

Hauptversammlung

11. Mai 2017

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 der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von adidas sehr herzlich zu unserer ordentlichen Hauptversammlung 2017 in der Stadthalle in Fürth. Ich begrüße genauso herzlich die Damen und Herren, die über unseren Internet-Webcast diese Hauptversammlung digital mitverfolgen.

Ich freue mich, dass ich Ihnen heute zum ersten Mal als Vorstandsvorsitzender der adidas AG Rechenschaft über ein Geschäftsjahr ablegen darf. Bevor ich damit beginne, möchte ich Eines betonen:

Danke Herbert Hainer

Die Zahlen, die ich Ihnen heute vorlege, beruhen zum größten Teil auf der Arbeit meines Vorgängers Herbert Hainer und dessen Führungsteam. Ich selbst bin erst seit dem 1. Oktober 2016 Vorstandsvorsitzender. Deshalb möchte ich mich bei Herbert Hainer bedanken. Er hat mir ein Unternehmen übergeben, das sehr gut in Form ist.

Danke

Dann möchte ich mich gerne den würdigenden Worten von Igor Landau an unseren langjährigen Finanzchef Robin Stalker und unseren langjährigen Operations-Chef Glenn Bennett anschließen. Lieber Robin, lieber Glenn, ich danke Euch – auch im Namen des gesamten Unternehmens – für Eure hervorragenden Leistungen. Ihr habt wesentlich zum Erfolg von adidas beigetragen. Ihr könnt stolz sein auf das, was Ihr erreicht habt. Vielen Dank!

Willkommen an Bord

Zugleich möchte ich meine neuen Vorstandskollegen Karen, Gil und Harm sehr herzlich im Vorstand begrüßen. Karen, Gil und Harm haben alle drei seit vielen Jahren in verschiedenen Funktionen im In- und Ausland erfolgreich im Unternehmen gearbeitet. Das Vorstandsteam ist damit bestens aufgestellt. Es ist ein erfahrenes, internationales und diverses Team. Ich freue mich auf eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit.

Agenda

Lassen Sie mich Ihnen nun die Entwicklung des Unternehmens darstellen. Ich möchte dies anhand von drei Themenblöcken tun. Diese Themen sind:

1. Die Ergebnisse des adidas Konzerns im Jahr 2016.
2. Die Weiterentwicklung unserer langfristigen Strategie „Creating the New“ und die damit verbundenen Finanzziele bis zum Jahresende 2020.
3. Unser Ausblick auf das laufende Geschäftsjahr 2017.

Unsere Überzeugung: Durch Sport können wir Leben verändern

adidas, meine Damen und Herren, besteht aus mehr als Zahlen. Unsere Strategie „Creating the New“ beruht auf einer festen Überzeugung: Wir können durch Sport Leben verändern. Und das tun wir jeden Tag. Wir befähigen Menschen, ein aktives Leben zu führen. Wir vermitteln soziale Kompetenzen durch Sport. Wir entwickeln nachhaltige Produkte.

Aber sehen Sie selbst: Core Belief Video

Unsere Mission: Das beste Sportartikelunternehmen der Welt sein

Jeder Athlet setzt sich Ziele. Wir haben ebenfalls ein klares Ziel: Wir wollen das beste Sportartikelunternehmen der Welt sein.

Um dieses Ziel zu erreichen, entwickeln, produzieren und verkaufen wir auf nachhaltige Art und Weise die besten Sport- und Fitnessprodukte. Rund um diese Produkte bieten wir unseren Konsumenten den besten Service und das beste Erlebnis. Am Ende entscheiden dann allerdings nicht wir, ob wir die Besten sind. Am Ende entscheiden darüber unsere Konsumenten, Athleten, Mannschaften, Geschäftspartner, Medien und nicht zuletzt Sie als unsere Anteilseignerinnen und Anteilseigner. Wenn sie alle sagen, dass wir die Besten sind, dann haben wir unser Ziel erreicht.

Aufregendes Sportjahr 2016

Im vergangenen Jahr sind wir diesem Ziel nähergekommen. 2016 war insgesamt ein aufregendes Sportjahr. Die Fußball-EM in Frankreich, die „Copa América“ und die Olympischen Spiele in Rio rückten den Sport in den Mittelpunkt des weltweiten Interesses. adidas nutzte alle drei Wettbewerbe, um die Bekanntheit und Beliebtheit der Marke weiter zu steigern. Große Sportereignisse beleben das Geschäft. Sie unterstreichen, dass die Sportartikelindustrie eine attraktive Wachstumsindustrie ist.

Unsere Strategie „Creating the New“

2016 war zudem das erste volle Jahr, in dem wir unsere langfristige Unternehmensstrategie „Creating the New“, auf Deutsch: „das Neue schaffen“, umgesetzt haben. Wir hatten Ihnen „Creating the New“ im Frühjahr 2015 vorgestellt. Unsere Ergebnisse belegen: Unsere Strategie zahlt sich aus.

