

Hauptversammlung

9. Mai 2018

Kasper Rorsted, Vorstandsvorsitzender der adidas AG

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,
meine sehr verehrten Damen und Herren,

ich begrüße Sie auch im Namen meiner Vorstandskollegen und des gesamten adidas Teams sehr herzlich zu unserer ordentlichen Hauptversammlung 2018 hier in Fürth. Genauso herzlich begrüße ich die Damen und Herren, die unsere Hauptversammlung digital über das Internet verfolgen. Ich hoffe, Sie alle haben heute Morgen schon Ihren Frühsport hinter sich. Glauben Sie mir, das tut gut – gerade, wenn man einen langen Tag in einer Halle vor sich hat!

Durch Sport können wir Leben verändern

Sport hält fit und gesund. Menschen weltweit verbinden mit Sport in erster Linie positive Emotionen. Wir auch. Und noch mehr: Wir sind fest davon überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können. Diese Überzeugung leitet unsere gesamte Unternehmensführung.

adidas ist im Sport zu Hause. Topathleten geben sich nicht mit dem Durchschnitt zufrieden. Auch wir wollen immer Topleistungen abliefern. Jeden Tag wollen wir die besten Sport- und Fitnessprodukte der Welt entwickeln und verkaufen. Wir wollen den besten Service und die besten Konsumentenerlebnisse bieten – und dabei immer einen Fokus auf Nachhaltigkeit haben.

Wir nutzen die positive Kraft des Sports. Unsere Mission ist es, das beste Sportartikelunternehmen der Welt zu sein. Unsere Produkte sollen begeistern. Sie sollen zu Höchstleistungen anspornen und neue Standards setzen. Denn ob wir das beste Sportunternehmen der Welt sind, definieren nicht wir. Das bestimmen unsere Konsumenten, unsere Mitarbeiter und natürlich Sie, unsere Aktionäre. Wenn sie alle sagen, dass wir die Besten sind, dann haben wir unsere Mission erfüllt.

Und so viel vorab: Im vergangenen Jahr sind wir der Erfüllung unserer Mission ein ganzes Stück nähergekommen. 2017 war ein erfolgreiches Jahr für adidas.

Agenda

Mein Lagebericht heute besteht aus drei Teilen. Beginnen möchte ich mit einem Überblick über unsere Fortschritte bei der Umsetzung der Strategie „Creating the New“. Dann werde ich Ihnen die Ergebnisse des Unternehmens im Jahr 2017 präsentieren. Abschließend möchte ich Ihnen einen kurzen Ausblick auf das laufende Geschäftsjahr 2018 geben.

„Creating the New“ ist unsere Strategie

Sport ist unsere Leidenschaft. Und eine sportliche Einstellung hilft, im Leben und im Geschäft erfolgreich zu sein. Unsere Strategie Creating the New hatten wir 2015 vorgestellt. Wir werden sie bis zum Jahr 2020 umsetzen.

Im Zentrum von Creating the New steht die Ambition, die Attraktivität unserer Marken zu erhöhen. Denn nur mit starken Marken lassen sich nachhaltig Umsatz und Gewinn steigern. Der Startpunkt von Creating the New ist allerdings unsere Unternehmenskultur. Auch sie orientiert sich am Sport. Wir sind ein Team, das gewinnen will. Aber was macht eigentlich ein Gewinnerteam aus?

Vertrauen, Zusammenarbeit und Kreativität als Grundlage unseres Handelns

Kraft alleine reicht nicht. Athleten brauchen auch geistige Stärke, um erfolgreich zu sein. Wir fördern in unserem Unternehmen eine vom Sport geprägte Mentalität. Drei Verhaltensweisen stehen dabei im Mittelpunkt: Vertrauen, Zusammenarbeit und Kreativität.

Vertrauen hilft Athleten auf dem Spielfeld, schnell die richtigen Entscheidungen zu treffen. Uns hilft Vertrauen dabei, führend in der Branche zu sein.

Topathleten vertrauen auf Partner: Trainer, Teamkollegen und Experten für Bereiche wie Fitness oder Ernährung. Auch wir werden gemeinsam stärker.

Echte Champions kopieren nicht einfach die Trainingspläne ihrer Konkurrenten. Vielmehr braucht es Kreativität, um das Feld hinter sich zu lassen.

