

UNTERNEHMENS- STRATEGIE

Alles, was wir tun, hat seine Wurzeln im Sport. Sport gewinnt im Leben der Menschen immer mehr an Bedeutung, sowohl in als auch abseits der Sportstätten. Daher sind wir in einer äußerst attraktiven Branche tätig. Vor diesem Hintergrund setzen wir durch unsere authentischen Sportmarken neue Maßstäbe bei Produkten, Erlebnissen und Dienstleistungen. Dadurch steigern wir die Attraktivität unserer Marken und können so die Wachstumschancen im Sport sowie bei sportinspirierten Freizeit- und Activewear-Produkten nutzen.

UNSERE KERNÜBERZEUGUNG: DURCH SPORT KÖNNEN WIR LEBEN VERÄNDERN

Doch die Bedeutung des Sports geht noch weiter: Sport spielt in jeder Kultur und Gesellschaft eine zentrale Rolle und ist elementar für die Gesundheit und Zufriedenheit jedes Einzelnen. Deshalb sind wir davon überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können. Wir setzen uns stets dafür ein, Menschen zu inspirieren und sie dazu zu befähigen, bestmöglich von der Kraft des Sports zu profitieren.

UNSERE MISSION: DAS WELTWEIT BESTE SPORTARTIKELUNTERNEHMEN SEIN

Wir haben ein klares Ziel: das weltweit beste Sportartikelunternehmen sein. Die ‚Besten‘ zu sein, bedeutet, dass wir die besten Sportartikel der Welt entwickeln, herstellen und verkaufen und dass wir rund um unsere Produkte den besten Service und das beste Erlebnis auf verantwortungsbewusste Weise bieten. Wir sind davon überzeugt, dass wir uns bezüglich Marktanteilen, Marktführerschaft und Profitabilität verbessern, wenn unsere Konsumenten, Athleten, Teams, Partner, Medien und Aktionäre uns als die Besten sehen.

STRATEGISCHER GESCHÄFTSPLAN: ‘CREATING THE NEW’

Unser strategischer Geschäftsplan bis zum Jahr 2020 heißt ‚Creating the New‘. Im Mittelpunkt von Creating the New steht das Ziel, Umsatz und Gewinn weiter zu steigern, indem wir die Attraktivität unserer Marken deutlich erhöhen. Damit stehen unsere Marken im Fokus unseres strategischen Geschäftsplans. Über sie treten wir mit unseren Konsumenten in Kontakt. Dieser konsumentenorientierte Ansatz hat die Attraktivität unserer Marken bereits erheblich gesteigert und unsere Relevanz bei Konsumenten weltweit erhöht. Wir gewinnen dadurch Marktanteile in denjenigen Kategorien, Städten und Märkten, die wir als zukünftige Wachstumstreiber für unser Unternehmen identifiziert haben.

STRATEGISCHE SÄULEN

Creating the New gründet auf unserer einzigartigen Unternehmenskultur sowie auf den drei strategischen Säulen, die uns dabei helfen werden, das Augenmerk noch stärker auf unsere Konsumenten zu richten und die Attraktivität der Marken zu steigern: Schnelligkeit, Städte und Open Source.

Kultur

Wir haben innerhalb unserer Organisation talentierte Mitarbeiter, die sich durch ihre Leidenschaft für Sport und unsere Marken auszeichnen. Während unsere Mitarbeiter die Strategie mit Leben füllen, trägt unsere Unternehmenskultur entscheidend dazu bei, unsere langfristigen Ziele zu erreichen. Wir sind davon überzeugt, dass eine von Kreativität,

Unsere Strategie: ‚Creating the New‘

14



Zusammenarbeit und Vertrauen geprägte Kultur ein wichtiger Weichensteller dafür ist, im Rahmen von Creating the New Neues zu schaffen. ■ [SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87](#)

Unsere Führungskräfte gehen dabei mit gutem Beispiel voran. Um unsere Führungsstruktur weiter zu verbessern, haben wir Ende 2016 die ‚Core Leadership Group‘ (CLG) ins Leben gerufen. In dieser Gruppe sind ausgewählte Führungskräfte vertreten, die für die Umsetzung unseres strategischen Geschäftsplans hauptverantwortlich sind. Ihr besonderer Fokus liegt darauf, die funktionsübergreifende Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung zu verbessern. Im Jahr 2017 haben wir unsere Führungsstruktur durch die Gründung einer ‚Extended Leadership Group‘ weiter geschärft. Diese Gruppe unterstützt die Core Leadership Group bei der Umsetzung unserer Strategie und dient darüber hinaus als Nachfolgepool für die CLG. Zusätzlich macht unser 2017 eingeführtes Rahmenwerk für Mitarbeiterführung, das sogenannte ‚Leadership Framework‘, allen Führungskräften in unserem Unternehmen klare Vorgaben, was gute Mitarbeiterführung bei adidas bedeutet.

Wir sind überzeugt, dass eine von Leistung geprägte Kultur für die erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie essenziell ist. Um eine solche Kultur innerhalb unseres Unternehmens zu fördern, haben wir neue Wege bei Personalentwicklung und Leistungsbeurteilung eingeschlagen. Zudem haben wir große Fortschritte bei der Überarbeitung unseres Ansatzes bezüglich Vergütung und Zusatzleistungen gemacht. Beispielsweise werden wir die langfristige Vergütung unserer Führungskräfte vereinfachen und künftig an die Entwicklung von Gewinn und Aktienkurs unseres Unternehmens koppeln, um die Interessen der Führungskräfte mit denen unserer Aktionäre in Einklang zu bringen.

In unserem Unternehmen werden Vielfalt und Integration wertgeschätzt und gefördert. Wir haben eine vielfältige Mitarbeiterbasis mit Beschäftigten aus vielen verschiedenen Ländern. Darüber hinaus wollen wir den Anteil weiblicher Führungskräfte kontinuierlich erhöhen. Mit der Bestellung von Karen Parkin in den Vorstand im Mai 2017 haben wir in dieser Hinsicht Fortschritte erzielt. Außerdem haben wir den Frauenanteil eine Ebene unterhalb des Vorstands von Juli 2015 bis Juni 2017 von 11 % auf 18 % gesteigert. Der Frauenanteil zwei Ebenen unterhalb des Vorstands erhöhte sich im gleichen Zeitraum von 26 % auf 29 %.

■ [SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87](#)

Schnelligkeit

Um die Attraktivität der Marken zu steigern, müssen wir unsere Konsumenten in den Mittelpunkt unseres gesamten Handelns rücken und ihnen bestmöglichen Service bieten. Nur so können wir ihnen unabhängig von Ort und Zeit stets aktuelle und begehrte Produkte sowie ein unübertroffenes Markenerlebnis bieten. Dafür müssen wir möglichst nah am Konsumenten sein, seine Wünsche kennen und frühzeitig darauf reagieren. Schnell zu sein ermöglicht uns entscheidende Wettbewerbsvorteile. Dazu zählen eine höhere Produktverfügbarkeit, reduzierte Lagerbestandsrisiken, steigende Umsätze sowie höhere Margen. Deshalb ist Schnelligkeit ein wichtiger und wirkungsvoller Hebel für uns.

Wir nutzen unsere Erfahrung als Branchenführer in diesem Bereich, um unser gesamtes Geschäftsmodell weiterzuentwickeln – von der Kollektionsplanung und Produktentwicklung über die Beschaffung und Beschaffungskette bis hin zu Markteinführung und Vertrieb. Grundlage für unser Konzept im Bereich Schnelligkeit sind drei Programme:

— **Niemals ausverkauft:** Wir verbessern unser aktuelles ‚Never-out-of-Stock‘-Programm (‚niemals ausverkauft‘). Dazu setzen wir auf ein globales, permanentes Produktangebot mit längeren Lebenszyklen, kontinuierlicher Nach-

produktion sowie fortlaufendem Nachschub. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass unsere Konsumenten stets die beliebtesten und begehrtesten Produkte erhalten.

- **Geplante Reaktionsfähigkeit:** Wir beobachten systematisch Trends am Point of Sale und können dadurch Nachfragesignale besser interpretieren. So können wir saisonale Produkte innerhalb kürzerer Vorlaufzeiten nachbestellen und während der Saison ausliefern. Dadurch sind wir in der Lage, saisonale Produkterfolge zu wiederholen und einer über den ursprünglichen Prognosen liegenden Konsumentennachfrage zu begegnen.
- **Produktentwicklung innerhalb einer Saison:** Wir entwickeln Produktkollektionen zu einem späteren Zeitpunkt innerhalb der Saison, um so die neuesten Branchentrends aufgreifen zu können. Dies hilft uns, überraschende Neuerungen zu entwickeln und die Attraktivität der Marke weiter zu steigern.

Seit der Einführung der strategischen Priorität Schnelligkeit haben wir die Reichweite der Programme in diesem Bereich sukzessive ausgebaut. Mittlerweile sind alle Kategorien und Märkte vollständig in die Speed-Programme integriert und profitieren von deren Vorteilen. Der Anteil ‚schneller‘ Produkte an unserem Umsatz ist kontinuierlich auf 28 % im Jahr 2017 gestiegen. Damit liegen wir im Hinblick auf unser Gesamtziel, den Anteil dieser Produkte bis 2020 auf mindestens 50 % zu steigern, voll im Plan. Darüber hinaus erzielen wir weitere Fortschritte, bei diesen ‚schnellen‘ Produkten den Anteil der zum vollen Preis verkauften Produkte um 20 % gegenüber dem regulären Sortiment zu steigern.

Neben unserem Fokus auf Schnelligkeit in unserer Beschaffungskette und in unserem aktuellen Produktionsprozess versuchen wir auch, durch neue, branchenverändernde Geschäftsmodelle und Technologien schneller zu werden. Ende 2015 haben wir unsere erste *Speedfactory* ■ [SIEHE GLOSSAR](#) in Ansbach eröffnet. Das Konzept basiert auf einer intelligenten

Fertigung, die es ermöglicht, statt zentralisierter Produktion dort zu fertigen, wo sich die Konsumenten befinden. Durch eine Kombination aus Schuhmacherhandwerk und modernsten Technologien können einzigartige Produkte entwickelt werden, die genau auf die Bedürfnisse der Konsumenten hinsichtlich Passform und Funktionalität zugeschnitten sind. Im Jahr 2017 wurde das erste Produktkonzept in der Speedfactory umgesetzt: Mit AM4 ging eine Serie individuell entwerfener und gefertigter Schuhe für sechs wichtige Städte (Key Cities) in Produktion. Außerdem haben wir eine zweite Speedfactory in Atlanta (USA) eröffnet, um noch näher an den US-Konsumenten zu sein und deren Bedarf schneller zu bedienen. Unser Fokus wird im Jahr 2018 darauf liegen, die Leistung beider Fertigungsanlagen weiter zu erhöhen. Speedfactory ermöglicht es uns nicht nur, herkömmliche Fertigungsprozesse zu hinterfragen, sondern liefert darüber hinaus kontinuierlich neue Erkenntnisse. So können wir Effizienz und Möglichkeiten auch innerhalb der traditionellen Beschaffungskette steigern. Diese bildet auch weiterhin die Basis für unsere weltweite Beschaffungsaktivität.

■ SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 78 ■ SIEHE INNOVATION, S. 83

Städte

Die Urbanisierung ist ein anhaltender Megatrend. Ein Großteil der Weltbevölkerung lebt heute bereits in Städten, in denen rund 80 % des Bruttoinlandsprodukts erwirtschaftet wird. In Städten werden globale Trends sowie die Wahrnehmung, Perspektive und Kaufentscheidung der Konsumenten geprägt. Um zukünftig erfolgreich zu sein, müssen wir daher die Konsumenten in den einflussreichsten Städten der Welt für uns gewinnen. Wir haben sechs globale Metropolen identifiziert, in denen wir überproportional investieren wollen, um präsent zu sein, Marktanteile hinzuzugewinnen und Trends zu prägen: London, Los Angeles, New York, Paris, Schanghai und Tokio.

Wir wollen Konsumenten in diesen Städten über alle Kontaktpunkte hinweg außergewöhnliche Erlebnisse bieten, indem wir den Austausch mit ihnen verstärken – an ihrem Wohnort, an ihrem Arbeitsplatz, an Orten, an denen sie Sport treiben, und in den Geschäften, in denen sie einkaufen. Gleichzeitig wollen wir hohe Synergieeffekte zwischen unseren kommerziellen Initiativen und unseren Aktivierungsmaßnahmen erzielen. Dazu gehört auch, unsere eigenen Initiativen mit ähnlichen Aktivitäten unserer wichtigsten Einzelhandelspartner abzustimmen.

Unser Ziel ist es, ein ‚End-to-End-Ökosystem‘ in diesen Städten zu schaffen, das Konsumenten durch das Prinzip der ‚Aktivierung von unten nach oben‘ (‚Bottom-up‘) und ganzheitliche Einzelhandelserlebnisse mit relevanten Produkten in Kontakt bringt:

- **Aktivierung:** Unsere Key Cities bieten eine einzigartige Plattform für die Aktivierung unserer Marken. Zu unseren erfolgreichsten Aktivitäten 2017 zählen der ‚Green Light Run‘ in Tokio, der mit sechs ‚Cannes Awards‘ prämiert wurde, der Parley ‚Run for the Oceans‘ in New York City sowie die Präsentation von Nemeziz in London, unserer neuen Produktfamilie im Bereich Fußballschuhe. Durch diese Erfolge haben wir unsere Markenbeliebtheit in den jeweiligen Städten gesteigert und weltweite Aufmerksamkeit in den sozialen Netzwerken erhalten.
- **Produkte:** Wir setzen weiterhin auf breit gefächerte Produkteinführungen, mit Fokus auf alle sechs Städte. Dazu gehören globale Kampagnenstarts und exklusive Kollektionen. Mit der AM4 Serie haben wir 2017 erstmals einen Schuh eingeführt, der in Zusammenarbeit mit Konsumenten aus diesen sechs Städten entwickelt und speziell auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnitten wurde. Der in unserer Speedfactory gefertigte AM4 feierte Ende 2017 Premiere in London und Paris. Für 2018 ist die Einführung in den übrigen vier Key Cities geplant.

- **Erlebnisse:** Wir wollen unseren Konsumenten Premium-Einkaufserlebnisse bieten, indem wir für sie Konzepte entwickeln, die verbinden, motivieren und inspirieren. Die Eröffnung unseres zweiten adidas Originals Flagship-Stores in London 2017 hat in dieser Hinsicht branchenweit neue Maßstäbe gesetzt. Weiterhin konnten wir in Zusammenarbeit mit unseren Einzelhandelspartnern erhebliche Fortschritte dabei erzielen, Verkaufsflächen in wichtigen Geschäften und Handelszonen in Premium-Handelsflächen zu verwandeln.

Die Ergebnisse bestimmter Leistungsindikatoren (NPS und Marktanteil) für das Jahr 2017 deuten darauf hin, dass wir auf einem guten Weg sind, unser langfristiges Ziel zu erreichen, bis Ende 2020 die Umsätze in unseren Key Cities im Vergleich zu 2015 zu verdoppeln. Unsere wichtigsten Städte tragen überdurchschnittlich zum Gesamtwachstum unseres Unternehmens bei. Dies wiederum hilft uns, weitere Marktanteile hinzuzugewinnen. Darüber hinaus konnten wir eine relative Steigerung der Begehrlichkeit im Hinblick auf unsere Marken in den meisten dieser Städte feststellen.

Open Source

Mit Open Source haben wir ein innovatives Modell eingeführt, das auf dem Prinzip der Zusammenarbeit basiert. Wir wollen mit diesem Modell die Markenbindung steigern, indem wir unsere Türen für Konsumenten öffnen und sie dazu einladen, gemeinsam mit uns die Zukunft des Sports und der Sportkultur zu gestalten. Es geht um gemeinsames Lernen und um Austausch. Wir wollen einen engen Dialog zwischen Marke, externen Experten und Konsumenten fördern und ihnen die Möglichkeit geben, Einfluss auf unser Handeln zu nehmen. Wir ermöglichen Externen Zugang zu den Mitteln und Ressourcen, die wir zur Produktentwicklung einsetzen. Dadurch wollen wir kreatives Kapital für uns gewinnen und pflegen sowie neue Wege

einschlagen, um einen noch nie dagewesenen Markenwert für die Konsumenten zu schaffen, der weit über Geschäfts-transaktionen hinausgeht.

Wir haben drei strategische Initiativen für Open Source definiert:

- **Kreative Kooperationen:** Kreative Kooperationen sollen unser kreatives Kapital durch den Einbezug neuer Tools, Umgebungen und die Sichtweisen externer kreativer Köpfe erhöhen. Wir möchten damit der Kreativität eine Plattform bieten und die richtigen Werkzeuge für die Entstehung neuer Ideen zur Verfügung stellen. Mit der Brooklyn Creator Farm bieten wir beispielsweise eine Möglichkeit zur kreativen Zusammenarbeit. In diesem Design Center und ‚Creation Hub‘ laden wir kreative Talente ein, gemeinsam mit uns und unabhängig von saisonalen Produkt-entwicklungskalendern an Innovationen für den Sport zu arbeiten. Nach der Aufbauphase im Jahr 2016 gibt uns die Creator Farm inzwischen spürbare Impulse für unsere kreative Ausrichtung und hat eine wichtige Bedeutung in der kreativen Gemeinschaft vor Ort. Außerdem haben wir die erfolgreichen Partnerschaften mit Persönlichkeiten wie Alexander Wang, Kanye West oder Stella McCartney weiter ausgebaut, um Attraktivität und Wachstum unserer Marken weiter voranzutreiben.
- **Zusammenarbeit mit Athleten:** Unsere Zusammenarbeit mit Athleten hat das Ziel, Gemeinschaften von Sportlern aufzubauen, die mit uns die Zukunft ihrer jeweiligen Sportart gestalten. Dazu zählen sowohl Partnerschaften mit den weltbesten Sportlern und Mannschaften als auch Initiativen auf lokaler Ebene. Im Jahr 2017 haben wir unsere Projekte im digitalen und physischen Raum ausgebaut, um mit einer breiteren Gemeinschaft unserer Konsumenten in Dialog zu treten und zu interagieren. Beispielsweise hat ‚adidas Runners‘, eine Läufer-Community, allein in Westeuropa derzeit über 50.000 aktive Mitglieder. Weitere Initiativen sind u. a. unsere Kooperation mit Wanderlust, einem der weltweit größten Anbieter von Yoga-Lifestyle-Events, sowie

unsere Tango League, ein Grassroots-Event, bei dem Fußballtalente gegeneinander antreten können.

- **Zusammenarbeit mit Partnern:** Unsere strategischen Initiativen bei der Zusammenarbeit mit Partnern haben das Ziel, unsere Kenntnisse im Sport zu nutzen, um mit den besten Partnern anderer Fachbereiche zusammenzuarbeiten. Durch den Austausch von Kernkompetenzen schaffen wir einen einzigartigen Wert für unsere Marken und letztlich für unsere Konsumenten. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang unsere Partnerschaft mit *Parley for the Oceans* [SIEHE GLOSSAR](#). Als Gründungsmitglied dieser Organisation leistet adidas nicht nur finanzielle Unterstützung, um beispielsweise Strandsäuberungen zu finanzieren. Im Jahr 2017 haben wir mehrere neue Schuhmodelle aus *Parley Ocean Plastic* [SIEHE GLOSSAR](#) eingeführt, darunter der UltraBOOST, der NMD oder der EQT. Insgesamt haben wir mehr als eine Million Paar Schuhe aus Parley Ocean Plastic gefertigt. [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#) Des Weiteren haben wir gemeinsam mit Carbon, einem innovativen Unternehmen aus dem Bereich 3D-Druck, eine neue Produktreihe und Plattform vorgestellt: Futurecraft 4D. Auf Basis von Athletendaten können wir mithilfe der digitalen Lichtsynthese („Digital Light Synthesis“) zuvor nicht realisierbare Designs drucken und benötigen dazu keine arbeitsintensiven und komplexen Montageschritte. Der Futurecraft 4D Schuh wurde 2017 eingeführt. Das Konzept wird im Laufe des Jahres 2018 weiter ausgebaut. [SIEHE INNOVATION, S. 83](#)

Wir wollen weiterhin externes, kreatives Kapital in unsere Prozesse integrieren, um unsere Möglichkeiten zu erweitern, die Zukunft des Sports zu gestalten. Um sicherzustellen, dass wir in den entscheidenden Momenten ganz nah am Konsumenten sind, werden wir uns auf zwei zentrale Ziele fokussieren: Wir wollen die Markenattraktivität steigern, indem wir Konsumenten einladen, Teil unserer kreativen Unternehmenskultur zu sein. Dazu messen wir den Anteil der von den Nutzern erstellten Inhalte in den sozialen Netzwerken.