Im Zentrum von „Creating the New“ steht das Bestreben, die Begehrlichkeit unserer Marken deutlich zu erhöhen. Denn nur mit beliebten Marken lassen sich nachhaltig die Umsätze steigern und die Profitabilität erhöhen. „Creating the New“ basiert auf drei strategischen Säulen. Diese Säulen heißen Schnelligkeit, Städte und „Open Source“. Wir konnten in allen drei Bereichen erhebliche Fortschritte erzielen.

Fortschritt bei den strategischen Säulen

Stichwort Schnelligkeit:

Der Schnellste gewinnt. Das ist in fast jeder Sportart so.

Und das gilt auch für unsere Industrie. adidas hat daher vor, das erste wirklich schnelle Sportartikelunternehmen zu werden. Wir wollen in der Lage sein, unserem Konsumenten immer genau das Produkt anzubieten, das er gerade kaufen möchte. Und zwar, wann er will, wo er will und wie er will. Im Jahr 2016 haben wir wichtige Meilensteine auf diesem Weg erreicht. So wurde der erste Pilot der „SPEEDFACTORY“ in Ansbach eröffnet. Die SPEEDFACTORY ist ein Zukunftsprojekt. Denn dort können wir Sportschuhe automatisiert, schnell und individuell herstellen.

Schneller auf breiter Front werden wir, indem unsere gesamte Fertigung und Logistik agiler aufgestellt wird. Eine höhere Geschwindigkeit ermöglichen uns im Wesentlichen drei Speed-Programme:

1. Wir identifizieren Produkte vorab, von denen wir hohe Verkaufszahlen erwarten.
2. Wir produzieren Produkte während der Saison, wenn wir merken, dass die Nachfrage groß ist.
3. Wir definieren Kollektionen, die immer lieferbar sind.

Insgesamt konnten wir so im vergangenen Jahr bereits rund 15% des Gesamtumsatzes mit Produkten erzielen, die im Rahmen dieser Speed-Programme gefertigt wurden. Diese Schnelligkeit wirkt sich doppelt positiv aus: Wir erhöhen die Kundenzufriedenheit, weil unser Konsument direkt das Produkt bekommt, das er will. Und wir steigern die

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Profitabilität des Unternehmens, weil wir diese Produkte in der Regel ohne Preisnachlässe verkaufen können.

Stichwort Städte:

80% des weltweiten Konsums finden in Metropolen statt. Zudem beeinflussen diese Städte globale Trends. Was heute in New York im Trend liegt, ist morgen auf der ganzen Welt bekannt. Daher legen wir den Schwerpunkt unserer Vertriebs- und Marketingaktivitäten auf die großen Metropolen der Welt: New York, Los Angeles, London, Paris, Schanghai und Tokio. 2016 konnten wir mit adidas in all diesen Städten Markenbegehrlichkeit, Umsatz und Marktanteile steigern.

Stichwort „Open Source“:

„Open Source“ ist der Oberbegriff für die offene Zusammenarbeit von adidas mit Partnern aus Industrie, Sport und Unterhaltung. Dazu zählt zum Beispiel die Partnerschaft mit dem Chemie-Unternehmen BASF bei der Entwicklung der Boost-Sohlentechnologie. Dank Boost gelang es adidas im Jahr 2016, deutliche Marktanteile insbesondere im Bereich Laufschuhe zu gewinnen. Auch die Zusammenarbeit mit Kanye West war kommerziell erfolgreich. Sie sorgte zudem für eine erhöhte Markenaufmerksamkeit.

Finanzkennzahlen 2016 auf einen Blick

Sie sehen, meine Damen und Herren, die Sportartikelindustrie ist interessant und attraktiv. Wir sind dank unserer Strategie „Creating the New“ bestens aufgestellt, um in dieser Industrie schneller zu wachsen als der Markt. 2016 ist uns dies sehr gut gelungen.

Wir haben unsere Ziele nicht nur erreicht, wir haben sie übertroffen. Währungsneutral legten wir beim Umsatz um 18% zu. In Euro wuchs der Umsatz um 14% oder 2,4 Milliarden Euro auf 19,3 Milliarden Euro. Das ist der höchste Umsatz in der Firmengeschichte!

adidas, unsere mit Abstand größte Marke, legte um 22% zu und erzielte 16,3 Milliarden Euro Umsatz. Auch das ist neuer Rekord.

Unser Nettogewinn wuchs rasant. Er stieg um 41% auf 1,02 Milliarden Euro. Das ist das erste Mal, dass adidas mehr als eine Milliarde Euro Gewinn macht.

Dies sind beindruckende Ergebnisse, über die wir uns sehr freuen.

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Ich möchte Ihnen aber nicht nur die Sonnenseite unserer Finanzkennzahlen präsentieren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Wie in jedem Unternehmen, so gibt es auch bei adidas Bereiche, in denen wir uns verbessern können und verbessern müssen.

So setzte Reebok mit 6% Plus seinen Wachstumskurs fort. Unter dem Strich lieferte Reebok allerdings keinen positiven Ergebnisbeitrag zum Unternehmen.

Unsere operative Marge stieg von 6,5% auf 7,7%. Sie liegt aber weiterhin deutlich unter den Werten vieler unserer Konkurrenten.

Sie werden im weiteren Verlauf meiner Rede hören, wie wir diese beiden Themen angehen. Denn natürlich wollen wir Reebok langfristig profitabel machen und die operative Marge des Unternehmens deutlich erhöhen.

