

GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN

adidas gliedert seine betriebliche Tätigkeit in folgende Geschäftssegmente: Westeuropa, Nordamerika (ohne USA Reebok), USA Reebok, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan, Naher Osten, Südkorea und Südostasien/Pazifik. Während die Geschäftssegmente Westeuropa, China, Russland/GUS, Lateinamerika und Japan separat berichtet werden, sind Nordamerika (ohne USA Reebok) und USA Reebok im berichtspflichtigen Segment Nordamerika zusammengefasst. Gleichermäßen sind die Märkte Naher Osten, Südkorea und Südostasien/Pazifik im berichtspflichtigen Segment MEAA (Middle East, Africa and other Asian Markets – Naher Osten, Afrika und andere asiatische Märkte) aggregiert. Jeder Markt umfasst sämtliche Geschäftsaktivitäten in den Vertriebskanälen Großhandel und Einzelhandel der Marken adidas und Reebok. Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit beinhalten in erster Linie Marketingaufwendungen sowie Betriebsgemeinkosten.

WESTEUROPA

Im Geschäftsjahr 2017 nahm der Umsatz in Westeuropa währungsbereinigt um 13 % zu. In Euro erhöhte sich der Umsatz in Westeuropa um 11 % auf 5,883 Mrd. € (2016: 5,291 Mrd. €). Trotz eines schwierigen Vorjahresvergleichs, der hauptsächlich auf den Verkauf von Produkten für die UEFA EURO 2016 sowie auf die Beendigung des Sponsorenvertrags mit Chelsea F.C. zum 30. Juni 2016 zurückzuführen war, stieg der Umsatz der Marke adidas auf währungsbereinigter Basis um 12 %. Diese Entwicklung ist zweistelligen Umsatzsteigerungen in den Kategorien Running und Outdoor sowie bei adidas Originals und adidas neo zuzuschreiben. Zudem trug ein Anstieg im mittleren einstelligen Bereich in der Kategorie Training zu dieser Entwicklung bei. Der Umsatz der Marke Reebok in Westeuropa erhöhte sich währungsbereinigt um 24 %. Verantwortlich dafür waren zweistellige Umsatz-

zuwächse bei Classics sowie Steigerungen im hohen einstelligen Bereich in den Kategorien Training und Running.

■ SIEHE TABELLE 87

Die Bruttomarge in Westeuropa lag mit 45,5 % um 1,1 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert (2016: 44,4 %). Verantwortlich dafür waren die positiven Effekte eines günstigeren Preis- und Vertriebskanalmix, die die deutlich negative Auswirkung ungünstiger Währungsentwicklungen sowie höhere Beschaffungskosten mehr als kompensierten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit lagen mit 1,501 Mrd. € um 7 % über dem Vorjahresniveau (2016: 1,398 Mrd. €). Diese Entwicklung spiegelt höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten wider. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 0,9 Prozentpunkte auf 25,5 % (2016: 26,4 %). Die operative Marge verbesserte sich um 2,1 Prozentpunkte auf 20,0 % (2016: 18,0 %). Gründe dafür waren die Verbesserung der Bruttomarge sowie der positive Effekt niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz. Das Betriebsergebnis in Westeuropa lag mit 1,178 Mrd. € um 24 % über dem Vorjahresniveau (2016: 951 Mio. €). ■ SIEHE TABELLE 87

Westeuropa im Überblick in Mio. €

87

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse	5.883	5.291	11 %	13 %
Marke adidas	5.388	4.889	10 %	12 %
Marke Reebok	496	402	23 %	24 %
Bruttoergebnis	2.679	2.350	14 %	–
Bruttomarge	45,5 %	44,4 %	1,1 PP	–
Segmentbetriebsergebnis	1.178	951	24 %	–
Operative Marge des Segments	20,0 %	18,0 %	2,1 PP	–

NORDAMERIKA

In Nordamerika stieg der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 27 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz um 25 % auf 4,275 Mrd. € (2016: 3,412 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas nahm währungsbereinigt um 35 % zu. Gründe dafür waren zweistellige Steigerungen in den Kategorien Running und Training sowie bei adidas Originals und adidas neo. Der Umsatz der Marke Reebok in Nordamerika ging währungsbereinigt um 15 % zurück. Diese Entwicklung ist auf die Schließung von Einzelhandelsgeschäften von Reebok in den USA zurückzuführen. ■ SIEHE REEBOK MARKENSTRATEGIE, S. 72 Nach Kategorien betrachtet wurde das zweistellige Umsatzwachstum bei Classics durch Rückgänge in den Kategorien Training und Running mehr als aufgehoben. ■ SIEHE TABELLE 88