Außerdem wollen wir die Anzahl der Nutzer im digitalen Bereich weiter steigern. Bei beiden Zielen konnten wir 2017 deutliche Fortschritte erzielen. Wir gehen davon aus, dass wir anhand der Erkenntnisse, die wir durch Open Source gewinnen, bessere Produkte und Services für unsere Konsumenten entwickeln und somit unsere Markenattraktivität, unseren Umsatz, unsere Marktanteile sowie unsere Profitabilität erhöhen können.

BESCHLEUNIGUNG VON CREATING THE NEW

Im März 2017 haben wir mehrere Initiativen ins Leben gerufen, mit denen wir die Dynamik unserer Marken fördern sowie Umsatz- und Gewinnwachstum beschleunigen:

Portfolio

Alle Marken, Vertriebskanäle und Märkte müssen zum Erfolg unseres Unternehmens beitragen. Wir analysieren kontinuierlich die Performance unseres Portfolios und prüfen fortwährend, inwieweit es mit unserer Strategie im Einklang steht. Wir werden verstärkt unseren Fokus auf unsere Stärken in den Bereichen Sportschuhe und -bekleidung richten. Dadurch können wir die Komplexität reduzieren und unsere Zielkonsumenten noch konsequenter mit den Marken adidas und Reebok ansprechen. Im Jahr 2017 haben wir den Verkauf der Marken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth sowie unseres CCM Hockey Geschäfts abgeschlossen. Zudem haben wir die Umsetzung des Turnaround-Plans ‚Muscle-up‘ für Reebok, mit dem Ziel, das Umsatzwachstum anzukurbeln und die Profitabilität der Marke zu steigern, weiter vorangetrieben.

adidas Nordamerika

Nordamerika ist mit einem Anteil von etwa 40 % der größte Markt innerhalb der Sportartikelbranche. Gleichzeitig hat die Marke adidas in Nordamerika im Vergleich zu anderen Regionen einen relativ geringen Marktanteil, sodass Nordamerika für uns aus geografischer Sicht die größten Wachstumschancen

bietet. Um die Gesamtpositionierung der Marke adidas in der Region zu verbessern, haben wir Nordamerika zu einer strategischen Priorität gemacht und unsere Investitionen in dieser Region bereits erheblich erhöht, um so unsere Relevanz und Sichtbarkeit für die Konsumenten zu steigern. In diesem Zusammenhang haben wir in den vergangenen Jahren unsere Investitionen in die organisatorische Struktur verstärkt und beispielsweise unsere US-Zentrale in Portland erweitert, Marketinginitiativen intensiviert und unsere Vertriebsinfrastruktur weiterentwickelt. Infolge dieser Maßnahmen konnten wir in den vergangenen drei Jahren jeweils ein starkes zweistelliges Umsatzwachstum erzielen, auch wenn die Industrie in den USA zunehmend herausfordernd und von Preisdruck geprägt war. Obwohl wir mit unseren jüngsten Fortschritten in Nordamerika zufrieden sind, sehen wir bei unserer aktuellen Position auf diesem Markt deutliches Verbesserungspotenzial, das wir in den kommenden Jahren weiter ausschöpfen wollen. Deshalb werden wir an unserer Strategie für Nordamerika festhalten. Unser Ziel ist es, unseren Marktanteil in der Region weiter zu erhöhen und den Umsatz der Marke adidas bis 2020 auf 5 Mrd. € zu steigern. Da unsere Profitabilität in der Region trotz erheblicher Verbesserungen 2017 hinter unseren globalen Vergleichswerten zurückliegt, geht unser Fokus in Nordamerika jedoch über die Steigerung von Marktanteilen hinaus.

ONE adidas

Wir streben kontinuierlich nach operativer Exzellenz. ONE adidas umfasst zahlreiche Initiativen, die zu einer Optimierung und Vereinheitlichung der Geschäftsprozesse in unserem Unternehmen führen sollen. Unser Fokus liegt in diesem Zusammenhang auf den drei Säulen *Brand Leadership*, [SIEHE GLOSSAR](#) wirksames Marketing und operative Effizienz, mit denen wir die aktuellen Standards und Normen in unserer Organisation hinterfragen. Um die Skalierbarkeit unseres Geschäftsmodells zu erhöhen, richten wir den Fokus auf die Möglichkeiten, mit denen wir unsere aktuellen Prozesse

und Verfahren vereinheitlichen und standardisieren können. In diesem Zusammenhang haben wir 2017 verschiedene Programme ins Leben gerufen, die uns dabei helfen werden, unsere operative Effizienz und damit die Profitabilität in den kommenden Jahren deutlich zu verbessern. Die konsequente Umsetzung dieser Initiativen hat bereits zu ersten positiven Ergebnissen geführt. Beispielsweise konnten wir die Anzahl unserer Produktkollektionen und Marketingkonzepte weiter reduzieren. Dies hat positive Auswirkungen auf die Profitabilität und die Wirksamkeit unserer Produktfamilien. Analog dazu haben wir verschiedene Aspekte bei Material, Verpackung und Fertigung vereinfacht, wodurch wir unsere Produktmargen erhöhen konnten. Wir arbeiten an einer Vielzahl weiterer Initiativen zu Skalierbarkeit und operativen Verbesserungen, die uns in den kommenden Jahren weitere Vorteile verschaffen sollen.

Digital

Die digitale Transformation hat fundamentale Auswirkungen auf das Verhalten unserer Konsumenten und auf unsere Arbeitsweisen. Dank digitaler Technologien können wir den Aufbau direkter Konsumentenbeziehungen beschleunigen. Wenn wir unsere digitalen Kompetenzen entlang der gesamten Wertschöpfungskette verbessern, können wir nicht nur mit unseren Konsumenten in Kontakt treten, sondern zudem in allen Bereichen unserer Organisation schneller, besser und effizienter werden. Im Jahr 2017 haben wir das ‚Digital Leadership Team‘ ins Leben gerufen. Dieses Team soll die digitalen Initiativen im gesamten Unternehmen steuern und die Fachbereiche bei ihren Entscheidungen unterstützen. Gemeinsam mit dem Vorstand hat das Digital Leadership Team klar formulierte Vorgaben in Bezug auf digitale Prioritäten erarbeitet. Unsere eigenen E-Commerce-Plattformen adidas.com und Reebok.com sind dabei unsere größten und wichtigsten Verkaufsstellen. Sie ermöglichen Wachstum, indem sie ein einzigartiges, personalisiertes Premium-Einkaufserlebnis schaffen, bei dem Konsumenten mit unseren

Marken in Verbindung treten können. Zur Unterstützung unseres Ziels, den Umsatz unserer eigenen E-Commerce-Aktivitäten bis zum Jahr 2020 auf 4 Mrd. € zu steigern, haben wir 2017 einen Paradigmenwechsel in Bezug auf die Ausrichtung unserer Initiativen im digitalen Bereich vollzogen. Während wir kontinuierlich daran arbeiten, unsere digitalen Kompetenzen zu erweitern, um unseren Konsumenten bestmöglichen Service zu bieten, haben wir 2017 neue Funktionen und Technologien eingeführt, mit denen wir das Online-Einkaufserlebnis weiter verbessern wollen. Darüber hinaus haben wir 2017 die adidas Shopping App auf den Markt gebracht, die in weniger als zwei Monaten über 600.000-mal heruntergeladen wurde. Mit einem Wachstum von 57 % war unsere E-Commerce-Plattform der mit Abstand am schnellsten wachsende Vertriebskanal 2017.

FINANZZIELE 2020

Im Mittelpunkt unserer unternehmerischen Entscheidungen steht, langfristige Wertzuwächse für unsere Aktionäre zu schaffen. Daher konzentrieren wir uns darauf, Faktoren, die wir selbst steuern können, strikt zu managen und strategische Entscheidungen zu treffen, die nachhaltiges Wachstum von Umsatz und Gewinn ermöglichen und letztendlich auch der Steigerung des operativen Cashflows dienen. Wir streben danach, die Rendite für unsere Aktionäre durch eine im Branchenvergleich überdurchschnittliche Aktienkurs- und Dividendenentwicklung zu steigern. [SIEHE INTERNES MANagementsystem, S. 111](#)

Unsere einzigartige Unternehmenskultur sowie die drei strategischen Säulen werden die Attraktivität der Marken sowie die Markentreue weiterhin maßgeblich beeinflussen. In Kombination mit den Initiativen zur Beschleunigung von Creating the New werden wir

- **ein Umsatzwachstum deutlich über dem Branchendurchschnitt realisieren:** Es ist unser Ziel, den währungsbereinigten Umsatz von 2015 bis 2020 um durchschnittlich

10 % bis 12 % pro Jahr zu steigern (ursprünglich im März 2015: währungsbereinigter Anstieg im hohen einstelligen Bereich);

- **in wichtigen Kategorien und Märkten bedeutende Marktanteile hinzugewinnen:** Wir haben innerhalb der Marken adidas und Reebok wichtige Kategorien festgelegt, die unser zukünftiges Wachstum vorantreiben werden. Aus Marktperspektive haben wir klare Rollen für jeden einzelnen unserer Märkte definiert und dabei jeweils die gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen, das Wettbewerbsumfeld und unsere Markenstärke berücksichtigt;
- **unsere Profitabilität nachhaltig erhöhen:** Unser Plan sieht vor, die Profitabilität des Unternehmens nachhaltig zu erhöhen. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen soll von 2015 bis 2020 um durchschnittlich 22 % bis 24 % pro Jahr wachsen (ursprünglich im März 2015: Steigerung um etwa 15 %; aktualisiert im März 2017: Steigerung von 20 % bis 22 %);
- **unser Versprechen hinsichtlich höherer Rendite einhalten:** Im Rahmen von Creating the New haben wir uns klar dazu bekannt, die Rendite für unsere Aktionäre zu steigern. Angesichts unseres festen Vertrauens in die solide Finanzlage des Unternehmens sowie unserer zukünftigen Wachstumsziele streben wir eine Dividendenausschüttungsquote an, die fortwährend zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen liegen soll.

ADIDAS MARKENSTRATEGIE

ZIEL: DIE WELTWEIT BESTE SPORTARTIKELMARKE SEIN

Die Marke adidas hat eine lange Tradition und ist seit jeher tief im Sport verwurzelt. Dank des breit gefächerten und vielfältigen Portfolios – von großen Sportarten wie Fußball oder Laufen bis hin zu stark regional verankerten Sportarten wie American Football oder Rugby – ist es uns gelungen, mit der Marke kulturelle Grenzen zu überwinden und adidas sowohl in den Sportarenen als auch auf der Straße zu einer der weltweit bekanntesten und profiliertesten Marken zu machen. Ziel ist es, die weltweit beste Sportartikelmarke zu sein. Dazu müssen wir die weltweit besten Sportprodukte entwickeln, herstellen und verkaufen – und gleichzeitig den besten Service und die besten Erlebnisse bieten.

