

Fallbeispiel: adidas – ein Global Player aus Deutschland

Steckbrief des Global Players
adidas AG

Die adidas-Gruppe ist einer der weltweit führenden Anbieter in der Sportartikelindustrie und unterhält ein sehr umfassendes Produkt-Portfolio um die drei Kernsegmente adidas, Reebok und Taylor-Made-adidas Golf. Das Unternehmen ist seit über 80 Jahren ein Teil der Welt des Sports auf allen Ebenen mit Sportmarken, die auf Leidenschaft für den Sport sowie sportlichem Lifestyle basieren. Produkte der adidas Gruppe umfassen Sportschuhe, Bekleidung und Zubehör auf dem neuesten Stand der Technik und sind in nahezu jedem Land der Welt erhältlich. Europaweit ist das Unternehmen der größte Anbieter von Sportartikeln und Sportbekleidung. Die Gruppe mit Sitz in Herzogenaurach beschäftigt derzeit (2008) mehr als 34 000 Mitarbeiter weltweit und generierte im Geschäftsjahr 2007 einen Umsatz in Höhe von 10,3 Mrd. Euro.

Zur Geschichte der adidas-Gruppe

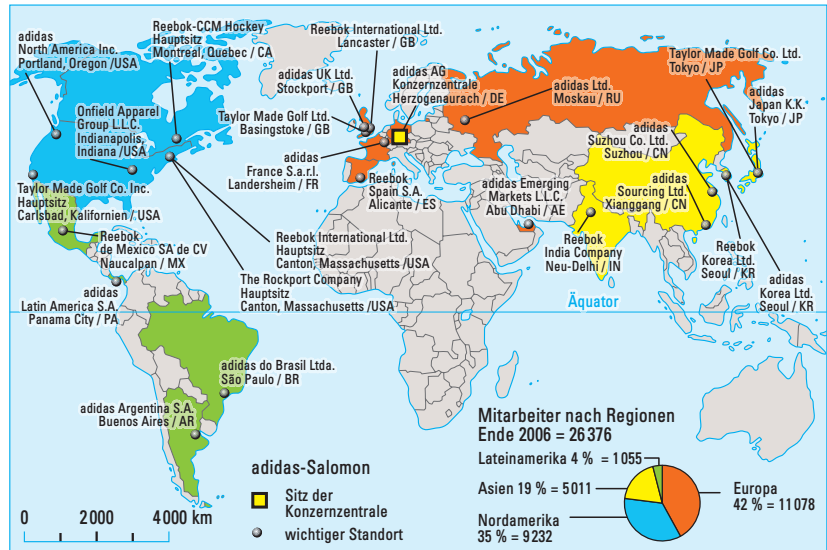
1949: Gründung durch Adolf Dassler, der als Produktnamen die ersten beiden Silben seines Vor- und Zunamens wählte (adi' für Adolf, 'das' für Dassler)
 1993: Übernahme durch den Franzosen Robert Louis-Dreyfus
 1995: Gang an die Börse
 1997: Übernahme des Skiherstellers Salomon, zu dem u.a. die Golfmarke Taylor-Made gehört
 2005: Verkauf von Salomon einschließlich der dazu gehörigen Tochtergesellschaften Mavic, Bonfire, Arc'teryx und Cliché
 2006: Akquisition* von Reebok International; durch die Zusammenführung mit Reebok profitiert adidas nicht nur von einer weltweiten Plattform, sondern auch einer breiteren Produktpalette.

M1 und M3 nach adidas-Gruppe: Geschäftsbericht 2007 auf www.adidas-group.com/de/investor/_downloads/pdf/annual_reports/2007/GB_2007_.de.pdf, Aug. 2008

