

„Wie wollen Sie Ihre hohen Ziele erreichen, Herr Hainer?“

Seit fast zehn Jahren ist Herbert Hainer schon **Vorstandschef von Adidas**, dem zweitgrößten Sportartikelhersteller der Welt. Die nächsten fünf Jahre sollen seine besten werden

€uro: Herr Hainer, Anfang Dezember hat der Weltfußballverband Fifa die Weltmeisterschaft 2018 an Russland vergeben. Zufrieden?

Herbert Hainer: Die WM in Russland ist gut für die Entwicklung des Fußballs und für Adidas. Das Land ist heute schon unser größter Markt in Europa. Wir sind dort Marktführer und haben die russische Nationalmannschaft unter Vertrag.

€uro: Kürzlich haben Sie gesagt, dass Adidas den Konzernumsatz bis 2015 um 50 Prozent auf 17 Milliarden Euro steigern will. Der vor Adidas umsatzstärkste Sportartikelkonzern der Welt, Nike aus den USA, hatte im Mai ein Plus von 40 Prozent versprochen. War es da eine Frage der Ehre für Sie, ein höheres Wachstumsziel zu nennen?

Hainer: Aber nein. Wir haben in den letzten sechs Monaten an unserem strategischen Businessplan gearbeitet. Daraus haben sich die 50 Prozent ergeben. Die operative Marge soll auf Konzernbasis von heute etwa 7,5 Prozent auf dann elf Prozent steigen.

€uro: Das sind hohe Ziele. In den letzten fünf Jahren hat Adidas den Umsatz insgesamt nur um 15 Prozent gesteigert. Warum sollten die nächsten fünf viel besser werden?

Hainer: Vergessen Sie nicht, dass wir eine Wirtschaftskrise hinter uns haben, die unser Wachstum 2009 beeinträchtigt hat. Außerdem bilanzieren wir in Euro und haben hohe Währungsschwankungen vor allem gegenüber dem US-Dollar, aber auch gegenüber dem Pfund, dem Yen und dem Rubel, die unsere Umsatzzahlen in Euro beeinflussen. Sie müssen also die währungsneutralen Umsatzzuwächse betrachten. Die avisierten 50 Pro-

zent sind so gerechnet, als würden die Währungskurse bis 2015 so bleiben wie heute.

€uro: Dennoch versprechen Sie ein viel höheres Wachstum. Woher soll das kommen?

Hainer: Aus allen Geschäftsbereichen und Zielmärkten. Eine besonders hohe Dynamik erwarten wir von unserem China-Geschäft, das per annum zweistellige Umsatzzuwächse bringen soll. Auch unsere US-Tochter Reebok wird sich stark entwickeln. Ebenso unsere Lifestyle-Sparte, in der wir unsere Modemarken wie Adidas Originals, Adidas Y-3 und Adidas Neo gebündelt haben. Zudem haben wir noch viel Potenzial in Nordamerika.

€uro: Bleiben wir zunächst in China, wo Sie Absatzprobleme hatten. Haben Sie die inzwischen behoben?

Hainer: Wir sind in China zehn Jahre lang um 50 Prozent oder mehr pro Jahr gewachsen. 2009 bekamen wir Probleme, weil wir zu viel Ware im Markt hatten. Jetzt haben wir anderthalb Jahre daran gearbeitet, wieder auf den Wachstumspfad zurückzukehren: Wir haben eine neue Führungsmannschaft installiert, Händlerbestände abgebaut, unprofitable Läden geschlossen, neue Kollektionen auf den Markt gebracht und neue Werbeanstöße gegeben.

€uro: Mit welchem Ergebnis?

Hainer: Im dritten Quartal 2010 sind wir in China im Vergleich zum Vorjahresquartal wieder deutlich gewachsen. Ich bin zuversichtlich, dass es so weitergeht.

