

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Hauptversammlung

7. Mai 2015

Herbert Hainer, Vorstandsvorsitzender der adidas AG

Trends kommen und gehen. Aber ein Trend bleibt: Sport! Sport ist zentraler Bestandteil jeder Kultur und jeder Gesellschaft. Sport ist eine wichtige Voraussetzung für Fitness und Gesundheit. Mehr Menschen als jemals zuvor treiben Sport, schauen Sport oder orientieren sich an einem sportlichen Lebensstil. Das sind gute Nachrichten für den adidas Konzern, denn unsere Kernkompetenz ist eindeutig Sport. Alles, was wir tun, hat seine Wurzeln im Sport. Die Bedeutung des Sports geht jedoch noch viel weiter: Sport hat die Kraft, unser Leben positiv zu beeinflussen.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,
meine sehr verehrten Damen und Herren,
liebe Freunde der adidas AG,

in diesem Sinne begrüße ich Sie auch im Namen meiner Vorstandskollegen sportlich und herzlich zu unserer ordentlichen Hauptversammlung 2015 in der Stadthalle in Fürth. Außerdem begrüße ich genauso herzlich die Damen und Herren, die über unseren Internet-Webcast diese Hauptversammlung live mitverfolgen. Es freut mich sehr, dass Sie an der Entwicklung des adidas Konzerns interessiert sind.

Agenda

Ich möchte in meinem Lagebericht heute folgende Themen abdecken:

- Die Geschäftsentwicklung des adidas Konzerns im Jahr 2014.
- Unsere neue Strategie für die kommenden fünf Jahre bis 2020.
- Und unseren Ausblick auf das laufende Geschäftsjahr 2015.

Ich bin mir sicher, dass die meisten von Ihnen im vergangenen Jahr viel über die adidas Gruppe gelesen, gesehen oder gehört haben. Daher wissen Sie, dass 2014 für uns ein Jahr

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

mit vielen Erfolgen, aber auch mit einigen negativen Überraschungen war. Lassen Sie mich ohne Umschweife festhalten: Wir haben die finanziellen Ziele, die wir uns Anfang 2014 gesetzt hatten, nicht erreicht. Darüber bin ich als Vorstandschef genauso enttäuscht wie Sie als Aktionäre. Dennoch war das vergangene Jahr bei Weitem nicht so schlecht, wie es in der Öffentlichkeit zuweilen dargestellt wurde.

Auch im Jahr 2014 konnten wir zahlreiche Erfolge für uns verbuchen. Und Sie werden mir erlauben, dass ich meine Rückschau auf das Jahr mit eben diesen Erfolgen beginne. Keine Sorge, anschließend werde ich mich ausführlich damit beschäftigen, welche Dinge wir hätten besser lösen können und, noch wichtiger, was wir daraus für die Zukunft gelernt haben. Nun aber zu unseren Erfolgen. Bitte beachten Sie dabei, dass sich alle Angaben auf unsere Ergebnisse aus fortgeführten Geschäftsbereichen ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte beziehen:

Erfolge 2014

- Der adidas Konzern ist und bleibt ein Wachstumsunternehmen. Wir sind eines von nur zwei wirklich globalen Sportartikelunternehmen. Mit 14,5 Milliarden Euro Umsatz liegen wir bereits über 10 Milliarden Euro vor der Nummer drei auf dem weltweiten Sportartikelmarkt. Und unser Vorsprung ist auch 2014 weiter gewachsen.
- Wir sind besonders stark in den Schwellenländern der Welt. Seit 2010 haben wir unseren Umsatz in den Schwellenländern um beeindruckende 70 Prozent gesteigert.
- Unsere Umsätze sind 2014 währungsneutral um 6 Prozent gestiegen. Dabei half uns ein starkes viertes Quartal, in dem wir das Jahr mit zweistelligen Wachstumsraten in den meisten Märkten abschlossen.
- Unsere Kernmarke adidas, mit Abstand der größte und profitabelste Teil unseres Geschäfts, wuchs 2014 zweistellig und erzielte mit 11,8 Milliarden Euro einen neuen Umsatzrekord.

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

- Reebok ist in jedem Quartal 2014 gewachsen. Mehr noch: Wenn ich später zu unseren Zahlen aus dem ersten Quartal 2015 Stellung nehme, werden Sie sehen, meine sehr geehrten Damen und Herren, dass sich Reebok nun seit zwei Jahren auf einem solidem Wachstumskurs befindet.
- Nicht nur die deutsche Fußballnationalmannschaft hat die Fußball-WM 2014 gewonnen. Als Unternehmen waren wir der klare Sieger beim größten Sportereignis der Welt. Dieser Erfolg spiegelt sich auch in unseren Zahlen wider: Unser Fußballgeschäft übertraf mit 2,1 Milliarden Euro unsere bereits hochgesteckten Erwartungen.
- Unser eCommerce Geschäft war erneut unser am schnellsten wachsender Vertriebskanal mit einem Plus von über 70 Prozent.
- Die Bilanz unseres Unternehmens ist kerngesund. Unsere Eigenkapitalquote liegt bei 45,3 Prozent, unser Verschuldungsgrad ist mit 3,3 Prozent ausgesprochen gering.