Weiterentwicklung interner Führungskräfte

Vertrauen, Zusammenarbeit und Kreativität bilden das Fundament unseres „Leadership Framework“. Dieses Rahmenwerk, das wir im vergangenen Jahr weltweit eingeführt haben, legt fest, was gute Mitarbeiterführung bei adidas bedeutet.

Im Jahr 2017 wurden drei neue Führungskräfte in den Vorstand berufen: Harm Ohlmeyer als Finanzvorstand, Karen Parkin, verantwortlich für den Bereich Personal, und Gil Steyaert für Global Operations. Alle drei neuen Vorstandsmitglieder kommen aus unseren eigenen Reihen. Das unterstreicht das enorme Potenzial, das in unserer Belegschaft steckt.

Um bei der Entwicklung von Führungskräften auch weiterhin Topleistungen zu erzielen, haben wir eine „Core Leadership Group“ sowie eine „Extended Leadership Group“ ins Leben gerufen. Diesen beiden Gruppen gehören rund 150 Führungskräfte unserer wichtigsten Märkte und Funktionen an. Sie sind dafür verantwortlich, dass wir unsere Strategie konsequent umsetzen und die Entwicklung zukünftiger Führungskräfte vorantreiben.

Der Fokus liegt dabei insbesondere auf der Entwicklung weiblicher Talente. Hier konnten wir in den vergangenen Jahren einige Fortschritte erzielen. So haben wir den Frauenanteil

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

auf der ersten Ebene unterhalb des Vorstands in den vergangenen drei Jahren von 11 auf 18 Prozent gesteigert. Zwei Ebenen unterhalb des Vorstands erhöhte sich der Anteil im gleichen Zeitraum von 26 auf 29 Prozent. Wir wollen und müssen hier allerdings noch besser werden!

Langfristige Vergütung der Führungskräfte an Aktienkursentwicklung gekoppelt

Um die Ziele unserer oberen Führungsebene mit den Interessen unserer Aktionäre in Einklang zu bringen, haben wir die langfristige Vergütung unserer Führungskräfte an die Kursentwicklung der adidas Aktie gekoppelt. Gleichzeitig wird der heutigen Hauptversammlung ein neues Vergütungssystem für den Vorstand zur Billigung vorgelegt. Es bringt die Vergütung der Vorstände ebenfalls direkt in Einklang mit den Interessen der Anteilseigner, weil es sie ebenfalls zu Aktionären macht. Das neue Vergütungssystem soll ab dem Geschäftsjahr 2018 gelten. Gemäß dem Vorschlag, über den Sie heute abstimmen können, stehen zudem mindestens 80 Prozent der variablen Vergütung des Vorstands in direktem Zusammenhang mit den Umsatz- und Gewinnzielen, die wir extern kommunizieren. Das macht das Vergütungssystem erheblich einfacher und transparenter.

Aktienprogramm macht Mitarbeiter zu Aktionären

Wir haben bereits 2016 ein attraktives Aktienprogramm für Mitarbeiter aufgelegt. Im vergangenen Jahr haben wir dieses Programm ausgeweitet. Rund 3.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich bisher an diesem Programm beteiligt. Sie sind jetzt Aktionäre der adidas AG und profitieren wie Sie, liebe Anteilseignerinnen und Anteilseigner, von einer positiven Entwicklung der adidas Aktie.

Fokus auf Umsetzung unserer Strategie

Eine sportliche Einstellung zu haben, bedeutet, die Messlatte immer höher zu legen. Creating the New ist die richtige Strategie, um in unserer attraktiven Branche erfolgreich zu sein. Wir kommen gut voran und sind beim Erreichen unserer Finanzziele klar auf Kurs. Doch lassen Sie mich hier gleich anfügen: Wir waren 2016 und 2017 sehr erfolgreich. Es ist jedoch noch ein weiter Weg bis 2020. Daher orientieren wir uns auch hier am Sport. Kein Athlet darf sich schon zur Halbzeit als Sieger fühlen. Wir müssen weiter konzentriert daran arbeiten, unsere Strategie umzusetzen.

Fortschritte bei Schnelligkeit, Städte und Open Source

Creating the New basiert auf drei strategischen Säulen: Schnelligkeit, Städte und „Open Source“. Wir konnten 2017 in allen drei Bereichen erhebliche Fortschritte erzielen.

Schnelligkeit ist ein zentraler Erfolgsfaktor in unserem Geschäft. Wir wollen nicht nur in der Lage sein, unserem Konsumenten immer genau das Produkt anzubieten, das er sich gerade wünscht – sondern auch wann, wo und wie er es will. Dafür müssen wir schnell sein.