Positive Entwicklung des Aktienkurses

Alles in allem hat sich adidas 2016 aber sehr erfreulich entwickelt. Dies spiegelte sich auch in unserem Aktienkurs wider. 2016 war die adidas Aktie mit einem Anstieg von 67% im zweiten Jahr hintereinander die Nummer 1 im DAX. Der DAX legte im selben Zeitraum nur um 7% zu. Die adidas Aktie entwickelte sich zudem erheblich besser als die unserer Hauptwettbewerber. Ich bin mir sicher, Sie haben diesen Kursverlauf aufmerksam verfolgt.

Wir im Management sind uns bewusst, dass dieser Aktienkurs nicht nur unsere Ergebnisse 2016 ausdrückt. Wir wissen, dass in unseren Kurs bereits ein gehöriges Stück Zukunftserwartung eingepreist ist. Sie erwarten von uns auch in den kommenden Jahren starke Zuwächse beim Umsatz und deutliche Verbesserungen der Profitabilität. Diese wollen wir liefern. Wie, das werde ich Ihnen gleich ausführlich schildern.

Marke adidas behält Momentum bei

Das Wachstum des Unternehmens wurde von der Marke adidas angetrieben. Sie legte um 22% zu. Bitte beachten Sie, dass die Wachstumsraten, die ich Ihnen angebe, immer auf währungsneutraler Basis erfolgen. adidas Produkte kamen bei den Konsumenten auf der ganzen Welt bestens an. Diese Aussage gilt gleichermaßen für unsere Sportprodukte und für die Produkte, die wir im Lifestyle-Bereich angesiedelt haben. Produktfamilien wie der UltraBOOST, der NMD oder der Yeezy eroberten Spitzenplatzierungen in den Ranglisten der begehrtesten Sneaker. Der Superstar war 2016 der meistverkaufte Schuh in den USA. Das war das erste Mal seit Jahrzehnten, dass adidas diese Rangliste anführte.

Starkes Wachstum im Sportbereich

Unsere Umsätze mit Sportprodukten legten um 13% zu. Wir haben jeder Kategorie eine Rolle zugewiesen, die sie innerhalb der Marke adidas zu erfüllen hat. Für Fußball ist die Rolle klar. Fußball ist weltweit die beliebteste Sportart. Wenn wir das beste Sportartikelunternehmen sein wollen, dann müssen wir im Fußball die Nummer 1 sein. Und das sind wir.

Produktentwicklung in enger Zusammenarbeit mit jungen Fußballspielern

Wir konnten im vergangenen Jahr in Westeuropa, dem größten und wichtigsten Markt, die Spitzenposition zurückerobern. Ermöglicht wurde dies vor allem durch unsere erfolgreichen Fußballschuhe X und Ace. Durch das neue Konzept Glitch sorgten wir zudem für hohe Aufmerksamkeit in sozialen Medien. Glitch ist der erste Fußballschuh mit austauschbarem Außen- und Innenschuh. Er wurde von uns in enger Zusammenarbeit mit jungen Fußballspielern entwickelt.

Innovative Produkte im Running-Bereich treiben Wachstum an

Running bietet adidas die größten Wachstumsmöglichkeiten. Wir wollen den Umsatz in dieser Kategorie bis zum Jahr 2020 verdoppeln. 2016 sind wir deutlich zweistellig gewachsen. Angetrieben wird diese Dynamik durch die hervorragende Akzeptanz innovativer Produkte wie UltraBOOST und Alphabounce. Wir werden weiter in erfolgreiche Produktfamilien mit diesen Technologien für Männer und für Frauen investieren. Daneben bieten wir unseren Konsumenten einzigartige Erlebnisse rund um das Laufen. Dies geschieht zum Beispiel digital durch die Integration der Runtastic-Apps.

Natürlich bietet adidas Produkte für eine große Palette weiterer Sportarten an: Tennis, Training, Schwimmen, Outdoor, Handball, Volleyball, Baseball, Rugby, um nur einige zu nennen. Das ist wichtig, um den Markenkern von adidas zu unterstreichen. Denn dieser Markenkern ist und bleibt eindeutig Sport.

Feste Verankerung im Sport

Unser Lifestyle-Angebot adidas Originals baut auf dieser festen Verankerung im Sport auf. Die Originals von heute sind die Sportschuhe von gestern. Denken Sie nur an den Stan Smith Tennisschuh. Er wurde 1973 für den Tennissport entwickelt, 2016 war er erneut einer der beliebtesten Lifestyle-Schuhe. Diese Kombination aus Glaubwürdigkeit im Sport und Attraktivität im Lifestyle-Bereich ist ein Wettbewerbsvorteil für uns.

Geschichte als Grundlage für moderne Produkte

Gleichzeitig können wir ausgehend von unserer Geschichte komplett neue, innovative Produkte entwickeln. Hier sind der NMD, Tubular oder EQT hervorragende Beispiele.

Erfolgreich im Lifestyle-Bereich

Unsere Originals-Produkte fanden im vergangenen Jahr reißenden Absatz. Die Umsätze kletterten um 45%.

