

ESCP-EAP Working Paper

Nr. 32

Dezember 2007

**Grenzüberschreitende Akquisitionen und
zentrale Konsequenzen für die internationale
Marktbearbeitung – Der Fall Adidas/Reebok**

Stefan Schmid
Thomas Kotulla

ESCP-EAP



European School of Management

Autoren:
Prof. Dr. Stefan Schmid
Dipl.-Kfm. Thomas Kotulla
Lehrstuhl für Internationales Management
und Strategisches Management
ESCP-EAP
Europäische Wirtschaftshochschule Berlin
Heubnerweg 6
14059 Berlin
Deutschland
T: ++49 (0) 30 / 3 20 07-136
F: ++49 (0) 30 / 3 20 07-107
stefan.schmid@escp-eap.de

Herausgeber:
ESCP-EAP
Europäische Wirtschaftshochschule Berlin
Heubnerweg 6
14059 Berlin
Deutschland
T: ++49 (0) 30 / 3 20 07-147
F: ++49 (0) 30 / 3 20 07-108
workingpaper-berlin@escp-eap.de
www.escp-eap.de

ISSN: 1619-7658

Zusammenfassung: Anfang 2006 erfolgte die bislang größte Unternehmensakquisition innerhalb der weltweiten Sportartikelindustrie – die Übernahme des US-amerikanischen Unternehmens Reebok durch seinen deutschen Wettbewerber Adidas. Aufbauend auf einer Darstellung der Branchen- und Unternehmenscharakteristika thematisiert die vorliegende Fallstudie die grenzüberschreitende Akquisition unter besonderer Berücksichtigung der unternehmerischen Motive sowie der Risiken. Dabei wird deutlich, dass die Akquisition bedeutende Konsequenzen für die internationale Marktbearbeitung des Unternehmens Adidas hat. So steht das Unternehmen insbesondere vor der Herausforderung, die beiden stark unterschiedlichen Marken Adidas und Reebok gleichzeitig in sich konsistent, aber zueinander nicht-konkurrierend zu positionieren, um international erfolgreich zu sein. Im Rahmen der Fallstudie werden die bisherigen und zukünftigen Markenstrategien von Adidas und Reebok dargestellt und ihre Auswirkungen auf die Struktur und Kultur des erweiterten Unternehmens beleuchtet. Dadurch wird ersichtlich, wie weitreichend die Konsequenzen grenzüberschreitender Akquisitionen für die internationale Marktbearbeitung sein können.

Schlüsselwörter: Akquisition, Integration, Marktbearbeitung, Markenpositionierung, Unternehmenskultur, Organisationsstruktur, Sportartikelindustrie

Hintergrund: Die Arbeiten zu dieser Fallstudie wurden im Oktober 2007 abgeschlossen. Eine gekürzte Version der Fallstudie liegt unter folgenden bibliographischen Angaben vor: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg., 2008): Fallstudien zum Internationalen Management, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2008. Diese Version beinhaltet auch Aufgabenstellungen inklusive Lösungen für den Einsatz in der Lehre. Die Autoren danken Herrn Prof. Dr. Robert Wilken, Juniorprofessor für Internationales Marketing an der ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule, Berlin, für wertvolle Hinweise zu früheren Versionen dieser Fallstudie.

Abstract: At the beginning of 2006, the US American sporting goods company Reebok was acquired by its German rival Adidas – representing the so far biggest acquisition in the worldwide sporting goods industry. Based on an illustration of the industry's and the companies' characteristics, this case study describes the cross-border acquisition taking the motives as well as the risks into consideration. Furthermore, the case study emphasizes that the acquisition has important consequences for Adidas' international strategy. In particular, the new company is confronted with the challenge to position the two different brands Adidas and Reebok consistently while avoiding competition between both. In this case study, the previous and future brand strategies of Adidas and Reebok are described and their impact on the structure and the culture of the enlarged company is highlighted. Thereby, possible effects of cross-border acquisitions on a company's international strategy become apparent.

Key Words: acquisition, integration, market strategy, brand positioning, corporate culture, organizational structure, sporting goods industry

Background: The research for this case study was completed in October 2007. A shorter version of the case study can be found in the following bibliography: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (eds., 2008): Fallstudien zum Internationalen Management, 3rd edition, Gabler, Wiesbaden, 2008. This version also includes questions and teaching notes. The authors thank Prof. Dr. Robert Wilken, Assistant Professor for International Marketing at ESCP-EAP European School of Management, Berlin, for valuable remarks related to previous versions of this case study.

Inhaltsverzeichnis

1	Der Branchen- und Unternehmenshintergrund	1
1.1	Die Sportartikelindustrie	1
1.2	Das Unternehmen Adidas	5
1.3	Das Unternehmen Reebok.....	9
2	Die Akquisition	12
2.1	Die Rahmendaten der Akquisition.....	12
2.2	Die Motive für die Akquisition	14
2.3	Die Bedenken hinsichtlich der Akquisition.....	16
3	Die Markenpositionierungen	20
3.1	Die Markenpositionierungen vor der Akquisition	20
3.2	Die Markenpositionierungen nach der Akquisition	23
3.3	Die strukturellen und kulturellen Auswirkungen der Markenpositionierungen	28
4	Ausblick	30
	Literaturverzeichnis	32

Grenzüberschreitende Akquisitionen und zentrale Konsequenzen für die internationale Marktbearbeitung – Der Fall Adidas/Reebok

1 Der Branchen- und Unternehmenshintergrund

1.1 Die Sportartikelindustrie

Mit einem weltweiten Umsatz von 126,5 Mrd. US\$ im Jahr 2005 und jährlichen Wachstumsraten von 3% bis 5% innerhalb der letzten fünf Jahre gilt die Sportartikelindustrie als eine der großen und zukunftssträchtigen Branchen der Welt.¹ Das Geschäft mit Sportartikeln unterteilt sich dabei in drei Produktbereiche: Zum Bereich (1) Sportausrüstung zählen alle Sportartikel, die primäre, also notwendige Bestandteile des Sports darstellen, wie z.B. Fußbälle, Tennisschläger, Snowboards oder Boxhandschuhe. In den Produktbereich (2) Sportbekleidung fallen alle Sportartikel, die sekundäre, also optionale Bestandteile des Sports darstellen, wie z.B. Jogginganzüge, Sporttrikots, Sporttaschen oder Sportaccessoires. Und der Bereich (3) Sportschuhe bildet aufgrund seiner Größe ein eigenes Segment, auch wenn Sportschuhe streng genommen ebenfalls eine Form der Sportbekleidung darstellen oder – wie im Falle der Leichtathletik – sogar Teil der notwendigen Sportausrüstung sein können.² Die Grenze zwischen Sportbekleidung und -schuhen einerseits sowie Freizeitbekleidung und -schuhen im sportlichen Design andererseits verläuft aufgrund der zunehmenden Verschmelzung von Sport und Mode fließend.³ Abbildung 1 zeigt, wie sich der weltweite Umsatz mit Sportartikeln in Bezug auf die drei Produktbereiche sowie in geographischer Hinsicht verteilt.

¹ Vgl. Sporting Goods Intelligence (2006a), S. 1-2, Sporting Goods Intelligence (2006b), S. 1-4, sowie Sporting Goods Intelligence (2006c), S. 1-5.

² Vgl. Sporting Goods Manufacturers Association (2007), S. 1.

³ Vgl. Steinkirchner (2005), S. 51-52.

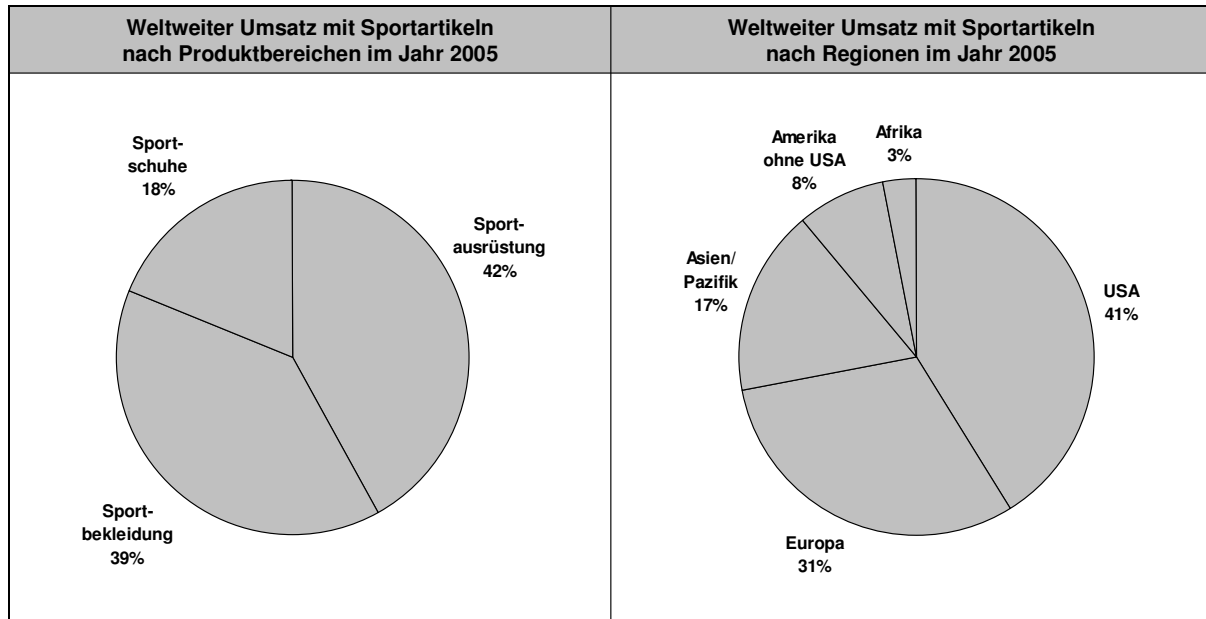


Abbildung 1: Weltweiter Umsatz mit Sportartikeln nach Produktbereichen und Regionen im Jahr 2005

Quelle: Daten aus Sporting Goods Intelligence (2006a), S. 1, Sporting Goods Intelligence (2006b), S. 1, sowie Sporting Goods Intelligence (2006c), S. 1, ergänzt um Direktauskünfte der World Federation of the Sporting Goods Industry, Lausanne, Juli 2007.

Während der Markt für Sportartikel lange Zeit relativ stark fragmentiert war, bildeten sich im Laufe der 1980er und 1990er Jahre drei „Key Player“ heraus: Nike (USA), Adidas (Deutschland) und Reebok (USA).⁴ Abbildung 2 veranschaulicht die Dominanz dieser „Big Three“ innerhalb der weltweiten Sportartikelindustrie im Jahr 2005: So bediente allein Marktführer Nike mit einem Umsatz von 13,7 Mrd. US\$ einen größeren Anteil des Marktes als die Sportartikelhersteller auf den Rängen vier bis zehn gemeinsam und verzeichnete einen höheren Umsatz als seine Verfolger Adidas und Reebok zusammen. Adidas wiederum war, gemessen an seinem Umsatz von umgerechnet 7,9 Mrd. US\$, größer als die Sportartikelanbieter auf den Plätzen vier bis sieben gemeinsam und mehr als doppelt so groß wie sein Verfolger Reebok. Und selbst Reebok verzeichnete mit 3,8 Mrd. US\$ einen fast doppelt so hohen Umsatz wie sein Verfolger Puma. Auffällig ist darüber hinaus die starke Präsenz US-amerikanischer Unternehmen sowie die Tatsache, dass sich die fünf größten Sportartikelanbieter im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit überwiegend auf die Produktbereiche Sportbekleidung und Sportschuhe konzentrieren.

⁴ Vgl. Roopa Devi/Ramya (2006), S. 3.

Unternehmen	Land	Umsatz (Mrd. US\$) ⁽¹⁾	Sportausrüstung ⁽²⁾		Sportbekleidung ⁽²⁾		Sportschuhe ⁽²⁾	
			Markt- position	Markt- anteil	Markt- position	Markt- anteil	Markt- position	Markt- anteil
1 Nike	USA	13,7	6	1,9%	1	7,4%	1	36,4%
2 Adidas	Deutschland	7,9	2	2,8%	2	5,4%	2	15,0%
3 Reebok	USA	3,8	-	-	5	2,5%	3	7,6%
4 Puma	Deutschland	2,1	-	-	7	1,8%	4	7,0%
5 Quiksilver	USA	1,8	-	-	6	2,4%	14	0,8%
6 Amer	Finnland	1,6	1	3,1%	-	-	-	-
7 Shimano	Japan	1,5	3	2,8%	-	-	-	-
8 New Balance	USA	1,5	-	-	-	-	5	5,9%
9 Russell	USA	1,4	25	0,4%	11	1,0%	-	-
10 Asics	Japan	1,4	-	-	18	0,7%	6	4,3%

(1) Bei nicht-US-amerikanischen Unternehmen: Umrechnung auf der Basis des jeweiligen Wechselkurses vom 31.12.2005.
(2) – = nicht oder nicht substantziell in diesem Marktsegment aktiv.
Stand 2005.

Abbildung 2: Umsätze, Marktpositionen und Marktanteile der zehn größten Sportartikelhersteller der Welt im Jahr 2005

Quelle: Daten aus Sporting Goods Intelligence (2007a), S. 1, Sporting Goods Intelligence (2007b), S. 1, sowie Sporting Goods Intelligence (2007c), S. 1, ergänzt um Daten aus den Geschäftsberichten der Unternehmen.

Die zunehmende Dominanz der „Big Three“, die primär in (1) deren organischem Wachstum (unter anderem forciert durch ein offensives Marketingmanagement), in (2) deren anorganischem Wachstum (insbesondere in Form von Unternehmensakquisitionen) sowie in (3) deren massiver Kosteneinsparungspolitik (vor allem durch die Auslagerung der Produktion an Lieferanten in Niedriglohnländern) begründet liegt, hatte maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung der gesamten Sportartikelbranche.

(1) Die „Big Three“ legten in den letzten Jahrzehnten zunehmend ihr Markenimage als Anbieter von Sportartikeln mit rein funktionalen Eigenschaften ab und rückten den emotionalen Mode- und Lifestyle-Charakter ihrer Produkte im Rahmen groß angelegter Imagekampagnen in den Vordergrund.⁵ Im Zuge dieser Entwicklung kam es auf dem weltweiten Sportartikelmarkt zur Entstehung zahlreicher mode- und lifestyle-orientierter Produkte, mit deren Hilfe neue Käufergruppen erschlossen wurden. Beispiele hierfür sind der Adidas-Schuh im „Porsche-Design“ sowie „Nike+“, eine Kombination aus Sportschuh und innovativem Apple iPod.⁶ Auch im Rahmen der Preispolitik spiegelte sich diese Entwicklung wider, da die Konsumenten hinsichtlich

⁵ Vgl. Carr (2005a), S. 14.