€uro: Gemessen am Konzernumsatz ist der China-Anteil der Adidas Group noch gering: In den ersten neun Monaten 2010 erzielten Sie dort 721 Millionen von neun Milliarden



„Ich glaube fest daran, dass wir unsere Marke Reebok so positioniert haben, dass sie nun nachhaltig wachsen wird.“ Adidas-Chef Hainer im Gespräch mit den €uro-Redakteuren Sven Parplies (rechts) und Mario Müller-Dofel



Es sieht so aus, als würden Frauen ein größeres Bedürfnis verspüren, etwas für ihre optischen Reize zu tun.“

Euro: Wann wird China der größte Einzelmarkt für Adidas sein?

Hainer: Das wird dauern. Wir erwirtschaften ja in den USA im selben Zeitraum über zwei Milliarden Euro. Aber entscheidend sind für uns die Wachstumsraten und nicht, welches Land der größte Umsatzbringer ist.

Euro: Welche Rolle spielt Reebok, Ihre nach Adidas bedeutendste Marke, in China?

Hainer: Leider eine untergeordnete, weil Reebok China vernachlässigt hat, bevor wir die Marke 2006 gekauft haben. Wir positionieren Reebok nun neu, gemeinsam mit einem Partner, der Pou-Chen-Gruppe.

Euro: Sie wollen, dass Reebok das Segment Fitness „dominiert“. Wie kommen Sie voran?

Hainer: Sehr gut. Wir sind in Nordamerika mit Reebok in den ersten neun Monaten 2010 überdurchschnittlich gewachsen – um über 20 Prozent. Auch im Gesamtjahr und 2011 wird die Marke zweistellig zulegen. In Amerika heißt es neuerdings, dass Reebok die innovativste Sportmarke ist, weil sie die meisten neuen Sportschuhe herausbringt. Mit dem Laufschuh „Easytone“ zum Beispiel haben wir eine ganz neue Kategorie kreiert. Ich glaube fest daran, dass wir die Marke seit dem Kauf so positioniert haben, dass sie nun nachhaltig wachsen wird.

Euro: Sie haben Anfang 2010 angekündigt, in diesem Jahr zehn Millionen Paar „Toning-Schuhe“ zu verkaufen. Schaffen Sie das?

Hainer: Davon können Sie ausgehen.

Euro: In der Werbung suggerieren Sie, dass Frauen mit Reebok-„Toning-Schuhen“ einen tollen Körper bekommen, ohne etwas dafür tun zu müssen. Das funktioniert doch nicht.

Hainer: Allein vom Anziehen der Schuhe wird das natürlich nichts. Man muss schon ein bisschen damit herumlaufen.

Euro: Aha. Zum Einkaufen vielleicht?

Hainer: Egal wohin. Man muss sich mit den Schuhen bewegen, sonst werden die Muskeln nicht aktiviert. Fakt ist, dass man nicht ins Fitnessstudio gehen und sich eine Stunde aufs Laufband stellen muss.

Euro: Gibt es Toning-Schuhe für Männer?

Hainer: Ja. Reebok verkauft circa jedes fünfte Paar an Männer. Es sieht also so aus, als würden Frauen ein größeres Bedürfnis verspüren, etwas für ihre optischen Reize zu tun. Bei Männern geht es mehr um Kraft und Schnelligkeit.

Euro: Reebok hat in den USA gerade den Ausrüstervertrag mit der Profiligas im American Football, die NFL, verloren. Damit wird die in den USA mit Abstand populärste Sportart künftig von Nike beherrscht. Ist das nicht ein schwerer Rückschlag für Reebok?