Aber nicht nur, wenn es um harte Umsätze und finanzielle Kennzahlen geht, waren wir 2014 erfolgreich. Wir haben auch in vielen weiteren wichtigen Bereichen unseres Unternehmens gepunktet:

- Wir sind das nachhaltigste Unternehmen Europas und in unserer Industrie. Beim Weltwirtschaftsforum in Davos wurde im Februar das jüngste Ranking der nachhaltigsten Unternehmen der Welt veröffentlicht. Die adidas Gruppe landete auf einem hervorragenden dritten Platz, weit vor allen unseren Mitbewerbern.
- Wir sind ein Top-Arbeitgeber. 2014 wurden wir hier in unserem Heimatmarkt Deutschland, in unserem Wachstumsmarkt China und in Großbritannien zum führenden Arbeitgeber gekürt.
- Wir haben fast 5.000 neue Arbeitsplätze geschaffen, davon etwa 250 in Deutschland, wo wir nun rund 5.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen.

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Das, meine sehr geehrten Damen und Herren, sind Erfolge, über die in den Medien selten berichtet wird. Es sind Ergebnisse, die in kaum einem Analystenbericht auftauchen. Für mich aber sind sie von entscheidender Bedeutung. Sie verdeutlichen unser Bestreben, den adidas Konzern zum Wohl aller Stakeholder zu führen: zum Wohl unserer Mitarbeiter, zum Wohl der Gesellschaft und natürlich zum Wohl von Ihnen, unseren Anteilseignerinnen und Anteilseignern.

Aktienkursentwicklung 2014

Was Letzteres angeht, hätten wir in den zwölf Monaten des Jahres 2014 besser sein müssen, keine Frage! Mitte vergangenen Jahres mussten wir feststellen, dass wir unsere ursprünglichen Ziele für das Jahr 2014 nicht erreichen würden. Vor allem durch diese Nachricht reduzierte sich unser Aktienkurs im vergangenen Jahr um 38 Prozent. Hätten Sie also am 1. Januar 2014 10.000 Euro in den adidas Konzern investiert, wären davon am Jahresende nur noch 6.200 Euro übrig geblieben. Das ist nicht nur für Sie, das ist für uns alle im Vorstand eine enttäuschende Entwicklung.

Langfristige Aktienkursentwicklung

Betrachtet man unsere Aktienkursentwicklung allerdings über einen längeren Zeitraum, so zeigt sich ein gänzlich anderes Bild: Aus 10.000 Euro, für die Sie vor zehn Jahren Aktien der damaligen adidas-Salomon AG gekauft haben, sind ohne Berücksichtigung von Dividenden heute rund 25.000 Euro geworden. Das, meine sehr geehrten Damen und Herren, nenne ich eine nachhaltige, langfristig positive Entwicklung. Und noch etwas: Aus 10.000 Euro, die Sie am Jahresanfang 2015 angelegt haben, sind inzwischen fast 13.000 Euro geworden.

Der adidas Konzern ist kein Sprinter, dem nach 100 Metern die Puste ausgeht. Der adidas Konzern ist ein Marathonläufer, der nicht auf jedem Kilometer der Schnellste sein muss, der aber die Kraft und die Ausdauer hat, auch nach einem langsameren Streckenabschnitt wieder zu beschleunigen.

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Um in diesem Bild zu bleiben, würde ich unsere Leistung im Jahr 2014 als ein kurzfristiges Formtief bezeichnen. Was waren aber die Gründe, weshalb wir unser Tempo nicht wie gewohnt hoch halten konnten?

Nun, es sind im Wesentlichen drei Gründe, warum unser Nettogewinn geringer ausfiel als ursprünglich erwartet und letztlich das angepasste Ziel von 650 Millionen Euro erreichte:

- Erstens, die Schwäche des weltweiten Golfmarkts.
- Zweitens, die instabile Lage in Russland und ihre Auswirkungen auf das Konsumentenverhalten dort.
- Drittens, die Abwertung wichtiger Währungen im Verhältnis zum Euro.

Lassen Sie uns nun gemeinsam anschauen, wie sich jeder einzelne dieser drei Effekte auf die Bilanz der adidas Gruppe ausgewirkt hat.