Angetrieben vom Streben nach Innovation und basierend auf unserer jahrzehntelangen Erfahrung in der Sportwissenschaft haben wir für die Marke adidas ein einzigartiges und umfassendes Sportartikelangebot entwickelt. Von Schuhen über Bekleidung bis hin zu Ausrüstung und Dienstleistungen erfüllt die Marke die Bedürfnisse verschiedenster Zielgruppen – von Top-Sportlern und Mannschaften bis zu denjenigen, die Sport als Teil ihres Alltags sehen. Wir helfen Athleten auf jedem Niveau, einen Unterschied zu machen – in ihrem Sport, in ihrer Welt und in ihrem Leben. Dies beruht auf unserer Grundüberzeugung, dass wir durch Sport Leben verändern können.

DER KONSUMENT IM MITTELPUNKT: PRODUKTENTWICKLUNG FÜR KREATIVE

Der Konsument steht im Mittelpunkt der Marke adidas. Indem wir mit der Marke stets begehrte Produkte und inspirierende Erlebnisse schaffen, wollen wir das Image der Marke sowie das Vertrauen und die Markentreue der Konsumenten stärken. Im Rahmen von ‚Creating the New‘ haben wir die

strategische Ausrichtung sowie die operativen Prozesse und Anreizprogramme der Marke adidas weiterentwickelt. Ziel ist es, damit im gesamten Unternehmen eine Kultur zu fördern, die den Konsumenten in den Mittelpunkt rückt.

- **Geschäftsmodell:** Für den langfristigen Erfolg unserer Marke müssen wir uns kontinuierlich weiterentwickeln und dazulernen. Um schneller und stärker zu werden, müssen wir eine konstante Dynamik aufrechterhalten. Deshalb setzen wir für die Marke adidas auf ein Geschäftsmodell, das den Leitprinzipien des ‚Brand Leadership‘-Ansatzes folgt. **■ SIEHE GLOSSAR** Ziel dieses Ansatzes ist, eine Organisationsstruktur zu schaffen, die eine konsumentenfokussierte Unternehmenskultur fördert. Diese soll geprägt sein durch schnelles, agiles und eigenverantwortliches Handeln. Um die Zusammenarbeit sowie die abgestimmte Umsetzung über die sportspezifischen Kategorien hinweg weiter zu stärken, haben wir 2017 alle sportspezifischen Geschäftseinheiten unter einer Führung vereint. Außerdem haben wir mit ‚Core‘ eine neue Geschäftseinheit ins Leben gerufen, die sich kategorieübergreifend an preisbewusste Konsumenten richtet. Um die Interaktion zwischen den Organisationen auf globaler und lokaler Ebene zu vereinfachen, haben wir zudem die Bereiche Brand Management und Concept-to-Consumer in einer ganzheitlichen Marketingfunktion zusammengeführt. Zudem haben wir die Funktion ‚Creative Direction‘ mit dem Future Team zusammengelegt und so unsere beiden zukunftsweisendsten Funktionen vereinheitlicht und aufeinander abgestimmt. Auf diese Weise schaffen wir Kontinuität und kreative Beständigkeit – von vorgelagerten Bereichen wie Innovation, Technik und Sportwissenschaften über zukunftsgerichtetes, innovatives und markenspezifisches Design bis zur saisonalen kreativen Ausrichtung.
- **Kreative Vorbilder:** Bedingt durch die schnelle Entwicklung des Sports und der Sportkultur stehen wichtige Konsumentengruppen und einflussreiche Persönlichkeiten im Fokus der Marke adidas. So können wir die Attraktivität

und Dynamik der Marke mithilfe einer klar definierten Strategie der Konsumentensegmentierung steigern. Diese Konsumenteneinteilung umfasst sechs wesentliche Konsumentengruppen (Sportler, Sportlerinnen, junge Kreative, Streetwear-Enthusiasten, sogenannte ‚Amplifier‘, also trendverstärkende Personen, und preisbewusste Konsumenten), die sich jedoch nicht gegenseitig ausschließen. Innerhalb dieser Einteilung ist es entscheidend, die einflussreichsten Konsumenten für die Marke zu gewinnen. Wir nennen diese Gruppe den ‚Creator Archetype‘ (‚kreative Vorbilder‘). Diese einflussreichen Konsumenten repräsentieren die Werte der Marke – sie alle sind Macher. Trendorientiert und innovationsfreudig richten sie ihren Blick auf das Neue und die Zukunft. Die meisten dieser Konsumenten leben, trainieren und arbeiten in den einflussreichsten und begehrtesten Städten der Welt – dies ist einer der Hauptgründe, weshalb wir ‚Städte‘ zu einer unserer strategischen Säulen gemacht haben. Im Jahr 2017 haben wir sowohl globale als auch lokale Marketingaktivitäten für die Marke adidas beschleunigt, um die Wahrnehmung als kreative Marke zu verstärken.

- **Fokus auf die Konsumenten:** Unternehmen, die das Feedback der Konsumenten in den Mittelpunkt ihrer Entscheidungsprozesse rücken, können die Markenloyalität nachweislich stärken. Aus diesem Grund haben wir mit dem Net Promoter Score (NPS) eine globale Kennzahl implementiert, mit der wir die Markendynamik auf Basis objektiver und messbarer Daten vorantreiben können. Der 2015 eingeführte NPS ist zu einem wichtigen Teil unseres Programms zur Steigerung der Markenbindung geworden. Durch dieses Programm wollen wir die Kundenwahrnehmung der Marke (positiv wie negativ) und die Motivation für eine Empfehlung der Marke an Freunde besser verstehen. **■ SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM, S. 111**

PRODUKTFAMILIEN: ENTWICKLUNG DER BEGEHRTESTEN SYMBOLE IN DER WELT DES SPORTS

Wir sind davon überzeugt, dass Schuhe innerhalb der verschiedenen Produktkategorien den größten Einfluss auf die Markenwahrnehmung haben. Schuhe sind zudem das beste Mittel zur Steigerung des NPS, der sich wiederum direkt in Kaufabsichten unserer Konsumenten und unser Potenzial, neue Marktanteile hinzuzugewinnen, übersetzen lässt. Deshalb liegt der Fokus der Marke adidas darauf, im Bereich Schuhe konsequent Neuerungen hervorzubringen. Dabei bedienen wir uns der umfassenden Kenntnisse und des beispiellosen Produktarchivs der Marke adidas, um modernste technologische Innovationen mit der Tradition der Marke zu vereinen. Gleichzeitig verfolgen wir für die Marke die klare Strategie, die Anzahl der Schuhmodelle zu reduzieren. So soll der Fokus verstärkt auf die wichtigsten Produktfamilien gerichtet werden, die für die Marke adidas einen Unterschied machen können. Hinter solchen Produktfamilien stehen langfristige Konzepte, auf die wir uns für mehrere Jahre festlegen. Sie sollen nicht nur den Charakter des Sports prägen, sondern auch Einfluss auf die Kultur nehmen. Sie sollen Trends setzen, statt Trends zu folgen. Mit unverwechselbaren Merkmalen, Storys und Funktionen sprechen sie die Konsumenten direkt an. Sie besitzen zudem das Potenzial, im Laufe der Zeit wieder aufgegriffen und erweitert zu werden. Ihr Lebenszyklus wird sorgsam gesteuert, um Langlebigkeit zu gewährleisten. Darüber hinaus werden die Produktfamilien innerhalb der Wertschöpfungskette priorisiert, unterstützt durch die strategischen Säulen des Unternehmens – Schnelligkeit, Städte und Open Source. Wir gehen davon aus, dass bis 2020 die wichtigsten Produktfamilien mindestens 30 % des Schuhgeschäfts der Marke adidas ausmachen werden. Im Jahr 2017 umfasste das Portfolio an wichtigen Produktfamilien der Marke adidas aktuelle Modelle wie UltraBOOST, PureBOOST, Alphabounce, ‚X‘, Nemeziz, NMD und EQT, aber auch frühere Ikonen wie Superstar, Stan Smith und Gazelle.

Nach den außerordentlichen Erfolgen im Schuhsektor haben wir 2017 damit begonnen, das Produktfamilien-Konzept der Marke adidas auf den Bereich Bekleidung auszuweiten und die Performance in diesem Sektor weiter voranzutreiben. Dabei stehen ausgewählte Initiativen im Mittelpunkt, die sich bereits bei Schuhen als erfolgreich erwiesen haben. In diesem Zusammenhang haben wir 2017 den Z.N.E. Hoodie – Bestandteil der neuen adidas Athletics Produktlinie für Sportbekleidung – weiterentwickelt. Der Z.N.E. Hoodie wurde speziell konzipiert, um die Ablenkung der Athleten zu reduzieren, damit diese sich in den entscheidenden Momenten vor dem Wettkampf fokussieren können. Dem gleichen Prinzip folgend wurde die Produktlinie im Laufe des Jahres um die Z.N.E. Hose sowie eine Reihe anderer Bekleidungsstücke ergänzt. Gleichzeitig haben wir für die Marke adidas die Ressourcen und die Fokussierung auf Innovationen im Bereich Bekleidung ausgebaut und uns verstärkt auf die Aspekte Passform, Tragegefühl und Ästhetik konzentriert. Dieser Ansatz, zu dem auch die Weiterentwicklung der kürzlich eingeführten Produktfamilie Alphaskin, einer Neuauflage der Clima Serie, sowie Weiterentwicklungen innerhalb vielversprechender Wachstumsbereiche wie Primeknit gehören, soll in den kommenden Jahren weiterverfolgt werden.

WACHSTUMSTREIBER ‚WOMEN‘

Für den Erfolg der Marke adidas sind weibliche Konsumenten von entscheidender Bedeutung. Hier bieten sich enorme Wachstumschancen. Frauen sind in allen Sportarten aktiv, sie dominieren in der Regel die Social Media und bestimmen das Kaufverhalten der Haushalte. Angesichts der großen Geschäftspotenziale haben wir für die Marke adidas 2017 weitere Ressourcen in den Aufbau einer funktionsübergreifenden Organisation und unterstützenden Infrastruktur für den Bereich Women investiert. Damit soll kategorieübergreifend die Richtung für Design, Sortimentszusammensetzung, Merchandising und Marketing vorgegeben und die Planung gelenkt werden.