***Akquisition:** hier Kauf eines Unternehmens

M2 nach www.adidas-group.com/de/sustainability/welcome.asp, Aug. 2008

M 1 Hauptstandorte der adidas-Gruppe weltweit und Mitarbeiter nach Regionen 2007

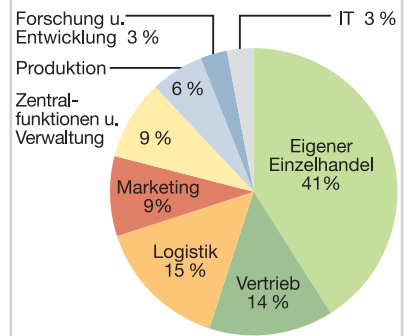


M2 Globale Marken – globale Verantwortung

„Die adidas Gruppe und ihre Marken arbeiten mit unterschiedlichen Geschäftspartnern weltweit zusammen. Das Unternehmen operiert mit einem internationalen Netz von Zulieferern und übernimmt Verantwortung dafür, wie und unter welchen Bedingungen die Produkte hergestellt werden. In diesem Bewusstsein hat die adidas-Gruppe eine Reihe von Richtlinien in Bezug auf Arbeitsbedingungen, Sicherheit, Gesundheitsschutz und Umwelt für ihre unabhängigen Zulieferer aufgestellt – die ‚Workplace Standards‘. Diese Richtlinien basieren auf den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation und stellen klare Verhaltensregeln dar, die sich auf Themen wie Umwelt, Arbeitssicherheit, Kinderarbeit und Arbeitszeiten beziehen. Ein Team von über 60 Mitarbeitern der adidas-Gruppe sowie unabhängige Organisationen überprüfen die Einhaltung der Standards.“

M3 adidas-Mitarbeiter nach Funktionsbereichen 2007

Mitarbeiter Ende 2007 insgesamt: 31 344



Erläutern Sie am Beispiel von adidas das Kennzeichen eines Global Players.

Anmerkung alle Materialien dieser Seite aktualisiert in Abstimmung mit der Abt. PR der adidas Group

Fallbeispiel: Toyota – durch globale Strategien zum Weltmarktführer

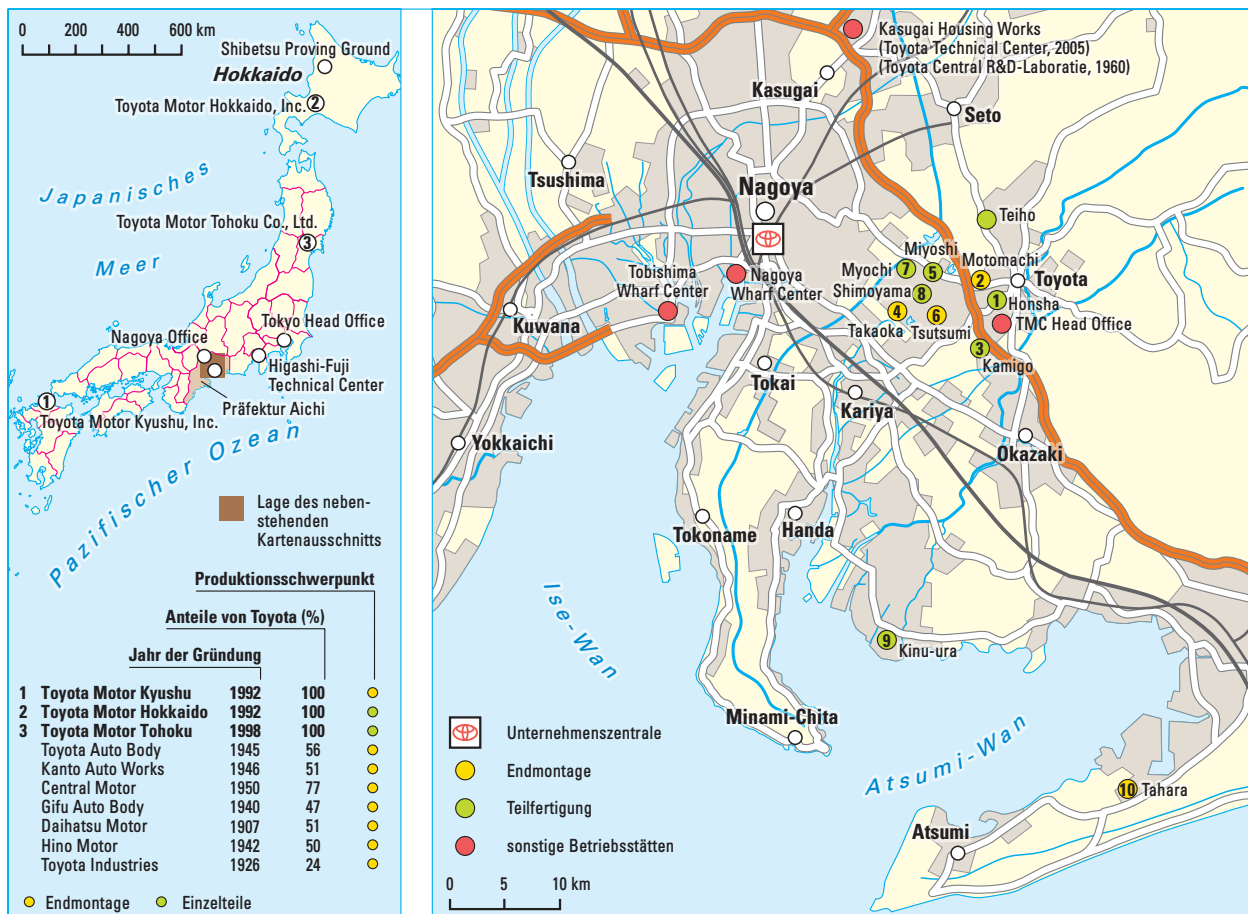
Entwicklung des Unternehmens im nationalen Rahmen