Golfbranche

Wir beginnen mit Golf. 2014 war ein schlechtes Jahr für die Golfbranche. Es wurde weniger Golf gespielt und im wichtigsten Golfmarkt, den USA, verzögerte ein kalter Winter den Start der Saison. Als größtes Golfunternehmen der Welt war unsere Golfsparte TaylorMade-adidas Golf von diesen Entwicklungen besonders betroffen. Wir haben aber auch selbst Fehler gemacht. Wir haben zu viele Produkte auf den Markt gebracht und damit den Verdrängungswettbewerb im Handel verschärft. Die Konsequenz: Wir mussten Mitte des Jahres harte Einschnitte vornehmen, um unser Golfgeschäft zu stabilisieren. Wir haben unsere Organisation verkleinert, Überbestände abgebaut und wichtige Produktneueinführungen um ein Jahr verschoben.

Das hat uns 2014 Umsatz und Gewinn gekostet. Die kommenden Monate, in denen in den wichtigsten Märkten Nordamerika und England die Golfsaison beginnt, werden entscheiden, in welche Richtung sich der Markt in diesem Jahr bewegt. Das Geschäft mit

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Golf-Schlägern ist deutlich kurzfristiger als das Geschäft mit Schuhen und Textilien.

Russland

Nun zu Russland. Hier kann es nur eine Überschrift geben: Wir sind in Russland Opfer unseres eigenen Erfolges geworden. Als Konzern haben wir in Russland eine Marktstellung, um die uns unsere Mitbewerber beneiden. adidas ist mit weitem Abstand Marktführer, Reebok ist eine starke Nummer drei. Wir haben diesen Markt in den vergangenen Jahren konsequent und erfolgreich erschlossen. Mit über 1.000 eigenen Geschäften sind wir einer der führenden Einzelhändler in Russland. Daher haben uns die politische Instabilität in Russland und der Ukraine, der daraus resultierende rapide Verfall des russischen Rubels und das sinkende Verbrauchervertrauen stark getroffen. Stellen Sie sich bitte vor: Wir haben unser Geschäft in lokaler Währung 2014 um fast 20 Prozent gesteigert. Doch durch die Umrechnung des Rubels in Euro für unsere Konzerngewinn- und verlustrechnung ist von diesem Wachstum nichts übrig geblieben. Es wurde komplett durch die Abwertung des russischen Rubels aufgezehrt.

Aber auch in Russland haben wir schnell gehandelt. Wir haben weniger Geschäfte eröffnet als ursprünglich geplant. Wir haben unsere Lagerbestände unter Kontrolle gehalten. Und wir haben unsere Kosten optimiert. Dadurch ist es uns gelungen, selbst in diesem schwierigen Marktumfeld in Russland Gewinne zu erzielen, die über dem Durchschnitt der adidas Gruppe liegen. Und auch in diesem Jahr werden wir dank unserer umsichtigen Vorgehensweise in Russland profitabel bleiben. Eines möchte ich jedoch hier und heute betonen: Ich bin vom langfristigen Potenzial des russischen Marktes absolut überzeugt. Daher werden wir weiterhin in Russland investieren. Gerade die bevorstehende Fußballweltmeisterschaft 2018 bietet uns eine hervorragende Plattform für die Marke adidas. Unsere Vorbereitungen auf dieses Ereignis sind bereits in vollem Gange.

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Außergewöhnliche Belastungen

Dritter und letzter Punkt: Währungseffekte. Währungseffekte haben unseren Umsatz im vergangenen Jahr um 550 Millionen Euro geschmälert. Und unsere Profitabilität litt unter ungünstigeren Hedging-Raten sowie der Abwertung wichtiger Währungen wie beispielsweise des russischen Rubels, des argentinischen Pesos und des brasilianischen Reals. Insgesamt haben diese Währungseffekte allein unser Betriebsergebnis um etwa 170 Millionen Euro reduziert. Das Betriebsergebnis von TaylorMade-adidas Golf verschlechterte sich im Vergleich zu 2013 um 200 Millionen Euro. Rechnet man diese beiden außergewöhnlichen Belastungen zusammen, ergibt sich ein negativer Effekt von 370 Millionen Euro. Anders ausgedrückt: Der Rückgang des Betriebsergebnisses der adidas Gruppe um 272 Millionen Euro im Jahre 2014 fällt deutlich geringer aus als die Summe dieser beiden außergewöhnlichen Belastungen.

Warum rechne ich Ihnen dies so detailliert vor, meine sehr geehrten Damen und Herren? Sie ahnen es vermutlich bereits. Diese Rechnung zeigt Ihnen, dass der Kern unseres Geschäftes auch 2014 gesund und ertragsreich war.

Zudem haben wir in den vergangenen Monaten viele Initiativen gestartet, um im nächsten Streckenabschnitt unseres Langstreckenlaufs unser Tempo wieder zu beschleunigen.