⁶ Vgl. Adidas (2007a), Apple (2007) sowie Nike (2007).

mode- und lifestyle-orientierter Sportartikel, die ihnen nicht nur einen funktionalen Grundnutzen, sondern vor allem einen emotionalen Zusatznutzen bieten, eine deutlich höhere Zahlungsbereitschaft aufweisen. Für den Hightech-Sportschuh „Adidas 1“ beispielsweise bezahlten Konsumenten in den USA etwa 250 US\$ – ein Preis, der wenige Jahre zuvor auf dem Markt nicht durchsetzbar gewesen wäre.⁷ Angetrieben wurde dieser „Hype“ auf Kommunikationsebene durch millionenschwere Werbeverträge mit Prominenten, wie Michael Jordan oder Shakira, sowie durch das Sponsoring sportlicher Großereignisse, wie der FIFA-Fußball-Weltmeisterschaft oder der NBA-Basketball-Profiliga in den USA. Im Jahr 2004 investierten die „Big Three“ insgesamt 158 Mio. US\$ in ihre imageträchtigen Kommunikationsmaßnahmen und setzten sich dadurch von den übrigen Wettbewerbern weiter ab.⁸ Auf Distributionsebene erlangten Nike, Adidas und Reebok durch ihre gestiegene Dominanz darüber hinaus eine stärkere Verhandlungsposition gegenüber den großen Sportartikel-Einzelhandelsketten, wie Foot Locker (USA), Décathlon (Frankreich) oder JJB Sports (Großbritannien), was den Wettbewerbsdruck unter den übrigen Sportartikelherstellern weiter intensivierte.⁹

(2) Verstärkt wurde die Dominanz der großen Sportartikelunternehmen durch zahlreiche Unternehmensakquisitionen in der Branche, die einen Konsolidierungsprozess einleiteten, der nach Ansicht vieler Branchenexperten noch nicht abgeschlossen ist.¹⁰ Zu den bedeutendsten Transaktionen zählen die Übernahme des französischen Sportartikelherstellers Salomon durch Adidas für 1,4 Mrd. US\$ im Jahr 1997, die Akquisition des US-amerikanischen Sportschuhherstellers Converse durch Nike für 305 Mio. US\$ im Jahr 2003, der Kauf der kanadischen Hockey Company durch Reebok für 330 Mio. US\$ im Jahr 2004 sowie die Akquisition des französischen Skiartikelherstellers Skis Rossignol durch Quiksilver für 320 Mio. US\$ im Jahr 2005.¹¹

(3) Den großen Sportartikelanbietern gelang es ferner, durch die sukzessive Auslagerung der Produktion an Lieferanten in Niedriglohnländern einen Großteil der Herstellungskosten einzusparen und sich auf die Kernkompetenzen Entwicklung, Marketing und Design zu konzentrieren.¹² Als Vorreiter hierfür gilt das Unternehmen Nike, das bereits seit seiner Gründung im Jahr 1962 seine Produkte in Asien fertigen ließ. In den 1980er und 1990er Jahren folgten auch die meisten anderen Sportartikel-

⁷ Vgl. Kang (2004), S. D5.

⁸ Vgl. Ryan (2003), S. 34-35, sowie Khan (2006), S. 7.

⁹ Vgl. Khan (2006), S. 5, Sporting Goods Intelligence (2004), S. 1, sowie Steinkirchner (2005), S. 51.

¹⁰ Vgl. Kletter/Poggi (2004), S. 9, sowie Steinkirchner (2005), S. 50-51.

¹¹ Vgl. Mikkilineni (2005), S. 6.

¹² Vgl. Hainer (2005), S. 10.

anbieter diesem Vorbild. So liegt z.B. bei Adidas der Anteil der Fremdfertigung inzwischen bei über 99%.¹³ Aufgrund der teils sehr schlechten Arbeitsbedingungen in den von Kritikern als „Sweatshops“ bezeichneten ausländischen Fabriken sehen sich die Sportartikelanbieter jedoch bis heute mit dem Vorwurf der Ausbeutung von „billigen Arbeitskräften“ konfrontiert.¹⁴ Aus diesem Grund haben sich die Anbieter inzwischen dazu verpflichtet, ihre größtenteils asiatischen Lieferanten regelmäßig zu kontrollieren, um Kinderarbeit zu verhindern und menschenwürdige Arbeitsplätze sowie angemessene Löhne zu gewährleisten.¹⁵ Ein ebenfalls primär in Asien auftretendes Problem stellt das Phänomen der Produktpiraterie dar, durch das der Industrie ein geschätzter jährlicher Schaden in Milliardenhöhe entsteht. Erst seit kurzem wird versucht, diesem Problem durch geeignete politische und rechtliche Maßnahmen entgegenzuwirken – bislang jedoch nur mit mäßigem Erfolg.¹⁶

1.2 Das Unternehmen Adidas

Das deutsche Sportartikelunternehmen Adidas mit Firmensitz im bayerischen Herzogenaurach wurde im Jahr 1949 durch den Schuhmachermeister Adolf („Adi“) Dassler gegründet.¹⁷ Ein Jahr zuvor hatte bereits der mit seinem Bruder Adolf zerstrittene Rudolf Dassler das Sportartikelunternehmen Puma ins Leben gerufen, das bis heute zu den bedeutendsten Wettbewerbern von Adidas zählt.¹⁸ Weltweit bekannt wurde Adidas erstmals durch die FIFA-Fußball-Weltmeisterschaft 1954 in der Schweiz, als die deutsche Nationalmannschaft Adidas-Schuhe mit auswechselbaren Stollen trug und im Endspiel gegen den Favoriten Ungarn beim so genannten „Wunder von Bern“ Fußball-Weltmeister wurde.¹⁹ In den Folgejahren wurde das bis dahin überwiegend aus Fußballschuhen bestehende Produktsortiment durch Sportschuhe für weitere Sportarten ergänzt und seit Mitte der 1960er Jahre um Sportausrüstung sowie um Sportbekleidung erweitert.²⁰ Darüber hinaus ging Adidas bereits früh Sponsorenverträge mit Sportstars, wie z.B. Muhammad Ali oder Franz Beckenbauer, ein, um die weltweite Bekanntheit und Beliebtheit seiner Markenprodukte zu steigern.²¹ Im Laufe

¹³ Vgl. Hirn (2003), S. 109.

¹⁴ Vgl. Arnold/Hartman (2003), S. 429-435.

¹⁵ Vgl. Hinterberger/von Petersdorff (2005), S. 56, sowie Schmid/Kretschmer (2007), S. 56-60.

¹⁶ Vgl. Giersberg (2006), S. 18.

¹⁷ Vgl. Adidas (2007b), S. 4.

¹⁸ Vgl. Schneider/Reischauer (2006), S. 55.

¹⁹ Vgl. o.V. (2005a), S. 15.

²⁰ Vgl. Adidas (2007b), S. 4-5.

²¹ Vgl. Adidas (2007b), S. 4.

der 1960er und 1970er Jahre entwickelte sich Adidas dadurch zum Weltmarktführer in der ansonsten relativ stark fragmentierten Sportartikelindustrie.²²

Nach dem Tod von Adolf Dassler im Jahr 1978 führten dessen Ehefrau Käthe und dessen Sohn Horst das Unternehmen zunächst erfolgreich weiter, bevor Käthe Dassler im Jahr 1984 ebenfalls verstarb.²³ In den Folgejahren geriet das Unternehmen in eine schwere wirtschaftliche Krise: Adidas hatte den durch Nike und Reebok initiierten Trend zu mode- und lifestyle-orientierten Sportprodukten verpasst und es versäumt, seine Produktion in Niedriglohnländer zu verlagern.²⁴ Aus diesem Grund verlor Adidas im Jahr 1986 seine Weltmarktführerschaft an das Unternehmen Reebok, das wiederum vier Jahre später von Nike an der Spitze des weltweiten Sportartikelmarktes abgelöst wurde.²⁵ Nachdem auch Horst Dassler im Jahr 1987 unerwartet früh verstarb, wurde Adidas von dem damaligen Vertriebsleiter René Jäggi weitergeführt und 1989 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt.²⁶ Im Jahr 1990 erwarb der umstrittene und später wegen Bestechung verurteilte französische Politiker und Schauspieler Bernard Tapie zwischenzeitlich die Aktienmehrheit des Unternehmens, und die Krise bei Adidas verschärfte sich weiter.²⁷ Auf diesem wirtschaftlichen Tiefpunkt angelangt, übernahm schließlich eine Investorengruppe die Kontrolle bei Adidas und ernannte den Franzosen Robert Louis-Dreyfus zum neuen Vorstandsvorsitzenden des Unternehmens.²⁸ Dieser wurde wiederum acht Jahre später vom Deutschen Herbert Hainer abgelöst, der noch heute den Vorsitz des Adidas-Vorstands innehat.²⁹

Unter der Führung von Robert Louis-Dreyfus und Herbert Hainer wurden das Produktprogramm und die Marketingstrategie von Adidas im Hinblick auf eine stärkere Mode- und Lifestyle-Orientierung erneuert und dadurch die Modernisierung des Markenimages vorangetrieben.³⁰ In diesem Zusammenhang kam es z.B. zu Werbeverträgen mit der Hip-Hop-Musikerin Missy Elliott und weiteren Sportstars, wie Anna Kournikova und David Beckham, sowie zum Abschluss von Sponsorenverträgen für große Sportereignisse, wie der FIFA-Fußball-Weltmeisterschaften von 1998 bis 2014 sowie der Olympischen Spiele 2006 und 2008.³¹ Außerdem wurde der Großteil der

²² Vgl. Devi/Ramya (2006), S. 3-4.

²³ Vgl. Gäbelein (2006), S. 1.

²⁴ Vgl. o.V. (2005a), S. 15, sowie Fischermann/Rohwetter (2005), S. 23.

²⁵ Vgl. Mikkilineni (2005), S. 6-7, sowie o.V. (2005b), S. 15.

²⁶ Vgl. Gäbelein (2006), S. 1-2.

²⁷ Vgl. o.V. (2005a), S. 15.

²⁸ Vgl. Gäbelein (2006), S. 2.

²⁹ Vgl. Brors (2006), S. 10.

³⁰ Vgl. o.V. (2005a), S. 15.

³¹ Vgl. Hirn (2005), S. 44-46, sowie Adidas-Salomon (2005a), S. 18.

Adidas-Produktion in Niedriglohnländer verlagert, was das Unternehmen auch in Bezug auf die Herstellungskosten konkurrenzfähig gegenüber Nike und Reebok werden ließ.³² Im Jahr 1995 wurde der Börsengang von Adidas vollzogen, dem drei Jahre später die Aufnahme in den deutschen Aktienindex DAX30 folgte.³³ Im Jahr 1997 übernahm Adidas die Aktienmehrheit an dem französischen Sportartikelhersteller Salomon für einen Kaufpreis von umgerechnet 1,4 Mrd. US\$ und wurde zwischenzeitlich in Adidas-Salomon umbenannt.³⁴ Aufgrund ausbleibender Erfolge im Wintersportgeschäft wurde Salomon – mit Ausnahme der Golfsportmarke TaylorMade – jedoch acht Jahre später für umgerechnet 625 Mio. US\$ an das finnische Sportartikelunternehmen Amer veräußert.³⁵ Zwischen 2000 und 2002 erfolgte bei Adidas schließlich die Umstrukturierung von einem produktbezogenen Geschäftsbereichsmodell (Sportausrüstung, Sportbekleidung, Sportschuhe) hin zu einem noch heute vorherrschenden, primär kundengruppenorientierten Modell: So entstanden innerhalb des Unternehmens die Geschäftsbereiche (1) Adidas Sport Performance mit Sportartikeln für leistungsorientierte Sportler, (2) Adidas Sport Heritage mit sportlichen Produkten für lifestyle-orientierte Konsumenten, (3) Adidas Sport Style mit sportlichen Produkten für modebewusste Konsumenten sowie (4) TaylorMade mit Sportartikeln für Golfspieler.³⁶

Durch die beschriebenen Strategien und Maßnahmen gelang es dem Adidas-Management, das Unternehmen auf den zweiten Platz der weltweiten Sportartikelindustrie zurückzuführen. Wie aus Abbildung 2 bereits ersichtlich wurde, blieb der Abstand zu Marktführer Nike – vor allem innerhalb des am stärksten wachsenden Sportschuhe-Segments – jedoch weiterhin sehr groß, was insbesondere auf Adidas' schwache Position in den USA zurückzuführen ist: So belegte Adidas innerhalb der Marktsegmente für Sportausrüstung und Sportbekleidung in den USA jeweils nur Platz 10 (mit 1,7% bzw. 2,0% Marktanteil) und lag innerhalb des Sportschuhe-Segments mit einem Marktanteil von 7,5% auf Rang 5 – weit abgeschlagen hinter Nike (37,2%), New Balance (9,6%), Reebok (9,5%) und Skechers (7,8%).³⁷ Außerhalb der USA war der Abstand zwischen Adidas und dem Branchenprimus Nike hingegen deutlich geringer, wobei die Stärken von Adidas insbesondere auf dem europäischen und auf dem stark wachsenden asiatischen Sportartikelmarkt sowie im Ge-

³² Vgl. Hirn (2003), S. 109.

³³ Vgl. Adidas (2007b), S. 12-13.

³⁴ Vgl. o.V. (1997), S. 24.

³⁵ Vgl. Hofer (2005), S. 38.

³⁶ Vgl. Adidas-Salomon (2003), S. 30-54.

³⁷ Vgl. Sporting Goods Intelligence (2007a), S. 1, Sporting Goods Intelligence (2007b), S. 1, sowie Sporting Goods Intelligence (2007c), S. 1.

schäft mit Fußballartikeln lagen.³⁸ Weltweit erwirtschaftete Adidas im Jahr 2005 einen Umsatz von umgerechnet 7,9 Mrd. US\$, erzielte einen Jahresüberschuss von 453,4 Mio. US\$ und beschäftigte etwa 15.900 Mitarbeiter.³⁹ Während in Abbildung 3 die Entwicklung von Umsatz, Jahresüberschuss und Mitarbeiteranzahl bei Adidas im Fünf-Jahres-Vergleich dargestellt wird, zeigt Abbildung 4 die Umsatzverteilung nach Produktbereichen und Regionen im Jahr 2005.

	2001	2002	2003	2004	2005
Umsatz (Mrd. US\$)⁽¹⁾	5,4	6,8	7,9	8,8	7,9
Jahresüberschuss (Mio. US\$)⁽¹⁾	185,3	240,2	327,2	425,6	453,4
Anzahl Mitarbeiter (Tsd.)	13,9	14,7	15,7	17,0	15,9

(1) Umrechnung auf der Basis des jeweiligen Euro-US\$-Wechselkurses vom 31. Dezember.

Abbildung 3: Umsatz, Jahresüberschuss und Mitarbeiteranzahl von Adidas zwischen 2001 und 2005

Quelle: Daten aus Adidas-Salomon (2002), Adidas-Salomon (2003), Adidas-Salomon (2004), Adidas-Salomon (2005a) sowie Adidas (2006).

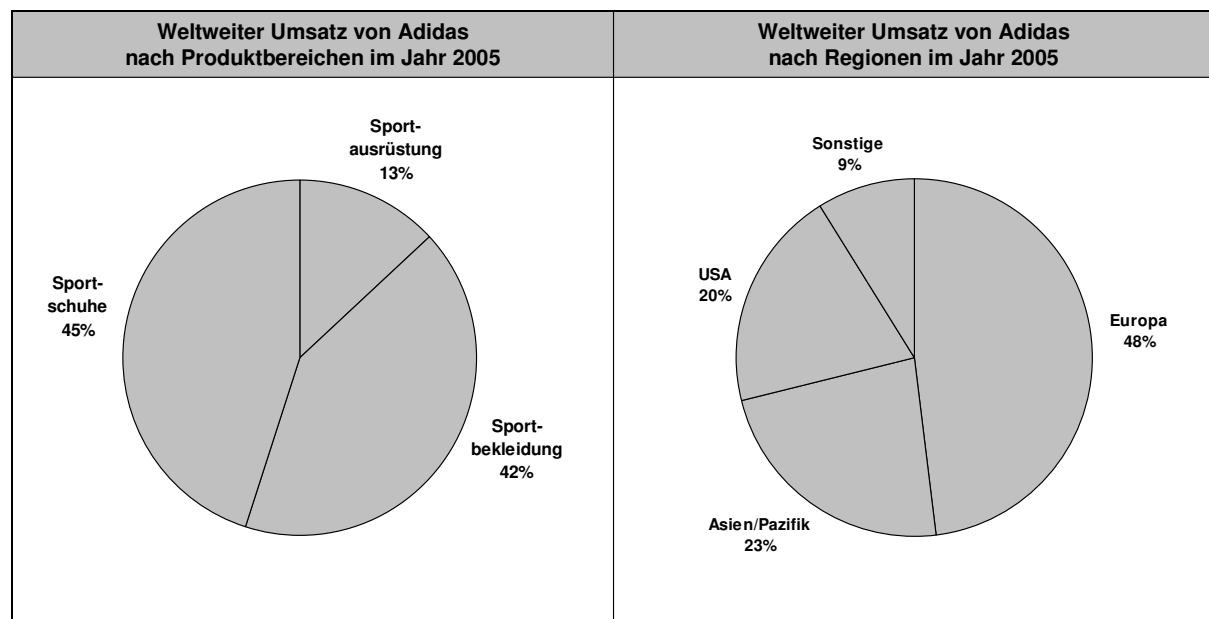


Abbildung 4: Weltweiter Umsatz von Adidas nach Produktbereichen und Regionen im Jahr 2005

Quelle: Daten aus Adidas (2006), S. 80-81, ergänzt um Daten aus Sporting Goods Intelligence (2006a), S. 1, Sporting Goods Intelligence (2006b), S. 1, sowie Sporting Goods Intelligence (2006c), S. 1.

