

BRIEF DES VORSTANDS- VORSITZENDEN

KASPER RORSTED

» SPITZENSORTLER
GEBEN SICH NICHT MIT
DEM DURCHSCHNITT
ZUFRIEDEN. WIR
AUCH NICHT. «

VIDEOBOTSCHAFT DES CEO ANSCHAUEN
➔ [REPORT.ADIDAS-GROUP.COM/DE/#AKTIONAEERE](https://report.adidas-group.com/de/#aktionaeere)

LIEBE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

wir sind davon überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können. Diese Überzeugung leitet unser gesamtes Handeln – von der Unternehmensführung über die Zusammenarbeit mit unseren Partnern bis hin zur Entwicklung unserer Produkte und zum Dialog mit unseren Konsumenten.

Spitzensportler geben sich nicht mit dem Durchschnitt zufrieden. Wir auch nicht. Jeden Tag wollen wir die besten Sport- und Fitnessprodukte der Welt entwickeln und verkaufen. Wir wollen den besten Service und die besten Konsumentenerlebnisse bieten – mit einem konsequenten Fokus auf Nachhaltigkeit.

WAS EIN GEWINNERTEAM AUSMACHT

Physische Stärke allein reicht nicht aus. Athleten brauchen auch geistige Stärke, um erfolgreich zu sein. Wir fördern in unserer Unternehmenskultur eine von Sport geprägte Mentalität, bei der drei Verhaltensweisen im Mittelpunkt stehen: Vertrauen, Zusammenarbeit und Kreativität.

Vertrauen hilft Athleten auf dem Spielfeld, schneller die richtigen Entscheidungen zu treffen, um mehr zu erreichen. Uns hilft Vertrauen dabei, führend in der Branche zu sein und das Sportartikelunternehmen von heute völlig neu zu definieren.

Spitzensportler vertrauen auf Partner: Trainer, Teamkollegen und Ernährungsspezialisten. Auch wir werden gemeinsam stärker – durch eine branchenweit führende **Zusammenarbeit** mit unseren Partnern. Intern folgt unser Team dem Credo ‚Play to Win‘ – wir spielen, um zu gewinnen, und legen eine Gewinnermentalität an den Tag. Dazu vertrauen wir gegenseitig auf unsere vielfältigen Fähigkeiten und Talente.

Echte Champions kopieren nicht einfach die Trainingspläne und Strategien ihrer Vorgänger, um erfolgreich zu sein. Vielmehr braucht es **Kreativität**, um einen Vorsprung zu gewinnen und andere hinter sich zu lassen. Unsere Mission ist es, das beste Sportartikelunternehmen der Welt zu sein. Dazu müssen wir authentisch gegenüber allen Athleten bleiben und unser Angebot auf ihre individuellen Bedürfnisse, Vorlieben und Erlebnisse zuschneiden.

GELEBTE FÜHRUNGSKULTUR

Vertrauen, Zusammenarbeit und Kreativität bilden das Fundament unseres ‚Leadership Framework‘. Dieses Rahmenwerk, das wir im vergangenen Jahr weltweit eingeführt haben, legt fest, was großartige 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 stammen aus unseren eigenen Reihen. Das unterstreicht das enorme Potenzial, das in unserer Belegschaft steckt.

Um bei der Entwicklung von Führungskräften auch weiterhin Spitzenleistungen zu erzielen, haben wir eine Core Leadership Group sowie eine Extended Leadership Group ins Leben gerufen, denen Führungskräfte unserer wichtigsten Märkte und Funktionen angehören. Ihre Aufgabe ist es, sicherzustellen, dass wir unsere Strategie in allen Kategorien und Märkten konsequent umsetzen und die Entwicklung zukünftiger Führungskräfte vorantreiben. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf der Entwicklung weiblicher Talente.

Um die Ziele unserer oberen Führungsebene mit den Interessen unserer Aktionäre in Einklang zu bringen, haben wir die langfristige Vergütung leitender Führungskräfte an die Kursentwicklung der adidas AG Aktie gekoppelt.

FORTSCHRITTE BEI UNSERER STRATEGIE ‚CREATING THE NEW‘

Eine sportliche Einstellung zu haben, bedeutet, die Messlatte für die gesamte Branche immer höher zu legen. Wir wollen bis zum Jahr 2020 Creating the New vollständig umgesetzt haben. Diese Strategie ist die richtige, um in unserer höchst attraktiven Branche erfolgreich zu sein. Wir machen dabei große Fortschritte und sind beim Erreichen unserer Finanzziele klar auf Kurs. Doch es ist noch ein weiter Weg bis zum Ziel.

