

„Viele Mitläufer haben viel Geld verdient“

Adidas-Chef Herbert Hainer über die goldenen Jahre des Sponsorings, die Folgen der Wirtschaftskrise – und den Zweikampf FC Bayern gegen Hoffenheim

In der Krise liegt auch eine Chance, sagt **Herbert Hainer**, 54, Vorstandschef der Adidas AG. Die immer höheren Ausgaben für Ausrüsterverträge und Sponsoring würden sich wieder auf ein Normalmaß einpendeln. Was sich bei Adidas und bei Olympia ändern muss und wie es beim aufgekauften Konkurrenten Reebok weitergeht, sagt Hainer im SZ-Interview.

SZ: Herr Hainer, die TSG Hoffenheim, ausgestattet von Puma, ist in aller Munde und hat dem Adidas-Club Bayern München die Herbstmeisterschaft weggeschmuppelt. Ärgert Sie das?

Hainer: Hoffenheim spielt kontinuierlich einen wirklich guten, herzerfrischenden Fußball. Es wird aber nicht zwangsläufig weiter so nach oben gehen. In einer langen Saison kann viel passieren, was zurückwirft. Ich bin sicher, dass am Ende der Saison der FC Bayern Meister sein wird.

SZ: Stört es Sie, dass Hoffenheim vom Konkurrenten Puma ausgerüstet wird?

Hainer: Man kann nicht immer alles haben. Wichtig für uns ist, dass unsere Teams über einen längeren Zeitraum erfolgreich sind. Das sind die großen Clubs wie der FC Bayern, Real Madrid, AC Mailand, Liverpool oder Chelsea. Eine Mannschaft aus einer Millionenstadt hat zudem eine andere Breitenwirkung als der Club aus einem kleinen Ort wie Hoffenheim.

SZ: Wird die Wirtschaftskrise das Sportsponsoring verändern?

Hainer: Viele Firmen überprüfen derzeit ihr Engagement nicht nur im Sport, sondern auch in der Kultur oder im sozialen Bereich. Da werden sicher Budgets gekürzt, nicht nur im Profibereich, sondern auch bei Amateurreinen.

SZ: Gilt das auch für Adidas?

Hainer: Sport ist unser Geschäft, also werden wir dort auch im Sponsoring aktiv bleiben. Wir haben gerade einen langfristigen Vertrag mit dem Leichtathletik-Weltverband abgeschlossen. Aber auch wir gehen kritischer ran und werden öfter „Nein“ sagen.

SZ: Wie in der US-Immobilienwirtschaft ist auch im Sport eine Blase entstanden: Ausrüster- und Werbeverträge, Fernsehonorare – alles wurde erheblich teurer. Ist die Zeit des großen Geldes nun vorbei?

Hainer: Top-Leute werden immer top bezahlt werden. Das war schon bei Max Schmeling vor 60, 70 Jahren so; das wird sich auch nicht ändern. Aber durch den Boom haben auch viele Mitläufer viel Geld verdient. Ich hoffe, dass die Summen sich wieder auf ein vernünftiges Maß einpendeln.

SZ: Wird das Wettrennen zwischen Adidas und Nike um werbewirksame Ausrüsterverträge bald vorbei sein?

Hainer: Das müssen Sie Nike fragen. Wir haben zwei-, dreimal bewiesen, dass wir nicht alles mitmachen, zum Beispiel bei der zähen Fußballnational-



Der Herr der drei Streifen: Herbert Hainer führt 37 000 Mitarbeiter weltweit und verantwortet einen Umsatz von zehn Milliarden Euro. Foto: ahd

mannschaft. Nun rüsten wir anstelle von Nike künftig für weit weniger Geld die russische Fußball-Mannschaft aus. Das war sowohl unter sportlichen als auch unter marktpolitischen Gesichtspunkten ein guter Tausch.

SZ: Sie hatten vor den Olympischen Spielen gedroht, Ihr Engagement in Randsportarten zu reduzieren, weil das IOC die drei Streifen an Ärmeln und Hosentaschen als unerlaubte Werbung verboten hat. Werden Sie sich nun zurückziehen?

Hainer: Wir haben klar gesagt, dass wir nicht bereit sind, kleine Olympia-Teams auszustatten, wenn wir sie nicht mehr mit der normalen Kollektion mit den drei Streifen versorgen können. Eie-

„Wer acht Jahre lang zweistellig wächst, legt auch ein bisschen Fett an.“

ne Olympia-Kollektionen für diese Länder wären zu aufwendig. Die Folgen hat man in Peking gesehen. Dort hatten über 70 NOKs bereits keinen Ausstatter mehr. Bei der Eröffnungsfeier marschierte ein Sportler in kurzer Hose mit drei Streifen ins Stadion. Die weißrussischen Handballer spielten in alten Trikots mit drei Streifen am Ärmel, weil sie keine neueren hatten. Das weiß auch das IOC.