Die Bruttomarge in Nordamerika verbesserte sich um 1,8 Prozentpunkte auf 39,5 % (2016: 37,7 %). Verantwortlich dafür waren die positiven Effekte eines besseren Produktmix, die zum Teil durch einen ungünstigeren Vertriebskanal- und Preismix sowie durch höhere Beschaffungskosten aufgehoben wurden. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 14 % auf 1,280 Mrd. € (2016: 1,124 Mrd. €). Diese Entwicklung spiegelt höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten wider. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz gingen um 3,0 Prozentpunkte auf 29,9 % zurück (2016: 32,9 %). Aufgrund der starken Umsatzentwicklung, der verbesserten Bruttomarge sowie des positiven Effekts niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stieg die operative Marge um 4,7 Prozentpunkte auf 10,9 % (2016: 6,3 %). Das Betriebsergebnis in Nordamerika hat sich von 214 Mio. € im Vorjahr auf 468 Mio. € mehr als verdoppelt. ■ SIEHE TABELLE 88

Nordamerika im Überblick in Mio. €

88

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungs- neutral)
Umsatzerlöse	4.275	3.412	25 %	27 %
Marke adidas	3.843	2.897	33 %	35 %
Marke Reebok	432	514	-16 %	-15 %
Bruttoergebnis	1.689	1.286	31 %	-
Bruttomarge	39,5 %	37,7 %	1,8 PP	-
Segment- betriebsergebnis	468	214	119 %	-
Operative Marge des Segments	10,9 %	6,3 %	4,7 PP	-

CHINA

Der Umsatz in China stieg währungsbereinigt um 29 %. In Euro legte der Umsatz in China um 26 % auf 3,789 Mrd. € zu (2016: 3,010 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas lag auf währungsbereinigter Basis um 30 % über dem Vorjahresniveau. Diese Entwicklung ist dem zweistelligen Umsatzwachstum in den Kategorien Running, Training und Basketball sowie bei adidas Originals und adidas neo zuzuschreiben. Zudem trug die Kategorie Outdoor, in der sich der Umsatz mehr als verdoppelte, zu dieser Entwicklung bei. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in China erhöhte sich um 25 %. Verantwortlich dafür waren zweistellige Zuwächse in den Kategorien Training und Running sowie bei Classics. [SIEHE TABELLE 89](#)

Die Bruttomarge in China verringerte sich um 0,5 Prozentpunkte auf 57,1 % (2016: 57,5 %), da die positiven Effekte eines günstigeren Produkt- und Preismix durch negative Währungseffekte mehr als aufgehoben wurden. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit lagen mit 820 Mio. € um 22 % über dem Vorjahresniveau (2016: 671 Mio. €). Verantwortlich für diese Entwicklung waren höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten.

Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 0,6 Prozentpunkte auf 21,7 % (2016: 22,3 %). Aufgrund niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz, die den Rückgang der Bruttomarge mehr als kompensierten, verbesserte sich die operative Marge um 0,2 Prozentpunkte auf 35,4 % (2016: 35,2 %). Das Betriebsergebnis in China verbesserte sich um 27 % auf 1,342 Mrd. € (2016: 1,060 Mrd. €).

[SIEHE TABELLE 89](#)

China im Überblick in Mio. €

89

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungs- neutral)
Umsatzerlöse	3.789	3.010	26 %	29 %
Marke adidas	3.707	2.944	26 %	30 %
Marke Reebok	82	67	23 %	25 %
Bruttoergebnis	2.162	1.731	25 %	-
Bruttomarge	57,1 %	57,5 %	-0,5 PP	-
Segment- betriebsergebnis	1.342	1.060	27 %	-
Operative Marge des Segments	35,4 %	35,2 %	0,2 PP	-