Reebok schärft Markenprofil

Die Marke Reebok wuchs 2016 um 6%. Positiv an dieser Entwicklung ist, dass Reebok in beinahe allen Regionen der Welt zulegen konnte. Nur in Nordamerika erreichte Reebok kein Wachstum. Unsere Umsätze gingen um 1% zurück. Dort muss es uns noch besser gelingen, die Konsumenten von der Positionierung von Reebok zu überzeugen. Reebok konzentriert sich im Sport voll und ganz auf den Fitnesskonsumenten. Fitness ist ein Wachstumsmarkt, denn immer mehr Menschen wollen oder müssen sich fit und gesund halten. Daher sehen wir für Reebok als Fitness-Marke noch erhebliches Potenzial. Auch Reebok profitiert von seiner erfolgreichen Geschichte. Die Reebok Classics Produkte wuchsen zweistellig.

Zweistelliges Umsatzwachstum in fast allen Regionen

Nach Regionen betrachtet, ergibt sich durch die Bank ein positives Bild. Wir sind als Unternehmen im Jahr 2016 in fast allen Regionen zweistellig gewachsen. Lediglich in Russland hatten wir nur einstelliges Wachstum.

Westeuropa

In Westeuropa war die Nachfrage nach Produkten von adidas und Reebok ungebrochen. Wir legten in allen großen Ländern der Region zweistellig zu. adidas wuchs nach einem bereits guten Jahr 2015 im vergangenen Jahr um weitere 20%. Reebok hatte eine ähnlich hohe Wachstumsrate mit +18%. Unsere Margen gerieten dennoch unter Druck. Dies lag zum einen an der Aufwertung des US-Dollars gegenüber dem Euro. Sie verteuert unsere Produkte im Einkauf. Zum anderen hatte die starke Abwertung des britischen Pfunds gegenüber dem Euro einen negativen Einfluss. Insgesamt sind wir in Westeuropa aber bestens aufgestellt. Wir haben führende Positionen in zahlreichen Märkten, auch hier in unserem Heimatmarkt Deutschland.

Nordamerika

Unser Geschäft in Nordamerika lässt sich in zwei Sätzen zusammenfassen. Wir sind sehr zufrieden mit unserer Entwicklung in Nordamerika. Wir sind noch nicht zufrieden mit unserer Position im Markt.

Nordamerika ist der größte Markt unserer Industrie. Er steht für mehr als ein Drittel der weltweiten Umsätze, die mit Sportschuhen und Sporttextilien erzielt werden. Bei uns steht Nordamerika nur für knapp ein Fünftel unserer Umsätze. Das ist zu wenig. Deshalb

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

müssen wir in Amerika deutlich zulegen. 2016 ist uns dies gelungen. Wir wuchsen um 24%, die Marke adidas sogar um 30%.

Aber wir sollten trotz aller Erfolge realistisch bleiben. Noch liegen wir im Umsatz mit riesigem Abstand hinter unserem Hauptmitbewerber auf Platz 2. Und wir sind nicht so profitabel. Wir investieren daher weiter gezielt in diesen Markt, um die Grundlage für gesundes, nachhaltiges Wachstum zu legen.

China

Lassen Sie uns nach Asien blicken. Vielleicht hören Sie genauso wie ich in regelmäßigen Abständen in den Nachrichten, dass sich das Wirtschaftswachstum in China abflache. Ich bereise China nun schon seit vielen Jahren und ich bin daher überzeugt: Die wirtschaftliche Entwicklung in China ist stabil. China wächst, und wir profitieren davon. Die Sportbegeisterung steigt von Jahr zu Jahr. Zudem fördert die Regierung aktiv den Sport.

2016 war China mit einem Umsatzplus von 28% unsere Region mit der höchsten Wachstumsrate. Bei der Marge konnten wir uns leicht verbessern. Unsere Position in China ist außerordentlich gut. Daher bin ich auch für die weitere Entwicklung in diesem Markt optimistisch.

Lateinamerika

In Lateinamerika konnten wir 2016 ebenfalls erneut zweistellig zulegen. Dies ist eine bemerkenswerte Leistung, wenn man bedenkt, dass die Region in einigen Ländern vor großen Herausforderungen steht. Dies gilt insbesondere für die größte Volkswirtschaft der Region, Brasilien. Daher passen wir aktuell die Struktur unseres Brasiliengeschäftes an. Wir gehen davon aus, dass wir uns in Lateinamerika weiterhin auf eine hohe Volatilität der Volkswirtschaften und der Währungen einstellen sollten. Deshalb müssen wir als Unternehmen in diesem Markt flexibel agieren.

Fassen wir die Entwicklung in den wichtigsten Regionen und in unseren größten Kategorien im Jahr 2016 zusammen, dann lässt sich Folgendes festhalten: Wir sind in den großen Produktkategorien und Märkten gewachsen. Wir haben Marktanteile gewonnen. Unser Erfolg steht auf einem sehr breiten, sehr soliden Fundament.