SZ: Wie sehr spüren Sie die globale Wirtschaftskrise in Ihrem Geschäft?

Hainer: Es ist eine allgemeine Verunsicherung und Zurückhaltung der Konsumenten zu spüren. Diese hängt vom Land ab. Am schwierigsten sind Nordamerika, Großbritannien und auch Spanien, die am stärksten unter dem Ende des Immobilienbooms leiden. Wir müssen aufpassen, dass die Händler unsere Ware nicht zu billig verschleudern. Das würde die Marken schwächen.

SZ: Sie haben in Amerika mit Reebok vor drei Jahren eine große Marke übernommen, die Probleme hat. Erschwert die Wirtschaftskrise die Sanierung?

Hainer: Es wird jedenfalls nicht einfacher. Denn die Kunden kaufen weniger. Zudem konzentrieren sich die Händler auf die großen, vermeintlich sicheren Marken, die hohe Umsätze bringen. Unabhängig davon haben wir unsere Hausaufgaben abgeschlossen. Wir haben Reebok neu im Fitness- und Trainingsbereich positioniert. Und im Februar werden wir mit einer ganz neuen Initiative im Fitnessbereich kommen.

SZ: Sie haben neulich gesagt, Sie seien enttäuscht von der aktuellen Leistung von Reebok. Haben Sie die Übernahme schon bereut?

Hainer: Mir ging bei Reebok vieles nicht schnell genug. Wir haben Probleme entdeckt, die wir beim Kauf nicht sehen konnten. Vielleicht sind wir diese Themen auch manches nicht konsequent genug angegangen. Sicher habe da auch ich Fehler gemacht. Aber am strategischen Sinn dieser Übernahme kann niemand ernsthaft zweifeln. Wir haben dadurch alle US-amerikanischen Profiligen bekommen, wir konnten unsere Kosten beim Einkauf senken und zahlreiche Synergien heben.

SZ: Wann wird es mit Reebok aufwärts gehen?

Hainer: Reebok hat immer Gewinn gemacht, nur nicht so viel wie Adidas. Hätte die Wirtschaftskrise nicht eingeschlagen, hätten wir im Jahr 2008 bereits ein leichtes Wachstum. Ich gehe davon aus, dass wir mit Reebok nun 2009 besser abschneiden.

SZ: Ein anderer wichtiger Markt neben USA ist China. Nun gerät die Wirtschaft auch dort in Schwierigkeiten. Was bedeutet das für Adidas?

Hainer: Wir werden in China weiter

wachsen, aber sicher nicht mehr um mehr als 50 Prozent pro Jahr wie bislang. Wir reden hier über ein Land mit 1,3 Milliarden Menschen. Wenn sich davon nur zehn Prozent unsere Produkte leisten können, bietet das ein enormes Potential.

SZ: Kommt ein Sparprogramm?

Hainer: Wir sind jetzt acht Jahre lang immer im zweistelligen Prozentbereich gewachsen. Da legt man auch ein bisschen Fett an. Natürlich schauen wir im administrativen Bereich genauer hin, verzichten auf Weihnachtsfeiern oder kürzen Reisekosten. Das kann im Einzelfall zu Stellenverlusten führen, etwa wenn Sie aus vier Lägern eines machen. Aber nach heutigem Stand müssen wir flächendeckend kein Personal abbauen. Wir werden sogar einstellen, wo es nötig wird. Ich bin mir sicher, dass wir in einem Jahr mehr als die momentan 37 000 Mitarbeiter weltweit haben werden.

SZ: Einige Konzernchefs haben beim Konjunkturgipfel im Bundeskanzleramt

versprochen, 2009 auf betriebsbedingte Kündigungen verzichten. Was halten Sie davon?

Hainer: Das wird in der Praxis schwierig durchzuhalten sein. Denn wenn der Abschwung weiter anhält, müssen die Firmen reagieren. Und Personalkosten sind nun mal ein wichtiger Kostenblock. Bevor ein Unternehmen in den Abgrund gerissen wird, muss man da rangehen.

SZ: Was kann oder soll die Politik tun, um die Wirtschaft anzukurbeln?

