



Herbert Hainer, 53:
„Wir werden immer besser.
2008 soll Adidas die Nummer
1 in China werden.“

„Kann Adidas mit Nike mithalten, Herr Hainer?“

Der Chef des zweitgrößten Sportartiklers der Welt über den Unterschied zum größten Rivalen, die Olympischen Sommerspiele in China und den schwierigen US-Markt.

Herbert Hainer ist Vorstandschef der Adidas Group, zu der neben der Hausmarke auch Reebok und der Golfausstatter TaylorMade gehören. Das DAX-Unternehmen aus dem bayerischen Herzogenaurach will bei den Olympischen Sommerspielen 2008 zu den Gewinnern gehören – und sieht sich längst in Wettkampf-Form.

€uro: Herr Hainer, Sie sind auch Aufsichtsrat beim FC Bayern München. Dessen neuer Superstar Franck Ribéry präsentierte sich im Sommer auf einem riesigen Werbeplakat am Münchner Odeonsplatz ausgerechnet mit dem Logo Ihres größten Rivalen Nike. Eine Heimniederlage für Sie?

Herbert Hainer: Ach wissen Sie, mal schnappen wir Nike einen Superstar weg und mal schnappen die uns einen weg. Bei Ribéry nehmen wir das sportlich.

€uro: Hier geht es aber doch mehr um Kommerz als um Sport.

Hainer: Es geht um beides. Ribéry kickt zwar mit Schuhen von Nike. Viel wichtiger ist aber, dass die Trikots mit seinem Namen von uns verkauft werden. Die FC-Bayern-Trikots sind ja mit dem Logo der Marke Adidas bestickt. So kurbelt Ribéry nicht nur das Spiel der Bayern an, sondern auch unseren Merchandising-Umsatz. Ich bin froh, dass wir ihn nach München holen konnten.

€uro: Adidas und Nike kämpfen in einer regelrechten Marketingschlacht um dieselben Werbeträger und Kundengruppen, kreieren sich ein ähnliches Image und vermarkten ähnliche Produkte. Wie versuchen Sie die Marke Adidas von Nike abzugrenzen?

Hainer: Wir positionieren Adidas ganz klar als Performance-Marke. Das heißt, wir ordnen fast alle Aktivitäten dem Ziel unter, Athleten die Chance zur Leistungssteigerung zu geben. Wenn eine Sprinterin die 100 Meter bisher in 11,5 Sekunden läuft, soll sie mit unseren Schuhen 11,2 laufen können. Wir wollen immer die besten Technologien verarbeiten.

€uro: Und was bringt das den Leuten, die es im Leben etwas langsamer angehen lassen?

Hainer: Ein sportliches Image und hochwertige Kleidung. Den Performance-Anspruch haben wir ja uns auferlegt und nicht den Konsumenten. Bringen wir einen Laufschuh heraus, von dem wir wissen, dass er zu 90 Prozent wegen des coolen Designs vor allem als Freizeitschuh getragen wird, muss er bei Tests dennoch zu den besten Laufschuhen gehören. Wir rüsten 27 von 28 olympischen Sportarten aus. Das schafft sonst niemand. Adidas ist ganz klar die olympische Marke.

€uro: Was bedeutet die Olympiade 2008 in Peking für den Konzern?

Hainer: China ist auf Jahre einer der größten Wachstumsmärkte für uns. Und die Olympiade wird das größte Sportevent, das es jemals gegeben hat. Sie wird uns maßgeblich helfen, unsere Wachstumsziele in China zu erreichen. Als Gruppe sind wir bereits Marktführer in China, bis zu den Olympischen Spielen soll auch die Marke Adidas die Nummer 1 sein.

€uro: Wie in China laufen auch in Indien rund eine Milliarde potenzielle Käufer herum. Wie entwickelt sich Ihr Unternehmen dort?

Hainer: Bestens. Die Marke Reebok, die wir 2005 gekauft haben, ist mit über 40 Prozent Anteil an Indiens Sportartikelmarkt weit →



„Adidas ist ganz klar die olympische Marke.“ Herbert Hainer im Gespräch mit Euro-Redakteur Mario Müller-Dofel



→ führend. Adidas hat 25 Prozent Marktanteil.

€uro: Die Wachstumsdynamik in Indien ist aber geringer als in China. Warum?