³⁸ Vgl. Hirn (2005), S. 40.

³⁹ Vgl. Adidas (2006).

1.3 Das Unternehmen Reebok

Das ursprünglich britische Sportartikelunternehmen Reebok mit Firmensitz im nord-englischen Bolton wurde im Jahr 1958 von Joseph und Jeffrey Foster, zwei Enkeln des englischen Langstreckenläufers Joseph W. Foster, gegründet.⁴⁰ Über 60 Jahre zuvor hatte Joseph W. Foster bereits das Sportschuhunternehmen J.W. Foster & Sons gegründet, das später in Reebok aufging.⁴¹ In den 1960er und 1970er Jahren blieb Reebok zunächst ein national agierendes, mittelständisches Sportschuhunternehmen, das über einen Jahresumsatz von 1,5 Mio. US\$ nicht hinauskam.⁴² Erst als der US-Amerikaner und spätere Reebok-Vorstandschef Paul Fireman im Jahr 1979 bei einer internationalen Handelsmesse in Chicago auf die Reebok-Schuhe aufmerksam wurde, begann der Aufstieg des Unternehmens zu einem Weltkonzern.⁴³ Paul Fireman, der zum damaligen Zeitpunkt Teilhaber an einem Handelsbetrieb für Outdoor-Sportartikel war, erwarb eine Exklusivlizenz für den Vertrieb der Reebok-Produkte in Nordamerika und gründete noch im selben Jahr Reebok USA. Die ersten drei Joggingsschuhe, die das Unternehmen ab 1979 in den USA verkaufte, wurden zu einem Preis von 60 US\$ angeboten und stellten somit die zum damaligen Zeitpunkt teuersten Sportschuhe auf dem US-amerikanischen Markt dar.⁴⁴

Anfang der 1980er Jahre entwickelte sich in den USA ein Aerobic- und Fitnessboom, an dem Reebok unter den Sportartikelanbietern am schnellsten und besten partizipierte. So entwarf das Unternehmen 1982 den Frauen-Fitnessschuh „Freestyle“, der mit der Aerobic- und Fitnesswelle zu einem der meistverkauften Sportschuhe aller Zeiten avancierte. Als Resultat dieses Erfolgs übernahm Reebok USA im Jahr 1985 das britische Unternehmen Reebok und vollzog unter dem neuen Firmennamen Reebok International seinen Börsengang.⁴⁵ Auch aufgrund der produktions- und absatzseitigen Expansion in ausländische Märkte stieg Reebok 1986 erstmals zum Weltmarktführer in der Sportartikelindustrie auf und konnte diese Position vier Jahre lang für sich behaupten.⁴⁶ Als sich Anfang der 1990er Jahre die Konsumentenpräferenzen veränderten und der Aerobic- und Fitnessboom nachließ, halbierte sich jedoch der Marktanteil von Reebok innerhalb kürzester Zeit, und das Unternehmen geriet in eine wirtschaftliche Krise.⁴⁷

⁴⁰ Vgl. Le Goff (2000), S. 40.

⁴¹ Vgl. o.V. (2005b), S. 15.

⁴² Vgl. o.V. (2005c).

⁴³ Vgl. o.V. (2005b), S. 15.

⁴⁴ Vgl. Reebok (2007a).

⁴⁵ Vgl. Reebok (2005b), S. 15.

⁴⁶ Vgl. Mikkilineni (2005), S. 6-7, o.V. (2005b), S. 15, sowie Reebok (2007b).

⁴⁷ Vgl. o.V. (2005b), S. 15.

Daraufhin wandelte sich Reebok vom reinen Anbieter von Fitnessartikeln zum umfassenden Sportbekleidungs- und Sportschuhunternehmen mit Lifestyle-Orientierung.⁴⁸ In den Folgejahren erwarb Reebok die exklusiven Sponsorenrechte an den US-amerikanischen Sport-Profiligen NBA (Basketball), NFL (Football), NHL (Eishockey) sowie MLB (Baseball), schloss Werbeverträge mit Prominenten, wie z.B. 50 Cent (Hip-Hop) oder Venus Williams (Tennis), ab und akquirierte andere Sportartikelunternehmen, wie z.B. die kanadische Hockey Company für einen Kaufpreis von 330 Mio. US\$.⁴⁹ Im Jahr 2005 gliederte sich Reebok schließlich in die folgenden fünf markenbezogenen Geschäftsbereiche: Der Geschäftsbereich (1) Reebok umfasste das Sportbekleidungs- und Sportschuhgeschäft der Marke Reebok sowie deren Sponsorengeschäft, im Geschäftsbereich (2) Rockport wurde das Sportschuhgeschäft der Marke Rockport gebündelt, der Geschäftsbereich (3) Ralph Lauren kümmerte sich um das Sportschuhgeschäft der Marken Ralph Lauren und Polo, im Geschäftsbereich (4) Greg Norman wurde das Sportbekleidungsgeschäft der Marke Greg Norman integriert und im Geschäftsbereich (5) Hockey Company wurde das Hockeyartikelgeschäft der Marken CCM, JOFA sowie KOHO zusammengefasst.⁵⁰

Trotz des Erfolgs, zu dem Reebok seit Mitte der 1990er Jahre zurückgefunden hatte, gelang es dem Unternehmen nicht mehr, über Platz 3 innerhalb der weltweiten Sportartikelindustrie hinauszukommen – unter anderem deshalb, weil Reebok kein konsistentes und glaubwürdiges Markenimage zu transportieren vermochte.⁵¹ Wie Abbildung 2 bereits gezeigt hat, blieb der Abstand zu den Anbietern Nike und Adidas innerhalb der Marktsegmente für Sportbekleidung und Sportschuhe weiterhin sehr groß, was insbesondere auf Reeboks schwache Position außerhalb der USA zurückzuführen ist: So belegte Reebok im Marktsegment für Sportbekleidung außerhalb der USA nur Platz 4 (mit einem Marktanteil von 2,5%) hinter Nike (8,1%), Adidas (7,8%) und Puma (2,7%) und lag innerhalb des Sportschuhe-Segments mit einem Marktanteil von 6,1% ebenfalls nur auf Rang 4 – weit abgeschlagen hinter Nike (35,7%), Adidas (21,0%) und Puma (10,0%).⁵² Innerhalb der USA war Reebok – insbesondere im Sportschuhe-Segment – etwas stärker und belegte dort mit einem Marktanteil von immerhin 9,5% Rang 3 hinter Nike (37,2%) und New Balance (9,6%).⁵³ Weltweit erwirtschaftete Reebok im Jahr 2005 einen Umsatz von 3,8 Mrd. US\$, erzielte einen

⁴⁸ Vgl. o.V. (2005c).

⁴⁹ Vgl. o.V. (2005b), S. 15, o.V. (2005c), Hirn (2007), S. 80, sowie Mikkilineni (2005), S. 6.

⁵⁰ Vgl. Reebok (2005), S. 1.

⁵¹ Vgl. Sporting Goods Intelligence (2007a), S. 1, Sporting Goods Intelligence (2007c), S. 1, sowie Hirn (2007), S. 80-84.

⁵² Vgl. Sporting Goods Intelligence (2007a), S. 1, sowie Sporting Goods Intelligence (2007c), S. 1.

⁵³ Vgl. Sporting Goods Intelligence (2007a), S. 1.

Jahresüberschuss von 245,4 Mio. US\$ und beschäftigte etwa 8.900 Mitarbeiter.⁵⁴ In Abbildung 5 wird die Entwicklung von Umsatz, Jahresüberschuss und Mitarbeiteranzahl bei Reebok im Fünf-Jahres-Vergleich dargestellt, und Abbildung 6 zeigt abschließend die Umsatzverteilung nach Produktbereichen und Regionen im letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr vor der Übernahme durch Adidas.

	2001	2002	2003	2004	2005
Umsatz (Mrd. US\$)	3,0	3,1	3,5	3,8	3,8
Jahresüberschuss (Mio. US\$)	102,7	126,5	157,3	192,4	245,4
Anzahl Mitarbeiter (Tsd.)	6,7	7,4	7,8	9,1	8,9

Abbildung 5: Umsatz, Jahresüberschuss und Mitarbeiteranzahl von Reebok zwischen 2001 und 2005

Quelle: Daten aus Reebok (2002), S. 17 und S. 21, Reebok (2003), S. 21 und S. 25, Reebok (2004), S. 24 und S. 29, Reebok (2005), S. 27 und S. 33, Reebok (2006a), Reebok (2006b), Reebok (2006c) sowie o.V. (2006a), S. 14.

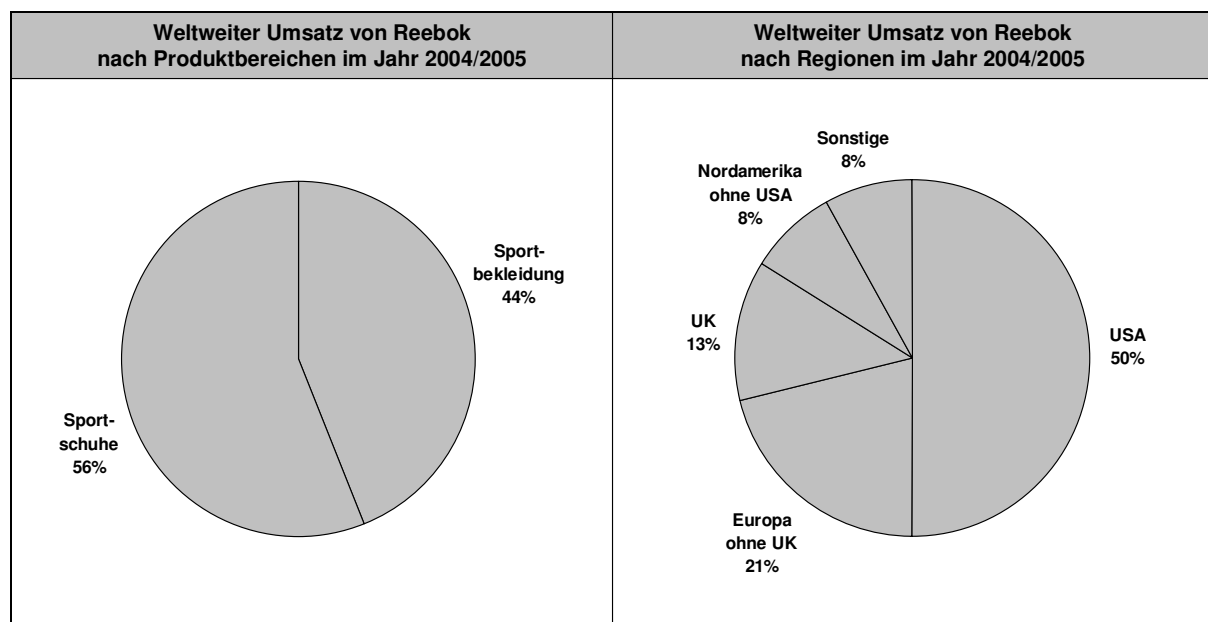


Abbildung 6: Weltweiter Umsatz von Reebok nach Produktbereichen und Regionen im Jahr 2004/2005

Quelle: Daten aus Adidas-Salomon (2005b), S. 12, sowie Reebok (2005), S. 86, ergänzt um Daten aus Sporting Goods Intelligence (2006b), S. 1, Sporting Goods Intelligence (2006c), S. 1, sowie Direktauskünfte von Adidas, Herzogenaurach, Juli 2007.

⁵⁴ Vgl. Reebok (2006a), Reebok (2006b), Reebok (2006c) sowie o.V. (2006a), S. 14.

2 Die Akquisition

2.1 Die Rahmendaten der Akquisition

Nachdem Adidas-Vorstandschef Herbert Hainer und Reebok-Vorstandschef Paul Fireman bereits seit Sommer 2004 vertrauliche Akquisitionsverhandlungen geführt hatten, verkündete Adidas im August 2005, in Kürze den US-amerikanischen Sportartikelanbieter Reebok im Rahmen einer „freundlichen Übernahme“ akquirieren zu wollen.⁵⁵ Dabei bot Adidas den Reebok-Aktionären 59 US\$ pro Aktie (was einer Prämie von 34% entsprach), wodurch sich der Gesamtkaufpreis für die bislang größte Akquisition innerhalb der Sportartikelindustrie auf umgerechnet 3,8 Mrd. US\$ belief.⁵⁶ Die Reebok-Aktien reagierten auf die Nachricht mit einem Kursgewinn von etwa 30%, und auch die Aktien von Adidas konnten ein Plus von gut 7% verzeichnen.⁵⁷ Nachdem die US-amerikanischen Kartellbehörden im Oktober 2005 „grünes Licht“ für die Transaktion gaben und im Januar 2006 auch die EU-Kommission ihre Genehmigung erteilte, stimmten die Reebok-Aktionäre der Akquisition, die am 31. Januar 2006 offiziell abgewickelt wurde, mit einer Mehrheit von etwa 98% zu.⁵⁸ Die Finanzierung des „Deals“ erfolgte größtenteils über die Aufnahme von Schulden sowie zusätzlich über die Emission von 4,5 Mio. neuen Aktien – eine Maßnahme, durch die Adidas 795 Mio. US\$ einnahm.⁵⁹

Als Folge der Übernahme kam es bei Adidas zur Entwicklung einer neuen Führungsstruktur, bei der es von nun an jeweils einen Hauptverantwortlichen für die Marken Adidas, Reebok und TaylorMade gibt, die direkt dem weiterhin amtierenden Vorstandsvorsitzenden Herbert Hainer unterstellt sind.⁶⁰ Der ehemalige Reebok-Chef Paul Fireman zog sich aus dem Unternehmen zurück.⁶¹ Während die drei Marken weiterhin separat geführt werden, die drei eigenständigen Markenzentralen bestehen bleiben und auch die Vertriebsabteilungen von Adidas, Reebok und TaylorMade weitgehend getrennt voneinander operieren, werden die Funktionsbereiche Einkauf, Logistik, Personal und IT in Deutschland gebündelt.⁶² Im Rahmen von Abschnitt 3.3 soll auf den damit verbundenen strukturellen und kulturellen Integrationsprozess näher eingegangen werden.

⁵⁵ Vgl. o.V. (2005a), S. 15, sowie Theurer (2005), S. 15.

⁵⁶ Vgl. Symonds/Gagnier (2005), S. 48, sowie o.V. (2005a), S. 15.

⁵⁷ Vgl. Mikkilineni (2005), S. 2.

⁵⁸ Vgl. o.V. (2006b) sowie Cohen (2006).

⁵⁹ Vgl. o.V. (2005d).

⁶⁰ Vgl. Hegmann (2006).

⁶¹ Vgl. Balzer/Hirn/Noé (2006).

⁶² Vgl. Hirn (2007), S. 82, sowie Brors (2006), S. 10.