Der Fokus wird dabei konsequent auf fünf Produkten für Frauen liegen – BH, Shirt, Top, Tights und Laufschuhe. Diese werden den Schwerpunkt unserer Innovationen bilden. Ziel ist es, in Bezug auf diese fünf Produkte die bisher besten Artikel der Branche zu entwickeln. Die ersten Ergebnisse aus dem Jahr 2017 bestätigen den Erfolg dieser Herangehensweise: Dank hoher zweistelliger Wachstumsraten erhöhte sich der Anteil des Bereichs Women an unserem Gesamtumsatz spürbar. Zu den besonderen Highlights zählten in diesem Zusammenhang zwei globale Marketingkampagnen: ‚Unleash Your Creativity‘ zeigt Ausschnitte aus dem Leben von 15 Top-Athletinnen, die sich über Konventionen hinwegsetzen und die speziell auf den Bereich Running zugeschnittene Kampagne ‚Fearless AF‘ hinterfragt Stereotypen über Läuferinnen. Zudem haben wir die Zusammenarbeit mit einflussreichen weiblichen Persönlichkeiten wie Karlie Kloss, Hannah Bronfman und Robin Arzon weiter ausgebaut sowie unsere Kooperation mit Wanderlust, einem Anbieter weltweit führender Yoga-Lifestyle-Events, verstärkt.

MARKETINGINVESTITIONEN: DURCH GEZIELTEREN FOKUS MEHR BEWIRKEN

Für die Marke adidas konzentrieren wir uns auf die Entwicklung inspirierender und innovativer Marketingkonzepte, um die Konsumenten zu loyalen Fans zu machen und den Markenwert zu stärken. Daher wollen wir unsere Marketinginvestitionen absolut gesehen auch künftig weiter erhöhen. Wir wenden nahezu die Hälfte der Marketinginvestitionen der Marke für *Promotion-Partnerschaften*  [SIEHE GLOSSAR](#) auf; die restlichen Investitionen fließen in Brand-Marketing-Aktivitäten. Dazu zählen Aktivitäten im Bereich Digital, Werbung, Point-of-Sale- und Grassroots-Aktivierungen. Den Anteil der Marketinginvestitionen für Promotion-Partnerschaften wollen wir bis zum Jahr 2020 auf unter 45 % reduzieren. Darüber hinaus werden wir Ressourcen bündeln und uns mit der Marke auf die ‚Creators‘ und die wichtigsten Produktfamilien konzentrieren. Bei diesem Ziel stehen drei Prioritäten im Vordergrund:

- **„Reason to Believe“:** Neben der Positionierung als kreative Marke wollen wir auch die Emotion des Sports sowie dessen Potenzial, Leben zu verändern, nutzen, um Gründe für das Vertrauen in die Marke adidas zu kommunizieren. Die Welt soll wissen, was die Marke adidas von Wettbewerbern unterscheidet.
- **„Reason to Buy“:** Wir wollen die wirkungsvolle Kommunikation im Hinblick auf die wichtigsten Produktfamilien der Marke harmonisieren und weltweit vereinheitlichen. Durch höhere Investitionen in weniger Produkte wollen wir den Kultstatus der wichtigsten Produktfamilien der Marke adidas steigern bzw. aufrechterhalten und den Konsumenten klare und überzeugende Gründe für den Kauf des Produkts geben.
- **„Sports Communities“:** In Sports Communities wird Markentreue aufgebaut und gefestigt. Bezogen auf die Marke adidas sind dies die Orte, an denen Athleten zusammen mit Teamkameraden und Freunden voll und ganz in ihrem Sport aufgehen. Dazu zählen Bolzplatz, Lauffreie oder Streetcourt. Bis zum Jahr 2020 werden wir unsere Grassroots-Aktivitäten und lokale Aktivierungsmaßnahmen bezüglich der Marke adidas erheblich ausbauen. Besonderes Augenmerk gilt dabei unseren Initiativen in den einflussreichsten Städten der Welt.

Wir wollen den Anteil von Promotion-Partnerschaften an den Marketingausgaben sowie die Anzahl der Partner verringern. Gleichzeitig werden wir durch die folgenden Maßnahmen sicherstellen, dass die Produkte der Marke adidas weiterhin auf den weltweit wichtigsten Plattformen präsent sind:

- **Events von globaler Bedeutung:** z. B. die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft, die UEFA EURO, die UEFA Champions League, Roland Garros (French Open) oder der Boston Marathon
- **Herausragende Teams:** z. B. die Fußballnationalmannschaften von Deutschland, Spanien, Argentinien, Mexiko, Kolumbien, Belgien oder Japan sowie erstklassige Vereine

wie Manchester United, Real Madrid, Bayern München, Juventus Turin und Flamengo Rio de Janeiro, die neuseeländische Rugby-Mannschaft All Blacks oder amerikanische Universitäten wie Miami, Arizona State oder Texas A&M

- **Bedeutende Persönlichkeiten des Sports:** z. B. die Fußballstars Lionel Messi, Paul Pogba, Gareth Bale, Mesut Özil und Gabriel Jesus, die Basketballgrößen James Harden, Damian Lillard und Andrew Wiggins, der Weltrekordhalter im Marathon Dennis Kimetto, die American-Football-Spieler Aaron Rodgers und Von Miller, die Baseball-Profis Kris Bryant und Carlos Correa sowie die Tennisstars Garbiñe Muguruza und Alexander Zverev

Daneben unterhalten wir für die Marke adidas zahlreiche strategische Partnerschaften und kreative Kooperationen. Die strategische Partnerschaft mit Kanye West ist wahrscheinlich die bisher bedeutendste Kooperation, die je zwischen einer Sportmarke und einer Persönlichkeit außerhalb der Sportwelt geschlossen wurde. Auch die Zusammenarbeit zwischen adidas Originals und Pharrell Williams ist sehr einflussreich. Die Marke adidas arbeitet zudem mit Top-Designern und Designstudios wie Yohji Yamamoto, Stella McCartney, Raf Simons, Gosha Rubchinskiy und Alexander Wang zusammen.

NACHHALTIGKEIT

Die Marke adidas setzt voll und ganz auf Nachhaltigkeit – das zeigt insbesondere unsere strategische Partnerschaft mit *Parley for the Oceans* [SIEHE GLOSSAR](#). adidas hat die Branche durch die Serienproduktion von Schuhen aus *Parley Ocean Plastic* [SIEHE GLOSSAR](#) bereits grundlegend verändert und plant, auch in Zukunft ökologische Innovationen hervorzuheben. Im Jahr 2017 haben wir mehr als eine Million Paar Schuhe aus *Parley Ocean Plastic* hergestellt und darüber hinaus unsere Absicht erneuert, die Verwendung von neuem Kunststoff zu reduzieren. Im Verlauf des Jahres 2017 wurde

die Initiative auf adidas Originals sowie Performance-Sportbekleidung ausgeweitet. Dies führte zu innovativen Ergebnissen wie dem EQT Support ADV Parley oder Trikots für vier Mannschaften aus der amerikanischen Major League Soccer (MLS). [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#)

ROLLE DER KATEGORIEN

Wir haben jeder Kategorie der Marke adidas eine bestimmte Rolle zugewiesen und ein Ziel gesetzt, das bis 2020 erreicht werden soll. Auf diese Weise wollen wir das kurz- und mittelfristige Potenzial der Marke ausschöpfen und dabei gleichzeitig langfristige Chancen erschließen. Dazu haben wir vier übergreifende Rollen definiert: Führen, Wachsen, Verstärken und Authentizität zeigen.

Führen

- Um in der Sportartikelbranche führend zu sein, ist es unserer Auffassung nach unabdingbar, führend in der weltweit beliebtesten Sportart Fußball zu sein. Aus diesem Grund streben wir an, die Marke adidas bis zum Jahr 2020 in jedem Markt zur führenden Fußballmarke zu machen. Um dieses Ziel zu erreichen, kommt es vor allem darauf an, kreative Fußballer in den wichtigen Städten für die Marke zu gewinnen. Zudem spielen höhere Investitionen in die Fußballschuh-Produktfamilien der Marke eine bedeutende Rolle. Im Jahr 2017 haben wir die grundlegende Erneuerung unseres Fußballschuhgeschäfts fortgesetzt und uns weiter auf die Produktfamilien ‚X‘, Nemeziz und Copa konzentriert sowie mit der Wiedereinführung des Predator auf unsere starke Produkttradition zurückgegriffen.
- Außerdem wollen wir mit Originals im Bereich Lifestyle führend in jedem Markt werden. Die Marke adidas ist nicht nur seit jeher tief im Sport verwurzelt, sondern auch die erste Marke, die Sport alltagstauglich gemacht hat. Glaubwürdigkeit und Tradition der Marke sind wichtige Voraussetzungen, um anspruchsvolle Streetwear-Konsumenten

zu gewinnen. Für diese Konsumenten stehen Handwerk und Qualität im Mittelpunkt. Sie lassen sich durch Design und Produkt-Stories inspirieren. Wachstum werden wir für die Marke in dieser Kategorie vor allem durch Kultprodukte aus der Vergangenheit erzielen – wie z. B. Samba, Stan Smith, Gazelle und Superstar – aber auch durch neue Modelle wie NMD, EQT, Tubular und Swift Runner, die Elemente aus Vergangenheit und Zukunft vereinen und etwa 50 % des Angebots von adidas Originals im Bereich Schuhe ausmachen.

Wachsen

- In der Kategorie Running bieten sich für die Marke adidas geschlechterübergreifend und über alle Preissegmente hinweg die größten Wachstumsmöglichkeiten. Für die Marke verfolgen wir das Ziel, den Umsatz in dieser Kategorie bis 2020 im Vergleich zum Geschäftsjahr 2015 zu verdoppeln. Viele Innovationen in der Sportartikelbranche haben ihren Ursprung im Bereich Running. Bahnbrechende Materialinnovationen wie Boost oder wegweisende neue Fertigungsprozesse im Zusammenhang mit Speedfactory tragen zum Erfolg der Marke in dieser Kategorie bei. Um das Wachstum voranzutreiben, wird adidas Running u. a. die Strategie hinsichtlich Produktfamilien für männliche und weibliche Athleten grundlegend überarbeiten und schärfen. Darüber hinaus wird der Bereich verstärkt in Laufgemeinschaften und die Grassroots-Aktivierung investieren, z. B. in Runbases wie in Berlin und Boston. Zudem wird adidas Running in Zusammenarbeit mit Runtastic eine zentrale Rolle bei der weiteren Digitalisierung des Sports einnehmen.
- adidas Core ist die zweite Kategorie, in der wir deutliche Marktanteile hinzugewinnen wollen. Zielgruppe von Core sind preisbewusstere Konsumenten, vor allem in Schwellenländern. Core bietet in allen Kategorien Modelle zum *Einstiegspunkt* [SIEHE GLOSSAR](#) an. Um erfolgreich

zu sein, verfolgt Core hier ein sogenanntes Fast-Fashion-Geschäftsmodell. ‚Fast Fashion‘ steht für eine schnelle Reaktion auf entstehende Trends durch kürzere Vorlaufzeiten und bestmögliche Umsetzung im Einzelhandel.