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Der Anteil „schneller“ Produkte an unserem Umsatz ist 2017 auf 28 Prozent gestiegen. Wir etablieren Schnelligkeit in unserer weltweiten Beschaffungskette und beschleunigen den herkömmlichen Produktionsprozess. Gleichzeitig arbeiten wir an neuen, intelligenten Geschäftsmodellen und Technologien. Unsere Speedfactories mit ihrem datengetriebenen Entwicklungsprozess und der automatisierten Produktion sind wichtige Zukunftsprojekte. Durch unsere zwei Speedfactories in Ansbach und in Atlanta bringen wir die Produktion näher an unsere Konsumenten. Im vergangenen Jahr haben wir unser erstes Großprojekt in der Speedfactory umgesetzt. Mit „adidas Made For“ ging eine Serie individuell gefertigter Schuhe in Produktion. Jedes Paar ist dabei zugeschnitten auf eine wichtige Metropole der Welt.

Die Konzentration auf strategisch wichtige Städte hat einen Grund: Trends entstehen maßgeblich in Metropolen. Um unsere globale Präsenz weiter auszubauen, müssen wir Trends dort setzen, wo sie besonders viel Schlagkraft entwickeln. Aus diesem Grund investieren wir in sechs Städten überproportional in unseren Markenauftritt: London, Los Angeles, New York, Paris, Schanghai und Tokio.

Insbesondere in diesen Städten wollen wir die Konsumenten für uns gewinnen. Das schaffen wir nur über einen noch engeren Austausch mit ihnen – dort, wo sie wohnen, wo sie einkaufen und wo sie Sport treiben. Die Städte bieten uns eine einzigartige Plattform für die Aktivierung unserer Marken. Zu unseren erfolgreichsten Aktivitäten zählten 2017 der „Green Light Run“ in Tokio, der Parley „Run for the Oceans“ in New York und die „Tango League“ Fußballturniere.

Globale Kampagnenstarts und Produkteinführungen legen wir ebenfalls in die genannten Städte. Ein Beispiel hierfür ist die Vorstellung unseres Fußballschuhs Nemeziz in London. Dabei verknüpfen wir diese Kampagnen und Produkte eng mit unseren Handelspartnern und unseren eigenen Geschäften. 2017 konnten wir unseren Marktanteil in den wichtigsten Städten steigern. Bis Ende 2020 wollen wir dort unseren Umsatz im Vergleich zu 2015 verdoppeln. Sie sehen, wir bleiben auch hier sportlich ambitioniert.

Kommen wir zur dritten Säule: Kein Sportler kann seine Erfolge alleine erreichen. Er benötigt ein starkes Team. Auch wir lassen uns von den Stärken anderer inspirieren. Open Source bedeutet für uns die offene Zusammenarbeit mit Athleten, Konsumenten und Partnern aus Industrie, Sport und Unterhaltung. Im Team schaffen wir es, gemeinsam die Zukunft des Sports zu gestalten.

Ein gutes Beispiel für unser Verständnis von Open Source ist unsere Kollaboration mit Carbon, einem Pionier im 4D-Druck aus Kalifornien. Mit Futurecraft 4D haben wir den weltweit ersten Sportschuh präsentiert, dessen Zwischensohle mithilfe von Licht und Sauerstoff gefertigt wird. Dies ist durch die von Carbon entwickelte digitale Lichtsynthese möglich. Die Zusammenarbeit mit Carbon zeigt, dass Teamwork bahnbrechende Innovationen für unsere Industrie hervorbringt.

Wir tauschen uns zudem eng mit den kreativsten Köpfen der Welt aus, wie zum Beispiel mit Alexander Wang, Kanye West oder Stella McCartney. Gemeinsam mit ihnen bringen wir Produkte auf den Markt, die weltweit für Begeisterung sorgen. Zum Teil stehen Konsumenten tagelang Schlange, um diese Produkte kaufen zu können. Auch die enge

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Zusammenarbeit mit vielen der besten Athleten der Welt gibt uns wichtige Impulse. Denken Sie hier nur an Sportler wie Lionel Messi oder James Harden oder Teams wie Bayern München oder Real Madrid, mit denen wir eigene Kollektionen entwickeln. All diese Partnerschaften helfen uns, die Attraktivität und das Wachstum unserer Marken voranzutreiben.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, die Beispiele, die ich Ihnen in den vergangenen Minuten aufgezeigt habe, beweisen: Unsere Strategie Creating the New funktioniert! Schnelligkeit, Konzentration auf Städte und Open-Source-Partnerschaften sind Grundlage unseres Erfolgs. Aber wie bereits angeführt: Wir dürfen nicht nachlassen.