Seit der Reebok-Übernahme gliedert sich das Unternehmen Adidas in die folgenden neun Geschäftsbereiche: Für die Marke Adidas existieren weiterhin die Geschäftsbereiche (1) Adidas Sport Performance mit Sportartikeln für leistungsorientierte Sportler, (2) Adidas Sport Heritage mit sportlichen Produkten für lifestyle-orientierte Sportler sowie (3) Adidas Sport Style mit sportlichen Produkten für modebewusste Konsumenten, für die Marke Reebok sind die Bereiche (4) Reebok mit Sportbekleidung und Sportschuhen für eher mode- und lifestyle-orientierte Sportler, (5) Reebok-CCM Hockey mit Sportausrüstung und Sportbekleidung für Hockeyspieler sowie (6) Rockport mit Sportschuhen der Marke Rockport zuständig, und für die Marke TaylorMade existieren die Geschäftsbereiche (7) TaylorMade mit Sportausrüstung für Golfspieler, (8) Adidas-Golf mit Sportbekleidung und Sportschuhen für Golfspieler sowie (9) Maxfli mit Golfbällen.⁶³ Die ehemals zu Reebok gehörende Marke Greg Norman wurde inzwischen an das Unternehmen MacGregor Golf verkauft, und das Sportschuhgeschäft der Marken Ralph Lauren und Polo wurde an das Unternehmen Polo Ralph Lauren veräußert.⁶⁴

Im Jahr 2006, dem ersten Geschäftsjahr nach der Reebok-Übernahme, erwirtschaftete Adidas einen Umsatz von umgerechnet 13,3 Mrd. US\$, erzielte einen Jahresüberschuss von 635,0 Mio. US\$ und beschäftigte etwa 26.400 Mitarbeiter.⁶⁵ Aus Abbildung 7 wird ersichtlich, wie sich als Folge der Transaktion die Machtverhältnisse zwischen den großen Sportartikelanbietern verschoben haben. So ist Adidas nun Weltmarktführer für Sportbekleidung und konnte innerhalb des Segments für Sportschuhe den Abstand zu Nike deutlich verkürzen. Nichtsdestotrotz bleibt Adidas auch nach der Übernahme von Reebok Branchenzweiter – insbesondere aufgrund des noch immer großen Rückstands auf dem US-amerikanischen Sportschuhe-Markt, wo Nike einen Marktanteil von 37,7% hält und Adidas (inklusive der Marke Reebok) lediglich auf 14,7% kommt.⁶⁶

⁶³ Vgl. Adidas (2007c), S. 43.

⁶⁴ Vgl. Adidas (2007c), S. 94, sowie Polo Ralph Lauren (2006), S. 36-37.

⁶⁵ Vgl. Adidas (2007c).

⁶⁶ Vgl. Sporting Goods Intelligence (2007a), S. 1.

Unternehmen	Umsatz (Mrd. US\$) ⁽¹⁾		Marktanteil Sportausrüstung ⁽²⁾		Marktanteil Sportbekleidung		Marktanteil Sportschuhe	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006
1 Nike	13,7	15,0	1,9%	2,1%	7,4%	7,3%	36,4%	35,8%
2 Adidas Reebok	7,9	13,3	2,8%	2,7%	5,4%	7,8%	15,0%	21,7%
	3,8		-		2,5%		7,6%	
3 Puma	2,1	3,1	-	-	1,8%	2,0%	7,0%	7,3%

(1) Bei Adidas und Puma: Umrechnung auf der Basis des jeweiligen Euro-US\$-Wechselkurses vom 31. Dezember.
(2) – = nicht oder nicht substantiell in diesem Marktsegment aktiv.

Abbildung 7: Umsätze und Marktanteile der drei größten Sportartikelhersteller der Welt vor und nach der Reebok-Übernahme

Quelle: Daten aus Sporting Goods Intelligence (2007a), S. 1, Sporting Goods Intelligence (2007b), S. 1, sowie Sporting Goods Intelligence (2007c), S. 1, ergänzt um Daten aus den Geschäftsberichten der Unternehmen.

2.2 Die Motive für die Akquisition

Doch warum kam es überhaupt zu der Akquisition? Die Motive, die Adidas dazu veranlasst haben, seinen US-amerikanischen Wettbewerber Reebok zu übernehmen, sind vielfältig.

Erstens gelang es Adidas, durch die Akquisition von Reebok an Größe zu gewinnen. So war das Unternehmen – gemessen an seinem Umsatz – nach der Übernahme über 60% größer als zuvor.⁶⁷ Doch die Unternehmensgröße war dabei kein Selbstzweck: Adidas verkürzte durch die Akquisition seinen Rückstand auf den Branchenprimus Nike und erhöhte dadurch seine Chancen, mittelfristig zum Weltmarktführer in der Sportartikelindustrie aufzusteigen.⁶⁸ Dieses Motiv folgt Kritikern zufolge jedoch weniger einer wirtschaftlichen Logik, sondern ist vielmehr Ausdruck des Ehrgeizes von Herbert Hainer, der die Weltmarktführerschaft von Adidas zu seinem persönlichen Ziel erklärt und diese sogar im Mission-Statement des Unternehmens verankert hat.⁶⁹ Darüber hinaus verspricht sich Adidas aber auch wirtschaftliche Vorteile von der steigenden Unternehmensgröße und erwartet in diesem Zusammenhang ab dem Geschäftsjahr 2009 Kostensynergien von jährlich mehr als 200 Mio. US\$.⁷⁰ So rechnet Adidas mit Kosteneinsparungen im Beschaffungsbereich, die in der stärkeren Verhandlungsmacht gegenüber den meist asiatischen Lieferanten begründet liegen, sowie mit Kostenvorteilen im Produktionsbereich aufgrund von Skaleneffekten,

⁶⁷ Vgl. Adidas (2007c).

⁶⁸ Vgl. Heeg/Meck (2005), S. 31.

⁶⁹ Vgl. Brors (2006), S. 10, Schneider/Reischauer (2006), S. 55, sowie Adidas (2007d).

⁷⁰ Vgl. Fasse (2007), S. 15.

da das Unternehmen nach der Übernahme beispielsweise nicht mehr 130 Mio., sondern etwa 200 Mio. Sportschuhe pro Jahr fertigen lässt.⁷¹ Darüber hinaus verspricht sich Adidas geringere durchschnittliche Marketingkosten aufgrund der stärkeren Verhandlungsmacht gegenüber Werbe- und Mediaunternehmen sowie Kostensynergien im Vertriebsbereich, die durch die teilweise gemeinsame Nutzung von Vertriebskanälen sowie durch die stärkere Verhandlungsmacht gegenüber den – vor allem US-amerikanischen – Einzelhändlern entstehen.⁷²

Zweitens existieren, wie aus Abbildung 8 hervorgeht, zahlreiche Komplementaritäten zwischen Adidas und Reebok. Konkret verfolgt Adidas durch die Übernahme in diesem Zusammenhang folgende Motive: So verspricht sich das Unternehmen Zugang zum Wissen von Reebok hinsichtlich der Marktmechanismen in denjenigen Regionen, Kundensegmenten und Sportarten, in denen Reebok und Nike stark aufgestellt sind, Adidas bislang jedoch eine eher schwache Position einnimmt.⁷³ Dazu zählt insbesondere Reeboks Wissen über den US-amerikanischen Sportartikelmarkt, über weibliche und freizeitorientierte Sportler sowie über die Eigenheiten der US-amerikanischen Sportarten. Im Gegenzug soll Reebok von Adidas' Wissen – insbesondere über den europäischen und über den asiatischen Sportartikelmarkt sowie im Hinblick auf eine professionelle Markenführung – profitieren. Des Weiteren verfolgt Adidas durch die Akquisition das Ziel, in Marktsegmente vorzudringen, in denen Reebok erfolgreich tätig ist, Adidas aufgrund seines Markenimages jedoch eher schwach aufgestellt ist. Dies betrifft vor allem das wichtige US-amerikanische Mode- und Lifestyle-Segment, in dem Adidas ohne die Reebok-Akquisition den Anschluss zu Nike endgültig zu verlieren drohte.⁷⁴ Adidas möchte auf den bestehenden Marktzugang von Reebok zurückgreifen und hat es vor allem auf Reeboks US-amerikanische Distributionskanäle, auf dessen Beziehungen zu Einzelhändlern sowie auf die Sponsorenverträge mit den US-amerikanischen Sport-Profiligen NBA, NFL, NHL und MLB abgesehen.⁷⁵ Reebok soll im Gegenzug der Marktzugang in Europa und in Asien erleichtert werden. Damit strebt Adidas an, die gemeinsame Position in strategisch wichtigen Regionen – insbesondere in den USA und in Asien – zu stärken und dadurch insgesamt wettbewerbsfähiger gegenüber Nike zu werden.⁷⁶ Ein weiteres in den beschriebenen Komplementaritäten begründetes Motiv von Adidas kann darin gesehen werden, dass sich das Unternehmen durch die Übernahme von Reebok

⁷¹ Vgl. o.V. (2005e), S. 1, sowie Steinkirchner/Henry (2007), S. 75.

⁷² Vgl. Thomaselli (2005), S. 5, sowie o.V. (2005f), S. 48.

⁷³ Vgl. Heeg/Meck (2005), S. 31, o.V. (2005e), S. 1, sowie o.V. (2005f), S. 48.

⁷⁴ Vgl. Heeg/Meck (2005), S. 31, o.V. (2005e), S. 1, sowie o.V. (2005f), S. 48.

⁷⁵ Vgl. Hofer (2006), S. 15, Brors (2006), S. 10, sowie Norton/Holmes (2007), S. 18.

⁷⁶ Vgl. Heeg/Meck (2005), S. 31, sowie Steinkirchner (2005), S. 51.

diversifiziert und somit weniger anfällig für regionale, kundensegment- und sportartenbezogene Absatzschwankungen sowie für Euro-US\$-Währungsschwankungen wird.⁷⁷ Insgesamt erwartet Adidas aufgrund der Komplementaritäten Ertragssynergien von mehr als 600 Mio. US\$ pro Jahr, die durch organisches Wachstum – wenn überhaupt – deutlich schwieriger und langsamer zu erreichen gewesen wären.⁷⁸

	Adidas	Reebok
Dominante Regionen	Europa Asien	USA Großbritannien
Dominante Kundensegmente	Männer eher leistungsorientierte Sportler alle Altersgruppen	Männer und Frauen eher freizeitorientierte Sportler eher jüngere Altersgruppen
Dominante Sportarten	Fußball Leichtathletik europäische Sportarten	Fitness Tennis US-amerikanische Sportarten
Dominante Preissegmente	mittel bis hoch	mittel
Dominante Vertriebskanäle	Sportfachhändler Sportartikel-Einzelhandelsketten	Kaufhäuser Boutiquen
Dominantes Sponsoring	FIFA-Fußball-Weltmeisterschaft UEFA-Fußball-Europameisterschaft UEFA-Fußball-Champions-League Olympische Spiele	NBA-Basketball-Profiliga NFL-Football-Profiliga NHL-Eishockey-Profiliga MLB-Baseball-Profiliga

Abbildung 8: Komplementaritäten zwischen Adidas und Reebok vor der Akquisition

Quelle: Informationen aus Hirn (2007), S. 80, o.V. (2005e), S. 1, sowie o.V. (2005f), S. 48.

2.3 Die Bedenken hinsichtlich der Akquisition

Trotz zahlreicher Argumente, die letztlich zur Durchführung der Reebok-Akquisition geführt haben, äußern Branchenexperten auch Bedenken hinsichtlich der Erfolgsaussichten der Transaktion.

Erstens stellt sich die Frage, ob Adidas das notwendige Know-how und die erforderliche Management-Kompetenz besitzt, um die Akquisition von Reebok sowie die da-

⁷⁷ Vgl. Carr (2005b), S. 19, sowie o.V. (2006c), S. 5.

⁷⁸ Vgl. Hofer (2006), S. 15, sowie Rygl/Dennerlein/Joyette (2006), S. 9-10.

mit zusammenhängende umfangreiche Integration erfolgreich zu bewältigen. Dabei wird immer wieder auf die gescheiterte Übernahme von Salomon hingewiesen, in deren Rahmen weder Robert Louis-Dreyfus noch Herbert Hainer ein „glückliches Händchen“ bewiesen haben.⁷⁹ Darüber hinaus wird befürchtet, dass die Integration von Reebok bis zum Jahr 2009 einen nicht zu vernachlässigenden Teil der Management-Ressourcen von Adidas binden wird, was möglicherweise dazu führen könnte, dass das Unternehmen im Wettbewerb gegen Nike zunächst wieder an Boden verliert.⁸⁰

Zweitens werden von manchen Experten Zweifel daran geäußert, dass Reebok tatsächlich als wirtschaftlich erfolgreiches (und somit für Adidas attraktives) Unternehmen bezeichnet werden kann. Zwar verzeichnete Reebok, wie aus Abbildung 5 bereits ersichtlich wurde, innerhalb der letzten fünf Jahre durchweg Jahresüberschüsse im dreistelligen Millionenbereich, doch neuere Entwicklungen deuten darauf hin, dass das Unternehmen keineswegs so „gesund“ ist, wie es auf den ersten Blick scheint: So brach der Umsatz bei Reebok Ende 2005 um etwa 10% ein, und der Auftragsbestand war sogar um mehr als 20% rückläufig.⁸¹ Darüber hinaus wurde bekannt, dass Reeboks operative Gewinnmarge (Betriebsergebnis ÷ Umsatz) lediglich bei 3,5% liegt – im Gegensatz zu 11,5% bei Adidas.⁸² Nach Ansicht von Experten sind die Ursachen für Reeboks wirtschaftliche Schwäche vielfältig: So besitzt Reebok aufgrund einer unprofessionellen Markenführung ein diffuses Image mit Sport-, Mode-, Lifestyle- und Entertainment-Elementen und wird von den relevanten Zielgruppen ohne klares Profil wahrgenommen.⁸³ Außerdem gelten die Reebok-Produkte als veraltet und werden den Bedürfnissen und Wünschen vieler Konsumenten nicht mehr gerecht.⁸⁴ Aus diesem Grund haben sich zahlreiche Reebok-Artikel zu „Ladenhütern“ entwickelt, die nun von den Einzelhändlern mit hohen Rabatten verkauft werden, wodurch Reebok in den USA zur „Billigmarke“ zu verkommen droht.⁸⁵ Darüber hinaus hat sich Reebok durch seine hohe Lieferunzuverlässigkeit bei den ohnehin unzufriedenen Einzelhändlern noch unbeliebter gemacht.⁸⁶ Insgesamt führte die wirtschaftliche Schwäche von Reebok dazu, dass Adidas seine Investitionen in das akquirierte Unternehmen um weitere 64 Mio. US\$ im Jahr 2007 aufstocken musste.⁸⁷ Mit dem

⁷⁹ Vgl. Turner (2005), S. 23.

⁸⁰ Vgl. o.V. (2005e), S. 1.

⁸¹ Vgl. Lindner/Theurer (2006), S. 20, sowie o.V. (2006a), S. 14.

⁸² Vgl. o.V. (2007a), S. 12.

⁸³ Vgl. Steinkirchner/Henry (2007), S. 75-76.

⁸⁴ Vgl. Theurer (2006), S. 16.

⁸⁵ Vgl. Steinkirchner/Henry (2007), S. 75-76.

⁸⁶ Vgl. o.V. (2006d).

⁸⁷ Vgl. Goodison (2006), S. 29.

Turnaround bei Reebok wird aufgrund der langen Vorlaufzeiten im Einzelhandel inzwischen erst im Jahr 2008 gerechnet, weswegen Kritiker den Kaufpreis in Höhe von 3,8 Mrd. US\$ als zu hoch einschätzen.⁸⁸

Drittens werden teilweise Bedenken laut, ob der „Fit“ zwischen Adidas und Reebok wirklich so optimal ist, wie es das Adidas-Management gegenüber der Öffentlichkeit darstellt. Zwar sind die Images der beiden weiterhin separat geführten Marken tatsächlich unterschiedlich genug, um sich gut zu ergänzen; in Bezug auf das Sportschuhe-Sortiment existieren jedoch einige Überschneidungen, insbesondere bei Lauf-, Fußball- und Basketballschuhen und vor allem auf dem europäischen Markt.⁸⁹ Trotz der weitgehend unterschiedlichen Markenimages besteht daher laut Experten teilweise die Gefahr einer gegenseitigen Umsatzkannibalisierung zwischen Adidas und Reebok. Eine Neuausrichtung der Marke Reebok – z.B. in Form der Positionierung als „Billigmarke“ – könnte dem Abhilfe schaffen, würde dafür jedoch andere Probleme – wie z.B. die Gefahr einer weiteren Verwässerung der Marke – mit sich bringen.⁹⁰ Im Rahmen von Abschnitt 3.2 soll auf diese Thematik näher eingegangen werden. Und schließlich werden Zweifel daran geäußert, dass die Unternehmenskulturen von Adidas und Reebok miteinander harmonieren werden. Zwar vereint beide Unternehmensteile die Leidenschaft zum Sport sowie das Ziel, Nike von der Spitze der weltweiten Sportartikelindustrie zu verdrängen;⁹¹ doch wird Adidas dabei eine eher „deutsche Mentalität“ der Kontroll-, Technik- und Produktionsorientierung und Reebok eine „US-amerikanische Mentalität“ der Marketing- und Vertriebsorientierung nachgesagt.⁹² Ob diese Gegensätze eher ein Hindernis oder vielmehr eine Bereicherung für das neue Adidas darstellen, wird sich in der Zukunft erst noch zeigen.