[SIEHE INNOVATION, S. 83](#)

Verstärken

- Die Kategorie Training ist die größte Performance-Kategorie der Marke adidas und zugleich wichtigster Treiber für deren Bekleidungssegment. Ausgehend von innovativen Stoffen und Materialien wollen wir die Reichweite der Marke adidas im Bereich Bekleidung deutlich erweitern – zum einen durch die Kategorie Training, also Produkte für allgemeine Trainingszwecke sowie für spezielle Sportarten, zum anderen durch Athletics, was auf die sportliche Lebenseinstellung von Athleten auch außerhalb des Trainings ausgerichtet ist. Angesichts der hohen Sichtbarkeit der Trainingsprodukte in allen Märkten spielt diese Kategorie eine zentrale Rolle dabei, die Reichweite der Markenbotschaft zu erweitern und so die Marke adidas insgesamt zu stärken.

Authentisch bleiben

- Um die weltweit beste Sportartikelmarke zu sein, müssen wir auch beim Sport auf lokaler Ebene die Glaubwürdigkeit der Marke vermitteln. Vor diesem Hintergrund bedient die Marke adidas auch weiterhin eine breite Palette an Sportarten und Aktivitäten wie Golf, Basketball, American Football, Baseball, Outdoor, Rugby, Tennis, Handball, Volleyball, Schwimmen oder Boxen. Um in wichtigen Märkten und Städten die größtmögliche Wirkung zu erzielen und die Ressourcen bestmöglich zu nutzen, priorisieren wir mit der Marke adidas solche Sportarten, die im Hinblick auf die jeweilige lokale Kultur, die Anhängerschaft oder die nationale Identität die wichtigste Rolle spielen.

REEBOK MARKENSTRATEGIE

MISSION: DIE WELTWEIT BESTE FITNESSMARKE SEIN

Reebok ist eine amerikanisch geprägte globale Marke, die fest im Bereich Fitness verwurzelt ist und die Mission hat, die weltweit beste Fitnessmarke zu sein. Vor diesem Hintergrund wurde der Fokus von Reebok in den vergangenen Jahren von traditionellen Sportarten auf Fitnesssportarten verlagert. Die drei Seiten des Reebok Deltas – Symbol des Wandels und der Transformation – stehen für die physische, mentale und soziale Veränderung, die Fitness als Lebensstil bewirken kann, wenn Menschen die Herausforderung annehmen, sich zu verbessern. Dies gilt sowohl beim Sport als auch in anderen Lebensbereichen.

In den vergangenen Jahren haben wir bei Reebok in die Kategorien Training und Running investiert, um Produkte zu entwickeln, die allen Fitnessgewohnheiten gerecht werden. Gleichzeitig besinnen wir uns in der Kategorie Classics auf die Wurzeln der Marke Reebok und rücken einen fashionorientierten Lifestyle außerhalb des Fitnessstudios in den Mittelpunkt. Inspiriert durch den Anspruch, Innovationsführer im Bereich Fitness zu sein, kombinieren wir bei Reebok auch weiterhin die traditionsreiche Vergangenheit der Marke mit neuen Technologien, die Sport- und Lifestyle-Produkte gleichermaßen neu definieren.

KONSUMENTENFOKUS: DIE ‚GAME CHANGERS‘

Mit einem konsumentenorientierten Ansatz konzentriert sich Reebok auf einen unverwechselbaren, relevanten und authentischen Umgang mit den Fokuskonsumenten – den sogenannten Game Changers. Diese Konsumenten, sowohl Frauen als auch Männer aller Altersklassen, werden von dem Willen angetrieben, zur eigenen Bestform zu finden – auf mentaler, sozialer und physischer Ebene. Die Game Changers sind aktiv, fitnessorientiert und lassen sich von der ganzen Bandbreite des

Fitnessbereichs inspirieren. Vier wesentliche Eigenschaften zeichnen ihre gemeinsame Mentalität aus: Selbstoptimierung, Ausdauer, Vertrauen und Bescheidenheit. Diese Grundwerte machen die Game Changers aus. Fitness ist ein fester Bestandteil ihres Lebens, sie sind modebewusst und handeln mit Leidenschaft. Durch intensive Forschung und Interaktion mit Konsumenten hat die Marke Reebok ein Verständnis des komplexen, von Fitness geprägten Lebensstils dieser Konsumentengruppe sowie ihrer Bedürfnisse und Wünsche bezüglich Produkt und Design entwickelt und sich zum Ziel gesetzt, diese Erwartungen stets zu übertreffen.

Der Fokus innerhalb dieser Konsumentengruppe wird auch weiterhin auf den weiblichen Game Changers liegen. Aufbauend auf der langen Tradition der Marke rückt Reebok Frauen in den Mittelpunkt. Mit diesem Ansatz, bei dem inhaltliche Ausrichtung („Content Strategy“), Marketingaktivierung und Vertrieb ganz auf Frauen ausgerichtet sind, geht die Marke völlig andere Wege als andere Marken der Branche. Reebok etabliert sich so als Marke für beide Geschlechter, mit dem Ziel, 50 % des Umsatzes im Bereich Women zu generieren. Diese frauenfokussierte Positionierung hat Reebok in den vergangenen Jahren weiter ausgebaut und ist dazu verschiedene Partnerschaften mit prominenten, vor allem bei Frauen beliebten Influencern eingegangen.

PRODUKTFAMILIEN: AUF FITNESS-DNA AUFBAUEND

Wir sind uns der Bedeutung starker Produktfamilien im Bereich Schuhe und Bekleidung bewusst. Mit der Marke Reebok wollen wir daher Produktlinien etablieren, die innovativ sind und dennoch immer wieder neu aufgelegt werden können, damit sie zu einem festen Bestandteil der Marke und für Konsumenten unverzichtbar werden. Dies ist essenziell für die Verbesserung von Konsumentenwahrnehmung und Markenansetzen und spielt darüber hinaus auch für die Effizienz der Marke Reebok eine wichtige Rolle.

Aus diesem Grund investieren wir bei Reebok stark in Produktfamilien und weisen ihnen zukünftig eine hohe Priorität zu. Wir gehen davon aus, dass Produktfamilien im Bereich Schuhe bis 2020 mindestens 25 % des Gesamtumsatzes der Marke Reebok im Bereich Schuhe ausmachen werden. Zu wichtigen Produktfamilien gehören *Performance-Produkte* [SIEHE GLOSSAR](#) wie der CrossFit Nano oder der vor Kurzem eingeführte FloatRide Run, die von der jeweiligen Community begeistert angenommen wurden, sowie Produkte, die die Fitness-DNA von Reebok verkörpern, wie z. B. der Classic Leather und der Freestyle. Im Bereich Bekleidung hat Reebok speziell für Frauen konzipierte Produktfamilien kreiert, wie die 2017 eingeführte Lux Tight. 2018 werden weitere Produktfamilien im Bereich Bekleidung mit Fokus auf weibliche Game Changers vorgestellt werden.

Bei Reebok liegt der Fokus auf Innovation. Ziel ist es daher, auch in Zukunft kontinuierlich innovative Produkte einzuführen und neue Technologien, Styles und Prozesse hervorzubringen. In diesem Zusammenhang wird Reebok 2018 den PureMove Bra vorstellen, einen innovativen neuen Sport-BH, dessen patentierte Textiltechnologie sich den Bewegungen der Trägerin sowie der Bewegungsintensität anpasst. Reebok investiert neben Technologien auch in Innovationen, zu denen unsere Konsumenten einen Bezug herstellen können und die durch einzigartige Partnerschaften und Geschichten entstehen. 2017 hat die Marke beispielsweise die Reebok Innovation Collective geschaffen, eine konsumentenorientierte Plattform, die diese Art des Storytellings in den Mittelpunkt rückt.

[SIEHE INNOVATION, S. 83](#)

MARKETINGINVESTITIONEN: MARKENBOTSCHAFT VERTIEFEN UND REICHWEITE VERGRÖßERN

Um den Markenwert zu stärken, die Loyalität der Konsumenten zu gewährleisten sowie überzeugende Markenbotschaften zu vermitteln, konzentriert sich Reebok auf die Entwicklung inspirierender Marketingkonzepte. Ein zentrales Element der

Marketing- und Kommunikationsstrategie ist es, mit der ‚Be More Human‘-Plattform mit dem Konsumenten auf emotionaler Ebene in Kontakt zu treten. Unterstützt wird dieser Ansatz von einer Reihe bekannter Persönlichkeiten und Influencern aus dem digitalen Umfeld.

- **‚Be More Human‘:** Die Marke Reebok will Menschen dazu inspirieren, Bestleistungen zu erreichen – auf physischer, mentaler und sozialer Ebene. Dieses Leitprinzip ist auch wesentlicher Bestandteil der globalen Marketingkampagne Be More Human. Im Mittelpunkt der 2015 eingeführten Kampagne stehen Menschen, die Fitness einen hohen Stellenwert einräumen und dadurch ein erfüllteres und weniger ichbezogenes Leben führen. Die 2017 gestartete Serie von Kurzfilmen ist eine Weiterentwicklung der Be More Human-Kampagne und öffnet den Blickwinkel für andere Fitnessarten und Menschen. Gleichzeitig bleibt die Botschaft erhalten, dass ein aktiver Lebensstil zu einer besseren Version des eigenen Selbst führt. Anlässlich des Kampagnenstarts boten ReebokONE Trainer in verschiedenen US-amerikanischen Städten als Gegenleistung für einen simplen Händedruck Trainingseinheiten an, um Menschen sowohl in physischer als auch sozialer Hinsicht durch Fitness zusammenzubringen. Die Kampagne erhält Unterstützung von ‚Stories of Progress‘ (Geschichten des Fortschritts), einer Online-Sammlung inspirierender Influencer-Berichte und relevanter Inhalte von Marken-Events, Einzelhändlern und Reebok FitHub-Einrichtungen.
- **Authentische und einflussreiche Fitness-Assets:** Um die Marke zu stärken sowie deren Relevanz bei Fitnesskonsumenten zu erhöhen, ist Reebok eine Reihe von Partnerschaften mit einigen der weltweit einflussreichsten Künstler und Athleten wie z. B. Future, Gigi Hadid und J.J. Watt eingegangen. 2017 wurden mit der Musikerin Ariana Grande, Schauspielerin Nina Dobrev und Top-Designerin Victoria Beckham hochkarätige Neuzugänge in das umfassende Portfolio an Markenbotschafterinnen

aufgenommen. Um die Authentizität der Marke als weltweit beste Fitnessmarke zu stärken, hat Reebok zudem Partnerschaften mit einigen der am schnellsten wachsenden und innovativsten Organisationen im Bereich Fitness geschlossen, darunter CrossFit, Ragnar, Midnight Runners und Les Mills. Darüber hinaus ist der Aufbau weiterer Partnerschaften mit Fitnesstrainern wichtig, um das Ziel zu erreichen, mit der globalen Fitness-Community in Kontakt zu treten. Mit einem weltweiten Netzwerk von derzeit mehr als 100.000 Trainern ist Reebok dem Ziel, die bevorzugte Marke für Trainer auf der ganzen Welt zu sein, bereits deutlich näher gekommen.