Schnelligkeit, Städte und Open Source

Im Jahr 2017 haben wir das Tempo auf unserem Weg, das erste wirklich schnelle Sportartikelunternehmen der Welt zu werden, noch einmal angezogen. Im Mittelpunkt steht dabei unsere strategische Säule **Schnelligkeit**. Der Anteil ‚schneller‘ Produkte an unserem Umsatz ist 2017 auf 28 % gestiegen. Darüber hinaus erzielten wir weitere Fortschritte dabei, den Anteil der zum vollen Preis verkauften Produkte bei diesen ‚schnellen‘ Produkten um 20 % zu steigern. In diesem Zusammenhang etablieren wir die strategische Säule ‚Schnelligkeit‘ nicht nur in unserer traditionellen Beschaffungskette und in den aktuellen Produktionsprozessen, wir arbeiten auch an neuen branchenverändernden Geschäftsmodellen und Technologien. Unsere Speedfactorys in Ansbach und in Atlanta, USA, ermöglichen es uns, dank intelligenter Fertigung

die Produktion noch näher an unsere Konsumenten zu bringen. Im vergangenen Jahr wurde das erste Großprojekt in der Speedfactory umgesetzt: Mit AM4 ging eine Serie individuell gefertigter Schuhe in Produktion, die für die sechs für uns wichtigsten Metropolen der Welt vorgesehen sind.

Um unsere Präsenz auf globaler Ebene weiter auszubauen, müssen wir die Konsumenten in diesen Metropolen für uns gewinnen. Wir investieren daher überproportional in diese sechs **Städte** – London, Los Angeles, New York, Paris, Schanghai und Tokio –, um noch mehr Aufmerksamkeit zu erlangen, Marktanteile hinzuzugewinnen und Trends zu setzen. In den meisten dieser Städte konnten wir 2017 die Attraktivität unserer Marken steigern, indem wir unseren Konsumenten außergewöhnliche Erlebnisse geboten haben. Dadurch haben diese Städte überdurchschnittlich zum Gesamtwachstum unseres Unternehmens beigetragen und Zuwächse bei den Marktanteilen erzielt.

Der Sport wird – wie auch unser Unternehmen – maßgeblich durch ‚Creators‘ beeinflusst. Entsprechend unserer strategischen Säule **Open Source** laden wir daher Athleten, Konsumenten und Partner dazu ein, mit uns und unseren Marken zusammenzuarbeiten. Kreative Partnerschaften bringen inspirierende Innovationen hervor und helfen uns, die Zukunft des Sports und die Sportkultur zu gestalten.

Durch Kooperationen mit kreativen Köpfen wie Alexander Wang, Kanye West oder Stella McCartney konnten wir Attraktivität und Wachstum unserer Marken weiter vorantreiben. Die Zusammenarbeit mit den weltbesten Athleten und Teams hilft uns, ein Netz an Markenbotschaftern aufzubauen. Dabei spielen auch Initiativen auf lokaler Ebene eine wichtige Rolle: Beispielsweise gehören ‚adidas Runners‘, einer Läufer-Community, allein in Westeuropa derzeit mehr als 50.000 aktive Mitglieder an.

Unser Streben nach Zusammenarbeit führt dazu, dass wir unser Know-how im Sport mit den besten Partnern anderer Fachbereiche teilen können. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang unsere Zusammenarbeit mit Parley for the Oceans: Im Jahr 2017 haben wir mehrere neue Schuhmodelle aus Parley Ocean Plastic eingeführt, unter anderem UltraBOOST, NMD und EQT. Außerdem haben wir gemeinsam mit Carbon, einem Pionier im Bereich 3D-Druck, ein neues Produkt und eine neue Plattform vorgestellt: Futurecraft 4D. Auf Basis von Athletendaten können wir mithilfe der digitalen Lichtsynthese zuvor nicht realisierbare Designs ohne arbeitsintensive und komplexe Fertigungsschritte in der Praxis umsetzen.

Portfolio, adidas Nordamerika, Digital und ONE adidas

Zusätzlich zu unserem Fokus auf Schnelligkeit, Städte und Open Source sowie unserer einzigartigen Unternehmenskultur haben wir die Umsetzung von Creating the New mithilfe vier weiterer Prioritäten beschleunigt: Portfolio, adidas Nordamerika, Digital und ONE adidas. Wir haben das aktive Management unseres Markenportfolios fortgesetzt und die Veräußerung der Golfmarken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth sowie unseres CCM Hockey Geschäfts abgeschlossen. Gleichzeitig ist unser Turnaround-Plan ‚Muscle-Up‘, mit dem wir Reebok zu neuer Stärke verhelfen wollen, in vollem Gange.

In Nordamerika, dem größten Sportartikelmarkt der Welt, konnten wir den Umsatz der Marke adidas um mehr als 30 % steigern sowie unsere Marktkenntnisse und Infrastruktur weiter ausbauen. Unser globales E-Commerce-Geschäft legte um mehr als 50 % zu. Der Bereich ‚Digital‘ spielt für uns eine ganz besondere Rolle: Um für die Zukunft gut aufgestellt zu sein, treiben wir die digitale Transformation innerhalb der gesamten Organisation voran. Zudem setzen wir alle Hebel in Bewegung, um unsere operative Effizienz zu verbessern und ein agileres und durch und durch globales Unternehmen zu werden.