Das Interview in Abbildung 9 bringt einige der Bedenken zur Sprache, die im Hinblick auf die Akquisition von Reebok geäußert werden, und zeigt, wie Herbert Hainer die Lage bei Adidas, insbesondere im Zusammenhang mit dem Kauf von Reebok, einschätzt.

⁸⁸ Vgl. o.V. (2005f), S. 48.

⁸⁹ Vgl. o.V. (2005e), S. 1, sowie o.V. (2005g), S. 14.

⁹⁰ Vgl. o.V. (2005g), S. 14.

⁹¹ Vgl. Rygl/Dennerlein/Joyette (2006), S. 10.

⁹² Vgl. Prasad (2005), S. 7.

Interview der Frankfurter Allgemeinen Zeitung mit dem Adidas-Vorstandsvorsitzenden Herbert Hainer, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 10.10.2007, S. 17.

[...]

Die Adidas-Aktie entwickelte sich im letzten Jahr schlechter als der Gesamtmarkt. Haben Sie Sorgen, dass Adidas übernommen und zerschlagen werden könnte?

2006 hat sich unsere Aktie nicht gut entwickelt, obwohl wir einen zweistelligen Gewinnzuwachs hatten. Seit Jahresanfang haben wir immerhin etwa 20% zugelegt. Viele Anleger wollen erst sehen, wie wir die Milliardenübernahme von Reebok vor zwei Jahren verdauen. Andererseits: Seit 2001 ist unsere Aktie um über 150% gestiegen, der DAX im selben Zeitraum nur um 24%. Das kann sich sehen lassen.

Vielleicht ist die Summe der Einzelteile dennoch mehr wert als Adidas und Reebok zusammen.

Unterschätzen Sie nicht die Vorteile des Verbunds. Wir rechnen zum Beispiel allein dieses Jahr netto mit 17,5 Mio. € Kostensynergien, von denen die Marke Adidas wesentlich profitiert. Bis 2009 werden es dann Kostensynergien von 175 Mio. € sein. Wir kaufen heute jedes Paar Schuhe günstiger ein als vor der Reebok-Akquisition.

Sind Ihnen Überlegungen von Hedge-Fonds und anderen Investoren zur Übernahme von Adidas zu Ohren gekommen?

Diese Gerüchte sind in diesem Frühjahr genauso schnell verschwunden, wie sie aufgetaucht sind. In den letzten drei bis vier Monaten hat man zu diesem Thema überhaupt nichts mehr gehört. Ich vermute, durch die Kreditmarktkrise sind die Banken bei der Kreditvergabe an Hedge-Fonds deutlich zurückhaltender geworden.

Wird Reebok den eigentlich schon 2006 versprochenen Nettogewinn zum Konzernergebnis dieses Jahr beisteuern?

Ja, dieses Jahr ganz bestimmt. Ich gehe davon aus, dass das operative Ergebnis höher ist als unsere Zinsaufwendungen und die Effekte aus der Kaufpreisaufteilung. Konkreter kann ich derzeit noch nicht werden.

Sie haben gesagt, es brauche anderthalb Jahre, um die verstaubte Reebok-Produktpalette zu erneuern. Diese Zeit ist jetzt um. Zahlt sich die Arbeit aus?

Wir haben nächstes Frühjahr die erste neue Reebok-Kollektion, die fast ganz unter unserer Ägide entstanden ist. Reebok hat einen Riesensprung nach vorne gemacht. Das bestätigen uns auch Analysten. Aber wir müssen auch die Marke wieder aufbauen, und das geht nicht von heute auf morgen. Reebok wieder auf Kurs zu bringen, dauert sicher länger, als ich selbst erwartet hätte. Aber wir wachsen mit der Marke schon sehr gut in Asien und Lateinamerika und haben Reebok in Europa stabilisiert. In den Vereinigten Staaten haben wir sicher noch ein Stück Weg vor uns.

Im zweiten Quartal verbuchte Reebok zweistellige Umsatzrückgänge. Wann ist Schluss damit?

2008 werden wir bei Reebok insgesamt Wachstum sehen. Nicht in Amerika, aber im Rest der Welt. Sie sollten aber auch beachten, dass wir schon heute bei Reebok eine höhere Rohertragsmarge herausholen, weil die Produkte nicht mehr zu Billigpreisen verramscht werden.

Wie stark macht Ihnen die Dollarschwäche zu schaffen?

Unterm Strich profitieren wir mittelfristig vom schwachen Dollar, weil dadurch unser Einkauf billiger wird. Auch kurzfristig wird es durch den Dollar keine bösen Überraschungen in unserer Bilanz geben, da können Sie auf unser Finanzmanagement vertrauen.

Wann wird Reebok auch in Amerika, seinem wichtigsten Markt, wieder wachsen?

2009 wollen wir im amerikanischen Markt wachsen. Wir beliefern ja zurzeit die amerikanische Handelskette Foot Locker nicht mehr. Auf diese entfielen zuletzt etwa 10% des Reebok-Gesamtumsatzes in den Vereinigten Staaten. Wir werden mit Foot Locker auch keine Geschäfte mehr machen, bis in deren Läden nicht nur Einzelstücke von Reebok, sondern eine vernünftige Auswahl angeboten wird. Da braucht es wohl noch etwas Zeit für Gespräche. Wir werden eine Lösung finden.

Wie ist die Auftragslage bei Reebok – schon besser?

Wir geben den Auftragsbestand, den wir am Ende des dritten Quartals hatten, wie immer mit unseren Quartalszahlen am 8. November bekannt. Dann haben Sie ein klareres Bild.

Sind bei Reebok weitere Maßnahmen nötig?

Wir sind auf dem richtigen Weg. Auch wenn wir immer mal wieder einen Rückschlag hinnehmen müssen, kommen wir doch Schritt um Schritt voran. Wenn eine Marke über viele Jahre nicht richtig gepflegt worden ist, können Sie das nicht in zwölf Monaten wieder reparieren.

Abbildung 9: Interview der Frankfurter Allgemeinen Zeitung mit dem Adidas-Vorstandsvorsitzenden Herbert Hainer

Quelle: Theurer (2007), S. 17.

3 Die Markenpositionierungen

3.1 Die Markenpositionierungen vor der Akquisition

Wie aus Abschnitt 1.2 bereits ersichtlich wurde, liegen die Wurzeln der Marke Adidas in Europa sowie in der Herstellung qualitativ hochwertiger und technologisch innovativer Fußballschuhe.⁹³ So wurde Adidas in den 1950er Jahren für seine „fränkische Handwerkskunst“ sowie für die technologische Raffinesse seiner Fußballschuhe bekannt, während die erfolgreiche Übertragung dieses Markenimages auf Sportschuhe für andere Sportarten sowie auf Sportbekleidung und Sportausrüstung erst im Laufe der 1960er Jahre erfolgte.⁹⁴ Durch seine hochwertigen Produkte sowie aufgrund der zahlreichen Sponsorenverträge mit erfolgreichen Profi-Sportlern entwickelte sich Adidas in den 1970er Jahren zur führenden Sportartikelmarke der Welt – mit einem Image für hohe Qualität und technologische Innovativität sowie mit einer überwiegend männlichen und sportlich-leistungsorientierten Käuferschicht.⁹⁵ Als sich die Konsumentenpräferenzen in den 1980er Jahren in Richtung einer stärkeren Mode- und Lifestyle-Orientierung innerhalb des Sports wandelten, wurde die Marke Adidas jedoch mehr und mehr als zu technologie- und leistungsorientiert und dadurch als eher „uncool“ wahrgenommen; zu den neuen „angesagten“ Sportartikelmarken avancierten damals Reebok und vor allem Nike.⁹⁶ Außerdem partizipierte Adidas kaum an der steigenden Sportbegeisterung bei den Frauen sowie an dem stark wachsenden US-amerikanischen Sportartikelmarkt, da die Adidas-Produkte unter Frauen und US-Amerikanern aufgrund des männerorientierten und europäisch geprägten Markenimages als eher unattraktiv galten.⁹⁷

Seit den 1990er Jahren versuchte Adidas, sein global weitgehend einheitliches Image mehr und mehr in Richtung einer stärkeren Mode- und Lifestyle-Orientierung zu verändern, jedoch ohne seine Wurzeln der sportlichen Leistungsorientierung und technologischen Innovativität aufzugeben:⁹⁸ Einerseits zielten die technologisch hochentwickelten Produkte, die Distribution über Sportfachhändler sowie die Sponsorenverträge für die FIFA-Fußball-Weltmeisterschaften und die Olympischen Spiele darauf ab, das Markenimage von Adidas im Bereich der sportlichen Leistungsorientierung und hohen Qualität weiter zu stärken; andererseits sollten die Werbeverträge

⁹³ Vgl. o.V. (2005a), S. 15.

⁹⁴ Vgl. Hirn (2005), S. 44, sowie Adidas (2007b), S. 4-5.

⁹⁵ Vgl. Devi/Ramya (2006), S. 3-4.

⁹⁶ Vgl. o.V. (2005a), S. 15, sowie o.V. (2005b), S. 15.

⁹⁷ Vgl. Sweney (2005), S. 10.

⁹⁸ Vgl. o.V. (2005a), S. 15.

mit der Hip-Hop-Musikerin Missy Elliott und den (nicht nur erfolgreichen, sondern auch im Mode- und Lifestyle-Bereich trendsetzenden) Sportstars Anna Kournikova und David Beckham dazu dienen, das Markenimage von Adidas um Mode- und Lifestyle-Elemente zu erweitern.⁹⁹ Darüber hinaus drang Adidas auch produktseitig in das Mode- und Lifestyle-Segment vor – unter anderem in Form einer Kooperation mit der Modedesignerin Stella McCartney, die eine exklusive Adidas-Fitness-Kollektion für Frauen entwarf.¹⁰⁰ Um die daraus resultierende Gratwanderung zwischen sportlicher Leistungsorientierung einerseits sowie Mode- und Lifestyle-Orientierung andererseits erfolgreich zu meistern, ohne das Image der Marke Adidas zu verwässern, entstanden – wie bereits aus Abschnitt 1.2 hervorging – drei separate Geschäftsbereiche.¹⁰¹ Wie Abbildung 10 zeigt, stellen diese noch heute existierenden Geschäftsbereiche gleichzeitig drei Submarken mit einem jeweils eigenen Logo dar.

Adidas Sport Performance	Adidas Sport Heritage	Adidas Sport Style
		

Abbildung 10: Logos der drei Adidas-Submarken vor der Übernahme von Reebok
Quelle: Direktauskünfte von Adidas, Herzogenaurach, Oktober 2007.

Die Tatsache, dass Adidas im Jahr 2005 noch immer knapp 80% seines Umsatzes über die Submarke Adidas Sport Performance erzielte, zeigt jedoch, dass dem Unternehmen der Eintritt in das stark wachsende Mode- und Lifestyle-Segment nur bedingt gelungen ist, und legt die Vermutung nahe, dass die Käuferschicht des Unternehmens weiterhin mehrheitlich aus eher leistungsorientierten Sportlern besteht.¹⁰² Dies spiegelt sich auch in dem weltweit einheitlichen Adidas-Slogan „Impossible is nothing“ wider, der – z.B. im Vergleich zum Nike-Slogan „Just do it“ – deutlich stärker an den sportlichen Ehrgeiz der Konsumenten appelliert.¹⁰³ Dafür galt Adidas im Jahr 2005 jedoch als die mit Abstand professionellste und authentischste Sportmarke der Welt, insbesondere im Hinblick auf ihre Kompetenz im Fußball-Bereich.¹⁰⁴ Außerdem kam Adidas – nach Berechnungen der Schweizer Unternehmensberatung Interbrand – mit einem Markenwert von gut 4 Mrd. US\$ auf Rang 71 der wertvollsten

⁹⁹ Vgl. Hirn (2005), S. 44-46 sowie Adidas-Salomon (2005a), S. 18.

¹⁰⁰ Vgl. Adidas (2005a), S. 18.

¹⁰¹ Vgl. Adidas-Salomon (2003), S. 30-54.

¹⁰² Vgl. Adidas (2006), S. 94.

¹⁰³ Vgl. Adidas-Salomon (2005a), S. 18.

¹⁰⁴ Vgl. Turner (2005), S. 22-23, sowie o.V. (2006e).

Marken der Welt. Innerhalb der Sportartikelindustrie lag Adidas damit auf Platz 2 hinter Nike, dessen Marke mit einem Wert von gut 10 Mrd. US\$ Platz 30 belegte.¹⁰⁵

Wie bereits aus Abschnitt 1.3 hervorging, liegen die Wurzeln der Marke Reebok in Großbritannien und den USA sowie im Aerobic- und Fitnessbereich. So wurde Reebok erst in den 1980er Jahren und zunächst vor allem bei Frauen bekannt, als das Unternehmen mit seinem Frauen-Fitnessschuh „Freestyle“ vom damaligen US-amerikanischen Aerobic- und Fitnessboom profitierte.¹⁰⁶ Dabei hatte Reebok jedoch von Beginn an ein weniger sportlich-leistungsorientiertes, sondern eher freizeitorientiertes Markenimage, was zumindest teilweise in der stärker lifestyle-geprägten US-amerikanischen Sportkultur begründet liegen mag.¹⁰⁷ Als der Aerobic- und Fitnessboom Anfang der 1990er Jahre nachließ, sah sich Reebok dazu gezwungen, seine Marke neu auszurichten, um auch für andere Käuferschichten attraktiv zu sein. In diesem Zusammenhang erwarb Reebok zunächst die exklusiven Sponsorenrechte an den US-amerikanischen Sport-Profiligen NBA, NFL, NHL sowie MLB und positionierte sich dadurch als führende Marke im US-amerikanischen Sport mit einer zunehmend männlichen – aber im Vergleich zu Adidas weiterhin insgesamt weniger sportlich-leistungsorientierten – Käuferschicht.¹⁰⁸

Als Reebok in den Folgejahren zahlreiche Werbeverträge mit (teilweise als kriminell geltenden) Hip-Hop-Stars einging, gewann die Marke zwar bei den afroamerikanischen „urban street kids“ an Glaubwürdigkeit und Zuspruch, verlor andererseits jedoch zahlreiche rein sportorientierte und ältere Konsumenten der Mittel- und Oberschicht, insbesondere an den – als deutlich „cooler“, aber dennoch professioneller geltenden – Konkurrenten Nike.¹⁰⁹ Im Gegensatz zu Adidas hatte Reebok auf eine submarkenbezogene Trennung zwischen Sportorientierung einerseits sowie Mode- und Lifestyle-Orientierung andererseits verzichtet, wodurch das Unternehmen sein Image als hochwertiger und authentischer Sportartikelanbieter einbüßte und stattdessen ein inkonsistentes und weltweit uneinheitliches Markenimage mit Sport-, Mode-, Lifestyle- und Entertainment-Elementen entwickelte.¹¹⁰ Darüber hinaus galten die Reebok-Produkte seit Ende der 1990er Jahre als technologisch und modisch veraltet und wurden in Kaufhäusern mit teilweise hohen Rabatten verkauft.¹¹¹ Außerdem erfolgte die – vor allem auf die USA ausgerichtete – Markenführung bei Reebok

¹⁰⁵ Vgl. Berner/Kiley (2005), S. 90-94.

¹⁰⁶ Vgl. o.V. (2005b), S. 15.

¹⁰⁷ Vgl. Mikkilineni (2005), S. 5-7, sowie o.V. (2005c).

¹⁰⁸ Vgl. o.V. (2005b), S. 15, o.V. (2005c) sowie Hirn (2007), S. 80.

¹⁰⁹ Vgl. Fischermann/Rohwetter (2005), S. 23.

¹¹⁰ Vgl. Steinkirchner/Henry (2007), S. 75-76, sowie Balzer/Hirn/Noé (2006).