Hainer: Im Gegenteil! So ein Vertrag, der viele Millionen Dollar kostet, bringt nicht automatisch Popularität und Rendite. Sonst wäre Reebok in den vergangenen zehn Jahren nicht so abgemeiert worden. Man muss



Herbert Hainer, wurde am 3. Juli 1954 in Dingolfing/Bayern als Sohn eines Metzgers geboren. Er studierte in Landshut Betriebswirtschaft und begann seine berufliche Karriere 1979 im Vertrieb der Deutschland-Sparte des US-Konsumgüterkonzerns Procter & Gamble. 1987 wechselte Hainer als Vertriebsmanager zu Adidas. Nach mehreren Führungspositionen wurde er 1997 Vorstandsmitglied der Adidas Group. Im Frühjahr 2001 wurde der heute 56-Jährige Vorstandschef des nach Nike weltweit zweitgrößten Sportartikelanbieters. Hainers Lieblingshobby ist – was sonst – Sport.

schon etwas daraus machen. Wir haben uns für einen anderen Weg entschieden. Für die neue Positionierung von Reebok als Fitness- und Trainingsempire ist die NFL nicht mehr zwingend das richtige Symbol.

€uro: Die US-Bank Citigroup hat errechnet, dass Reebok ohne den NFL-Vertrag 350 Millionen Dollar pro Jahr, also 60 Prozent des Markenumsatzes mit Bekleidung in den USA, verliert. Da wird ein riesiges Loch gerissen.

Hainer: Der NFL-Umsatz hat rund 200 Millionen Euro jährlich ausgemacht. Den verlieren wir. Aber wir werden ihn woanders wieder reinholen. Und außerdem fallen ja auch die Kosten für den Vertrag nicht mehr an.

€uro: Reebok war lange defizitär. Bleibt 2010 ein Gewinn vor Zinsen und Steuern?

Hainer: Davon gehen wir aus.

€uro: Ein kleiner oder deutlicher Gewinn?

Hainer: Das kann ich gar nicht sagen, denn wir haben ja unsere Bilanzierung umgestellt.

€uro: Weil Sie die Gewinne der einzelnen Marken nicht mehr explizit ausweisen, haben Sie von Analysten Schelte bezogen. Es heißt, Sie wollten die womöglich schlechten Ergebnisse von Reebok verschleiern.

Hainer: Das stimmt nicht. Wir können nach der Integration von Reebok in die Adidas Group bestimmte Kosten schlicht nicht explizit Reebok-Umsätzen zurechnen, weil viele Kosten für alle Konzernmarken anfallen. Da gibt es beispielsweise Buchhalter, die

für alle Marken arbeiten. Oder Hausmeister, die Gebäude in Schuss halten, in denen Mitarbeiter mehrerer Marken sitzen. Wir haben lediglich das Marketing und den Vertrieb getrennt. Was wir aber weiterhin zeigen, sind der Reebok-Markenumsatz, der steigt, und die Nettomarge, die sich 2010 ebenfalls erheblich verbessert hat. Daraus kann jeder ersehen, wie sich die Marke entwickelt.

€uro: Die USA sind der weltgrößte Sportartikelmarkt. Ausgerechnet dort wird Adidas in fast allen Kategorien von Nike dominiert. Wie wollen Sie die Dominanz brechen?

Hainer: Das ist nicht unser primäres Ziel. Wir wollen in den USA nachhaltig wachsen. Wir haben für Amerika die Highschool-Kids als Hauptzielgruppe definiert und richten unsere Strategie entsprechend aus.

€uro: Zu Ihrem neuen Label Neo: Damit wollen Sie die Bekleidungsanbieter Zara und H&M angreifen. Mit welcher Strategie?

Hainer: Wir zielen mit Neo auf junge Leute von zwölf bis 19 Jahren, die Sportmode zu erschwinglichen Preisen haben wollen. Wir werden – je nach Markt – mit dem Handel kooperieren oder eigene Neo-Läden eröffnen.

€uro: Wie groß soll das Label werden?

Hainer: Mit Sicherheit wird Neo bis 2015 einen wesentlichen Teil dazu beitragen, dass wir mit der Sparte Adidas Sport Style dann 3,7 Milliarden Euro umsetzen – nach rund zwei Milliarden Euro in diesem Jahr.