Beschleunigung der Strategie

Aus diesem Grund haben wir im Frühjahr 2017 mehrere Initiativen ins Leben gerufen, mit denen wir unsere Entwicklung sogar noch beschleunigen können. Dabei geht es konkret um die Bereiche Portfolio, adidas Nordamerika, „One adidas“ und Digital. Lassen Sie mich Ihnen auch hier die wichtigsten Entwicklungen erläutern:

Optimierung des Portfolios

Beginnen wir mit: Portfolio.

Die Kompetenz von adidas liegt in der Entwicklung und Vermarktung von Sportschuhen und Sporttextilien. Damit sind wir groß geworden. Darauf wollen wir uns in Zukunft wieder stärker konzentrieren und haben daher unser Portfolio an Marken bereinigt.

2017 haben wir uns von unseren Golfmarken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth sowie von unserem CCM Hockey Geschäft getrennt.

Gleichzeitig ist unser Turnaround-Plan „Muscle-Up“ in vollem Gange, mit dem wir Reebok zu neuer Stärke verhelfen. Ziel ist eine deutliche Steigerung der Profitabilität von Reebok bis 2020. Wir wollen, dass Reebok nachhaltig einen positiven Beitrag zum Wert unseres Unternehmens leistet. Die Marke ist auf einem guten Weg dahin.

Dazu haben verschiedene Maßnahmen beigetragen. Unter anderem haben wir eine neue, moderne Zentrale für Reebok in der Innenstadt von Boston eingerichtet. Wir haben Läden geschlossen, die dem Markenwert geschadet haben oder nicht profitabel genug waren. Wir haben eine digitale Initiative gestartet. Und wir haben angefangen, mit neuen Partnern zusammenzuarbeiten, beispielsweise mit der Top-Designerin Victoria Beckham. Wir sind mit Reebok noch nicht am Ziel. Wir sind aber zuversichtlich, dass die Maßnahmen der vergangenen Monate ein gutes Fundament für unseren künftigen Erfolg sind.

Größter Sportartikelmarkt Nordamerika

Kommen wir nun zur Marke adidas in Nordamerika.

Nordamerika ist der größte Markt innerhalb der Sportartikelbranche. Fast 40 Prozent der Umsätze in unserer Industrie werden in Amerika getätigt. Gleichzeitig ist Nordamerika der Markt, in dem adidas im Vergleich zu anderen wichtigen Regionen in der Welt einen relativ

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

niedrigen Marktanteil hat. Nordamerika bietet also große Wachstumschancen für uns. Gerade deswegen haben wir Nordamerika im vergangenen Jahr zu einer strategischen Priorität erklärt und unsere Investitionen in der Region deutlich erhöht. Wir kennen den Markt inzwischen gut und haben unsere Infrastruktur vergrößert. Deshalb glauben wir, dass Nordamerika gemeinsam mit China in den kommenden Jahren überproportional zu unserem Wachstum beitragen wird. Das werden wir auch weiter mit entsprechenden Investitionen unterstützen.

Starkes, globales Unternehmen durch „One adidas“

Die dritte Initiative, mit der wir unser Wachstum beschleunigen, ist One adidas. One adidas umfasst zahlreiche Maßnahmen. Sie alle haben das Ziel, uns weltweit als ein starkes, globales Unternehmen aufzustellen. Deshalb standardisieren wir Systeme und Prozesse, wir verringern die Anzahl unserer Produkte und wir bringen unsere Marketingaktivitäten weltweit in Einklang. Wir etablieren globale Geschäftslösungen, um schneller zu werden und bessere Entscheidungen zu treffen. Im Einkauf wollen wir die Größenvorteile eines globalen Unternehmens stärker als bisher nutzen. In der Summe vereinfachen wir durch One adidas unser Geschäft erheblich, steigern unsere operative Effizienz und verbessern unsere Profitabilität.