Nachhaltigkeit

Es ist unsere Pflicht, verantwortungsvoll zu handeln. Deshalb haben wir **Nachhaltigkeit** in fast alle Bereiche unseres Unternehmens integriert – von Produktentwicklung und Lieferantemanagement bis hin zur Entwicklung von Geschäftskonzepten und Einrichtungen. Durch unser Handeln begeistern und inspirieren wir andere, zu einer nachhaltigeren Zukunft beizutragen.

Im Jahr 2017 haben wir mehr als eine Million Paar Schuhe aus Parley Ocean Plastic gefertigt. Darüber hinaus haben wir 93 % unserer gesamten Baumwolle als Better Cotton bezogen. Wir haben entschieden, in unseren Büros auf Plastik zu verzichten. Die Veränderungen, die wir angestoßen haben, werden uns helfen, mehr als 40 Tonnen Einwegplastikartikel pro Jahr einzusparen.

Auch extern erhält unsere Nachhaltigkeitsarbeit weiter Anerkennung: adidas wurde zum 18. Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indizes aufgenommen, und für unser Überwachungsprogramm zur Einhaltung der Arbeitsplatzstandards in der Beschaffungskette wurden wir zum dritten Mal von der Fair Labor Association (FLA) akkreditiert. Darüber hinaus beginnt für uns mit diesem Geschäftsbericht die papierlose Berichterstattung – ein weiterer Beweis dafür, dass wir unseren Worten auch Taten folgen lassen.

SPORTLICHE EINSTELLUNG FÖRDERT LEISTUNG

Wettbewerb ist fest in unserer DNA verankert. Wir überdenken kontinuierlich unsere Prozesse, um schneller, stärker und attraktiver für die Konsumenten zu werden. In diesem Sinne haben wir **weitere Rekorde** aufgestellt – sowohl, was unsere operative Leistung angeht, als auch bezüglich des Werts, den wir für unsere Stakeholder schaffen.

Finanzergebnisse 2017

Mit 21,2 Mrd. € haben wir 2017 einen neuen Umsatzrekord erzielt. Währungsbereinigt stiegen die Erlöse um 16 %. Die Marke adidas konnte Präsenz und Marktanteile weltweit ausbauen und in allen Regionen – ausgenommen Russland/GUS – zweistellige Wachstumsraten erzielen.

Trotz ungünstiger Währungseffekte verbesserte sich die Bruttomarge um 120 Basispunkte auf 50,4 %. Wir haben die Investitionen in unsere Marken verstärkt und setzen auf konsequentes Kostenmanagement. Dadurch konnten wir neben der Steigerung der Bruttomarge auch eine Verbesserung der operativen Marge erzielen, die sich auf 9,8 % erhöhte. Unser Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen, ohne den negativen Einmaleffekt aus der US-Steuerreform, stieg mehr als doppelt so schnell wie unser Umsatz und legte um 32 % auf 1,430 Mrd. € zu.

Ausblick 2018

Wir werden unsere Dynamik im Jahr 2018 aufrechterhalten und weiter nach qualitativem Wachstum streben. Obwohl wir bereits das zweite Jahr in Folge deutlich zweistellige Wachstumsraten erzielt haben, wollen wir erneut den währungsbereinigten Umsatz um etwa 10 % steigern. Mit dem zunehmenden Einsatz unseres skalierbaren Geschäftsmodells soll der Gewinn wieder deutlich schneller wachsen als der Umsatz und auf über 1,6 Mrd. € steigen. Damit halten wir nicht nur weiter Kurs auf unsere Finanzziele für 2020, sondern können die Messlatte noch einmal höher legen. Wir gehen nun für den in unserer Strategie definierten Zeitraum von 2015 bis 2020 von einer noch deutlicheren Steigerung des Gewinns um durchschnittlich 22 % bis 24 % pro Jahr aus.

SCHLUSSWORT

Unsere Mission ist es, das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Doch wir sind nur so gut, wie unsere Konsumenten, Athleten, Teams, Partner, Aktionäre und die Medien uns einschätzen. Wenn alle Stakeholder uns als die Besten sehen, wird sich dies auf Marktanteile, Marktführung und Profitabilität übertragen.

Diese Denkweise spiegelt sich in unserer Geschäftsentwicklung 2017 sowie in unserem Ausblick für 2018 wider. Durch die Kombination unserer Strategie Creating the New mit einer von Sport geprägten Mentalität können wir nachhaltigen Wert für unsere Stakeholder, unsere Mitarbeiter und die Gesellschaft schaffen – jetzt und in Zukunft.

Wir werden Creating the New konsequent in die Praxis umsetzen. Obwohl unsere Strategie nur bis zum Jahr 2020 geht, streben wir – wie alle Athleten – danach, immer besser zu werden. Ganz nach unserem Motto: **We Play to Win.**

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Mit sportlichem Gruß



KASPER RORSTED

CEO