Dividendenvorschlag

Basierend auf unseren ausgezeichneten Ergebnissen schlagen wir der heutigen Hauptversammlung eine Dividende von 2 Euro pro Aktie vor. Das sind 40 Cent oder 25% mehr als für das Geschäftsjahr 2015. Die Ausschüttungsquote liegt mit diesem Vorschlag

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

bei 39,6% und damit ziemlich genau in der Mitte unserer langfristig geplanten Ausschüttungsquote von 30% bis 50%.

Aktienrückkaufprogramm

Auch die Fortsetzung unseres Aktienrückkaufprogramms zeigt Ihnen, wie überzeugt wir im Management von der langfristigen finanziellen Stärke des Unternehmens sind. Vom 8. November 2016 bis zum 31. Januar 2017 haben wir die dritte Tranche unseres langfristigen Aktienrückkaufprogramms durchgeführt. Wir haben Aktien im Wert von 300 Millionen Euro zurückgekauft. Der Kaufpreis je Aktie betrug dabei durchschnittlich 140,96 Euro.

Die Gesamtzahl der im Rahmen unseres 2014 aufgelegten Shareholder-Return-Programms zurückgekauften Aktien belief sich zum 31. Januar 2017 auf 11.146.969 Stückaktien. Dies entspricht einem rechnerischen Anteil von 5,33% des Grundkapitals der Gesellschaft. Aufgrund der Ausübung von Wandlungsrechten wurden im Geschäftsjahr 2016 und bis heute insgesamt 4.455.001 eigene Aktien an Inhaber der Wandelanleihe der adidas AG geliefert. Daher hält die Gesellschaft nun 6.691.968 eigene Aktien. Dies entspricht 3,2% des Grundkapitals.

Weitere Informationen zu unserem Aktienrückkaufprogramm finden Sie im Anhang unseres Geschäftsberichts.

Nachhaltigkeitserfolge

Meine sehr geehrten Damen und Herren, ich hatte es eingangs erwähnt: adidas ist mehr als Zahlen. Dieser Satz wird besonders durch unsere Nachhaltigkeitsstrategie unterstrichen. Wir sind eines der wenigen Unternehmen, die Nachhaltigkeit direkt in ihrem Geschäftsmodell verankern. Lassen Sie mich Ihnen dafür zwei Beispiele nennen:

Erstens unsere Parley Produkte, für die wir Plastikabfall aus dem Meer verwenden. Der Parley Schuh UltraBOOST Uncaged war der bestverkaufte Schuh bei der Eröffnung unseres neuen adidas Geschäfts auf der 5th Avenue in New York.

Zweitens die Verwendung von nachhaltig produzierter Baumwolle in unseren Textilien. Für 2016 hatten wir uns zum Ziel gesetzt, 60% nachhaltig produzierte Baumwolle zu verwenden. Geschafft haben wir 68%. In zwei Jahren wollen wir bei 100% sein. Auch das werden wir schaffen.

Aber nachhaltige Produkte sind nur der sichtbarste Teil unserer Strategie. Wir wenden nachhaltige Methoden in allen Bereichen unserer Wertschöpfungskette an. Und wir übernehmen selbstverständlich auch Verantwortung für die Menschen, die unsere

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Produkte herstellen. Bester Beleg hierfür sind die Beschwerde-Hotlines, an die sich die Angestellten vor Ort in den Fabriken jederzeit anonym wenden können.

Für uns ist unsere Arbeit in diesem Bereich keine Taktik, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Wir sehen die Betonung von Nachhaltigkeit als Verpflichtung für ein globales Unternehmen wie adidas. Daher freuen wir uns, dass wir 2016 erneut in den wichtigsten Indizes für Nachhaltigkeit gelistet und als führend in unserer Branche ausgezeichnet worden sind.

Nicht nur Investoren schätzen unseren Einsatz für Nachhaltigkeit. Wir wissen durch Umfragen, dass das unsere Konsumenten und nicht zuletzt unsere Mitarbeiter genauso tun. Sie wollen stolz sein auf das Unternehmen, für das sie arbeiten. Unsere hervorragende Reputation ist daher ein wesentlicher Grund dafür, dass junge Menschen weltweit gerne für adidas arbeiten würden.

Unsere Mitarbeiter

Im vergangenen Jahr erreichten uns eine Million Bewerbungen, 44% mehr als im Jahr davor. Wir haben weltweit 5.000 neue Arbeitsplätze geschaffen, davon 800 in Deutschland.

Vielfalt vorantreiben

Wir sind stolz auf unsere Unternehmenskultur. Auf der einen Seite fördern und fordern wir Kreativität, Selbstbewusstsein und einen Willen zur Zusammenarbeit. Auf der anderen Seite bieten wir ein Arbeitsumfeld, das geprägt ist von Offenheit und Toleranz. Wir sind ein globales Unternehmen. Daher ist es für uns selbstverständlich, dass wir Diversität in allen Aspekten unterstützen. Allein in unserer Zentrale in Herzogenaurach arbeiten Menschen, die 100 Nationalitäten repräsentieren.

Das heißt nicht, dass wir uns nicht weiter verbessern können. Die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter ist eine persönliche Priorität von mir. Ich sehe es als eine meiner wichtigsten Aufgaben an, für ausgezeichneten Führungsnachwuchs zu sorgen. Ich habe in den vergangenen Monaten Tausende von adidas Mitarbeitern getroffen und dabei festgestellt: Wir haben hervorragende Leute auf allen Ebenen. Wir müssen sie besser unterstützen, in ihren Karrieren voranzukommen.