Hainer: Es gibt kein Allheilmittel und nicht die eine, glorreiche Idee. Dafür ist die Weltwirtschaft auch zu kompliziert miteinander verwoben. Ich glaube aber schon, dass der Staat etwas tun kann. Er muss gezielt in Infrastruktur investieren, in Straßen, Schulen ...

„Wir müssen jedes Jahr eine revolutionäre Idee auf den Markt bringen.“

SZ: ... und Sportplätze?

Hainer: ... ja, auch die, denn sie sind Beiträge zur Gesundheit der Menschen. Auch ein einfacheres Steuersystem würde definitiv helfen. Niedrigere Steuern schaffen Vertrauen, weil die Menschen wieder mehr in der Tasche haben und mehr konsumieren können. Vertrauen ist wichtig, denn es ist genug Geld da. Nur wird es im Zweifel gespart, statt ausgegeben. Auch eine kurzfristige Mehrwertsteuersenkung wäre sinnvoll.

SZ: 2009 wird Adidas 60 Jahre alt. wie sieht Adi Dassler noch in dem Konzern?

Hainer: Adi Dassler war immer darauf bedacht, die Produkte noch besser zu machen, damit der Sportler damit noch bessere Leistung bringt. Dieser Anspruch steckt bis heute in uns. Wir müssen pro Jahr mindestens eine revolutionäre Innovation auf den Markt bringen, denn die Sportartikelindustrie ist produkt- und damit innovationsgetrieben. Adidas steht in erster Linie für Sport, ohne deswegen den damit verbundenen Lifestyle zu vernachlässigen. Mehr als drei Viertel unseres Umsatzes erwirtschaften wir mit Performance-Produkten. Ich glaube, das ist im Sinne und im Geiste von Adi Dassler.

SZ: Und wo landet am Ende der Bundesliga-Saison die TSG Hoffenheim?

Hainer: Auf einem Champions-League-Platz, also unter den ersten Drei.

Interview: Caspar Busse, Uwe Ritterer, Ulrich Schäfer

„Viele Mitläufer haben viel Geld verdient“

Adidas-Chef Herbert Hainer über die goldenen Jahre des Sponsorings, die Folgen der Wirtschaftskrise – und den Zweikampf FC Bayern gegen Hoffenheim

In der Krise liegt auch eine Chance, sagt **Herbert Hainer**, 54, Vorstandschef der Adidas AG. Die immer höheren Ausgaben für Ausrüsterverträge und Sponsoring würden sich wieder auf ein Normalmaß einpendeln. Was sich bei Adidas und bei Olympia ändern muss und wie es beim aufgekauften Konkurrenten Reebok weitergeht, sagt Hainer im SZ-Interview.

SZ: Herr Hainer, die TSG Hoffenheim, ausgestattet von Puma, ist in aller Munde und hat dem Adidas-Club Bayern München die Herbstmeisterschaft weggeschnappt. Ärgert Sie das?

Hainer: Hoffenheim spielt kontinuierlich einen wirklich guten, herzerfrischenden Fußball. Es wird aber nicht zwangsläufig weiter so nach oben gehen. In einer langen Saison kann viel passieren, was zurückwirft. Ich bin sicher, dass am Ende der Saison der FC Bayern Meister sein wird.

SZ: Stört es Sie, dass Hoffenheim vom Konkurrenten Puma ausgerüstet wird?

Hainer: Man kann nicht immer alles haben. Wichtig für uns ist, dass unsere Teams über einen längeren Zeitraum erfolgreich sind. Das sind die großen Clubs wie der FC Bayern, Real Madrid, AC Mailand, Liverpool oder Chelsea. Eine Mannschaft aus einer Millionenstadt hat zudem eine andere Breitenwirkung als der Club aus einem kleinen Ort wie Hoffenheim.

SZ: Wird die Wirtschaftskrise das Sport sponsoring verändern?

Hainer: Viele Firmen überprüfen derzeit ihr Engagement nicht nur im Sport, sondern auch in der Kultur oder im sozialen Bereich. Da werden sicher Budgets gekürzt, nicht nur im Profibereich, sondern auch bei Amateurvereinen.

SZ: Gilt das auch für Adidas?

Hainer: Sport ist unser Geschäft, also werden wir dort auch im Sponsoring aktiv bleiben. Wir haben gerade einen langfristigen Vertrag mit dem Leichtathletik-Weltverband abgeschlossen. Aber auch wir gehen kritischer ran und werden öfter „Nein“ sagen.

SZ: Wie in der US-Immobilienwirtschaft ist auch im Sport eine Blase entstanden: Ausrüster- und Werbeverträge, Fernsehonorare – alles wurde erheblich



mannschaft. Nun rüsten wir anstelle von Nike künftig für weit weniger Geld die russische Fußball-Mannschaft aus. Das war sowohl unter sportlichen als auch unter marktpolitischen Gesichtspunkten ein guter Tausch.