- **Digitales Ökosystem:** Um das maximale Wachstumspotenzial zu nutzen, stellt sich die Marke Reebok digital neu auf. Wir haben die Notwendigkeit erkannt, im digitalen Umfeld relevant und authentisch zu sein – vor allem für Frauen. Infolgedessen ist dieses Umfeld wichtigster Kanal sowohl für Kommunikations- und Marketinginitiativen als auch aus kommerzieller Sicht, da dort Erlebnisse und Produkte online zur Verfügung gestellt werden. Die Marke Reebok legt einen besonderen Fokus darauf, die Schnelligkeit und Nutzbarkeit sowie das Konsumentenerlebnis online auf Reebok.com sowohl für mobile Geräte als auch für den Desktop zu optimieren und plant für 2018 weitere Verbesserungen des digitalen Ökosystems.

ROLLE DER KATEGORIEN

Running, Training und Classics spielen jeweils eine entscheidende Rolle für die Game Changers. Daher konzentriert sich Reebok auf diese drei Kategorien, um Fitnessenthusiasten für sich zu gewinnen und kommerzielle Chancen aus wichtigen Fitnessaktivitäten bis hin zu Lifestyle zu nutzen. Die fundierte und konsumentenorientierte Herangehensweise von Reebok Running setzt innovative Dämpfungstechnologien ein, die dem leistungsorientierten Läufer besondere Vorteile bieten. Reebok Running hat zudem verschiedene moderne Schuhmodelle kreiert, die Innovation und Style miteinander

verbinden. Reebok Training ist nach wie vor eine wesentliche Säule im Game-Changer-Ansatz der Marke und bietet ein umfassendes Portfolio an hoch spezialisierten und vielseitigen Produkten, die wegweisend für den Bereich Fitness sind. Darüber hinaus entsprechen diese Produkte den Wertvorstellungen und Ansprüchen, nach denen Game Changers leben und trainieren. In Reebok Classics verschmilzt die Verwurzelung der Marke im Bereich Fitness mit den modernen Fitness-Designs der Kategorien Running und Training. Dadurch werden Game-Changer-Konsumenten mit ihrem vollständig fitnessgeprägten Lebensstil angesprochen.

‚MUSCLE-UP‘: TRANSFORMATION VON REEBOK STÄRKT FUNDAMENT DER MARKE

Reebok hat sich in den vergangenen Jahren von einer allgemeinen Sportmarke zu einer Marke gewandelt, die voll und ganz auf den Bereich Fitness konzentriert ist. Während Reebok über mehrere Jahre hinweg einen Umsatzanstieg erzielt hatte, bleibt der Marktanteil der Marke insgesamt hinter den Marktanteilen der vergangenen Jahre zurück. Reebok konnte außerdem in der jüngeren Vergangenheit auf dem Heimatmarkt in Nordamerika kein Wachstum verzeichnen. Zudem haben sich die Margen der Marke in den letzten Jahren nicht positiv auf die Gesamtprofitabilität des Unternehmens ausgewirkt.

Daher hat Reebok im Jahr 2017, wie 2016 angekündigt, die Umsetzung des Turnaround-Plans ‚Muscle-up‘ vorangetrieben – mit dem Ziel, das Umsatzwachstum in den USA zu steigern und die Profitabilität insgesamt zu verbessern. Im Rahmen dieses Plans hat das Unternehmen die globale und die US-Organisation von Reebok zusammengelegt und unter einem Führungsteam vereint. Dies soll dazu beitragen, die Organisationsstruktur zu straffen und ein Umfeld zu etablieren, das vollständig auf den Bereich Fitness ausgerichtet ist. In diesem Zusammenhang hat Reebok 2017 auch das Headquarter an einen neuen Standort im Stadtzentrum von Boston verlegt.

Um auf dem wichtigen nordamerikanischen Markt zukünftig erfolgreich zu sein, muss die Vertriebseffizienz und -effektivität bei Reebok gesteigert werden. Daher hat das Unternehmen seine Initiativen verstärkt, die Anzahl der Reebok Shops in Nordamerika weiter zu optimieren. Das Unternehmen wird insgesamt fast 50 % seiner eigenen Stores im US-Markt schließen – das gilt für Concept Stores und Factory Outlets gleichermaßen –, wobei ein Großteil der Schließungen bereits im Verlauf des Jahres 2017 vorgenommen wurde. Gleichzeitig wird auch das Großhandelsgeschäft gestrafft. Der Fokus wird damit eindeutig auf Einzelhändler gesetzt, die Reebok dabei helfen, den Markenwert zu erhöhen und die Qualität des Wachstums zu steigern.

Muscle-up legt den Fokus nicht nur auf die Straffung der Organisationsstruktur und die Umsetzung der Turnaround-Maßnahmen der Marke Reebok im US-Markt, sondern überarbeitet gleichzeitig die Kernelemente der Reebok End-to-End-Geschäftsabläufe. Die Initiativen reichen von Produktentwicklungen und Go-to-Market-Initiativen über Marketingeffektivität bis hin zu weiteren Maßnahmen zur Beschleunigung der Produktmargen von Reebok.

Die Umsetzung dieser Initiativen wird positive Auswirkungen auf die operative und finanzielle Stärke von Reebok haben und so das Umsatzwachstum und die Profitabilität der Marke in den nächsten Jahren deutlich verbessern. Das Geschäftsjahr 2017 war das erste vollständige Jahr der Umsetzung von Muscle-up und Reebok konnte bereits eine deutliche Steigerung der Profitabilität verzeichnen. Diese spiegelt sich im Anstieg der Bruttomarge der Marke um 4,0 Prozentpunkte auf einen Wert von 40,7 % wider.

VERTRIEBSSTRATEGIE

MARKTGEGEBENHEITEN NEU GESTALTEN

Der Bereich Global Sales steuert die kommerziellen Aktivitäten des Unternehmens, indem er Markenattraktivität in profitables und nachhaltiges Geschäftswachstum wandelt. Ziel ist es, den Konsumenten über sämtliche Kontaktpunkte hinweg das beste Einkaufserlebnis in der Sportartikelbranche zu bieten. Wir wollen die Marktgegebenheiten aktiv beeinflussen, indem wir uns von einem reinen Verwalten existierender Marktmechanismen hin zum selbstbestimmten Gestalten von Marktkonzepten der Zukunft bewegen. Unser Ziel ist es, skalierbare Geschäftslösungen einzuführen, um Premium-Erlebnisse zu schaffen. Dabei wollen wir die Erwartungen unserer Konsumenten durch ein integriertes Markenangebot übertreffen.

HERVORRAGENDE OPERATIVE UMSETZUNG IN UNSEREN MÄRKTEN VORANTREIBEN

Unsere globale Vertriebsstrategie wird von einem zentralisierten und integrierten Marktteam entwickelt, das die reibungslose Implementierung unserer Markenstrategien unterstützt und die Qualität der operativen Umsetzung weltweit vorantreibt. In diesem Zusammenhang haben wir 2017 unseren strategischen Geschäftsplan bis zum Jahr 2020, ‚Creating the New‘, in unseren neun Märkten weltweit konsequent umgesetzt. Zudem haben wir im Laufe des Jahres 2017 die Vorbereitungen für die Zusammenführung der Märkte China, Japan, Südkorea und Südostasien/Pazifik zur Region Asien/Pazifik (APAC) abgeschlossen. Dieser Schritt ermöglicht es uns, die konvergierenden Kunden- und Konsumentenanforderungen in dieser Region zukünftig noch besser zu erfüllen. Vor dem Hintergrund weltweiter Veränderungen spielt unser vielfältiges Marktportfolio eine wichtige Rolle dabei, unser Geschäft zu maximieren, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und unsere Ziele bis zum Jahr 2020 zu erreichen.

NAHTLOSES KONSUMENTENERLEBNIS ÜBER ALLE VERTRIEBSKANÄLE HINWEG

■ Mit mehr als 2.500 eigenen Einzelhandelsgeschäften, rund 13.000 Mono-Branded-Franchise-Stores sowie etwa 150.000 Geschäften unserer Großhandelspartner verfügen wir über ein innerhalb unserer Branche einmaliges Netzwerk an Kontaktpunkten mit den Konsumenten. Darüber hinaus nutzen wir mit unserem eigenen E-Commerce-Vertriebskanal – dem größten Einzelgeschäft für unsere Konsumenten in mehr als 40 Ländern – einen einheitlichen globalen Rahmen. ■ Weiterhin erzielen wir große Erfolge bei der Gewährleistung umfassender Konsumentenerlebnisse durch starke funktionsübergreifende Kooperationen mit wichtigen Großhandelspartnern. Durch die nahtlose Integration der Vertriebskanäle in unser Marktportfolio können wir Strategien verfolgen, die ein erstklassiges Konsumentenerlebnis schaffen und die Produktivität unserer Vertriebsaktivitäten steigern. Indem wir dieses Modell ausweiten, erschließen wir über unseren eigenen Einzelhandel (eigene Einzelhandelsgeschäfte und eigene E-Commerce-Seiten) sowie über Großhandelspartner (selbst kontrollierte Verkaufsflächen sowie Online-Plattformen im Großhandel) neue Geschäftsmöglichkeiten, da wir über alle Konsumentenkontaktpunkte hinweg Halo-Effekte erzeugen, die eine weitere Marktexpansion ermöglichen.

Im Jahr 2017 haben wir unsere Vertriebsstrategie durch verschiedene Initiativen weiterentwickelt, deren Fokus u. a. auf den Aspekten erstklassiges Konsumentenerlebnis, Markttransformation und Produktivität der Vertriebsplattform lag.

