



# Investor Story

[www.tradecentre.de](http://www.tradecentre.de)



## Das Vorstandsinterview Adidas - CEO Herbert Hainer

14.04.2009

Unternehmensvisionen sind die Quelle von Wachstum. Der Aktienkurs reflektiert die zukünftigen Wachstumserwartungen eines Unternehmens. Wir fragen Unternehmenslenker nach den Strategien, mit denen sie ihr Unternehmen auf den Wachstumspfad führen wollen.

Die **adidas Gruppe** ist einer der weltweit führenden Anbieter in der Sportartikelindustrie und unterhält ein sehr umfassendes Produkt-Portfolio um die drei Kernsegmente adidas, Reebok und TaylorMade-adidas Golf. Das Unternehmen mit Sitz in Herzogenaurach beschäftigt knapp 40.000 Mitarbeiter weltweit und erzielte im Jahr 2008 einen Umsatz von fast elf Milliarden Euro. Die Produkte der Gruppe sind nahezu in jedem Land der Welt erhältlich und die Marke adidas dürfte fast jedem ein Begriff sein.

Adidas verwöhnte die Anteilseigner in den letzten Jahren stets mit solidem Wachstum und neuen Rekorde. 2009 wird für das Unternehmen aber kein einfaches Jahr. Umsatz- und Gewinn werden unter dem Niveau des Vorjahres liegen. Sobald der Wirtschaftsmotor wieder läuft, dürfte adidas aus unserer Sicht rasch an alte Bestmarken anknüpfen. Für Wachstum ist adidas bestens programmiert. Diesen Eindruck hinterlässt Vorstandschef Herbert Hainer in unserem Interview. Er spricht über den Wachstumsmarkt China, das größte Risiko für den Konzern in 2009, Ziele hinsichtlich der Verschuldung, die Übernahme von Reebok und Optionen für neue Akquisitionen.



## Im Interview

Herbert Hainer  
CEO Adidas



**Herr Hainer, die Sportartikel-industrie wird von der Finanz- und Wirtschaftskrise nicht verschont. Sie gilt allerdings als relativ robust gegen Rezessionen. Inwiefern ist Ihr Unternehmen von der wohl schärfsten Rezession seit dem 2. Weltkrieg betroffen und können Sie schon ein wenig Licht am Ende des Tunnels erkennen oder herrscht starker Nebel?**

Es ist aus heutiger Sicht schwer abzuschätzen, wie sich der Wirtschaftsabschwung auf die Konsumenten und unsere Einzelhandelspartner auswirken wird. Keiner kann voraussagen, wie stark steigende Arbeitslosenzahlen und niedrigeres Verbrauchervertrauen den Privatkonsum bremsen werden. Aber eins steht schon fest: Die Konsumenten werden 2009 weniger Geld ausgeben.

**Gibt es noch eine Region, die Ihnen in 2009 Freude bereiten wird?**

Die langfristigen Wachstumstrends in Asien und Lateinamerika werden sich fortsetzen, wenn auch zunächst auf niedrigerem Niveau. Auch Russland - wird konstante Währungen vorausgesetzt - weiter wachsen. Und auch Deutschland ist momentan noch erstaunlich krisenresistent.

**Wie entwickeln sich Ihre Geschäfte in Asien und speziell China?**

China bleibt grundsätzlich ein extrem attraktiver Markt. Als Gruppe sind wir dort Marktführer. Das chinesische Wirtschaftswachstum wird sich zwar 2009 auch abschwächen, aber liegt selbst dann noch bei sechs bis sieben Prozent. Durch die Olympischen Spiele ist die Begeisterung für Sport noch einmal gestiegen, das Image unserer Marken in China ist hervorragend. Daher wird China langfristig sicher ein Wachstumsmotor für unsere Gruppe bleiben. Unser Ziel ist es, bis 2010 mehr als eine Milliarde Euro Umsatz in China zu erzielen.