RUSSLAND/GUS

In Russland/GUS verringerte sich der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 13 %. Verantwortlich dafür waren die zahlreichen Geschäftsschließungen im Jahr 2017. In Euro ging der Umsatz in Russland/GUS um 3 % auf 660 Mio. € zurück (2016: 679 Mio. €). Der Umsatz der Marke adidas verringerte sich auf währungsbereinigter Basis um 16 %. Grund dafür waren Umsatzrückgänge in den meisten Kategorien. Der Umsatz der Marke Reebok in Russland/GUS ging währungsbereinigt um 2 % zurück, da ein Wachstum in der Kategorie Training durch Rückgänge in der Kategorie Running sowie bei Classics mehr als aufgehoben wurde. [SIEHE TABELLE 90](#)

Die Bruttomarge in Russland/GUS verbesserte sich um 6,7 Prozentpunkte auf 64,9 % (2016: 58,1 %). Verantwortlich dafür waren der günstigere Preismix sowie deutlich positive Währungseffekte, die einen ungünstigeren Vertriebskanalmix mehr als kompensierten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit erhöhten sich aufgrund negativer Währungseffekte um 1 % auf 292 Mio. € (2016: 290 Mio. €). Auf währungsbereinigter Basis verringerten sich die betrieblichen Aufwendungen aufgrund niedrigerer Marketingaufwendungen und gesunkener Betriebsgemeinkosten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 1,5 Prozentpunkte auf 44,3 % (2016: 42,7 %). Aufgrund der verbesserten Bruttomarge, die den negativen Effekt höherer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensierte, erhöhte sich die operative Marge um 5,2 Prozentpunkte auf 20,6 % (2016: 15,4 %). Das Betriebsergebnis in Russland/GUS verbesserte sich um 30 % auf 136 Mio. € (2016: 105 Mio. €).

[SIEHE TABELLE 90](#)

Russland/GUS im Überblick in Mio. €

90

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungs- neutral)
Umsatzerlöse	660	679	-3 %	-13 %
Marke adidas	478	514	-7 %	-16 %
Marke Reebok	182	166	10 %	-2 %
Bruttoergebnis	429	395	8 %	-
Bruttomarge	64,9 %	58,1 %	6,7 PP	-
Segment- betriebsergebnis	136	105	30 %	-
Operative Marge des Segments	20,6 %	15,4 %	5,2 PP	-

LATEINAMERIKA

Der Umsatz in Lateinamerika stieg währungsbereinigt um 12 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz um 10 % auf 1,907 Mrd. € (2016: 1,731 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas lag auf währungsbereinigter Basis 12 % über dem Vorjahresniveau. Gründe dafür waren zweistellige Zuwächse bei adidas Originals und bei adidas neo. Die Kategorie Fußball, die Zuwächse im mittleren einstelligen Bereich verzeichnete, trug ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Lateinamerika erhöhte sich um 12 %. Verantwortlich dafür waren zweistellige Zuwächse in der Kategorie Training sowie bei Classics. [■ SIEHE TABELLE 91](#)

Die Bruttomarge in Lateinamerika verringerte sich um 0,3 Prozentpunkte auf 42,1 % (2016: 42,4 %). Die positiven Effekte eines günstigeren Preis-, Vertriebskanal- und Produktmix wurden durch deutlich negative Währungseffekte sowie höhere Beschaffungskosten mehr als aufgehoben. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 6 % auf 535 Mio. € (2016: 507 Mio. €). Verantwortlich für diese Entwicklung waren höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 1,2 Prozentpunkte auf 28,1 % (2016: 29,3 %). Aufgrund niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz, die den Rückgang der Bruttomarge mehr als ausglich, verbesserte sich die operative Marge um 0,9 Prozentpunkte auf 14,0 % (2016: 13,1 %). Das Betriebsergebnis in Lateinamerika erhöhte sich um 18 % auf 268 Mio. € (2016: 227 Mio. €). [■ SIEHE TABELLE 91](#)

Lateinamerika im Überblick in Mio. €

91

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungs- neutral)
Umsatzerlöse	1.907	1.731	10 %	12 %
Marke adidas	1.673	1.515	10 %	12 %
Marke Reebok	235	216	9 %	12 %
Bruttoergebnis	803	734	9 %	–
Bruttomarge	42,1 %	42,4 %	–0,3 PP	–
Segmentbe- triebsergebnis	268	227	18 %	–
Operative Marge des Segments	14,0 %	13,1 %	0,9 PP	–