Digitale Transformation

Der Bereich Digital spielt in unserer Strategie eine ganz besondere Rolle. Unser Konsument ist global, er ist jung und er ist digital. Digital verändert die Art und Weise, wie wir Produkte herstellen, vermarkten und verkaufen. Digital hat fundamentale Auswirkungen auf unsere Arbeitsweisen. Deshalb treiben wir die digitale Transformation innerhalb der gesamten Organisation voran. Wir investieren in unsere digitale Infrastruktur, in digitale Kampagnen und nicht zuletzt in digitales Know-how und Talente. Darüber hinaus haben wir im vergangenen Jahr ein Führungsteam für Digital gebildet, dem auch der Chef unserer Fitness-App Runtastic angehört. Dieses Team steuert die digitalen Initiativen im gesamten Unternehmen.

Ein wichtiges Ziel ist es, den Umsatz unserer eigenen E-Commerce-Aktivitäten bis zum Jahr 2020 auf vier Milliarden Euro zu steigern. Deshalb haben wir 2017 unter anderem neue Funktionen und Technologien eingeführt, mit denen wir den Online-Einkauf weiter verbessern. Wir haben im vergangenen Jahr unsere adidas Shopping App in Nordamerika und Großbritannien auf den Markt gebracht. Seit März ist sie auch in Deutschland verfügbar. Die App wurde bereits über 1,7 Millionen Mal heruntergeladen. Mit einem Wachstum von 57 Prozent war unsere E-Commerce-Plattform der mit Abstand am schnellsten wachsende Vertriebskanal 2017.

Nachhaltigkeit als Verpflichtung

Ich hatte es am Anfang erwähnt: Nachhaltigkeit ist ein zentrales Thema für adidas. Es ist unsere Pflicht, verantwortungsvoll zu handeln. Deshalb haben wir Nachhaltigkeit in fast alle Bereiche unseres Unternehmens integriert.

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Bei der Fertigung unserer Produkte verwenden wir zunehmend Parley Ocean Plastic – unter anderem in den Kategorien Running, Training und Fußball. 2017 haben wir mehr als eine Million Paar Schuhe aus Parley Ocean Plastic gefertigt. Der dabei verwendete Müll entsprach etwa 11 Millionen Plastikflaschen. Auch unsere Büros weltweit sind seit Ende 2017 weitgehend plastikfrei.

Wir wenden überall entlang unserer Wertschöpfungskette nachhaltige Methoden an. Und wir übernehmen selbstverständlich Verantwortung für die Menschen, die unsere Produkte herstellen. Wir freuen uns, dass wir auch 2017 wieder in den wichtigsten Rankings unserer Branche als führendes Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit ausgezeichnet wurden. adidas wurde zum 18. Mal in Folge in den wichtigsten Nachhaltigkeitsindex aufgenommen, den Dow Jones Sustainability Index. Unser Überwachungsprogramm zur Einhaltung der Arbeitsplatzstandards in der Beschaffungskette wurde zum dritten Mal von der Fair Labor Association akkreditiert. Darüber hinaus begann für uns mit dem Geschäftsbericht 2017 die papierlose Berichterstattung. Zudem haben wir das Thema Nachhaltigkeit komplett in unseren Geschäftsbericht integriert. Sie sehen, wir lassen auch beim Thema Nachhaltigkeit unseren Worten Taten folgen.

Geschäftsergebnisse 2017

Kommen wir nun zum zweiten Teil meines heutigen Lageberichts: unseren Geschäftsergebnissen 2017. Die konsequente Umsetzung unserer Strategie hat sich im vergangenen Jahr in starken Resultaten niedergeschlagen:

- Mit 21,2 Milliarden Euro haben wir 2017 einen neuen Umsatzrekord erzielt. Das war ein Plus von 16 Prozent. Bitte beachten Sie dabei, dass ich Ihnen die Prozentzahlen zur Steigerung unserer Umsätze immer auf währungsneutraler Basis angebe.
- Trotz ungünstiger Währungseffekte verbesserte sich die Bruttomarge um 1,2 Prozentpunkte auf 50,4 Prozent.
- Wir haben die Investitionen in unsere Marken deutlich erhöht. Gleichzeitig setzen wir auf konsequentes Kostenmanagement. So konnten wir neben der Steigerung der Bruttomarge auch eine Verbesserung der operativen Marge erzielen. Sie erhöhte sich ebenfalls um 1,2 Prozentpunkte auf 9,8 Prozent.
- Unser Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen, ohne den negativen Einmaleffekt aus der US-Steuerreform, stieg mehr als doppelt so schnell als unser berichteter Umsatz. Er legte um 32 Prozent auf 1,4 Milliarden Euro zu. Auch das ist ein neuer Rekordwert.