¹¹¹ Vgl. Steinkirchner/Henry (2007), S. 75-76.

nach Ansicht vieler Experten unprofessionell, wie allein die in Abbildung 11 dargestellten 16 unterschiedlichen Reebok-Logos verdeutlichen, mit denen weltweit uneinheitlich und teilweise sogar parallel für die Marke geworben wurde.¹¹²



Abbildung 11: Diverse Reebok-Logos vor der Übernahme durch Adidas

Quelle: Direktauskünfte von Adidas, Herzogenaurach, Oktober 2007.

Im Jahr 2005 erzielte Reebok nur noch gut ein Drittel seines Umsatzes mit reinen Sportprodukten und knapp zwei Drittel mit Mode- und Lifestyle-Produkten, so dass fraglich ist, inwieweit es sich bei Reebok überhaupt noch um eine typische Sportartikelmarke handelte.¹¹³ Auch der für viele tautologisch anmutende Reebok-Slogan „I am what I am“ führte in diesem Zusammenhang bei den relevanten Zielgruppen wohl eher zu Verwirrung als zu Klarheit.¹¹⁴ Außerdem hatte sich Reebok im Rahmen seiner Markenführung zu stark auf den US-amerikanischen Markt beschränkt und war in vielen anderen Regionen der Welt entweder unbekannt oder unbeliebt.¹¹⁵ Aus den genannten Gründen war die Marke Reebok im Jahr 2005 deutlich weniger wert als die Marke Adidas. Während die Schweizer Unternehmensberatung Interbrand den Markenwert von Reebok gar nicht erst berechnete, ermittelte das US-amerikanische Wirtschaftsmagazin Forbes einen Wert von 900 Mio. US\$.¹¹⁶

3.2 Die Markenpositionierungen nach der Akquisition

Wie ging das Adidas-Management im Zuge der Akquisition mit der Herausforderung um, die beiden stark unterschiedlichen Marken Adidas und Reebok unter einem gemeinsamen Unternehmensdach zu vereinen? Bereits sehr schnell wurde klar, dass es zu keiner Aufgabe der Marke Reebok kommen würde, da das Adidas-Management den Wert und insbesondere das Potenzial der Marke – trotz der beschriebenen

¹¹² Vgl. Kletter/Conti (2006), S. 9.

¹¹³ Vgl. Steinkirchner/Henry (2007), S. 75.

¹¹⁴ Vgl. Adidas (2006), S. 55.

¹¹⁵ Vgl. Steinkirchner/Henry (2007), S. 75-77.

¹¹⁶ Vgl. Ozanian/Schwartz (2007).

Schwächen – schätzte. Eine Verschmelzung der beiden Marken zu einer neuen Marke namens Adidas-Reebok kam aufgrund des hohen Markenwertes von Adidas sowie aufgrund der starken Unterschiede zwischen den beiden Marken ebenfalls nicht in Frage.¹¹⁷ Stattdessen entschloss sich Adidas dazu, beide Marken getrennt voneinander beizubehalten, sie jedoch ausreichend deutlich voneinander abzugrenzen, um das Risiko einer gegenseitigen Kannibalisierung zu minimieren.¹¹⁸ Dieses Risiko war vor allem deswegen existent, da beide Marken einerseits bei Lauf-, Fußball- und Basketballschuhen und andererseits auf dem europäischen Markt teilweise miteinander konkurrierten.¹¹⁹ Die Abgrenzung der beiden Marken erfolgte allerdings weniger durch die Konzentration auf unterschiedliche Produktbereiche oder Regionen, sondern primär in Form unterschiedlicher zielgruppenorientierter Markenpositionierungen.¹²⁰ Aufgrund der in diesem Zusammenhang bestehenden Gefahr der Markenverwässerung war hierbei jedoch äußerste Vorsicht geboten.

Entsprechend ihrer bisherigen Ausrichtung soll die Marke Adidas auch nach der Akquisition global einheitlich als führende, europäisch geprägte Sportartikelmarke in den Kategorien Qualität und technologische Innovativität positioniert werden. Dabei richtet sich die Marke weiterhin primär an leistungsorientierte Sportler, in Zukunft jedoch zunehmend auch an Frauen. Darüber hinaus soll die Marke Adidas zur führenden Sportartikelmarke im Bereich Teamsport aufgebaut werden.¹²¹ Angebotsseitig werden die Schwerpunkte der im mittleren bis oberen Preissegment angesiedelten Produktpalette bei Fußball-, Basketball- und Leichtathletikartikeln sowie im Bereich Trainingsbekleidung liegen. Die Distribution erfolgt dabei über kleine Sportfachhändler, große Sportartikel-Einzelhandelsketten, Schuhhändler, höherwertige Kaufhäuser, modeorientierte Anbieter für Lifestyle-Produkte sowie über die eigenen Adidas-Stores, durch die inzwischen etwa 15% des Umsatzes mit Adidas-Produkten generiert werden.¹²² Auch nach der Akquisition bleibt die – in Abbildung 10 bereits dargestellte – Einteilung in die drei Adidas-Submarken erhalten, wobei auch in Zukunft etwa 80% des Adidas-Markenumsatzes über die Submarke Adidas Sport Performance erzielt werden sollen.¹²³

Um die beschriebene Positionierung zu verwirklichen, hat Adidas im Nachgang der Akquisition zahlreiche entsprechende Maßnahmen eingeleitet. So wurden der Spon-

¹¹⁷ Vgl. o.V. (2005h).

¹¹⁸ Vgl. Heeg/Meck (2005), S. 31.

¹¹⁹ Vgl. o.V. (2005e), S. 1, sowie o.V. (2005g), S. 14.

¹²⁰ Vgl. Hirn (2007), S. 79-80.

¹²¹ Vgl. Hirn (2007), S. 79-80.

¹²² Vgl. Adidas (2007c), S. 52-54.

¹²³ Vgl. Hirn (2007), S. 79-80.

sorenvertrag mit dem Deutschen Fußball-Bund (DFB) bis zum Jahr 2018 verlängert und die Sponsorenrechte am englischen Profi-Fußballverein FC Liverpool von Reebok übernommen, um das europäisch geprägte Image der Marke Adidas in den Bereichen Fußball und Teamsport weiter zu stärken.¹²⁴ Außerdem wurden die exklusiven Sponsorenverträge für die Trikots und Hosen in der US-amerikanischen Basketball-Profiliga NBA von Reebok an Adidas übertragen. Adidas verstärkte ferner seine Sponsoring-Anstrengungen im Sportschuhe-Bereich der US-amerikanischen Football-Profiliga NFL. Dadurch verfolgt Adidas das Ziel, sich auch auf dem bedeutenden US-amerikanischen Markt als führende Teamsportmarke zu etablieren.¹²⁵

Die Marke Reebok durch die Positionierung als „Billigmarke“ oder reine Lifestyle-Marke von Adidas abzugrenzen, kam für das Management des Unternehmens von Beginn an nicht in Frage, da die Gefahr einer Markenverwässerung mit der Folge von Umsatz- und vor allem Gewinneinbußen als zu hoch eingestuft wurde.¹²⁶ Stattdessen soll auch Reebok in Zukunft wieder qualitativ hochwertiger sowie mittel- bis hochpreisig positioniert werden und etwa die Hälfte des Umsatzes mit reinen Sportartikeln erzielen. In diesem Zusammenhang wird auch das Engagement von Reebok in den Bereichen Musik und Entertainment reduziert.¹²⁷ Entsprechend dieser stärker sportorientierten Positionierung soll die Distribution der Reebok-Produkte über ähnliche Kanäle erfolgen wie bei Adidas.¹²⁸ Da durch diese Strategie jedoch das Risiko einer gegenseitigen Umsatzkannibalisierung steigt, soll die Marke Reebok global einheitlich als eine der führenden, US-amerikanisch geprägten Sportartikelmarken in den Bereichen Individualsport für primär wellness- und lifestyle-orientierte Sportlerinnen und Sportler etabliert werden.¹²⁹ Dabei wird Reebok weiterhin auch die afroamerikanischen „urban street kids“ ansprechen, die Adidas aufgrund seines europäischen Markenimages und der fehlenden „Street Credibility“ kaum erreichen kann.¹³⁰ Gleichzeitig soll die Präsenz von Reebok aber auch außerhalb der USA – insbesondere in Europa und in Asien – gestärkt werden.¹³¹ Inwieweit die Positionierung als Individualsportmarke auch in Regionen mit einer eher kollektivistisch geprägten Kultur – wie insbesondere in Asien – erfolgreich sein kann, wird sich in der Zukunft erst noch zeigen. Produktseitig werden die Schwerpunkte bei Laufschuhen sowie in den Bereichen Sport- und Lifestyle-Bekleidung mit Fokus auf der weiblichen Kundschaft

¹²⁴ Vgl. Kramer (2007), S. 147, sowie Milne (2006), S. 18.

¹²⁵ Vgl. o.V. (2006f).

¹²⁶ Vgl. Hirn (2006).

¹²⁷ Vgl. Hirn (2007), S. 79-80.

¹²⁸ Vgl. Adidas (2007c), S. 57.

¹²⁹ Vgl. Hirn (2007), S. 79-80, sowie o.V. (2007b), S. 18.

¹³⁰ Vgl. Steinkirchner (2006), S. 68.

¹³¹ Vgl. Barrand (2006), S. 24.

liegen. Die Sportartikel für Teamsportarten (vor allem für Basketball, American Football, Fußball und Cricket) stellen lediglich regional fokussierte Ergänzungen des Reebok-Produktprogramms dar.¹³² Außerdem werden im Zuge einer Professionalisierung der Markenführung seit der Akquisition nur noch die drei in Abbildung 12 dargestellten Reebok-Logos verwendet, die eine jeweils eigene Submarke repräsentieren. Die Submarke Reebok Classics steht dabei für die an den früheren Fitnessschuh „Freestyle“ angelehnten weißen Turnschuhe der Marke Reebok.¹³³

Reebok Performance	Reebok Lifestyle	Reebok Classics
		

Abbildung 12: Logos der drei Reebok-Submarken nach der Übernahme durch Adidas

Quelle: Direktauskünfte von Adidas, Herzogenaurach, Oktober 2007.

Um die grundlegend neue Positionierung für die Marke Reebok zu realisieren, wurden seit der Akquisition bereits zahlreiche entsprechende Maßnahmen durchgeführt. Zunächst erwarb Reebok den Großteil der Marken-Vertriebsrechte im Ausland zurück, die sich bis dahin überwiegend in der Hand fremder Distributoren befanden. Dies ermöglicht der Marke auch im Ausland eine integrierte Markenführung sowie höhere Gewinnmargen.¹³⁴ Des Weiteren wurde das Produktdesign der Marke modernisiert, damit die Reebok-Produkte den Bedürfnissen der relevanten Zielgruppen besser gerecht werden.¹³⁵ Im Bereich der Kommunikation gab Reebok – wie bereits ausgeführt – die Sponsorenrechte an der US-amerikanischen Basketball-Profiliga NBA sowie am englischen Profi-Fußballverein FC Liverpool an Adidas ab.¹³⁶ Im Gegenzug verpflichtete Reebok jedoch den französischen Profi-Fußballspieler Thierry Henry, um Unternehmensangaben zufolge das Image als führende individualistisch orientierte Sportmarke zu stärken.¹³⁷ Darüber hinaus investierte Reebok in eine umfassende Werbekampagne, mit deren Hilfe die neue Positionierung als wellness- und lifestyle-orientierte Sportmarke in den Köpfen der Konsumenten verankert werden soll: So wurden im ersten Teil der Kampagne verausgabte und kollabierende Sportler in Kombination mit dem Slogan „What are you just doing?“ gezeigt, was als klare Provokation gegenüber dem Rivalen Nike („Just do it“) zu verstehen war. Während kurze Zeit später der zweite Teil der Kampagne mit dem Slogan „Run Easy“ ent-

¹³² Vgl. Hirn (2007), S. 79-80, sowie Adidas (2007c), S. 55-57.

¹³³ Vgl. Kletter/Conti (2006), S. 9.

¹³⁴ Vgl. o.V. (2006g).

¹³⁵ Vgl. o.V. (2007a), S. 12.

¹³⁶ Vgl. Milne (2006), S. 18, sowie o.V. (2006f).

¹³⁷ Vgl. Adidas (2007c), S. 56.

spannt trainierende Freizeitsportler zeigte, lief Teil drei der Kampagne unter dem Motto „Best On / Best Off“ und transportierte die Aussage, die Sportbekleidung der Marke Reebok sei sowohl innerhalb als auch außerhalb des Sports die „beste“.¹³⁸

Abbildung 13 zeigt abschließend die globalen Positionierungen der Marken Adidas und Reebok im Vergleich.

	Adidas	Reebok
Dominante Werte	hohe Qualität technologische Innovativität Sportlichkeit europäische Prägung	hohe Qualität „Street Credibility“ Sportlichkeit und Lifestyle US-amerikanische Prägung
Dominante Kundensegmente	Männer eher leistungsorientierte Sportler alle Altersgruppen	Männer und Frauen eher wellness-orientierte Sportler eher jüngere Altersgruppen
Dominante Sportarten	Teamsport Fußball Basketball Leichtathletik	Individualsport Fitness Laufen Tennis
Dominante Preissegmente	mittel bis hoch	mittel bis hoch
Dominante Vertriebskanäle	Sportfachhändler Sportartikel-Einzelhandelsketten hochwertige Kaufhäuser	Sportfachhändler Boutiquen hochwertige Kaufhäuser

Abbildung 13: Globale Positionierungen der Marken Adidas und Reebok nach der Akquisition

Quelle: eigene Zusammenstellung aus diversen Quellen.

Ob die mit den Positionierungen verbundenen Markenstrategien erfolgreich sein werden, wird sich erst noch herausstellen. Trotz der Neuausrichtungen werden die beiden Marken in manchen Preiskategorien und bei einzelnen Kundengruppen wohl miteinander konkurrieren.¹³⁹ Darüber hinaus sind die beschriebenen Abgrenzungen keineswegs in allen Fällen so eindeutig, wie es auf den ersten Blick scheint. So stellt sich unter anderem die Frage, warum sich Reebok als US-amerikanisch geprägte Individualsportmarke im europäischen Fußball engagiert und inwieweit die Sponsoring-Aktivitäten von Adidas in der US-amerikanischen Basketball-Profiliga NBA mit dem Image als europäisch geprägte Sportartikelmarke vereinbar sind. Als entschei-

¹³⁸ Vgl. Jewell (2007).

¹³⁹ Vgl. Hirn (2006) sowie Ryan (2005), S. 14-16.

dend gilt laut Experten jedoch vor allem die modernisierte Reebok-Kollektion, deren Erfolg für die Zukunft der Marke Reebok von essenzieller Bedeutung sein wird.¹⁴⁰

3.3 Die strukturellen und kulturellen Auswirkungen der Markenpositionierungen

Auch wenn die beschriebenen Veränderungen in den Markenpositionierungen von Adidas und Reebok primär strategischer Natur sind, hatten und haben diese einen entscheidenden Einfluss auf die Struktur und auf die Kultur innerhalb des Unternehmens Adidas.

Wie bereits im Rahmen von Abschnitt 2.1 deutlich wurde, kam es als Folge der Reebok-Übernahme zur Entwicklung einer neuen Führungsstruktur, bei der für die Marken Adidas und Reebok ein jeweils eigener – dem Vorstandsvorsitzenden Herbert Hainer direkt unterstellter – Hauptverantwortlicher ernannt wurde.¹⁴¹ So ist der Deutsche Erich Stamminger, zuvor President und CEO von Adidas Nordamerika, seit der Akquisition President und CEO der Marke Adidas, und der US-Amerikaner Paul Harrington, zuvor einer der Senior Vice Presidents bei Reebok, übernahm den Posten als President und CEO der Marke Reebok.¹⁴² Genauso wie die beiden Marken bleiben auch die Markenzentralen parallel bestehen. So befindet sich die Adidas-Zentrale „World of Sports“ weiterhin im bayerischen Herzogenaurach, und die Zentrale von Reebok behält ihren Sitz im US-amerikanischen Canton, Massachusetts.¹⁴³ Um möglichen Abstimmungs- und Kommunikationsproblemen zwischen den beiden Markenzentralen – wie damals im Falle von Adidas-Salomon – vorzubeugen, wurde ein halbjährlich tagendes „Steering Committee“ ins Leben gerufen, das bei Unstimmigkeiten zwischen den Marken Adidas und Reebok vermitteln soll.¹⁴⁴

Während die absatzmarktseitigen Unternehmensbereiche der beiden Marken – wie insbesondere das Marketing und der Vertrieb – also weiterhin getrennt voneinander operieren, werden die nicht-absatzmarktseitigen bzw. nicht-markenbezogenen Unternehmensbereiche – wie vor allem Einkauf, Logistik, Personal und IT – in Deutschland gebündelt.¹⁴⁵ In den letztgenannten Bereichen erfolgte in diesem Zusammenhang die Entlassung von etwa 500 Mitarbeitern (primär in den USA), der jedoch

¹⁴⁰ Vgl. Hirn (2007), S. 84.