Hainer: Indien ist eine Demokratie und dadurch viel administrativer aufgebaut. Entscheidungen zum Beispiel bezüglich der Marktöffnung gegenüber ausländischen Unternehmen dauern länger, weil sich die vielen Interessengruppen erst einigen müssen. In China dagegen drückt ein Funktionär auf den richtigen Knopf und alles geht fix.

€uro: Mit welchem Wachstum rechnen Sie insgesamt in Asien?

Hainer: Wir wachsen in Asien auf Konzernbasis seit Jahren im zweistelligen Prozentbereich. Ich glaube, das wird so weitergehen. Wir setzen dort mehr als zwei Milliarden Euro um, also rund 20 Prozent des Gesamtumsatzes. Im Jahr 2010 soll die Region zirka 25 Prozent beisteuern. Dann rechnen wir mit 3,5 Milliarden Euro Umsatz. Wir wachsen aber auch in den anderen Weltregionen weiter.

€uro: Auch in Nordamerika? Dort sinkt der Umsatz von Reebok dieses Jahr kräftig. Warum misslingt es Ihnen, Nike in den USA das Leben schwer zu machen?

Hainer: Sie können Ihr Urteil doch nicht nur am Umsatz von Reebok festmachen! Wir haben den Abstand zu Nike sehr wohl verringert. Bevor wir 2005 die US-Marke

VITA

Herbert Hainer, 53, 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 deutschen Filiale des US-Konsumgüterkonzerns Procter & Gamble. 1987 wechselte als Vertriebsmanager zu Adidas. Nach mehreren Managementstationen im Vertrieb wurde er 1997 Mitglied des Konzernvorstands. Im Frühjahr 2001 stieg er zum Vorstandsvorsitzenden auf. Hainers liebstes Hobby ist, na klar, Sport.

Reebok gekauft haben, kam die Adidas Group in den USA auf 1,6 Milliarden Euro Jahresumsatz. Jetzt haben wir doppelt so viel. Wir profitieren schon deutlich von Synergien. Beide Marken lassen 2007 insgesamt 400 Millionen Teile Textilien und 200 Millionen Paar Schuhe produzieren. Dadurch erzielen wir günstigere Einkaufspreise als früher. Da aber zum Beispiel von den 200 Millionen Schuhpaaren 130 Millionen auf Adidas entfallen, profitiert diese Marke mehr davon als Reebok. Das sehen Sie auch an der steigenden Profitabilität von Adidas.

€uro: Das erklärt aber nicht die Umsatzeinbußen bei Reebok in den USA.

Hainer: Das ist eine Übergangsphase, in der wir die Marke Reebok neu positionieren. Wir nutzen Reebok auch, um die Marke Adidas in den USA zu stärken. Ein Beispiel: Früher rüstete Reebok die Basketballliga NBA aus. 2006 haben wir diesen imageträchtigen Vertrag auf Adidas übertragen.

€uro: Das hat sich aber noch nicht erheblich beim Adidas-Umsatz ausgewirkt.

Hainer: Sie sind aber ganz schön ungeduldig. Wenn sich ein Konsument heute ein Spiel der Houston Rockets ansieht, läuft er doch nicht gleich morgen ins Adidas-Geschäft und kleidet sich ein. Das funktioniert nicht über Nacht, sondern ist eine Frage der Zeit und der ständigen Markenpräsenz auf vielen Kanälen.

„
*Unser Ziel ist
 es eindeutig,
 Reebok-Produkte
 höherwertig zu
 machen. Dann
 wächst die
 Marke in den
 USA auch
 wieder.“*

Unser NBA-Geschäft ist in diesem Jahr schon um 30 Prozent gestiegen, die Marke Adidas legt zu. Sie wird in den USA stärker werden. Auch Reebok wird dort wieder wachsen.

€uro: Im Frühjahr 2007 haben Sie angekündigt, die Preise von Reebok-Produkten in den USA anzuheben. Damals kostete beispielsweise der Großteil der Schuhe durchschnittlich nur 29 Dollar. Wo stehen Sie heute?