Wir haben vor, unsere Führungspositionen in der Regel durch eigene Talente zu besetzen. Die Neubesetzungen im Vorstand zeigen Ihnen, dass wir das tun. Unsere neuen Vorstandsmitglieder sind Führungskräfte, die viele Jahre lang in unterschiedlichen Positionen erfolgreich für adidas tätig waren.

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Neben der Personalentwicklung im Allgemeinen ist mir insbesondere die Erhöhung der Zahl von Frauen in Führungspositionen ein Anliegen. 50% der Bevölkerung und 50% der adidas Belegschaft sind Frauen. Im obersten Führungskreis haben wir zwei Frauen bei insgesamt 24 Positionen. Das ist zu wenig.

In unserem erweiterten Führungskreis sind immerhin 22% der Mitglieder Frauen. Aber auch das darf nur der Anfang sein. Wir wollen mittelfristig erreichen, dass 32% unserer Führungskräfte weltweit Frauen sind. Das ist auch ein fest formuliertes und bonusrelevantes Ziel für meine Vorstandskollegen und mich. Am Jahresende 2016 lagen wir bei einem Anteil von 29,5%. Wir werden daher unter der Führung unserer Personalchefin Karen Parkin sicherstellen, dass wir den Anteil von Frauen in Management-Positionen weiter erhöhen.

Aktienprogramm für Mitarbeiter

Um unsere Mitarbeiter noch enger an uns zu binden, haben wir im vergangenen Jahr ein attraktives Aktienprogramm für Mitarbeiter aufgelegt. Rund 3.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland, den Niederlanden, Hongkong und in den USA haben sich bereits angemeldet. Sie sind jetzt Aktionäre der adidas AG. Wir werden dieses Programm in diesem Jahr ausweiten.

Unsere Strategie „Creating the New“

Unsere Mitarbeiter und unsere Kultur sind entscheidende Erfolgsfaktoren. Daher sind sie ein zentrales Element von „Creating the New“.

Wir haben in den vergangenen Monaten intensiv an Maßnahmen gearbeitet, mit denen wir unser Wachstum beschleunigen und unsere Profitabilität nachhaltig verbessern können. Ich möchte Ihnen folgend im zweiten Teil meines Berichts darlegen, wie diese Maßnahmen aussehen und welche Ziele wir bis zum Jahr 2020 anstreben.

Grundlage unserer Pläne bleibt unsere Strategie „Creating the New“. Unsere Ergebnisse belegen, dass diese Strategie greift. Wir werden daher unsere Schwerpunktthemen Schnelligkeit, Städte und Open Source beibehalten. Wir ergänzen sie aber nun um die folgenden Themen:

Beschleunigung der Strategie

Portfolio, Nordamerika, „One adidas“ und Digital.

Lassen Sie uns diese Bereiche gemeinsam durchgehen:

Optimierung des Portfolios

1. Portfolio:

Wir wollen uns als Unternehmen auf unsere Kompetenz bei der Entwicklung und Vermarktung von Sportschuhen und Sporttextilien konzentrieren. Als Konsequenz daraus wird der Konzern sein Portfolio an Marken weiter fokussieren. 2016 hatten wir bereits den Verkauf von Mitchell & Ness bekanntgegeben. Die Erlöse aus der Veräußerung in zweistelliger Millionenhöhe haben wir re-investiert, um wichtige Initiativen im Rahmen von „Creating the New“ voranzutreiben.

Zudem hatten wir im vergangenen Jahr angekündigt, dass wir einen Käufer für die Golfmarken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth suchen. Hier kann ich Vollzug melden. Wir haben gestern mit KPS Capital Partners eine Verkaufsvereinbarung unterzeichnet. Der Verkauf wird im Laufe des Jahres 2017 abgeschlossen sein.

Ich möchte die Gelegenheit nutzen, mich bei allen TaylorMade Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren Einsatz für unser Unternehmen zu bedanken. Ich wünsche ihnen für ihre Zukunft unter den neuen Eigentümern alles Gute.

Aktuell suchen wir nun auch einen Käufer für die Eishockey-Marke CCM. Hier befindet sich der Verkaufsprozess noch am Anfang. Es gibt aber bereits verschiedene Interessenten, da CCM eine beliebte und bekannte Marke ist. Durch die Bereinigung unseres Portfolios können wir uns noch stärker auf unsere Hauptmarken adidas und Reebok konzentrieren.

Erlauben Sie mir an dieser Stelle ein paar Anmerkungen zu Reebok. Wir haben einen umfangreichen Maßnahmenplan für Reebok entwickelt. Dieser sieht bis 2020 deutliche Steigerungen von Umsatz und Profitabilität, insbesondere im amerikanischen Markt, vor. Wir sind überzeugt, dass diese Maßnahmen greifen werden. Dann wird Reebok auch nachhaltig einen positiven Beitrag zum Wert dieses Unternehmens liefern. Denn Eines möchte ich klar und deutlich sagen: Nur wer nachhaltig einen positiven Beitrag zum Wert des Unternehmens leistet, kann auch Teil des Unternehmens sein. Das gilt für alle Marken, für alle Kategorien und für alle Märkte.