¹⁴¹ Vgl. Hegmann (2006).

¹⁴² Vgl. Adidas (2007c), S. 19, Adidas (2007e) sowie Reebok (2005), S. 29.

¹⁴³ Vgl. o.V. (2006h).

¹⁴⁴ Vgl. Balzer/Hirn/Noé (2006).

¹⁴⁵ Vgl. Hirn (2007), S. 82, sowie Brors (2006), S. 10.

Neueinstellungen im Vertriebsbereich in ähnlicher Größenordnung gegenüberstanden.¹⁴⁶ Im Rahmen des von der Unternehmensberatung BCG (The Boston Consulting Group) begleiteten Integrationsprozesses wurden ein „Integration Management Office“ eingerichtet und acht „Integrationsteams“ gebildet, die sich aus je drei Adidas- und drei Reebok-Vertretern der einzelnen Regionen und Funktionsbereiche zusammensetzten. Ziel dabei war es, die Best Practices beider Unternehmensteile in neuen, optimierten Prozessen und Verfahren für die einzelnen Funktionsbereiche zu vereinen.¹⁴⁷ Auch wenn der formelle Integrationsprozess laut Unternehmensangaben seit Januar 2007 beendet ist und die Integrationsteams aufgelöst wurden, wird die operative Umsetzung der Integration voraussichtlich erst im Jahr 2009 vollständig abgeschlossen sein und die kulturelle Integration eine noch weitaus längere Zeit in Anspruch nehmen.¹⁴⁸

Denn wie bereits erwähnt, wird Adidas eine eher „deutsche Kultur“ (mit Fokus auf einer Kontroll-, Technik- und Produktionsorientierung) und Reebok eine eher „US-amerikanische Kultur“ (mit Betonung einer starken Marketing- und Vertriebsorientierung) nachgesagt.¹⁴⁹ Dass sich diese Kulturen – wenn überhaupt – nur mittel- bis langfristig angleichen werden, zeigen auch die im Rahmen von Abschnitt 3.2 dargestellten unterschiedlichen Positionierungen der Marken Adidas und Reebok. Denn diese haben nicht nur maßgeblichen Einfluss auf die aktuellen und zukünftigen Images der beiden Marken, sondern sind gleichzeitig Ausdruck der über die Jahrzehnte gewachsenen Markenidentitäten, die wiederum eng mit den Kulturen (also den Grundannahmen, Werten, Normen, Einstellungen und Überzeugungen) bei Adidas und Reebok verbunden sind.¹⁵⁰ Daher stellt sich nicht nur die Frage, ob eine Angleichung der beiden Kulturen möglich ist, sondern auch, inwieweit diese – angesichts der bewusst unterschiedlichen Markenpositionierungen – überhaupt erstrebenswert erscheint.

¹⁴⁶ Vgl. Balzer/Hirn/Noé (2006) sowie Hirn (2006).

¹⁴⁷ Vgl. Hirn (2007), S. 82.

¹⁴⁸ Vgl. Hirn (2007), S. 82, sowie Bhushan (2007).

¹⁴⁹ Vgl. Prasad (2005), S. 7.

¹⁵⁰ Vgl. de Chernatony (1999), S. 160-173, sowie Burmann/Zepplin (2005), S. 293-296, i.V.m. Schmid (1996), S. 131-151, sowie Kutschker/Schmid (2006), S. 678-683.

4 Ausblick

Auch in den kommenden Jahren sind nach Schätzungen von Experten hohe Wachstumsraten in der weltweiten Sportartikelindustrie zu erwarten. Große Bedeutung kommt dabei insbesondere den asiatischen Ländern zu, in denen die Kaufkraft rasant steigt und „westliche“ Sport- und Modeartikel zunehmend zu Statussymbolen avancieren.¹⁵¹ Aus diesem Grund plant auch Adidas, zukünftig noch stärker in der Wachstumsregion Asien präsent zu sein, wie z.B. der Sponsorenvertrag für die Olympischen Spiele 2008 in Peking zeigt. So strebt das Unternehmen bis 2010 durch eine Steigerung des in Asien erzielten Umsatzes von zurzeit 2,0 Mrd. US\$ auf dann 4,5 Mrd. US\$ die Marktführerschaft auf dem Kontinent an und will dabei mehr als die Hälfte des Asien-Umsatzes allein in China und Japan generieren. Um dieses Ziel zu erreichen, möchte Adidas in China unter anderem weitere knapp 2.500 eigene Einzelhandelsgeschäfte eröffnen und rechnet vor allem für die bislang eher schwach aufgestellte Marke Reebok mit einem hohen Wachstum.¹⁵²

Um den Branchenprimus Nike von der Spitze der weltweiten Sportartikelindustrie zu verdrängen, wird die angestrebte Marktführerschaft in Asien aber vermutlich nicht ausreichen. Stattdessen wird sich das Rennen um Platz eins voraussichtlich in den USA, dem größten Sportartikelmarkt der Welt, entscheiden.¹⁵³ Ausschlaggebend wird dabei sein, wie gut es dem Unternehmen Adidas gelingt, der Marke Reebok ein homogenes und glaubwürdiges Image zu verleihen, um Nike – insbesondere im Mode- und Lifestyle-Segment – Marktanteile abzunehmen. Dabei plant Reebok, ab 2009 nur noch den Schriftzug „Reebok“ als einheitliches Logo für alle Produkte zu verwenden. Bei der Marke Adidas wird im Gegenzug die Submarke Adidas Sport Heritage aufgegeben, um das Mode- und Lifestyle-Geschäft von Adidas unter der Submarke Adidas Sport Style (mit dem derzeitigen Logo von Adidas Sport Heritage) zu bündeln.¹⁵⁴

Doch nicht nur die Konkurrenz mit dem Branchenprimus Nike beschäftigt Adidas; auch der Branchendritte Puma wächst zu einem immer bedrohlicheren Wettbewerber heran. So zog Puma im Jahr 2006, bezogen auf den Umsatz, erstmals seit Jahrzehnten wieder mit Reebok gleich und überholte die Marke sogar im Marktsegment für Sportschuhe.¹⁵⁵ Darüber hinaus wurde Puma, dessen Umsätze seit 1999 um durch-

¹⁵¹ Vgl. Fasse (2007), S. 15.

¹⁵² Vgl. Hein (2006), S. 17.

¹⁵³ Vgl. Eberle (2007).

¹⁵⁴ Quelle: Direktauskünfte von Adidas, Herzogenaurach, Oktober 2007.

¹⁵⁵ Vgl. Sporting Goods Intelligence (2007a), S. 1.

schnittlich 30% pro Jahr gestiegen sind, im Jahr 2007 von dem französischen Luxus- und Handelskonzern PPR (Pinault-Printemps-Redoute) übernommen und kann seitdem im Rahmen seiner weltweiten Expansionsstrategie auf die Finanzkraft der Muttergesellschaft zurückgreifen.¹⁵⁶ Sollte sich das Wachstum des – vor allem im Mode- und Lifestyle-Segment stark aufgestellten – Unternehmens in ähnlicher Form fortsetzen, so könnten Adidas' Expansionspläne für die Marke Reebok ausgerechnet vom Erzrivalen Puma durchkreuzt werden.

Die Hindernisse und Herausforderungen für Adidas auf dem Weg zur Nummer eins in der weltweiten Sportartikelindustrie sind vielfältiger Natur. Zwar ist das Ziel der Weltmarktführerschaft für Adidas durch die Reebok-Akquisition erstmals seit Jahrzehnten wieder in greifbare Nähe gerückt, doch gleichzeitig bestehen teils große Ungewissheiten hinsichtlich der Erfolgspotenziale von Reebok und der zukünftigen Strategien von Nike und Puma. Vieles deutet darauf hin, dass sich der Wettkampf um Platz eins innerhalb der Branche erst mittel- bis langfristig entscheiden wird.

¹⁵⁶ Vgl. Puma (2007) sowie Ruess/Salz/Steinkirchner (2007), S. 70-72.

Literaturverzeichnis

Adidas-Salomon (2002): Geschäftsbericht 2001. Herzogenaurach, 2002.

Adidas-Salomon (2003): Geschäftsbericht 2002. Herzogenaurach, 2003.

Adidas-Salomon (2004): Geschäftsbericht 2003. Herzogenaurach, 2004.

Adidas-Salomon (2005a): Geschäftsbericht 2004. Herzogenaurach, 2005.

Adidas-Salomon (2005b): Adidas – Reebok – A Winning Combination. Internetseiten von Adidas-Salomon, 2005. URL: <http://www.adidas-group.com/de/investor/downloads/Reebok/adidas-Reebok%20Investor%20Presentation.ppt> (Stand 30.08.2007).

Adidas (2006): Geschäftsbericht 2005. Herzogenaurach, 2006.

Adidas (2007a): Porsche Design Sport. Internetseiten von Adidas, 2007. URL: <http://www.adidas.com/campaigns/porschedesign/fw07/de/index.asp> (Stand 30.07.2007).

Adidas (2007b): „Auf einen Blick“. Die Geschichte der Adidas Gruppe. Internetseiten von Adidas, 2007. URL: <http://www.adidas-group.com/de/overview/history/History-d.pdf> (Stand 30.08.2007).

Adidas (2007c): Geschäftsbericht 2006. Herzogenaurach, 2007.

Adidas (2007d): Unsere Werte. Internetseiten von Adidas, 2007. URL: <http://www.adidas-group.com/de/overview/values/default.asp> (Stand 10.09.2007).

Adidas (2007e): Reebok. Internetseiten von Adidas, 2007. URL: <http://www.adidas-group.com/de/bizmedia/factsheets/Reebok/default.asp> (Stand 05.10.2007).

Apple (2007): Tune Your Run. Internetseiten von Apple, 2007. URL: <http://www.apple.com/de/ipod/nike> (Stand 30.07.2007).

Arnold, Denis G./Hartman, Laura P. (2003): Moral Imagination and the Future of Sweatshops. In: Business & Society Review, 108. Jg., Nr. 4, 2003, S. 425-461.

Balzer, Arno/Hirn, Wolfgang/Noé, Martin (2006): „Ungeheure Präsenz“. Internetseiten des Spiegel, 2006. URL: <http://service.spiegel.de/digas/find?DID=46726782> (Stand 03.09.2007).

Barrand, Drew (2006): Reebok Raises Its Voice. In: Marketing, 06.09.2006, S. 24.

Berner, Robert/Kiley, David (2005): Global Brands. In: Business Week, 01.08.2005, S. 86-94.

Bhushan, Ratna (2007): Adidas, Reebok Kickstart Integration. Internetseiten von The Economic Times, 2007. URL: http://economictimes.indiatimes.com/News/CompaniesA-Z/A_Companies/Adidas/Adidas_Reebok_kickstart_integration/articleshow/2090352.cms (Stand 03.09.2007).

- Brors, Peter (2006): Der Herr der Bälle. In: Handelsblatt, 23.11.2006, S. 10.
- Burmann, Christoph/Zeplin, Sabrina (2005): Building Brand Commitment: A Behavioural Approach to Internal Brand Management. In: Journal of Brand Management, 12. Jg., Nr. 4, 2005, S. 279-300.
- Carr, Bob (2005a): Lifestyle Versus Performance. In: Sporting Goods Business, 38. Jg., Nr. 3, 2005, S. 14.
- Carr, Bob (2005b): Adidas and Reebok Join Forces. In: Sporting Goods Business, 38. Jg., Nr. 9, 2005, S. 19.
- Cohen, Adam (2006): EU to OK Adidas-Reebok Deal with No Sell-Offs. In: Dow Jones Energy Service, 23.01.2006.
- de Chernatony, Leslie (1999): Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. In: Journal of Marketing Management, 15. Jg., Nr. 1, 1999, S. 157-179.
- Devi, B. Roopa/Ramya, G. (2006): Adidas in the USA. ICFAI Case Study, Nr. 506-171-1, 2006, ECCH, Bedford, Wellesley.
- Eberle, Matthias (2007): Mission Impossible. Internetseiten des Handelsblatt, 2007. URL: http://www.handelsblatt.com/news/Default.aspx?_p=200038&_t=ft&_b=1288663 (Stand 05.10.2007).
- Fasse, Markus (2007): Reebok lässt Adidas weiter schwitzen. In: Handelsblatt, 09.08.2007, S. 15.
- Fischermann, Thomas/Rohwetter, Marcus (2005): Spieler, Models, Ghettokids. In: Die Zeit, 11.08.2005, S. 23.
- Gäbelein, Klaus-Peter (2006): Adidas – Eine Chronologie. Internetseiten der Stadt Herzogenaurach, 2006. URL: <http://herzogenaurach.de/Wirtschaft/Wirtschaftsgeschichte/Adidas.pdf> (Stand 30.08.2007).
- Giersberg, Georg (2006): Produktpiraten verlieren auch in China ihren Schutz. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 06.01.2006, S. 18.
- Goodison, Donna (2006): Adidas: Reebok No Shoe-In. In: Boston Herald, 14.11.2006, S. 29.
- Hainer, Herbert (2005): Satelliten umkreisen Herzogenaurach. In: Handelsblatt, 15.07.2005, S. 10.
- Heeg, Thimo/Meck, Georg (2005): „Wir werden die Größten sein“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 07.08.2005, S. 31.
- Hegmann, Gerhard (2006): Adidas verteilt Management-Aufgaben neu. Internetseiten von Financial Times Deutschland, 2006. URL: <http://www.ftd.de/koepfe/37838.html> (Stand 03.09.2007).

- Hein, Christoph (2006): „2010 sind wir Marktführer in der Wachstumsregion Asien“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 04.10.2006, S. 17.
- Hinterberger, Markus/von Petersdorff, Winand (2005): Korrekt konsumieren. Ohne Kinderarbeit, ohne Chemie und ohne Schuldgefühle. So funktioniert's. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 19.06.2005, S. 56.
- Hirn, Wolfgang (2003): Schuhe am laufenden Band. In: Manager Magazin, 33. Jg., Nr. 10, 2003, S. 108-115.
- Hirn, Wolfgang (2005): Das Duell. In: Manager Magazin, 35. Jg., Nr. 3, 2005, S. 38-46.
- Hirn, Wolfgang (2006): „Bislang keine konsequente Markenführung“. Internetseiten des Manager Magazin, 2006. URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,413013,00.html> (Stand 03.09.2007).
- Hirn, Wolfgang (2007): Hoffen auf die Frauen. In: Manager Magazin, 37. Jg., Nr. 9, 2007, S. 79-84.
- Hofer, Joachim (2005): Adidas profitiert von Salomon-Verkauf. In: Handelsblatt, 18.05.2005, S. 38.
- Hofer, Joachim (2006): Adidas überzeugt die Analysten. In: Handelsblatt, 18.04.2006, S. 15.
- Jewell, Mark (2007): Adidas Shifting Reebok's Brand Identity beyond Youth A Year after \$3.8 Billion Acquisition. In: Associated Press, 01.02.2007, o.S.
- Kang, Stephanie (2004): Adidas Running Shoe to Outpace Rivals – in Price. In: Wall Street Journal, 06.05.2004, S. D5.
- Khan, Arun (2006): The Adidas-Reebok Acquisition. ICFAI Case Study, Nr. 306-127-1, 2006, ECCH, Bedford, Wellesley.
- Kletter, Melanie/Conti, Samantha (2006): Adidas Maps Strategy for Reebok. In: Women's Wear Daily, 191. Jg., Nr. 77, 2006, S. 9.
- Kletter, Melanie/Poggi, Jeanine (2004): Urge to Merge. In: Women's Wear Daily, 189. Jg., Nr. 1, 2004, S. 9.
- Kramer, Jörg (2007): Verzockt. In: Der Spiegel, 61. Jg., Nr. 36, 2007, S. 147.
- Kutschker, Michael/Schmid, Stefan (2006): Internationales Management. 5., bearbeitete Auflage, Oldenbourg, München, Wien, 2006.
- Le Goff (2000): Saga Reebok. In: Stratégies, 07.01.2000, S. 40.
- Mikkilineni, Pushpanjali (2005): The Adidas-Reebok Merger. ICFAI Case Study, Nr. 305-610-1, 2005, ECCH, Bedford, Wellesley.