Hainer: Wir haben Preisgruppen aus dem Sortiment genommen und sind weiter dabei, den Markt zu bereinigen. Unser Ziel ist eindeutig, Reebok-Produkte höherwertig zu produzieren. Wir verlangen also nicht nur mehr Geld für bestehende Produkte, sondern bringen auch neue mit höherer Qualität und schickerem Design heraus. Den Verkauf verlegen wir schrittweise von Shopping-Malls in höherwertige Fach- und Lifestyle-Geschäfte. Mit der neuen Kollektion haben wir schon bis zu 140 Dollar teure Laufschuhe in die Läden gebracht. Diese Strategie lässt sich aber nur schrittweise von Saison zu Saison umsetzen.

€uro: Was kosten Adidas-Schuhe in den USA?

Hainer: Bei technologischen Spitzenmodellen kann es bis über 250 Dollar gehen. Der Großteil liegt aber zwischen 50 und 100 Dollar.

€uro: Das sind umgerechnet gerade mal 35 bis 70 Euro. Warum müssen wir in Deutschland das Doppelte zahlen?

Hainer: Da wirkt sich natürlich der schwache Dollar aus. Zudem herrscht auf dem US-Markt generell ein viel höherer Preisdruck als in Europa und übrigens auch in China. Das liegt am scharfen Wettbewerb der Einzelhandelsketten und meiner Ansicht nach auch am höheren Verbrauch. Der Durchschnittsamerikaner kauft sieben Paar Sportschuhe pro Jahr. Der sagt, ich brauche jetzt Tennisschuhe, mehr als 60 Dollar zahle ich nicht, und wenn die in drei Monaten kaputtgehen, schmeiß' ich sie weg und kaufe mir neue.

€uro: Und der Durchschnittseuropäer?

Hainer: Der kauft gerade mal 1,8 Paar pro Jahr. Aber wenn zum Beispiel der typische deutsche Konsument Tennisschuhe kauft, will er die besten. Er will damit mindestens eine Saison durchspielen können. Und wenn die Schuhe das aushalten, dürfen sie auch 150 Euro kosten. Die Ansprüche von Amerikanern und Europäern unterscheiden sich völlig, vor allem in puncto Qualität.

€uro: Die Adidas Group wächst zwar seit Jahren im Durchschnitt kräftig, läuft aber bei den Gewinnen Nike noch hinterher. Warum?

Hainer: Dass wir beim operativen Gewinn

unter Nike liegen, liegt vor allem am Skaleneffekt. Nike ist größer und kann mit bestimmten Kosten mehr Umsatz als wir generieren. Aber ich versichere Ihnen: Wir werden immer besser. Innerhalb der nächsten zwei Jahre soll die operative Marge um zwei Prozentpunkte auf elf Prozent steigen.

€uro: Nike will den Umsatz in den nächsten Jahren im Schnitt rund zehn Prozent per annum steigern. Können Sie da mithalten?

Hainer: Davon gehe ich aus. Wir planen bis 2010 hohe einstellige Wachstumsraten.

Bedenken Sie aber, dass wir in Euro bilanzieren und Nike in Dollar. Rechnet man die Wechselkursschwankungen heraus, sind wir in sieben der vergangenen acht Quartale stärker als Nike gewachsen.

€uro: Bis Ende 2008 wird Ihr Konzern die Schulden von heute 2,3 Milliarden Euro auf schätzungsweise 1,6 Milliarden senken. Was machen Sie mit dem Geld, das Sie nicht mehr für Zins und Tilgung brauchen?

Hainer: Bis Jahresende wollen wir erst einmal auf unter zwei Milliarden Euro kommen.

Mittelfristig soll unser Verschuldungsgrad auf unter 50 Prozent sinken, aktuell sind wir bei über 80 Prozent. Dann sind Aktienrückkäufe und Dividendenerhöhungen Optionen.

€uro: Werden Sie auch FC-Bayern-Star Ribéry mit ein paar Millionen winken, um ihn von Nike abzuwerben?

Hainer (lacht): Wir wollen immer die besten Sportler unter Vertrag haben. Insofern arbeiten wir daran, ihn von der Qualität unserer Fußballschuhe zu überzeugen.

€uro: Vielen Dank für das Gespräch.

Das vollständige Interview lesen Sie unter www.euro-magazin.de. Dort spricht Adidas-Chef Herbert Hainer auch über die Expansionsstrategie in China und Indien, die Positionierung von Reebok als Massenmarke sowie über mögliche Zukäufe.

ANZEIGE

www.flatex.de

**wechsell sie jetzt
zum testsieger**