Eine besonders hohe Dynamik erwarten wir von unserem China-Geschäft.“

€uro: Sie haben schon andere Lifestyle-Labels. Haben Sie keine Sorge, durch einen zu hohen Modeanteil die Kernkompetenz von Adidas als Sportmarke zu gefährden?

Hainer: Wir müssen natürlich darauf achten, dass Adidas im Kern eine Sportmarke bleibt. Deshalb werden wir immer 70 bis 75 Prozent des Adidas-Umsatzes mit Artikeln machen, die für den Sport konzipiert sind. Wenn die Käufer die Kleidung auch in der Disco anziehen – umso besser. Ich glaube auch, dass wir bei der Erweiterung der Markenvielfalt auch genügend sportmodische Aspekte berücksichtigen. Wir wachsen mit der Lifestyle-Sparte heute schneller als mit der Sportsparte. Das zeigt, wie cool die Marke Adidas inzwischen ist. Vor 20 Jahren war das noch anders.

€uro: Die Lifestyle-Sparte hat höhere Margen.

Hainer: Was ja nichts Schlimmes ist.

€uro: Aber es könnte Sie reizen, das Gewicht der Sparte doch noch auf über 25 bis 30 Prozent zu steigern.

Hainer: Das werden wir nicht tun. Der Sport als Markenkern muss im Vordergrund stehen.

€uro: Adidas investiert rund 13 Prozent des jährlichen Konzernumsatzes in Reklame.

Derzeit schichten Sie das Marketingbudget massiv um: von der Print- und TV- zur Internetwerbung. Warum dieser Schwenk?

Hainer: Weil wir glauben, dass wir unsere Zielgruppen vor allem im Internet erreichen, hier also viel effizienter werben können.

€uro: Wo ist der konkrete Unterschied?

Hainer: Wenn wir früher beispielsweise unsere Fußballkunden erreichen wollten, haben wir gewartet bis Herr Faßbender bei der Sportschau am Samstagabend Guten Abend allerseits gesagt hat. Dann kamen drei Bundesligaspiele und ein Fünf-Minuten-Werbeblock. Wenn wir dort zwei Werbespots platziert haben, konnten wir 80 Prozent unserer Zielgruppe erreichen. Heute verteilen sich die Spielübertragungen auf viele Sender. Da muss man viel mehr Geld als früher für TV-Werbung ausgeben, um die Zielgruppe zu erreichen. Dagegen können wir etwa in sozialen Internetnetzwerken wie Facebook unsere Werbung gezielt adressieren und sogar direkt mit den Kunden kommunizieren.

€uro: Die Adidas Group ist mit zehn Prozent am FC Bayern München beteiligt. Und Sie sind dort Aufsichtsratsmitglied. Hat die Mannschaft noch eine Chance, Deutscher Fußballmeister zu werden oder wird es in dieser Saison die Familienfirma Kappa schaffen, die Borussia Dortmund ausstattet?

Hainer: Dortmund als souveräner Herbstmeister hat momentan die besten Voraussetzungen. Aber ich glaube, dass Bayern noch eine Chance hat, wenn Franck Ribéry wieder richtig in Form ist und Arjen Robben seine Verletzung auskuriert hat. Die Saison ist ja noch längst nicht vorbei.

€uro: Vielen Dank für das Gespräch.

Weltmarke aus Bayern

Die Adidas Group mit ihren weltweit 40 000 Mitarbeitern hat 2010 mehr als elf Milliarden Euro umgesetzt. Über 70 Prozent davon entfallen auf die Hauptmarke Adidas. Die US-Tochter Reebok mit dem Schwerpunkt auf Frauen-Fitness – im Bild unten wirbt Topmodel **Helena Christensen** für Sportschuhe von Reebok – kommt auf 15 Prozent. Drittes Standbein ist die auf Golf fokussierte Gruppe TaylorMade-Adidas (acht Prozent). Der Rest entfällt auf einige Nischenprodukte. Die Aktien des DAX-Konzerns aus Herzogenaurach notieren nahe dem Rekordhoch aus dem Jahr 2008.