JAPAN

Der Umsatz in Japan stieg währungsbereinigt um 10 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz in Japan um 5 % auf 1,056 Mrd. € (2016: 1,007 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas lag auf währungsbereinigter Basis um 10 % über dem Vorjahresniveau. Diese Entwicklung ist auf zweistellige Zuwächse in den Kategorien Running und Outdoor sowie bei adidas neo zurückzuführen. Zudem trugen Zuwächse im hohen einstelligen Bereich in der Kategorie Fußball und bei adidas Originals sowie Wachstum im mittleren einstelligen Bereich in der Kategorie Training zu dieser Entwicklung bei. Der Umsatz der Marke Reebok in Japan erhöhte sich auf währungsbereinigter Basis um 6 %, unterstützt durch zweistellige Zuwächse in den Kategorien Running und Training, die die Umsatzrückgänge bei Classics mehr als kompensierten. [■ SIEHE TABELLE 92](#)

Die Bruttomarge in Japan verbesserte sich um 3,7 Prozentpunkte auf 53,0 % (2016: 49,4 %). Gründe dafür waren die deutlich günstigere Währungsentwicklung sowie der bessere Preis- und Vertriebskanalmix. Diese Entwicklung wurde zum Teil durch höhere Beschaffungskosten sowie einen ungünsti-

geren Produktmix aufgehoben. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 2 % auf 310 Mio. € (2016: 304 Mio. €). Dieser Anstieg spiegelt höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten wider. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz gingen um 0,8 Prozentpunkte auf 29,4 % zurück (2016: 30,2 %). Die operative Marge verbesserte sich um 4,6 Prozentpunkte auf 25,2 % (2016: 20,6 %). Gründe dafür waren die Verbesserung der Bruttomarge sowie der positive Effekt niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz. Das Betriebsergebnis in Japan erhöhte sich um 28 % auf 266 Mio. € (2016: 207 Mio. €).

[■ SIEHE TABELLE 92](#)**Japan im Überblick in Mio. €**

92

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungs- neutral)
Umsatzerlöse	1.056	1.007	5 %	10 %
Marke adidas	955	907	5 %	10 %
Marke Reebok	101	100	1 %	6 %
Bruttoergebnis	560	497	13 %	–
Bruttomarge	53,0 %	49,4 %	3,7 PP	–
Segmentbe- triebsergebnis	266	207	28 %	–
Operative Marge des Segments	25,2 %	20,6 %	4,6 PP	–

MEAA

In MEAA stieg der währungsbereinigte Umsatz um 10 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz in MEAA um 8 % auf 2,907 Mrd. € (2016: 2,685 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas lag auf währungsbereinigter Basis um 11 % über dem Vorjahresniveau. Dieser Anstieg war zweistelligen Umsatzsteigerungen in den Kategorien Running und Outdoor sowie bei adidas Originals und adidas neo zuzuschreiben. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in MEAA erhöhte sich, aufgrund von Steigerungen im hohen einstelligen Bereich in der Kategorie Training, um 2 %. [SIEHE TABELLE 93](#)

Die Bruttomarge in MEAA verbesserte sich um 2,1 Prozentpunkte auf 52,1 % (2016: 50,0 %). Gründe dafür waren die positiven Effekte eines besseren Preis-, Produkt- und Vertriebskanalmix, die durch negative Währungseffekte sowie höhere Beschaffungskosten zum Teil aufgehoben wurden. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 7 % auf 669 Mio. € (2016: 624 Mio. €). Dieser Anstieg war vor allem auf höhere Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit um 0,2 Prozentpunkte auf 23,0 % (2016: 23,2 %). Die operative Marge verbesserte sich um 2,2 Prozentpunkte auf 29,1 % (2016: 26,9 %). Verantwortlich dafür waren die höhere Bruttomarge sowie der positive Effekt niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz. Das Betriebsergebnis in MEAA stieg um 17 % auf 847 Mio. € (2016: 722 Mio. €). [SIEHE TABELLE 93](#)

MEAA im Überblick in Mio. €

93

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungs- neutral)
Umsatzerlöse	2.907	2.685	8 %	10 %
Marke adidas	2.603	2.385	9 %	11 %
Marke Reebok	304	301	1 %	2 %
Bruttoergebnis	1.514	1.344	13 %	–
Bruttomarge	52,1 %	50,0 %	2,1 PP	–
Segmentbe- triebsergebnis	847	722	17 %	–
Operative Marge des Segments	29,1 %	26,9 %	2,2 PP	–