Maßnahmen

- Wir haben unsere Aufwendungen für Marketing und verkaufsunterstützende Maßnahmen erhöht. Flankiert werden diese Maßnahmen von unserer vollen Produkt-Pipeline mit Erfolgsmodellen wie adidas Boost, ZX Flux, Superstar oder Reebok Pump Fusion.
- Wir haben eine Verkaufsvereinbarung für unsere Lederschuhsparte Rockport abgeschlossen, um uns noch stärker auf unsere Kernkompetenz Sport zu konzentrieren.

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

- Wir haben unsere gesamte Organisation auf den Konsumenten ausgerichtet und unser Führungskräfte-Team weiter verstärkt und internationalisiert.

Aktienrückkaufprogramm

- Und nicht zuletzt haben wir am 1. Oktober 2014 die Auflage eines Aktienrückkaufprogramms in Höhe von bis zu 1,5 Milliarden Euro beschlossen. Diese Entscheidung basiert auf der Ermächtigung zum Aktienrückkauf, die uns die Hauptversammlung am 8. Mai 2014 erteilt hat. In einer ersten Tranche haben wir in der Zeit vom 7. November 2014 bis 12. Dezember 2014 4.889.142 Aktien zurückgekauft, auf die ein Betrag in Höhe von 4.889.142 Euro des Grundkapitals entfällt. Dies entspricht gut 2,3 Prozent des Grundkapitals. Die Anschaffungskosten beliefen sich auf insgesamt 299.999.987 Euro, was einem Kaufpreis je Aktie in Höhe von durchschnittlich 61,36 Euro entspricht.
- Das Aktienrückkaufprogramm haben wir mit der Auflage einer zweiten Tranche am 6. März 2015 fortgesetzt. Im Zeitraum bis längstens zum 3. Juli 2015 sollen eigene Aktien für bis zu 300 Millionen Euro zurückgekauft werden, jedoch höchstens bis zu sechs Millionen Aktien. Bis Ende April haben wir 2.173.303 Aktien zurückgekauft. Dies entspricht in etwa einem Prozent des Grundkapitals. Die bisherigen Anschaffungskosten der zweiten Tranche beliefen sich bislang auf insgesamt 158.676.293 Euro, was einem Kaufpreis je Aktie in Höhe von durchschnittlich 73,01 Euro entspricht.

Unser Aktienrückkaufprogramm, meine sehr geehrten Damen und Herren, zeigt Ihnen, wie überzeugt wir im Management von der langfristigen finanziellen Stärke der adidas Gruppe sind.

Dividendenvorschlag: 1,50 € pro Aktie

Diese finanziell gesunde Struktur ermöglicht es uns, die Dividende für 2014 im Vergleich zum Vorjahr stabil zu halten. Für das Jahr 2014 schlagen wir heute der Hauptversammlung erneut eine Dividende von 1 Euro 50 Cent pro Aktie vor. Die Ausschüttungsquote erhöht

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

sich damit auf 54 Prozent. Unser Gewinnverwendungsvorschlag sieht somit vor, dass vom Bilanzgewinn der adidas AG in Höhe von 307.117.680,14 Euro 303.230.611,50 Euro als Dividende ausgezahlt werden und der Restbetrag auf neue Rechnung vorgetragen wird. Dabei handelt es sich um den aufgrund des Rückerwerbs weiterer Aktien nach dem 12. März 2015 angepassten Gewinnverwendungsvorschlag. Dieser war bereits in der Einladungsbekanntmachung zur heutigen Hauptversammlung angekündigt worden.

Lassen Sie mich nun das Geschäftsjahr 2014 zusammenfassen:

Wir haben die finanziellen Ziele, die wir uns vorgenommen hatten, nicht erreicht. In der Konsequenz haben wir das Vermögen, das Sie in den adidas Konzern investiert hatten, auf eine Zwölf-Monats-Frist geschmälert. Mit dieser Leistung können wir nicht zufrieden sein.

Die zugrunde liegende Entwicklung unseres Geschäfts war allerdings weiterhin positiv.

Und wir haben unsere im Sommer 2014 korrigierten Finanzziele geschafft, obwohl sich die Währungen, insbesondere der russische Rubel, in den letzten Monaten des Jahres noch einmal deutlich gegen uns entwickelt haben.

Aber lassen Sie mich Ihnen eines versichern, meine Damen und Herren: Es fühlt sich nie gut an, wenn man seine Ziele nicht erreicht. Egal, ob es sich um sportliche, persönliche oder geschäftliche Ziele handelt. Das Wichtigste aber ist doch, dass man nie aufgibt, dass man an seinen Herausforderungen wächst und sich so ständig verbessert. Und genau das, meine Damen und Herren, haben wir gemacht. Wir haben auf unsere Formschwäche 2014 reagiert wie echte Sportler. Wir haben unsere Stärken und Schwächen analysiert. Wir haben unser Training angepasst und noch härter gearbeitet. Und mit all dem haben wir schon 2014 die Grundlage dafür gelegt, dass wir das Tempo wieder erhöhen können.