Beschleunigung der Strategie

2. Nordamerika:

Ich hatte es bereits ausgeführt: adidas war 2016 die am schnellsten wachsende Marke in den USA. Dennoch ist adidas im größten Sportartikelmarkt der Welt unterrepräsentiert.

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Daher werden wir weiter überproportional in unser US-Geschäft investieren. Schwerpunkte sind die Bereiche Personal, Digital, Infrastruktur und Marketing. Wir erwarten, dass Nordamerika gemeinsam mit den Regionen Westeuropa und China in den kommenden Jahren überproportional zum Wachstum des Unternehmens beitragen wird.

3. „One adidas“:

Das Maßnahmenpaket „One adidas“ umfasst zahlreiche Initiativen, die zu einer Verbesserung und Vereinfachung unseres Geschäfts führen. Dazu zählen die Standardisierung von Prozessen, eine weitere Reduzierung der angebotenen Artikel und die Harmonisierung der Marketingaktivitäten. Wir bauen eine einheitliche IT-Infrastruktur, wir zentralisieren globale Funktionen und machen unsere Distributionszentren fit für die Zukunft. So werden wir die Effizienz des Unternehmens deutlich steigern.

4. Digital:

Schon heute sind die Webseiten adidas.com und reebok.com die globalsten, größten und profitabelsten Verkaufsstellen, die wir haben. Wir planen im Rahmen einer Digitalisierungsoffensive den Direktverkauf über unsere E-Commerce-Plattformen erheblich voranzutreiben. Der Konsument entscheidet, wann und wo er welches Produkt am liebsten kaufen möchte. Und er entscheidet sich zunehmend für die Bestellung im Internet. Darauf müssen sich Hersteller und Händler einstellen, wenn sie langfristig erfolgreich bleiben möchten. Wir bauen unsere eigenen Verkaufsaktivitäten im Netz aus. Gleichzeitig arbeiten wir mit unseren Handelspartnern auf diesem Gebiet zusammen, um gemeinsam zu wachsen. Zalando in Europa, Footlocker in den USA oder Tencent in China sind hier aktuelle Beispiele. Der E-Commerce-Umsatz auf unseren eigenen Plattformen soll bis zum Jahr 2020 auf 4 Milliarden Euro steigen. 2016 lag er bei 1 Milliarde Euro.

Darüber hinaus werden wir den Einsatz von digitalen Prozessen entlang der kompletten Wertschöpfungskette beschleunigen. Schon heute kommen bei Entwicklung und Herstellung digitale Techniken wie 3D-Kreation, 3D-Druck und intelligente Fertigungsmethoden zum Einsatz. Insgesamt erlauben uns diese Technologien, noch schneller und besser auf die Bedürfnisse unserer Konsumenten einzugehen.

Erhöhte Ziele für das Jahr 2020

Basierend auf einem erfolgreichen Jahr 2016 und der Beschleunigung unserer Strategie „Creating the New“, sehen wir uns in der Lage, uns höhere Langfristziele zu setzen. Diese Ziele haben wir bereits anlässlich unserer Bilanzpressekonferenz im März erläutert. Hier sind sie noch einmal in der Übersicht und im Vergleich zu unseren ursprünglich geplanten Ergebnissen:

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Wir erwarten zwischen 2015 und 2020 einen Anstieg des Umsatzes von durchschnittlich 10% bis 12% pro Jahr. Zuvor waren wir von einem Anstieg im hohen einstelligen Bereich ausgegangen.

Im selben Zeitraum planen wir eine Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen von durchschnittlich 20% bis 22% pro Jahr. Hier lag unsere Erwartung bislang bei einem Anstieg von durchschnittlich rund 15%.

Diese Zahlen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, sind wichtig. Es sind die Kennzahlen, an denen Sie die Leistung von adidas messen sollten. Es sind auch die Zahlen, an denen ich mich gemeinsam mit meinen Kollegen von Ihnen messen lasse. Ich erwarte dabei nicht, dass unsere Entwicklung immer geradlinig verlaufen wird. Wahrscheinlich wird es auch mal ein Quartal geben, das hinter den Erwartungen zurückbleibt. Aus meiner Sicht ist das angesichts der weltweiten politischen und wirtschaftlichen Turbulenzen in einem globalen Geschäft beinahe unvermeidlich. Entscheidend für uns alle sollte daher sein, dass sich das Unternehmen nachhaltig positiv entwickelt.

Unsere Ziele bis 2020 sind ambitioniert. Wir wissen, dass wir noch eine Menge Arbeit vor uns haben, um diese Ziele zu erreichen. Aber adidas ist gut in Form. Unsere Marschrichtung ist klar. Durch die Beschleunigung von „Creating the New“ erhöhen wir auf der einen Seite die Begehrlichkeit von adidas und Reebok. Auf der anderen Seite werden wir als Unternehmen besser und effizienter und können so unsere Profitabilität steigern. Ich denke, Sie stimmen mir zu: Wenn adidas weiter wächst und deutlich profitabler wird, dann ist das der beste Weg, um den Wert des Unternehmens nachhaltig zu erhöhen.