**Ihr größtes Sorgenkind ist die Marke Reebok. Welche Maßnahmen wollen Sie umsetzen, um die Marke nachhaltig profitabel zu betreiben und welche operativen Margen haben Sie sich als Ziel gesetzt?**

Wir messen den Erfolg unseres Unternehmens nicht an der Performance einzelner Marken, sondern an der Performance der Gruppe als Ganzes. Aber es ist richtig, dass 2008 für Reebok ein schwieriges Jahr war und ich bin enttäuscht, dass wir nicht die Verbesserung der Finanzergebnisse präsentieren konnten, die wir zu Beginn des Jahres erwartet hatten. Unsere größte Aufgabe besteht darin, der Marke Reebok mehr Relevanz für den Konsumenten zu verleihen. Und hier bewegen wir uns definitiv in die richtige Richtung. Nehmen Sie zum Beispiel unsere Partnerschaft mit Cirque du Soleil, die wir im Februar vorgestellt haben. Mit „Jukari Fit to Fly“ haben wir ein ganz neues Workout-Konzept entwickelt, inspiriert von den fantasievollen, künstlerisch und körperlich anspruchsvollen Bewegungen der Cirque du Soleil Akrobaten. Dieses neue Konzept hat in der Fitnessbranche und in den Medien bereits für großes Aufsehen gesorgt. Auch auf der Produktseite bringen wir 2009 bedeutende Verbesserungen in den Kollektionen auf den Markt wie zum Beispiel „Easy Tone“ oder den Runningschuh „Taikan“.

**Bereuen Sie eigentlich den Zukauf von Reebok oder werten Sie die Übernahme als Erfolg?**

Der Kauf von Reebok war strategisch und langfristig absolut die richtige Entscheidung.

**Adidas hat in 2008 einen operativen Cashflow von rund 500 Millionen Euro erzielt. Allerdings wurden auch mehr als 400 Millionen Euro investiert. In welcher Größenordnung erwarten Sie den operativen Cashflow in diesem Jahr und wie hoch sollen die Investitionen ausfallen?**

Wir wollen auch in diesem Jahr einen starken Cashflow erwirtschaften. Konkrete Zahlen kann ich Ihnen noch nicht nennen. Da müssen wir abwarten, wie lang diese Krise noch anhält.



**Haben Sie die Investitionen aufgrund der Lage der Wirtschaft angepasst und wo liegt der Fokus Ihrer Investitionen?**

Natürlich schauen wir uns die aktuelle Lage der Weltwirtschaft genau an. Ich bin aber der Überzeugung, dass die wahren Gewinner der Krise diejenigen sein werden, die an ihren langfristigen Strategien festhalten und nicht in blinden Aktionismus verfallen. Wir werden daher im Jahr 2009 einen dualen Ansatz verfolgen. Wir werden einerseits alle Kosten, die nicht direkt zu unserem Geschäftserfolg beitragen strikt reduzieren. Dazu gehören die Senkung der Reisekosten, der Verzicht auf externe Berater und ein Einstellungsstopp. Andererseits werden wir auch 2009 weiter in unseren künftigen Erfolg investieren. Der eigene Einzelhandel und die Erweiterung der selbst kontrollierten Verkaufsflächen stehen dabei ganz oben auf der Prioritätenliste.

**Cash-Management ist in einer Rezession das Wichtigste. Haben Sie Potenzial das Working Capital in 2009 zu verbessern?**

Gutes Management unseres Working Capitals ist eine unserer Prioritäten in 2009.

**Ihr Lieblingswettbewerber NIKE prüft einen Stellenabbau. Ist das auch bei Ihnen ein Thema, um Kosten einzusparen oder welche Maßnahmen prüfen Sie, um Kosten einzusparen?**

In einem Konzern unserer Größe ist es enorm wichtig, schneller, schlanker und effizienter zu werden, und wir suchen kontinuierlich nach Möglichkeiten zur Steigerung unserer Effizienz. Damit sind wir in diesen Krisenzeiten bereits einen Schritt voraus. Wir haben in Europa und Lateinamerika ein gemeinsames operatives Geschäftsmodell für adidas und Reebok eingeführt, das sich zuvor in Asien bereits bewährt hatte. Außerdem haben wir bei der Marke adidas vor einem Jahr ein umfangreiches Programm zur Reduzierung der Komplexität innerhalb der Marketingorganisation gestartet. Zu Beginn des Jahres haben wir zudem unsere Mitarbeiterzahl bei Reebok und TaylorMade in Nordamerika reduziert und eine Umstrukturierung des Geschäfts von Reebok in Großbritannien angekündigt.