Marke adidas verzeichnet starkes Wachstum

Die Marke adidas ist 2017 um 18 Prozent gewachsen. Damit wuchs adidas stärker als alle wichtigen Mitbewerber. Uns ist es gelungen, adidas zu einer der bekanntesten und beliebtesten Marken der Welt zu machen. Die Kombination aus Glaubwürdigkeit im Sport und Attraktivität im Lifestyle-Bereich ist ein Wettbewerbsvorteil für uns. Denn es ist genau diese Kombination, die bei Konsumenten ankommt.

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Treiber der positiven Entwicklung der Marke adidas waren die Bereiche adidas neo mit +35 Prozent, adidas Originals mit +30 Prozent und adidas Running mit +23 Prozent. Im Segment Fußball haben wir im vierten Quartal einen deutlichen Anstieg gesehen. Dies liegt vor allem an den steigenden Umsätzen für Produkte zur Fußballweltmeisterschaft 2018. Bei der WM werden zwölf Teams in adidas antreten, darunter der aktuelle Weltmeister, die deutsche Fußballnationalmannschaft.

Der Bereich Women legte mit einem Wachstum von mehr als 20 Prozent überproportional zu. Weibliche Konsumenten und Produkte für Frauen sind für unseren Erfolg von entscheidender Bedeutung. Frauen sind in allen Sportarten aktiv, dominieren oftmals Social-Media-Kanäle und bestimmen das Kaufverhalten der meisten Haushalte. Hier bieten sich für uns enorme Wachstumschancen.

Reebok verbessert Bruttomarge deutlich

Die Marke Reebok wuchs 2017 um 4 Prozent. Noch wichtiger ist: Wir konnten die Bruttomarge von Reebok deutlich verbessern. Sie stieg um 4 Prozentpunkte auf 40,7 Prozent. Das ist die höchste Bruttomarge, seit wir Reebok im Jahr 2006 übernommen haben.

Reebok konzentriert sich im Sport voll und ganz auf den Fitnesskonsumenten. Fitness ist ein Wachstumsmarkt. Immer mehr Menschen wollen sich fit und gesund halten. Daher sehen wir für Reebok als Fitness-Marke noch erhebliches Potenzial.

Zweistelliges Umsatzwachstum in fast allen Regionen

Nach Regionen betrachtet ergibt sich ebenfalls ein positives Bild. Wir sind als Unternehmen im Jahr 2017 erneut in fast allen Regionen zweistellig gewachsen. Lediglich der Umsatz in Russland ging zurück. Das Konsumklima dort war unverändert schwierig, sodass wir weitere Läden zugemacht haben.

Erneut hervorragendes Wachstum in Nordamerika

Unser Umsatz in Nordamerika stieg 2017 um 27 Prozent.

Dabei wuchs die Marke adidas um 35 Prozent. Der Umsatz von Reebok in Nordamerika ging um 15 Prozent zurück. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass wir allein im vergangenen Jahr fast 40 Reebok Läden geschlossen haben.

Die Bruttomarge unseres Nordamerika-Geschäfts hat sich 2017 um 1,8 Prozentpunkte auf 39,5 Prozent verbessert. Unsere operative Marge stieg um 4,7 Prozentpunkte auf 10,9 Prozent.

Nordamerika bleibt unsere Priorität. Wir sind sehr zufrieden mit unserer Entwicklung 2017. Aber: Wir haben noch nicht die Marktposition erreicht, die wir anstreben. Daher werden wir weiter in unser US-Geschäft investieren, um gesundes, nachhaltiges Wachstum zu schaffen.

Markenbeliebtheit treibt Umsatzwachstum in China an

Lassen Sie uns nun nach Asien blicken. 2017 war China mit einem Umsatzplus von 29 Prozent erneut unsere Region mit der höchsten Wachstumsrate. Dabei wuchs adidas um 30 Prozent und Reebok um 25 Prozent.

Die Bruttomarge unseres China-Geschäfts ging leicht zurück um 0,5 Prozentpunkte auf 57,1 Prozent. Die operative Marge legte dennoch um 0,2 Prozentpunkte auf 35,4 Prozent zu. China ist damit unser profitabelster Markt.

China boomt und wir profitieren davon enorm. Die Sportbegeisterung in China steigt von Jahr zu Jahr. Zudem fördert die Regierung aktiv den Sport. Unsere Position in China ist außerordentlich gut. Konsumenten lieben die Marke adidas und interessieren sich zunehmend für Reebok. Daher bin ich auch für die weitere Entwicklung in diesem Markt sehr optimistisch.