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Der Konsument zählt

Was war unsere wichtigste Lehre aus den vergangenen Monaten? Unsere wichtigste Lehre, meine Damen und Herren, war die folgende: wir müssen uns darauf konzentrieren, was wirklich zählt. Und was wirklich zählt, ist einzig und allein unser Konsument. Unser Konsument muss im Zentrum all dessen stehen, was wir tun und wie wir es tun. Und wir müssen unser Geld dort investieren, wo wir für den Konsumenten deutlich sichtbar einen Unterschied machen. Konkret heißt das:

- Wir müssen intern eine Organisation aufbauen, die sich voll und ganz auf den Konsumenten konzentrieren kann. Dies haben wir bereits umgesetzt und unseren Markenverantwortlichen deutlich mehr globale Verantwortung eingeräumt.
- Wir müssen nicht überall auf der Welt gewinnen. Wir müssen dort gewinnen, wo wir die größten Effekte für unsere Marken erzielen können.
- Wir müssen klare Prioritäten setzen. Wir wissen, dass wir immer dann außerordentlich erfolgreich sind, wenn wir die gesamte Kraft unseres Konzerns zielgerichtet einsetzen. Unser großartiger Erfolg bei der WM 2014 in Brasilien ist dafür ein hervorragendes Beispiel.

Lassen Sie uns kurz gemeinsam noch einmal in der Erinnerung an eine großartige WM schwelgen.

Diese Lehren, meine sehr geehrten Damen und Herren, sind der Ausgangspunkt für unseren neuen langfristigen Strategie-Plan, den wir Ende März unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den Medien und der Finanzwelt vorgestellt haben. Lassen Sie mich Ihnen in den kommenden Minuten die wichtigsten Eckpunkte unserer Strategie vorstellen, von der auch Sie als Aktionäre nachhaltig profitieren werden.

Es ist eine riesige Herausforderung, die Bedürfnisse des Konsumenten bestens zu bedienen. Die Kunst liegt darin, Trends, die unsere Industrie beeinflussen, eher zu entdecken als jedes andere Unternehmen. Das wird immer schwieriger in einer Welt, die sich immer schneller dreht. Nur was wirklich neu ist, ist relevant für den Konsumenten.

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Daher müssen wir den Konsumenten immer wieder aufs Neue überraschen. Wir müssen ihm ständig neue, aufregende Erfahrungen oder Produkte anbieten. Und um das tun zu können, müssen wir uns auch als Unternehmen immer wieder neu erfinden.

Wir erkennen die folgenden großen Trends.

Erstens: Digitalisierung.

Alles, was digitalisiert werden kann, wird auch digitalisiert. Und ich rede hier nicht nur davon, dass unsere Konsumenten Facebook, Twitter oder Google quasi in jeder Minute ihres Lebens nutzen. Es gibt eine Fülle digitaler Technologien, die für ein Unternehmen Wert schaffen können.

Zweiter Trend: Urbanisierung, oder auf Deutsch: Konzentration auf Städte.

In den vergangenen 25 Jahren hat sich die Zahl großer Städte mit mehr als 10 Millionen Einwohnern verdreifacht. Mehr als jemals zuvor wird heute die Attraktivität und die Stärke von Marken in großen Städten entschieden. Das sind die Orte, wo Ausstrahlungseffekte für Marken entstehen.

Dritter Trend: individuelle Erfahrungen.

Konsumenten lieben Marken. Aber ihre Beziehung zu Marken basiert mehr und mehr darauf, welche ganz persönlichen Erfahrungen ihnen eine Marke, eine Werbung oder ein Produkt bieten kann.

Was bedeuten diese drei Trends für die Strategie des adidas Konzerns?

Ganz einfach: Sie bilden den Ausgangspunkt für unsere neue Strategie ‚Creating the New‘, auf Deutsch: das Neue schaffen!

Creating the New

‚Creating the New‘ ist die Überschrift unseres neuen strategischen Fünf-Jahres-Plans. ‚Creating the New‘ ist gleichzeitig die Einstellung, mit der wir die erfolgreiche Zukunft der

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

adidas Gruppe gestalten werden. Dabei bleiben zwei Dinge konstant: unsere tiefe Verwurzelung im Sport und die Betonung unserer Marken.

Unsere Marken verbinden uns mit unseren Konsumenten. Deshalb definiert der Erfolg unserer Marken den Erfolg unseres Unternehmens. Hier verfügen wir über einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil: Mit unserem Markenportfolio sprechen wir mehr Konsumenten an als jeder unserer Mitbewerber. adidas tut alles für den Athleten. Reebok fokussiert sich auf den Fitnessfan. Und TaylorMade-adidas Golf ist voll und ganz für den Golfer da.