SZ: Sie hatten vor den Olympischen Spielen gedroht, Ihr Engagement in Randsportarten zu reduzieren, weil das IOC die drei Streifen an Ärmeln und Hosen als unerlaubte Werbung verboten hat. Werden Sie sich nun zurückziehen?

Hainer: Wir haben klar gesagt, dass wir nicht bereit sind, kleine Olympia-Teams auszustatten, wenn wir sie nicht mehr mit der normalen Kollektion mit den drei Streifen versorgen können. Eie-

„Wer acht Jahre lang zweistellig wächst, legt auch ein bisschen Fett an.“

ne Olympia-Kollektionen für diese Länder wären zu aufwendig. Die Folgen hat man in Peking gesehen. Dort hatten über 70 NOKs bereits keinen Ausstatter mehr. Bei der Eröffnungsfeier marschierte ein

SZ: Sie haben in Amerika mit Reebok vor drei Jahren eine große Marke übernommen, die Probleme hat. Erschwert die Wirtschaftskrise die Sanierung?

Hainer: Es wird jedenfalls nicht einfacher. Denn die Kunden kaufen weniger. Zudem konzentrieren sich die Händler auf die großen, vermeintlich sicheren Marken, die hohe Umsätze bringen. Unabhängig davon haben wir unsere Hausaufgaben abgeschlossen. Wir haben Reebok neu im Fitness- und Trainingsbereich positioniert. Und im Februar werden wir mit einer ganz neuen Initiative im Fitnessbereich kommen.

SZ: Sie haben neulich gesagt, Sie seien enttäuscht von der aktuellen Leistung von Reebok. Haben Sie die Übernahme schon bereut?

Hainer: Mir ging bei Reebok vieles nicht schnell genug. Wir haben Probleme entdeckt, die wir beim Kauf nicht sehen konnten. Vielleicht sind wir diese Themen auch manches nicht konsequent genug angegangen. Sicher habe da auch ich Fehler gemacht. Aber am strategischen Sinn dieser Übernahme kann niemand ernsthaft zweifeln. Wir haben dadurch alle US-amerikanischen Profiligen bekommen, wir konnten unsere Kosten beim

Interview

standen: Ausrüster- und Werbeverträge, Fernsehonorare - alles wurde erheblich teurer. Ist die Zeit des großen Geldes nun vorbei?

Hainer: Top-Leute werden immer top bezahlt werden. Das war schon bei Max Schmeling vor 60, 70 Jahren so; das wird sich auch nicht ändern. Aber durch den Boom haben auch viele Mitläufer viel Geld verdient. Ich hoffe, dass die Summen sich wieder auf ein vernünftiges Maß einpendeln.

SZ: *Wird das Wettrennen zwischen Adidas und Nike um werbewirksame Ausrüsterverträge bald vorbei sein?*

Hainer: Das müssen Sie Nike fragen. Wir haben zwei-, dreimal bewiesen, dass wir nicht alles mitmachen, zum Beispiel bei der französischen Fußballnational-

70 NOKs bereits keinen Ausstatter mehr. Bei der Eröffnungsfeier marschierte ein Sportler in kurzer Hose mit drei Streifen ins Stadion. Die weißrussischen Handballer spielten in alten Trikots mit drei Streifen am Ärmel, weil sie keine neuen hatten. Das weiß auch das IOC.

SZ: *Wie sehr spüren Sie die globale Wirtschaftskrise in Ihrem Geschäft?*

Hainer: Es ist eine allgemeine Verunsicherung und Zurückhaltung der Konsumenten zu spüren. Diese hängt vom Land ab. Am schwierigsten sind Nordamerika, Großbritannien und auch Spanien, die am stärksten unter dem Ende des Immobilienbooms leiden. Wir müssen aufpassen, dass die Händler unsere Ware nicht zu billig verschleudern. Das würde die Marken schwächen.

Bayern, Deutschland, München Seite 25

le US-amerikanischen Profiligen bekommen, wir konnten unsere Kosten beim Einkauf senken und zahlreiche Synergien heben.

SZ: *Wann wird es mit Reebok aufwärts gehen?*

Hainer: Reebok hat immer Gewinn gemacht, nur nicht so viel wie Adidas. Hätte die Wirtschaftskrise nicht eingeschlagen, hätten wir im Jahr 2008 bereits ein leichtes Wachstum. Ich gehe davon aus, dass wir mit Reebok nun 2009 besser abschneiden.