Westeuropa: Starkes Wachstum in einem umkämpften Markt

Der Umsatz in Westeuropa nahm 2017 um 13 Prozent zu. Dazu trugen sowohl das Wachstum der Marke adidas von 12 Prozent als auch das Wachstum von Reebok von 24 Prozent bei.

Die Bruttomarge unseres Europa-Geschäfts verbesserte sich um 1,1 Prozentpunkte auf 45,5 Prozent. Unsere operative Marge stieg um 2,1 Prozentpunkte auf 20,0 Prozent.

Wir haben in Westeuropa führende Positionen in zahlreichen Märkten – auch in unserem Heimatmarkt Deutschland. Allerdings ist der europäische Markt weit entwickelt und hart umkämpft.

Standort Herzogenaurach

Lassen Sie uns kurz in Deutschland bleiben. Ich möchte gerne Eines festhalten: Auch wenn wir ein globaler Konzern sind, so haben wir doch eine ganz besondere Beziehung zu Deutschland und zu Herzogenaurach. In Herzogenaurach begann vor fast 100 Jahren der Erfolg der Marke adidas, dort wurde das Unternehmen 1949 offiziell gegründet. Diesen Wurzeln fühlen wir uns eng verbunden. Deshalb investieren wir aktuell einen dreistelligen Millionenbetrag in den Ausbau unserer Firmenzentrale.

Im kommenden Frühjahr eröffnen wir das neue Bürogebäude Arena. Es bietet Arbeitsplätze für 2.000 Menschen. Gleichzeitig stellen wir ein neues Event-Center und Restaurantgebäude fertig. Unser Campus „World of Sports“ wird dann 50 Hektar umfassen. Das entspricht der Größe von 70 Fußballfeldern. Wir benötigen diesen Platz dringend, um unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen attraktiven Arbeitsplatz zu bieten. Im vergangenen Jahr haben wir in Herzogenaurach 550 neue Arbeitsplätze geschaffen. Insgesamt beschäftigen wir in Deutschland 7.600 Mitarbeiter.

Wachstum in strategischen Bereichen in 2017

Fassen wir nun die Entwicklung in den wichtigsten Regionen und in unseren größten Kategorien im Jahr 2017 zusammen. Wir sind in den meisten großen Produktkategorien und Märkten gewachsen. Wir haben Marktanteile gewonnen. Unser Erfolg steht auf einem breiten, sehr soliden Fundament. Wir haben insbesondere in den Bereichen hervorragende Wachstumsraten, in denen wir strategische Prioritäten gesetzt haben:

- Wir sind mit der Marke adidas in Nordamerika um 35 Prozent gewachsen.
- Wir haben unsere Umsätze in China um 29 Prozent gesteigert.
- E-Commerce war der Vertriebskanal mit dem höchsten Tempo. Hier legten wir um 57 Prozent zu.

Dividendenvorschlag

Basierend auf unseren starken Ergebnissen schlagen wir der heutigen Hauptversammlung eine Dividende von 2,60 Euro pro Aktie vor. Das sind 60 Cent oder 30 Prozent mehr als für das Geschäftsjahr 2016. Die Ausschüttungsquote liegt mit diesem Vorschlag bei 37 Prozent. Dieser Vorschlag ist im Einklang mit unserer Dividendenpolitik, die eine Ausschüttungsquote von 30 bis 50 Prozent vorsieht.

Mehrjähriges Aktienrückkaufprogramm gestartet

Wir sind überzeugt von der langfristigen finanziellen Stärke des Unternehmens und unserer Strategie Creating the New. Aus diesem Grund haben wir im März 2018 beschlossen, ein mehrjähriges Aktienrückkaufprogramm mit einem Volumen von insgesamt bis zu 3 Milliarden Euro aufzulegen. Der Aktienrückkauf dokumentiert unser Bekenntnis zu kontinuierlichem Shareholder-Return und wird bis spätestens Mai 2021 laufen. Wir haben am 22. März 2018 mit dem Rückkauf unserer Aktien begonnen. Seitdem haben wir rund 641.000 Aktien im Gegenwert von rund 130 Millionen Euro erworben. Bis zum Ende dieses Jahres werden wir Aktien im Wert von bis zu 1 Milliarde Euro zurückkaufen. Das neue Rückkaufprogramm ergänzt die bestehende Dividendenpolitik. Der überwiegende Anteil des Aktienrückkaufprogramms wird aus der Netto-Cash-Position des Unternehmens sowie aus dem erwarteten starken operativen Cashflow finanziert werden. Wir haben vor, den überwiegenden Teil der zurückerworbenen Aktien einzuziehen.

