachs von ca. 500 Mio. € im Zusammenhang mit der Reebok Integration zu erzielen. Die mit dem Erreichen dieser Synergien verbundenen Einmalkosten schätzen wir im Jahr 2009 auf 15 Mio. € bis 25 Mio. €. Zu den spezifischen Initiativen zählen:

⇒ *Markensportbekleidung:* Wir wollen das Know-how von adidas als Branchenführer im Bereich der Markensportbekleidung nutzen, um das Bekleidungsgeschäft von Reebok zu stärken und weiter auszubauen. Davon erwarten wir uns einen Umsatzzuwachs von ca. 100 Mio. €.

⇒ *Lizenzprodukte:* Bei der Marke adidas erwarten wir einen zusätzlichen Umsatz von ca. 100 Mio. € im Bereich Lizenzprodukte. Durch die Übertragung des NBA-Vertrags auf adidas können wir diese exklusive Partnerschaft noch effektiver ausbauen, insbesondere außerhalb von Nordamerika. Wir werden darüber hinaus unser Augenmerk auf die Nutzung der Vertriebs- und Produktionsexpertise von Reebok für Lizenzprodukte der Marke adidas legen, vor allem in Nordamerika.

⇒ *Regionale Initiativen:* Weitere ca. 100 Mio. € an Umsatzsynergien versprechen wir uns von größerer Präsenz in Europa und Asien. Diese resultieren aus Initiativen von Reebok in verschiedenen Produktkategorien in weniger erschlossenen Märkten mit starker adidas Infrastruktur.

⇒ *Buyouts von Distributoren:* Wir rechnen mit zusätzlichen Umsatzsynergien in Höhe von ca. 200 Mio. €, indem wir weltweit stärkere Kontrolle über die Marke Reebok ausüben, insbesondere in den wachstumsstarken Märkten Asiens und Lateinamerikas sowie den Schwellenländern Europas. Wir wollen dieses Ziel durch Buyouts von Distributoren und Joint Venture-Partnern erreichen.

STAFFELUNG VON UMSATZSYNERGIEN AUS DER INTEGRATION

in Mio. €

	2008	2009
Zusätzlicher Umsatz pro Jahr	250	500
Durchschnittliche Einmalaufwendungen pro Jahr	15 – 25	15 – 25

STAFFELUNG VON KOSTENSYNERGIEN AUS DER INTEGRATION

in Mio. €

	2008	2009
Jährliche Kosteneinsparungen	175	175
Einmalaufwendungen pro Jahr	70	–
Nettoeffekt	105	175

ZIELE DES ADIDAS KONZERNS FÜR 2009

Währungsbereinigtes Umsatzwachstum	hoher einstelliger Bereich
Rohtragsmarge	46 % bis 48 %
Operative Marge	ca. 11 %
Gewinnsteigerung	zweistelliger Bereich

KOSTENSYNERGIEN AUS DER REEBOK INTEGRATION IM

JAHR 2009 In der Planungsphase der Integration haben wir ein erhebliches, jährliches Synergiepotenzial bei Umsatzkosten und operativen Aufwendungen identifiziert. Wir rechnen damit, dass wir im Jahr 2009 den vollen Einspareffekt in Höhe von ca. 175 Mio. € realisieren werden. Besonders in den folgenden Bereichen versprechen wir uns Kosteneinsparungen:

⇒ *Umsatzkosten:* Durch die Integration von Reebok in unsere Global Operations Funktion erwarten wir, die Umsatzkosten bis 2009 durch die Optimierung des Beschaffungsprozesses senken zu können.

⇒ *Marketing & Vertrieb, Logistik, Verwaltung und IT:* Darüber hinaus sehen wir die Möglichkeit, durch verschiedene Initiativen operative Aufwendungen einzusparen. Zu diesen Initiativen zählen die Zusammenlegung des Einkaufs von Werbezeiten und -flächen, gemeinsame Standorte in Europa und Asien, die Harmonisierung und Konsolidierung unserer IT-Systeme, die Eliminierung von Doppelfunktionen und die gemeinsame Nutzung von Finanz- und Verwaltungsfunktionen im ganzen Konzern.

AUSBLICK FÜR 2009 BESTÄTIGT In Anbetracht des anhaltenden organischen Wachstums unserer Marken sowie der Synergien aus der Reebok Integration rechnen wir im Jahr 2009 erneut mit einer starken Entwicklung von Umsatz und Gewinn. Wir erwarten, dass der Konzernumsatz währungsbereinigt im hohen einstelligen Bereich steigen wird. Maßgeblich zu dieser Entwicklung beitragen werden die anhaltende Stärke von adidas und TaylorMade-adidas Golf sowie die kontinuierliche Revitalisierung des Reebok Geschäftssegments. Wir prognostizieren, dass die Rohtragsmarge des Konzerns im Jahr 2009 zwischen 46 % und 48 % liegen wird. Wir erwarten positive Effekte aus einem sich verbessernden Produktmix und einer ausgewogeneren geografischen Verteilung, dem Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten sowie Kostensynergien aus der Reebok Integration. Diese werden jedoch durch steigende Einkaufspreise aufgrund von höheren Rohstoffpreisen, Fracht- und Lohnkosten weitgehend aufgehoben werden. Die operative Marge des Konzerns wird im Jahr 2009 voraussichtlich auf ca. 11 % steigen. Hauptgründe hierfür werden ein geringfügig niedrigeres Marketing Working Budget sowie Effizienzsteigerungen, vor allem im Zusammenhang mit Kostensynergien aus der Reebok Integration, sein. Dadurch erwarten wir eine Verbesserung der operativen Aufwendungen des Konzerns im Verhältnis zum Umsatz. Infolge unseres anhaltenden Umsatzwachstums und der erwarteten verbesserten Profitabilität aller Marken wird der Gewinn unserer Einschätzung nach im Jahr 2009 im zweistelligen Prozentbereich steigen.