„Creating the New“ ist ein ehrgeiziger, aber realistischer Plan. Er schafft die Grundlage für ein beschleunigtes Umsatz- und Gewinnwachstum des adidas Konzerns bis zum Jahr 2020. Und ja, dieser Plan wird über die Zeit, in der ich diesem Konzern vorstehe, hinausreichen. Mein Vorstandsvertrag endet bekanntlich im März 2017. Ich werde allerdings alles tun, was in meiner Macht steht, um diesem Plan zu einem großartigen Start zu verhelfen.

Das Team der adidas AG

Aber lassen Sie mich an dieser Stelle eine wichtige Tatsache betonen: Unsere neue Strategie wurde vom gesamten Vorstand der adidas AG gemeinsam entwickelt. Zudem waren zahlreiche Mitglieder unseres Topmanagements an ihrer Entstehung beteiligt. „Creating the New“ ist also nicht meine Strategie. Nein, „Creating the New“ ist die Strategie der gesamten adidas Gruppe. Sie wurde im Team entwickelt, nun setzen wir sie als Team um.

3 strategische Entscheidungen

Wie genau erwecken wir unsere Strategie zum Leben? Als Konzern haben wir drei strategische Entscheidungen getroffen, die im Zentrum all unserer Aktivitäten stehen werden:

- Schnelligkeit.
- Städte.

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

- Open-Source.

Lassen Sie mich kurz ein wenig genauer auf diese drei Entscheidungen eingehen.

Schnelligkeit:

Die Möglichkeit, schnell zu agieren, wird für uns ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Die adidas Gruppe wird das erste wirklich schnelle Sportartikelunternehmen sein. Mit adidas NEO haben wir in puncto Markteinführungszeiten bereits neue Maßstäbe gesetzt. Durch das zugrunde liegende Geschäftsmodell von adidas NEO konnten wir die Produktionsvorlaufzeiten deutlich verkürzen. Zudem schaffen wir es, immer mehr Produkte innerhalb einer Saison zu entwickeln. Aufbauend auf diesen Erfolgen werden wir das Thema Schnelligkeit nun auf den gesamten Konzern übertragen. Zugleich haben wir vor, den Anteil des Umsatzes durch selbst kontrollierte Verkaufsflächen auf mehr als 60 Prozent des Gesamtumsatzes zu erhöhen. Dies erlaubt uns, dem Konsumenten unsere Produkte in einem hochwertigen Markenumfeld zu präsentieren. Wir verschmelzen außerdem unsere Vertriebskanäle. Egal, wo der Konsument unsere Produkte sieht oder kauft – wir wollen ein einheitliches und vor allem beeindruckendes Bild unserer Marken zeigen. Besonders stark werden wir den Bereich e-Commerce ausbauen. Unser Online-Umsatz soll sich bis zum Jahr 2020 auf 2 Milliarden Euro vervierfachen.

Städte:

Der Anteil der Großstädte am weltweiten Bruttoinlandsprodukt in unserer Branche beläuft sich auf 80 Prozent und globale Trends werden dort geprägt. Daher beabsichtigt die adidas Gruppe, in allen relevanten Regionen weiter zu wachsen und legt dabei ein besonderes Augenmerk auf sechs wichtige Städte weltweit: Los Angeles, New York, London, Paris, Schanghai und Tokio. In diesen Städten werden wir überproportional in Personal, Marketing und Vertrieb investieren. Wir sind überzeugt: Wenn wir bei Laufschuhen in New York und Los Angeles erfolgreich sind, werden wir es auch landesweit in den USA sein.

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Open-Source:

Diesen Begriff, der eigentlich aus der IT-Branche stammt, werden wir als erstes Unternehmen für die Sportartikelindustrie übersetzen. Mit Open-Source bekennen wir uns dazu, unsere Beziehungen zu unseren Konsumenten, Sportlern, Einzelhändlern und Partnern weiter zu stärken. Diese sollen fortan in die Art und Weise, wie wir Produkte entwerfen, entwickeln und präsentieren, noch stärker einbezogen werden. Bereits heute arbeiten wir mit einigen der kreativsten, innovativsten und einflussreichsten Personen und Unternehmen der Welt zusammen, wie etwa Stella McCartney, Kanye West, BASF oder Google, um nur einige wenige Beispiele zu nennen.

Unsere Strategie für ‚Creating the New‘

Wir werden diese drei strategischen Entscheidungen konzentriert auf unseren gesamten Konzern anwenden. Indem wir Konsumenten einladen, Teil unserer Marken zu werden, werden wir mehr Konsumenten begeistern als jemals zuvor. Indem wir uns auf große Städte fokussieren, werden wir positive Effekte für unsere wichtigsten Märkte und Kategorien weit über diese Zentren hinaus kreieren. Indem wir schneller werden, werden wir die Bedürfnisse der Konsumenten besser und schneller bedienen als unsere Mitbewerber. Alle drei Dinge zusammen genommen, schaffen wir eine bisher nie erreichte Begehrlichkeit unserer Marken.