Positiver Ausblick für 2018

Kommen wir zum dritten und letzten Teil meiner heutigen Ausführungen: unserem Ausblick auf das laufende Jahr.

In der vergangenen Woche haben wir unsere Zahlen zum ersten Quartal veröffentlicht. Sie zeigen, dass wir auch 2018 dynamisch unterwegs bleiben.

Allerdings erwarten wir in diesem Jahr eine gewisse Normalisierung, nachdem wir 2017 bereits das zweite Jahr in Folge deutlich zweistellige Wachstumsraten erzielt haben. 2018 wollen wir den Umsatz um etwa 10 Prozent steigern. Damit wachsen wir weiter schneller

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

als der Markt. Unser Fokus liegt auf qualitativem Wachstum. Der Gewinn soll trotz steigender Investitionen in unsere Marken und Produkte wieder erheblich schneller wachsen als der Umsatz. Für das Gesamtjahr 2018 erwarten wir einen Nettogewinn von mehr als 1,6 Milliarden Euro.

Gewinnziel für 2020 erneut erhöht

Damit halten wir nicht nur weiter Kurs auf unsere Finanzziele für 2020. Wir können die Messlatte sogar noch einmal höher legen. Wir gehen nun – wie bereits bei der Vorlage unserer Jahresbilanz mitgeteilt – für den in unserer Strategie definierten Zeitraum von 2015 bis 2020 von einer noch deutlicheren Steigerung des Gewinns um durchschnittlich 22 bis 24 Prozent pro Jahr aus. Bei der Vorstellung der Strategie im Jahr 2015 hatten wir ursprünglich einen Zuwachs von jährlich 15 Prozent angestrebt. Sie sehen, wir bleiben sportlich ehrgeizig.

Meine Damen und Herren, ich hoffe, ich konnte Ihnen einen guten Überblick über die Entwicklung von adidas im vergangenen Jahr geben. Zugleich hoffe ich, dass Sie meine Zuversicht über unsere weiteren Aussichten teilen.

Für weiteren Erfolg bestens aufgestellt

Bevor ich zum Ende meines heutigen Lageberichts komme, lassen Sie mich kurz die wichtigsten Punkte zusammenfassen:

Die Sportartikelindustrie ist eine attraktive Wachstumsindustrie.

Mit unserer Strategie Creating the New sind wir bestens aufgestellt, von diesem Wachstum auch weiterhin überproportional zu profitieren und Marktanteile zu gewinnen.

2017 war ein erfolgreiches Jahr für adidas.

Dafür möchte ich mich auch im Namen meiner Vorstandskollegen an dieser Stelle sehr herzlich bei unseren 57.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bedanken. Sie bilden ein starkes Team, denn nur als Team konnten wir die Siege der vergangenen Jahre einfahren. Ich bin sehr stolz, Teil dieser tollen Mannschaft zu sein. Gleichzeitig möchte ich mich beim Aufsichtsrat für die hervorragende Zusammenarbeit und das Vertrauen in unsere Arbeit bedanken.

Wir lassen nicht nach: Mit der Beschleunigung unserer Strategie werden wir bis zum Jahresende 2020 noch bessere Ergebnisse abliefern als es 2015 geplant war. 2018 ist ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg dorthin. Wir werden unsere Strategie weiter konsequent umsetzen. Das ist die Voraussetzung, um auch künftig stark zu wachsen und unsere Profitabilität deutlich zu erhöhen.

Durch Sport können wir Leben verändern

Wir sind davon überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können. Dies ist das Credo, das unsere Unternehmenskultur prägt. Wir wollen, wie alle Topathleten, die Besten



ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

sein. Aber uns ist auch bewusst, dass wir noch nicht am Ziel sind. Deshalb kann ich Ihnen heute versprechen: Wir werden mit derselben Leidenschaft wie bisher daran arbeiten, nachhaltig Wert zu schaffen. Wert für unsere Konsumenten, Wert für unsere Mitarbeiter und nicht zuletzt Wert für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Ich freue mich auf ein neues, erfolgreiches Geschäftsjahr mit Ihnen allen und bedanke mich sehr herzlich für Ihre Aufmerksamkeit!