Starker Start ins Jahr 2017

Kommen wir zum dritten und letzten Teil meiner heutigen Ausführungen: unseren Ausblick auf das laufende Jahr. Beginnen wir mit unseren Quartalszahlen, die wir vergangene Woche veröffentlicht haben:

Wir sind stark in das neue Jahr gestartet. Unsere Produkte sind bei Konsumenten weltweit weiterhin gefragt. Unser Umsatz ist um 16% gestiegen. Dazu trugen adidas und Reebok mit zweistelligen Wachstumsraten bei. Auch in unseren Kernmärkten Nordamerika mit +31%, China mit +30% und Westeuropa mit +10% sind wir weiter stark gewachsen. eCommerce war erneut der Vertriebskanal mit der höchsten Dynamik mit einem Plus von 53%. Der Nettogewinn stieg schneller als der Umsatz, und zwar um 30% auf 455 Millionen Euro.

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Basierend auf diesen Ergebnissen im 1. Quartal kann ich Ihnen heute unsere Prognose für 2017 bestätigen.

Ausblick für das Gesamtjahr 2017 bestätigt

Auch für das Gesamtjahr erwarten wir starke Zuwächse bei Umsatz und Gewinn.

Wir wollen den Umsatz erneut zweistellig erhöhen.

Der Nettogewinn soll ebenfalls zweistellig wachsen, und zwar auf 1,2 Milliarden Euro bis 1,225 Milliarden Euro.

Meine Damen und Herren, ich hoffe, ich konnte Ihnen einen guten Überblick über die Entwicklung des Unternehmens im vergangenen Jahr geben. Zugleich hoffe ich, dass sie meine Zuversicht über unsere Wachstumsaussichten teilen.

Bevor ich meinen Bericht mit einigen persönlichen Worten abschließe, möchte ich die wichtigsten Punkte meiner Rede zusammenfassen.

Zusammenfassung

Wir sind davon überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können.

Die Sportartikelindustrie ist eine Wachstumsindustrie. Mit unserer Strategie „Creating the New“ sind wir bestens aufgestellt, von diesem Wachstum überproportional zu profitieren und Marktanteile zu gewinnen.

Diese Fähigkeit haben wir im Jahr 2016 eindrucksvoll bewiesen. 2016 war ein erfolgreiches Jahr.

2017 wollen wir bei Umsatz und Gewinn erneut deutlich zulegen.

Mit der Beschleunigung unserer Strategie werden wir bis zum Jahresende 2020 noch bessere Ergebnisse abliefern als ursprünglich geplant. Wir werden nun diese Strategie diszipliniert umsetzen. Das ist die Voraussetzung, um weiter stark zu wachsen und unsere Profitabilität deutlich zu erhöhen.

Durch Sport können wir Leben verändern

Meine sehr geehrten Damen und Herren, ich bin neu in dieser Industrie und in diesem Unternehmen. Daher möchte ich meinen Bericht mit einigen persönlichen Bemerkungen beenden:

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Ich habe mich in den vergangenen neun Monaten intensiv in die Sportartikelindustrie eingearbeitet. Ich bin begeistert von der Dynamik, die diese Industrie bietet. Ich habe all unsere wichtigsten Märkte besucht und mich mit Tausenden von Mitarbeitern getroffen. Ich habe unsere wichtigsten Handelspartner kennengelernt. Ich war in unseren Fabriken. Ich hatte Termine mit unseren Partnern aus der Welt des Sports. Ich war bei Investoren-Briefings und Medienterminen. Ich habe viel Zeit mit dem Aufsichtsrat und den Arbeitnehmervertretern sowie mit meinen Vorstandskollegen und mit unseren Führungskräften verbracht.

Ich habe bei diesen Gesprächen viel zugehört. Denn ich wollte erfahren, was unsere Mitarbeiter und Partner über unser Unternehmen, unsere Marken und unsere Produkte denken. Alle Gesprächspartner haben mir bestätigt, dass wir eine hervorragende Reputation genießen. Gleichzeitig haben sie mir wichtige Impulse gegeben, wie wir noch besser werden können. Denn das ist unser Anspruch: Wir sind sehr gut. Aber wir wissen, dass wir noch besser werden können und müssen. Genau das werden wir tun.

Ich möchte daher zum Abschluss meiner Rede dem Aufsichtsrat und insbesondere Dir, Igor, danken, dass Ihr das Vertrauen in mich setzt, dieses tolle Unternehmen erfolgreich zu führen. Gleichzeitig möchte ich mich herzlichst bei den 60.000 adidas Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bedanken. Ich habe bisher in keinem Unternehmen gearbeitet, in dem die Mitarbeiter eine derart große Leidenschaft für die Marken und Produkte des Unternehmens an den Tag legen. Diese Leidenschaft steckt an. Sie motiviert. Und was am Wichtigsten ist, sie bildet die Grundlage unseres Erfolges. Ich bin stolz, Teil des adidas Teams zu sein und freue mich auf viele weitere gemeinsame Siege.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!