Und Sie erinnern sich sicher noch an das, was ich vor wenigen Minuten gesagt habe: Der Erfolg unseres Konzerns beruht auf dem Erfolg unserer Marken.

Daher erlaubt uns unsere neue Strategie ‚Creating the New‘:

- Unser Umsatzwachstum bis 2020 zu beschleunigen.
- Deutliche Marktanteile in wichtigen Märkten und Kategorien zu gewinnen.
- Und sie erlaubt uns auch, unsere Profitabilität nachhaltig zu erhöhen.

Das, liebe Anteilseignerinnen und Anteilseigner, sind Nachrichten, die Sie sicher gerne hören.

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Unsere Finanzziele

Konkret erwarten wir in den nächsten fünf Jahren ein jährliches durchschnittliches währungsbereinigtes Umsatzwachstum im hohen einstelligen Bereich. Nach heutigem Stand der Währungen lägen wir im Jahr 2020 dann bei einem Umsatz von mehr als 22 Milliarden Euro. Im selben Zeitraum werden sich unsere Marken besser entwickeln als die Sportartikelbranche insgesamt und dadurch ihre Marktanteile erhöhen. Unser Konzern wird somit in der Lage sein, operative Verbesserungen und eine attraktive Margensteigerung zu erzielen. Wir rechnen damit, dass der Konzerngewinn deutlich schneller wachsen wird als der Umsatz. Er soll bis zum Jahr 2020 gegenüber den Ergebnissen für das Geschäftsjahr 2015 jährlich durchschnittlich um etwa 15 Prozent steigen.

Neue Dividendenpolitik

Aber damit der guten Nachrichten nicht genug. In jedem der nächsten fünf Jahre wird das Wachstum des Cashflows des Konzerns höher ausfallen als der Anstieg des Betriebsergebnisses. Basierend auf der gesunden Finanzlage des Konzerns und der positiven Zukunftsaussichten haben wir uns entschlossen, den Zielkorridor für künftige Dividendenzahlungen zu erhöhen. Wir beabsichtigen, künftig 30 Prozent bis 50 Prozent des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns auszuzahlen. Bisher liegen wir bei 20 Prozent bis 40 Prozent. Des Weiteren werden wir unser bereits begonnenes Shareholder-Return-Programm mit einem Volumen von bis zu 1,5 Milliarden Euro fortsetzen.

Sie sehen also, meine sehr geehrten Damen und Herren, es lohnt sich auch weiterhin, langfristig in den adidas Konzern zu investieren. Unsere neue Strategie basiert auf Schnelligkeit, Fokus und Offenheit. Als Ergebnis werden wir unser Wachstum beschleunigen und hohe Renditen für Sie, unsere Aktionäre, erzielen. Ich freue mich bereits heute darauf, unsere Strategie ‚Creating the New‘ umzusetzen und gemeinsam mit unseren über 53.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit Neues zu schaffen. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser wichtigstes Gut. Sie sind es, die jeden Tag mit ihrem Einsatz und ihrer Leidenschaft für unsere Marken und unsere Produkte den

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

neuen adidas Konzern schaffen. Daher möchte ich mich an dieser Stelle bei der gesamten Belegschaft der adidas AG für ihre hervorragende Arbeit sehr herzlich bedanken.

Meine sehr geehrten Aktionärinnen und Aktionäre: Ich hoffe, Sie stimmen mir bis hierher zu, dass der adidas Konzern in der Lage ist, in den kommenden Jahren aufs Tempo zu drücken. Wir haben unsere Lehren aus dem Jahr 2014 gezogen und eine spannende, Erfolg versprechende Strategie bis zum Jahr 2020 entwickelt.

Aber, und damit möchte ich zum letzten Punkt meines heutigen Rechenschaftsberichts kommen, Sie müssen nicht bis zum Jahr 2016 warten, bis Sie erste positive Ergebnisse unserer Arbeit der vergangenen Monate sehen können.

Ergebnisse des 1. Quartals

Bereits das erste Quartal 2015 zeigt, dass unsere Kernmarken adidas und Reebok aktuell heiß begehrt sind. Wie Sie unseren Ergebnissen zum ersten Quartal entnehmen können, die wir vor zwei Tagen vorgestellt haben, ist adidas auf währungsbereinigter Basis um 11 Prozent und Reebok um 9 Prozent gewachsen. Als Konzern konnten wir ebenfalls währungsbereinigt um 9 Prozent zulegen. In Euro sieht die Entwicklung sogar noch besser aus, weil wichtige Währungen wie der US-Dollar oder der chinesische Renminbi gegenüber dem Euro deutlich an Wert gewonnen haben. In Euro sind wir im ersten Quartal um 17 Prozent auf 4,1 Milliarden Euro gewachsen. Das, meine sehr verehrten Damen und Herren, ist der höchste Umsatz in einem ersten Quartal, den die adidas Gruppe jemals erzielt hat.