- Milne, Richard (2006): Adidas Hopes to Set Pace for Reebok. In: Financial Times, 20.04.2006, S. 18.
- Lindner, Roland/Theurer, Marcus (2006): Langweiler im Schuhregal. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 25.01.2006, S. 20.
- Nike (2007): Triff die Süchtigen. Internetseiten von Nike, 2007. URL: <http://nikeplus.nike.com/nikeplus/?sitesrc=uslanding> (Stand 30.07.2007).
- Norton, Kate/Holmes, Stanley (2007): Adidas: Stumbling over Reebok? In: Business Week, 08.03.2007, S. 18.
- o.V. (1997): Adidas will mit Salomon zweitgrößter Sportartikelkonzern werden. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17.09.1997, S. 24.
- o.V. (2005a): Die mühsame Aufholjagd des früheren Weltmarktführers. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 04.08.2005, S. 15.
- o.V. (2005b): Die schnelle Antilope. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 04.08.2005, S. 15.
- o.V. (2005c): Reebok ist durch Aerobic groß geworden. Internetseiten von Welt Online, 2005. URL: http://www.welt.de/print-welt/article686753/Reebok_ist_durch_Aerobic_gross_geworden.html (Stand 30.08.2007).
- o.V. (2005d): Adidas erhöht das Kapital. Internetseiten des Manager Magazin, 2005. URL: <http://www.manager-magazin.de/geld/artikel/0,2828,383158,00.html> (Stand 03.09.2007).
- o.V. (2005e): Adidas startet mit Reebok-Kauf Aufholjagd in den USA. In: Handelsblatt, 04.08.2005, S. 1.
- o.V. (2005f): Just Doing It. In: Economist, 06.08.2005, S. 48.
- o.V. (2005g): Adidas macht sich selbst Konkurrenz. In: Handelsblatt, 05.08.2005, S. 14.
- o.V. (2005h): Adidas: If the Shoe Fits... In: Business Week, 08.08.2005, o.S.
- o.V. (2006a): Reebok wird für Adidas zum Krisenherd. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 03.03.2006, S. 14.
- o.V. (2006b): Adidas hat sich Reebok einverleibt. Internetseiten von Handelsblatt, 2006. URL: http://www.handelsblatt.com/news/Default.aspx?_p=200038&_t=ft&_b=1024085 (Stand 03.09.2007).
- o.V. (2006c): An Open Goal for Adidas? In: Business Europe, 46. Jg., Nr. 9, 2006, S. 5.
- o.V. (2006d): Blasser Retter. Internetseiten von Handelsblatt, 2006. URL: http://www.handelsblatt.com/news/Default.aspx?_p=200811&_t=ft&_b=1063265 (Stand 10.09.2007).

- o.V. (2006e): EU Clears Adidas' Euro 3.1 Billion Sportswear Takeover of Reebok. In: Associated Press, 24.01.2006, o.S.
- o.V. (2006f): Adidas rüstet NBA aus. Internetseiten des Spiegel, 2006. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,410982,00.html> (Stand 05.10.2007).
- o.V. (2006g): Sportkonzerne stärken Markenmacht. Internetseiten der Wirtschaftswoche, 2006. URL: <http://www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/buildww/db/wwonline/elemid/1/searchno/0/id/2194/SH/350b0252e27566680cb31ad8e489ab/depot/0/index.html> (Stand 05.10.2007).
- o.V. (2006h): Adidas Closes Reebok Deal. In: Sporting Goods Business, 01.02.2006, o.S.
- o.V. (2007a): Adidas verkleinert Reebok. In: Handelsblatt, 08.03.2007, S. 12.
- o.V. (2007b): Reebok als Wellness-Marke. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 30.06.2007, S. 18.
- Ozanian, Michael K./Schwartz, Peter J. (2007): The World's Top Sports Brands. Internetseiten von Forbes, 2007. URL: http://www.forbes.com/2007/09/26/sports-brands-teams-biz-sports_cz_mo_0927sportsbrands.html (Stand 05.10.2007).
- Polo Ralph Lauren (2006): Annual Report 2005. New York, 2006.
- Prasad, Seema (2005): Adidas-Reebok Merger. ICFAI Case Study, Nr. 305-568-1, 2005, ECCH, Bedford, Wellesley.
- Puma (2007): Geschäftsbericht 2006. Herzogenaurach, 2007.
- Reebok (2002): Annual Report 2001. Canton, 2002.
- Reebok (2003): Annual Report 2002. Canton, 2003.
- Reebok (2004): Annual Report 2003. Canton, 2004.
- Reebok (2005): Annual Report 2004. Canton, 2005.
- Reebok (2006a): Quartely Report for the Quarterly Period Ended March 31, 2005. Canton, 2006.
- Reebok (2006b): Quartely Report for the Quarterly Period Ended June 30, 2005. Canton, 2006.
- Reebok (2006c): Quartely Report for the Quarterly Period Ended September 30, 2005. Canton, 2006.
- Reebok (2007a): A Gazelle Named Reebok. Internetseiten von Reebok, 2007. URL: <http://www.reebok.com/useng/history/1950.htm> (Stand 30.08.2007).
- Reebok (2007b): Freestyle Aerobics and Step Reebok. Internetseiten von Reebok, 2007. URL: <http://www.reebok.com/useng/history/1980.htm> (Stand 30.08.2007).

- Roopa Devi, B./Ramya, G. (2006): Adidas in the USA. Bouncing Back? ICFAI Case Study, Nr. 506-171-1, 2006, ECCH, Bedford, Wellesley.
- Ruess, Annette/Salz, Jürgen/Steinkirchner, Peter (2007): Neues Zuhause. In: Wirtschaftswoche, 61. Jg., Nr. 16, 2007, S. 70-72.
- Ryan, Thomas J. (2003): From a Whisper to a Scream. In: Sporting Goods Business, 36. Jg., Nr. 7, 2003, S. 34-35.
- Ryan, Thomas J. (2005): The Big Deal. In: Sporting Goods Business, 38. Jg., Nr. 9, 2005, S. 14-16.
- Rygl, David/Dennerlein, Tobias/Joyette, Tamara (2006): Success of International M&As: The Case of Adidas' Acquisition of Reebok. Working Paper Nr. 4/2006, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, 2006.
- Schmid, Stefan (1996): Multikulturalität in der internationalen Unternehmung. Konzepte – Reflexionen – Implikationen. Gabler, Wiesbaden, 1996, zugleich Dissertation, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Eichstätt, 1996.
- Schmid, Stefan/Kretschmer, Katharina (2007): Adidas. Drei Streifen „made in Asia“. In: Schmid, Stefan (2007, Hrsg.): Strategien der Internationalisierung. Fallstudien und Fallbeispiele. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Oldenbourg, München, Wien, 2007, S. 53-67.
- Schneider, Mark C./Reischauer, Claudia (2006): Jeder tritt jeden. In: Capital, 45. Jg., Nr. 11, 2006, S. 54-58.
- Sporting Goods Intelligence (2004): The Largest Sporting Goods Retailers in the Galaxy. Internetseiten der Sporting Goods Intelligence, 2004. URL: http://www.sginews.com/sginews/gifs/SGI_retlarge_2003.pdf (Stand 30.07.2007).
- Sporting Goods Intelligence (2006a): International Branded Equipment Market. Internetseiten der Sporting Goods Intelligence, 2006. URL: http://www.sginewswire.com/sginewswire/getfile.asp?file=market%5CSGI_equip_2005.pdf (Stand 30.08.2007).
- Sporting Goods Intelligence (2006b): International Sports Apparel Market. Internetseiten der Sporting Goods Intelligence, 2006. URL: http://www.sginewswire.com/sginewswire/getfile.asp?file=market%5CSGI_apparel_2005.pdf (Stand 30.08.2007).
- Sporting Goods Intelligence (2006c): International Branded Athletic Footwear Market. Internetseiten der Sporting Goods Intelligence, 2006. URL: http://www.sginewswire.com/sginewswire/getfile.asp?file=market%5CSGI_afwint_2005.pdf (Stand 30.08.2007).
- Sporting Goods Intelligence (2007a): International Branded Athletic Footwear Market. Internetseiten der Sporting Goods Intelligence, 2007. URL: <http://www.sginewswire.com/sginewswire/cgi-bin/archivedetail.asp?ID=15610> (Stand 03.09.2007).

- Sporting Goods Intelligence (2007b): International Branded Equipment Market. Internetseiten der Sporting Goods Intelligence, 2007. URL: <http://www.sginewswire.com/sginewswire/cgi-bin/archivedetail.asp?ID=15936> (Stand 29.10.2007).
- Sporting Goods Intelligence (2007c): International Athletic Apparel Market. Internetseiten der Sporting Goods Intelligence, 2007. URL: <http://www.sginewswire.com/sginewswire/cgi-bin/archivedetail.asp?ID=15686> (Stand 29.10.2007).
- Sporting Goods Manufacturers Association (2007): Manufacturers Sales by Category Report – 2007 Edition. Internetseiten der Sporting Goods Manufacturers Association, 2007. URL: http://www.sgma.com/associations/5119/files/Mfg_Sales_Category07.pdf (Stand 30.07.2007).
- Steinkirchner, Peter (2005): Im Schatten der Riesen. In: Wirtschaftswoche, 59. Jg., Nr. 33, 2005, S. 50-52.
- Steinkirchner, Peter (2006): Duell um Platz 1. In: Wirtschaftswoche, 60. Jg., Nr. 24, 2006, S. 62-75.
- Steinkirchner, Peter/Henry, Andreas (2007): Beine machen. In: Wirtschaftswoche, 61. Jg., Nr. 19, 2007, S. 74-77.
- Sweney, Mark (2005): Adidas Widens Focus with Women's Drive. In: Marketing, 09.02.2005, S. 10.
- Symonds, William/Gagnier, Monica (2005): Chasing Nike Harder. In: Business Week, 15.08.2005, S. 48.
- Theurer, Marcus (2005): Der Global Player aus Bayern. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 04.08.2005, S. 15.
- Theurer, Marcus (2006): „Uns war klar, dass Reebok nicht die angesagteste Marke ist“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 09.03.2006, S. 16.
- Theurer, Marcus (2007): „Es fehlt die klare Linie gegen das Radsport-Doping“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 10.10.2007, S. 17.
- Thomaselli, Rich (2005): Deal Sets Stage for Full-Scale War with Nike. In: Advertising Age, 08.08.2005, S. 5.
- Turner, Catherine (2005): Adidas Jumps for the Title. In: Marketing Week, 11.08.2005, S. 22-23.

Working Paper Serie
ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin
ISSN 1619-7658

Bisher sind folgende Beiträge erschienen:

- Nr. 1 Jacob, Frank (2002): Kundenintegrations-Kompetenz: Konzeptionalisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung.
- Nr. 2 Schmid, Stefan (2003): Blueprints from the U.S.? Zur Amerikanisierung der Betriebswirtschafts- und Managementlehre.
- Nr. 3 Festing, Marion/Hansmeyer, Marie Christine (2003): Frauen in Führungspositionen in Banken – Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Deutschland.
- Nr. 4 Pape, Ulrich/Merk, Andreas (2003): Zur Angemessenheit von Optionspreisen – Ergebnisse einer empirischen Überprüfung des Black/Scholes-Modells.
- Nr. 5 Brühl, Rolf (2003): Anmerkungen zur Dimensionsanalyse im betrieblichen Rechnungswesen.
- Nr. 6 Wicke, Lutz/Timm, Gerhard (2004): Beyond Kyoto – Preventing Dangerous Climate Change by Continuing Kyoto or by the GCCS-Approach?
- Nr. 7 Pape, Ulrich/Schmidt-Tank, Stephan (2004): Valuing Joint Ventures Using Real Options.
- Nr. 8 Schmid, Stefan/Kretschmer, Katharina (2004): The German Corporate Governance System and the German “Mitbestimmung” – An Overview.
- Nr. 9 Brühl, Rolf (2004): Learning and Management Accounting – A Behavioral Perspective.
- Nr. 10 Wrona, Thomas (2005): Die Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Forschungsmethode.
- Nr. 11 Schmid, Stefan (2005): L'internationalisation et les décisions des dirigeants.
- Nr. 12 Schmid, Stefan/Daub, Matthias (2005): Service Offshoring Subsidiaries – Towards a Typology.
- Nr. 13 Festing, Marion/Richthofen, Carolin von (2005): Die Auswahl von Studierenden der Internationalen Betriebswirtschaftslehre.

- Nr. 14 Schmid, Stefan/Kretschmer, Katharina (2005): How International Are German Supervisory Boards? – An Exploratory Study.
- Nr. 15 Brühl, Rolf/Buch, Sabrina (2005): The Construction of Mental Models in Management Accounting: How to Describe Mental Models of Causal Inferences (3rd version).
- Nr. 16 Schmid, Stefan/Machulik, Mario (2006): What has Perlmutter Really Written? A Comprehensive Analysis of the EPRG Concept.
- Nr. 17 Jacob, Frank/Plötner, Olaf/Zedler, Christien (2006): Competence Commercialization von Industrieunternehmen: Phänomen, Einordnung und Forschungsfragen.
- Nr. 18 Schmid, Stefan/Kretschmer, Katharina (2006): Performance Evaluation of Foreign Subsidiaries – A Contingency Framework.
- Nr. 19 Festing, Marion/Lassalle, Julius (2006): Determinanten des psychologischen Vertrags – Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Alumni der ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin.
- Nr. 20 Brühl, Rolf/Buch, Sabrina (2006): Einheitliche Gütekriterien in der empirischen Forschung? – Objektivität, Reliabilität und Validität in der Diskussion.
- Nr. 21 Schmid, Stefan/Daniel, Andrea (2006): Measuring Board Internationalization – Towards a More Holistic Approach.
- Nr. 22 Festing, Marion/Eidems, Judith/ Royer, Susanne/Kullak, Frank (2006): When in Rome Pay as the Romans Pay? – Considerations about Transnational Compensation Strategies and the Case of the German MNE.
- Nr. 23 Schmid, Stefan/Daub, Matthias (2007): Embeddedness in International Business Research – The Concept and Its Operationalization.
- Nr. 24 Wrona, Thomas/Klingefeld, Daniel (2007): Current Approaches in Entrepreneurship Research: Overview and Relevance for Management Research.
- Nr. 25 Pape, Ulrich/Schlecker, Matthias (2007): Are Credit Spreads and Interest Rates Co-integrated? Empirical Analysis in the USD Corporate Bond Market.
- Nr. 26 Schmid, Stefan (2007): Wie international sind Vorstände und Aufsichtsräte? Deutsche Corporate-Governance-Gremien auf dem Prüfstand.
- Nr. 27 Brown, Kerry/Burgess, John/Festing, Marion/Royer, Susanne/Steffen, Charlotte/Waterhouse, Jennifer (2007): The Value Adding Web – A Conceptual Framework of Competitive Advantage Realisation in Clusters.
- Nr. 28 Oetting, Martin/Jacob, Frank (2007): Empowered Involvement and Word of Mouth: An Agenda for Academic Inquiry.

- Nr. 29 Buch, Sabrina (2007): Strukturgleichungsmodelle – ein einführender Überblick.
- Nr. 30 Schmid, Stefan/Daniel, Andrea (2007): Are Subsidiary Roles a Matter of Perception? A Review of the Literature and Avenues for Future Research.
- Nr. 31 Okech, Jana (2007): Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen kleiner und mittlerer Personalberatungen im Ausland. Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung internationaler Netzwerke.
- Nr. 32 Schmid, Stefan/Kotulla, Thomas (2007): Grenzüberschreitende Akquisitionen und zentrale Konsequenzen für die internationale Marktbearbeitung – Der Fall Adidas/Reebok.