Erstklassige Konsumentenerlebnisse

Wir wollen für den Konsumenten ‚omnipräsent‘ sein und das Vertriebspotenzial auf den Plattformen, die unseren Konsumenten zur Verfügung stehen, voll ausschöpfen. Zudem wollen wir mithilfe innovativer Lösungen Situationen vermeiden, in denen die Konsumentennachfrage nicht bedient werden kann.

Vor diesem Hintergrund verfolgen wir die folgenden Omni-Channel-Initiativen:

- ‚Inventory Check‘ ermöglicht Online-Konsumenten, die Produktverfügbarkeit in den Läden einzusehen.
- ‚Click & Collect‘ bietet die Möglichkeit, Artikel online zu bestellen und in einem Geschäft vor Ort zu kaufen bzw. zur Abholung reservieren zu lassen.
- Mit ‚Ship from Store‘ können wir unsere Konsumenten schneller als je zuvor bedienen, indem wir unsere Geschäfte als kleine Logistikzentren nutzen.
- ‚Buy Online, Return to Store‘ ermöglicht es den Konsumenten, gekaufte Produkte im Geschäft zurückzugeben. Zudem bieten sich dadurch neue Kaufgelegenheiten.
- Mit dem ‚Partner Program‘ können wir unser Online-Angebot auf eine größere Konsumentengruppe ausweiten, indem wir es für ausgewählte Großhandelspartner öffnen.
- ‚Endless Aisle‘ (das ‚unendliche Regal‘) bietet Konsumenten in den Geschäften über unsere E-Commerce-Plattform Zugang zu unserem kompletten Produktsortiment.
- Die neu eingeführte ‚adidas Shopping App‘ verbindet unsere Konsumenten ständig mit der Marke adidas und sorgt für bestmögliche Einkaufserlebnisse.

Wir haben 2017 über all unsere Märkte hinweg eine strategische Kombination dieser Ansätze in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften und bei wichtigen Großhandelspartnern umgesetzt. So haben wir nach den ersten Erfolgen des Partner Programs 2016 im Jahr 2017 viele weitere Partner in Westeuropa und Nordamerika in das Programm aufgenommen. Zudem haben wir 2017 unsere adidas Shopping App erfolgreich in Westeuropa und den USA eingeführt. Die App ist direkt mit dem adidas E-Commerce-Shop verknüpft und bietet Konsumenten persönliche Interaktion, reibungslose Bezahlvorgänge, lückenlose Bestellübersichten sowie personalisierte Inhalte. Durch weitere Investitionen im Bereich Customer Relationship Management (CRM), die uns tiefere Erkenntnisse

und eine engere Verbindung zu unseren Konsumenten ermöglichen, wollen wir den Erfolg der App erheblich steigern.


Markttransformation

Unser Ziel ist es, den Erfolg unserer Initiativen über alle Vertriebskanäle hinweg zu nutzen und auszubauen, um die Wünsche unserer Konsumenten besser zu erfüllen. Wichtigster Einflussfaktor ist dabei, Verkaufsflächen selbst zu kontrollieren. Überall dort, wo wir die Präsentation unserer Marken und Produkte am Point of Sale aktiv steuern können, verzeichnen wir eine spürbare Auswirkung auf das Konsumentenerlebnis und letztendlich auf unsere operativen und finanziellen Ergebnisse. Umsetzen können wir dies in unserem eigenen Einzelhandel (einschließlich E-Commerce) und im Großhandel (Franchise-Stores, selbst kontrollierte Verkaufsflächen und Online-Plattformen im Großhandel). Bis zum Jahr 2020 wollen wir mehr als 60 % des Gesamtumsatzes über selbst kontrollierte Verkaufsflächen erzielen.

Der eigene Einzelhandel ist für uns ein Katalysator dafür, unsere Ziele bei den selbst kontrollierten Verkaufsflächen zu erreichen. Wir verstärken unseren Erfolg im eigenen Einzelhandel, indem wir wichtige Erkenntnisse auf Franchise-Stores übertragen und das Franchising als Geschäftsmodell in bestehenden und neuen Regionen ausweiten. Nachdem wir 2016 unseren adidas Flagship-Store in New York eröffnet haben, folgte 2017 die Eröffnung des bisher größten adidas Originals Flagship-Stores in Chicago. Wir gehen davon aus, dass diese Flagship-Stores neue Maßstäbe in Bezug auf Produktpräsentation, Umsetzung und Service setzen werden. Diese lassen sich auf alle anderen Vertriebskanäle übertragen. Wir erwarten, dass E-Commerce auch weiterhin unser am schnellsten wachsender Vertriebskanal bleiben wird: Der Umsatz soll auf 4 Mrd. € im Jahr 2020 steigen. Im Großhandel werden wir unsere Position mit einem Fokus auf bedeutende Key Accounts weiter ausbauen. Im Mittelpunkt stehen dabei wichtige Konsumenten-Hotspots und Handels-

zonen, vor allem jene, die Teil unserer Städte-Initiative sind. Strategische Partnerschaften zum Betreiben selbst kontrollierter Verkaufsflächen bleiben ein wichtiger Impulsgeber dieser Expansion.

Städte und Handelszonen

Wir konnten 2017 weitere Erfolge in New York, Los Angeles, Paris, London, Schanghai und Tokio verzeichnen: Der zusammengefasste Umsatz in diesen sechs Städten wuchs schneller als der Umsatz des Unternehmens insgesamt. Zudem verzeichneten wir in den meisten dieser Städte eine bessere relative Entwicklung des *Net Promoter Score (NPS)*.  **SIEHE GLOSSAR** Um diese Dynamik weiter voranzutreiben, werden wir in den jeweiligen Städten die Aspekte Konsumenteneinblicke, Umsetzung im Einzelhandel sowie Großhandelspartnerschaften auch weiterhin in den Mittelpunkt stellen. In diesem Zusammenhang haben wir damit begonnen, diese Städte aus der Perspektive von Handelszonen statt wichtiger Geschäfte und Key Accounts zu betrachten. Wir wollen unseren Konsumenten in diesen kommerziell entscheidenden Gebieten ein erstklassiges, ganzheitliches Einkaufserlebnis über alle identifizierten Vertriebsstellen im Groß- und eigenen Einzelhandel hinweg bieten. Die Erkenntnisse, die wir aus dieser Transformation gewinnen, werden unserer strategischen Säule ‚Städte‘ weitere Impulse geben. Wir wollen dieses Konzept in einer Vielzahl weiterer Städte anwenden und unsere Investitionen auf die Bereiche konzentrieren, in denen unsere Fokus Konsumenten leben, aktiv sind und einkaufen.




Specialty Sales

Wir haben 2017 die ‚Specialty Sales‘ Organisation eingeführt. Ihr Ziel ist es, die Beliebtheit und Attraktivität unserer Marken in Boutiquen und auf Sneaker spezialisierten Geschäften voranzutreiben und unsere einflussreichsten Konsumenten direkt zu bedienen. Dieses Team ist dafür verantwortlich, höchstes Serviceniveau, Zugang zu individuellen Sortimenten ausgewählter Kategorien, wie z. B. Running oder Originals,

sowie außergewöhnliche Kampagnen weltweit sicherzustellen. Dabei liegt der Fokus klar auf unseren wichtigen Städten und Handelszonen. Nach den ersten Erfolgen 2017 und dem starken Wachstum in Boutiquen und Sneaker-Geschäften werden wir unsere Initiativen im Bereich Specialty Sales auch 2018 und darüber hinaus ausbauen.

Produktivität und Effizienz der Vertriebsplattform

Wir möchten die Produktivität unserer Vertriebsplattform vorantreiben. Dies wollen wir durch unterschiedliche Ansätze erreichen:

- **Erstklassige Präsentation:** Unsere physischen Verkaufsflächen sind ein wichtiger Faktor dabei, den Net Promoter Score (NPS) und den Durchverkauf zum vollen Preis zu fördern. Wir haben das Markenerlebnis durch die Einführung und Ausdehnung erstklassiger Geschäftskonzepte wie *Stadium*  **SIEHE GLOSSAR** und *Neighbourhood*  **SIEHE GLOSSAR** bei der Marke adidas sowie *FitHub*  **SIEHE GLOSSAR** bei der Marke Reebok weiterentwickelt. Bei der Gestaltung unserer eigenen Einzelhandelskonzepte spielt Skalierbarkeit eine wichtige Rolle. Daher werden wir diese Konzepte in weiteren Geschäften einführen, wodurch sich vertriebskanalübergreifend Vorteile sowie positive Nebeneffekte für unsere Großhandels- und Franchise-Partner ergeben werden.
- **Herausragender Kundenservice:** Im Jahr 2017 haben wir die Sales Academy eingeführt. Mit diesem Programm vollziehen wir einen Kulturwandel bei unseren Vertriebsteams mit dem Ziel, die Effektivität zu steigern. Unsere Konsumenten profitieren von einem deutlich höheren Serviceniveau. Höhere *Konversionsraten*  **SIEHE GLOSSAR** und gestiegene durchschnittliche Verkaufspreise bestätigen den Erfolg des Programms.
- **Personalisierte Interaktion:** Unser Bestreben, ein erstklassiges Einkaufserlebnis zu bieten, wird im Internet durch unsere digitalen Flagship-Stores adidas.com und reebok.com sichtbar sowie durch unsere neue adidas Shopping App. E-Commerce und digitale Kommunikation

sind für unsere Marken wirkungsvolle Instrumente zur Konsumentenansprache.

- **Fundierte Entscheidungen:** Wir investieren weiter in Datenanalyse und technische Infrastruktur, um schnellere und fundiertere Entscheidungen treffen zu können. Durch die Nutzung von Daten, z. B. zum Durchverkauf unserer Produkte über alle Vertriebskanäle hinweg sowie zum Einkaufsverhalten unserer Konsumenten, gewinnen wir umfassende Einblicke, die für die Sortimentsplanung und das Management des Produktlebenszyklus hilfreich sind.
- **Vertriebskanalmix:** Nach einer ausführlichen Profitabilitätsanalyse der Vertriebskanäle in jedem einzelnen unserer Märkte haben wir 2017 ein Optimierungsprogramm gestartet, mit dem sowohl Fokus als auch Ressourcen auf die profitabelsten Vertriebskanäle verlagert werden sollen. Dadurch wollen wir den Vertriebskanalmix unseres Unternehmens weiter optimieren und die Effizienz unserer Global Sales Organisation verbessern.

Wir sind zuversichtlich, dass unsere Vertriebsstrategie zu erheblichen Verbesserungen bei Markenattraktivität (gemessen anhand des NPS), Umsatz, Marktanteil und Profitabilität führen wird. ■ [SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM, S. 111](#)