Wir sind dabei in fast allen Märkten gewachsen, inklusive Nordamerika, wo wir dank starken Wachstums der Marke adidas um 7 Prozent zulegen konnten. Nur in Russland mussten wir einen leichten Umsatzrückgang hinnehmen. Besonders erfolgreich waren wir erneut in China und in Westeuropa. Dort hatten wir zweistellige Zuwachsraten. Unseren Netto-Gewinn konnten wir schneller steigern als den Umsatz, und zwar um 22 Prozent auf 255 Millionen Euro.

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Jahresprognose bestätigt

Dies, meine sehr geehrte Damen und Herren, ist ein starker Start in das Jahr. Basierend darauf kann ich Ihnen heute unsere Prognose für das Gesamtjahr 2015 bestätigen. Wir werden unsere währungsbereinigten Umsätze 2015 um einen mittleren einstelligen Betrag steigern. Unser Gewinn wird weiter schneller wachsen als der Umsatz, und zwar mit einer Wachstumsrate von 7% bis 10% im Vergleich zu 2014.

Aber nicht nur in puncto Umsatz und Gewinn sind wir erfolgreich in das Jahr 2015 gestartet. Unsere Finanzergebnisse sind Ausdruck zahlreicher Aktivitäten, mit denen wir unsere Konsumenten begeistert haben. Hier einige Beispiele:

Erfolge im 1. Quartal

Für die Marke adidas haben wir im Februar eine globale Filmserie gestartet. Sie heißt Sport 15. Sport 15 erzählt das gesamte Jahr über Geschichten, die zeigen, dass adidas Sportler besser versteht als jede andere Marke.

Im Bereich Lifestyle sind wir ebenfalls flott unterwegs. Der adidas Superstar wurde schnell zum Schuh der Saison. Beim Launch des ‚Yeezy‘, unseres ersten Schuhs, der in Zusammenarbeit mit Kanye West entstanden ist, bildeten sich lange Warteschlangen vor den Geschäften.

Reebok startete das Jahr mit einer Markenkampagne. Die Kampagne mit dem Titel ‚Be More Human‘ ist ein Aufruf an alle, sich besser um ihren Körper zu kümmern. Damit trifft Reebok genau den Nerv seiner Zielgruppe, der Fitnessgeneration. Mit dem Pump Fusion brachte Reebok zudem im März seine erfolgreiche Pump Technologie in innovativen Modellen zurück auf den Markt.

Aber Bilder sagen mehr als tausend Worte. Lassen Sie uns nun gemeinsam mit einem Video auf einige unserer Erfolge dieses Jahres blicken:

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Erfolge 2015

Meine sehr geehrten Damen und Herren, ich hoffe, ich konnte Ihnen mit meinem Rechenschaftsbericht das gute Gefühl vermitteln, dass der adidas Konzern die nächsten Kilometer auf seinem Langstreckenlauf fit und gesund angeht. Hier noch einmal die wichtigsten Aussagen:

„Creating the New“

- Wir haben einen klaren Unternehmenskern: Sport. Sport ist so attraktiv wie nie, und wir sind fest davon überzeugt, dass der Sport unser aller Leben positiv beeinflussen kann.
- Mit unserem Markenportfolio aus adidas, Reebok und TaylorMade-adidas Golf sprechen wir mehr Konsumenten und Sportler an als jeder Mitbewerber.
- Wir konnten im Jahr 2014 nicht alle Ziele erreichen, die wir uns vorgenommen hatten. Aber wir sind und bleiben ein Wachstumsunternehmen. Und wir haben aus den Enttäuschungen und den Erfolgen des Jahres wichtige Lehren für unsere Zukunft gezogen.
- Wir haben einen langfristigen Strategieplan mit klaren Prioritäten entwickelt, den wir nun konzentriert umsetzen. Unsere neue Strategie „Creating the New“ ermöglicht uns, das Wachstum des adidas Konzerns bis zum Jahr 2020 zu beschleunigen und nachhaltigen Wert zu schaffen.
- Wir sind erfolgreich in das Jahr 2015 gestartet und blicken optimistisch in die Zukunft.

Daher würde ich mich sehr freuen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, wenn Sie uns auch weiterhin Ihr Vertrauen schenken würden. Ich bedanke mich sehr herzlich bei Ihnen für dieses Vertrauen und für Ihre Aufmerksamkeit!