SZ: *Ein anderer wichtiger Markt neben USA ist China. Nun gerät die Wirtschaft auch dort in Schwierigkeiten. Was bedeutet das für Adidas?*

Hainer: Wir werden in China weiter



Der Herr der drei Streifen: Herbert Hainer führt 37 000 Mitarbeiter weltweit und verantwortet einen Umsatz von zehn Milliarden Euro. Foto: ahed

ebok
über-
wert

nfa-
ger.

idler

eren

Un-

aus-

Ree-

sbe-

wer-

ative

ieien

tung

hme

ieles

leme

ehen

The-

t ge-

hich

chen

rand

hal-

com-

oem

wachsen, aber sicher nicht mehr um mehr als 50 Prozent pro Jahr wie bislang. Wir reden hier über ein Land mit 1,3 Milliarden Menschen. Wenn sich davon nur zehn Prozent unsere Produkte leisten können, bietet das ein enormes Potential.

SZ: *Kommt ein Sparprogramm?*

Hainer: Wir sind jetzt acht Jahre lang immer im zweistelligen Prozentbereich gewachsen. Da legt man auch ein bisschen Fett an. Natürlich schauen wir im administrativen Bereich genauer hin, verzichten auf Weihnachtsfeiern oder kürzen Reisekosten. Das kann im Einzelfall zu Stellenverlusten führen, etwa wenn Sie aus vier Lägern eines machen. Aber nach heutigem Stand müssen wir flächendeckend kein Personal abbauen. Wir werden sogar einstellen, wo es nötig wird. Ich bin mir sicher, dass wir in einem Jahr mehr als die momentan 37 000 Mitarbeiter weltweit haben werden.

SZ: *Einige Konzernchefs haben beim Konjunkturgipfel im Bundeskanzleramt*

versprochen, 2009 auf betriebsbedingte Kündigungen verzichten. Was halten Sie davon?

Hainer: Das wird in der Praxis schwierig durchzuhalten sein. Denn wenn der Abschwung weiter anhält, müssen die Firmen reagieren. Und Personalkosten sind nun mal ein wichtiger Kostenblock. Bevor ein Unternehmen in den Abgrund gerissen wird, muss man da rangehen.

SZ: *Was kann oder soll die Politik tun, um die Wirtschaft anzukurbeln?*

Hainer: Es gibt kein Allheilmittel und nicht die eine, glorreiche Idee. Dafür ist die Weltwirtschaft auch zu kompliziert miteinander verwoben. Ich glaube aber schon, dass der Staat etwas tun kann. Er muss gezielt in Infrastruktur investieren, in Straßen, Schulen . . .

„Wir müssen jedes Jahr
eine revolutionäre
Idee auf den Markt bringen.“

SZ: *. . . und Sportplätze?*

Hainer: . . . ja, auch die, denn sie sind Beiträge zur Gesundheit der Menschen. Auch ein einfacheres Steuersystem würde definitiv helfen. Niedrigere Steuern schaffen Vertrauen, weil die Menschen wieder mehr in der Tasche haben und mehr konsumieren können. Vertrauen ist wichtig, denn es ist genug Geld da. Nur wird es im Zweifel gespart, statt ausgegeben. Auch eine kurzfristige Mehrwertsteuersenkung wäre sinnvoll.

SZ: *2009 wird Adidas 60 Jahre alt. wievielt Adi Dassler steckt noch in dem Konzern?*

Hainer: Adi Dassler war immer darauf bedacht, die Produkte noch besser zu machen, damit der Sportler damit noch bessere Leistung bringt. Dieser Anspruch steckt bis heute in uns. Wir müssen pro Jahr mindestens eine revolutionäre Innovation auf den Markt bringen, denn die Sportartikelindustrie ist produkt- und damit innovationsgetrieben. Adidas steht in erster Linie für Sport, ohne deswegen den damit verbundenen Lifestyle zu vernachlässigen. Mehr als drei Viertel unseres Umsatzes erwirtschaften wir mit Performance-Produkten. Ich glaube, das ist im Sinne und im Geiste von Adi Dassler.

SZ: *Und wo landet am Ende der Bundesliga-Saison die TSG Hoffenheim?*

Hainer: Auf einem Champions-League-Platz, also unter den ersten Drei.

Interview: Caspar Busse, Uwe Ritzer, Ulrich Schäfer

Interview

Bayern, Deutschland, München Seite 25

om-
eim
ergi-

ärts

ge-
Hät-
hla-
s ein
aus,
ab-

ne-
Virt-
Was

eiter