**Währungen diverser Länder, wie zum Beispiel das britische Pfund oder Rubel sind kollabiert. Welche Auswirkungen hat dies auf Ihre Zahlen und welche Konsequenz ziehen Sie aus dem Thema?**

Ich persönlich sehe in Währungsschwankungen unser größtes Risiko für 2009. Auch wir haben keinen Einfluss auf das gesamtwirtschaftliche Umfeld oder die Wechselkurse. Aber wir können unser Geschäft direkt beeinflussen. Und deswegen werden wir auch weiterhin an unserer Strategie festhalten: zum Nutzen aller unserer Stakeholder ein Unternehmen aufzubauen, das von langfristigem Wachstum geprägt ist.

**Die Nettoverschuldung der Gruppe liegt bei rund 2,2 Milliarden Euro. Können Sie in 2009 die Verschuldung reduzieren und welchen Verschuldungsgrad steuern Sie mittelfristig an?**

Wir planen 2009 unsere Schulden zu reduzieren. Mittelfristig streben wir einen Verschuldungsgrad von 50 Prozent an.

**Welche Wachstumspotenziale sehen Sie noch für das Unternehmen?**

Ich sehe für unser Unternehmen noch Wachstumspotenziale bei allen Marken und in allen Regionen.

**Die aktuelle Marktphase bietet auch Chancen für gesunde Unternehmen. Es könnte sich als sehr lukrativ herausstellen gerade jetzt sich durch Zukäufe zu stärken. Schauen Sie sich nach Akquisitionen um, auch wenn dadurch die Nettoverschuldung vermutlich kurzfristig ansteigen wird?**

Wir bekommen fast täglich Unternehmen zum Kauf angeboten. Es ist unsere Pflicht als Manager, die Attraktivität dieser Angebote zu prüfen und zu bewerten, ob uns ein Zukauf langfristig stärker machen kann. Momentan ist nichts Konkretes in der Pipeline. Aber Sie haben gesehen, dass wir Ende 2008 mit der Akquisition von Ashworth unserer Golfangebot um eine authentische Golf-Lifestyle-Marke ergänzt haben und damit jetzt unbestritten Marktführer für Golfbekleidung sind.



**In welcher Sportart fühlen Sie sich noch nicht gut genug positioniert und gibt es noch eine neue Sportart, in der Sie stärker aktiv werden wollen?**

Auch hier sehe ich noch Potential in fast allen Sportarten. Die Marke adidas konzentriert sich auf den Ausbau unseres Geschäftes in Running, Basketball, Fußball und Training. Ein Bereich, den wir neu begonnen haben, langfristig aufzubauen, ist der Bereich Outdoor. Die Schwerpunkte bei Reebok liegen auf Frauen Fitness, den Reebok „Classics“ und Training allgemein.

**2010 steht in Südafrika die Fußball-Weltmeisterschaft auf dem Programm. Was versprechen Sie sich von diesem Event für Adidas?**

Wir haben bereits 2008 durch unseren äußerst erfolgreichen Auftritt bei der UEFA EURO in Österreich und der Schweiz unsere weltweite Marktführerschaft im Fußball ausgebaut. Die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft in Südafrika kommt immer näher und bietet uns erneut eine hervorragende Plattform, um die Stärken unseres Unternehmens zu zeigen. Diese Plattform werden wir nutzen.

**Sie haben Ihre Anteilseigner in den letzten Jahren mit solidem Gewinnwachstum und einer Serie an Rekordgewinnen verwöhnt. Können Sie bereits im Jahr 2010, im Jahr der WM in Südafrika, Ihre Aktionäre mit neuen Rekorden verwöhnen oder müssen diese sich bis zu neuen Bestmarken etwas länger gedulden?**

Ich denke, wir müssen jetzt erstmal abwarten, in welche Richtung sich die Weltwirtschaft im Jahr 2009 entwickelt. Niemand kann heute vorhersagen, wie lange die Krise dauern wird und wie tief sie sein wird. Daher ist es für eine Aussage über 2010 eindeutig zu früh. Ich kann Ihnen und unseren Aktionären allerdings versichern, dass wir in jeder Lage - sei sie gut oder schlecht - stets nach Wegen suchen, unser Geschäft stärker zu machen. Und das ist genau, was wir aktuell tun.

**Herr Hainer, wird bedanken uns für das Gespräch!**