Das Jahr 1935 stellt mit der Präsentation des Modells A1 den Beginn der Automobilproduktion bei Toyota dar. Zu diesem Zeitpunkt bestand Toyota allerdings schon einige Jahrzehnte. 1898 begann die Produktion dampfbetriebener Webstühle. Hauptabnehmer war die heimische Textilindustrie. Die 1933 im Webstuhlwerk gegründete Abteilung für Automobilbau wurde vier Jahre später in eine eigene Produktionsstätte ausgegliedert.

Wie die Webstuhlindustrie konzentrierten sich auch die meisten der in der Folgezeit gegründeten weiteren Automobilwerke Toyotas in der Präfektur Aichi südöstlich der Metropole Nagoya in Mittel-Honshu. Zusammen mit dem Automobilproduzenten Suzuki entwickelte sich hier die zweitstärkste Standortkonzentration der Automobilindustrie in Japan. Der Tendenz zur räumlichen Dezentralisierung innerhalb Japans im Zusammenhang mit Umstrukturie-

rungsmaßnahmen der japanischen Automobilproduzenten seit den 1990er Jahren folgte Toyota nur in geringerem Umfang. Ursache hierfür ist u.a. der bei Toyota relativ hohe Anteil an Eigenfertigung bei wichtigen Zulieferteilen, wie z.B. Motoren, Karosserie usw. Diese erfordern eine Standortnähe zu den Werken der Endmontage, um die Just-in-Time-Anlieferung zu gewährleisten.

M1 Unternehmenseigene Produktionsstätten, Tochterunternehmen und Forschungseinrichtungen von Toyota in Japan 2007



M1, M3 und M4 nach www.toyota.co.jp, April 2008

M2 Zusammenstellung und Entwurf Paul Lindner, u.a. nach ebenda und Toyota Deutschland, Presseabteilung

*Local Content: Umfang der von einheimischen Unternehmen zu liefernden Teilen oder Komponenten, in der Regel gesetzlich vorgeschrieben

**einschließlich Daihatsu, Hino und Lexus; Verkäufe beinhaltet auch die Produktion aus Joint Ventures

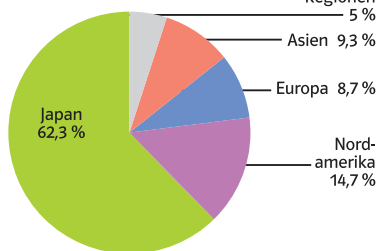
Entwicklung zum multinationalen Konzern

Zwar kam es schon frühzeitig zu vereinzeltten Gründungen von ausländischen Werken bei Toyota. Jedoch erst im Zusammenhang mit der Exportoffensive Japans seit Mitte der 1970er Jahre erfolgte ein drastischer Anstieg bei der Gründung ausländischer Produktionsstätten. Errichtet wurden neben Werken der Endmontage auch solche zur Komponentenproduktion (z.B. Motoren). Bei der Auswahl der Standorte spielen die Markterschließung, die Vermeidung der Auswirkungen von Wechselkursschwankungen sowie die Umgehung von Importhindernissen für fertig montierte Fahrzeuge, wie z.B. Local-Content-Vorschriften*, Importquoten oder Zölle, eine Rolle.

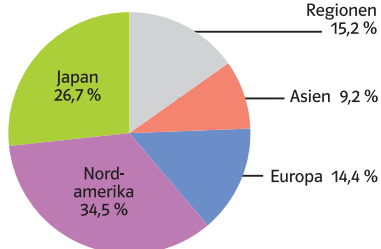
2007 gehörten 52 außerjapanische Produktionsstätten zum Toyota-Automobilkonzern. Den endgültigen Schritt zum multinationalen Unternehmen vollzog Toyota mit der Verlagerung von F + E-Kapazitäten und regionalen Steuerungszentralen aus dem Mutterland an ausländische Standorte.

M3 Toyotas Automobilproduktion und -verkauf** nach Regionen, Finanzjahr 2007

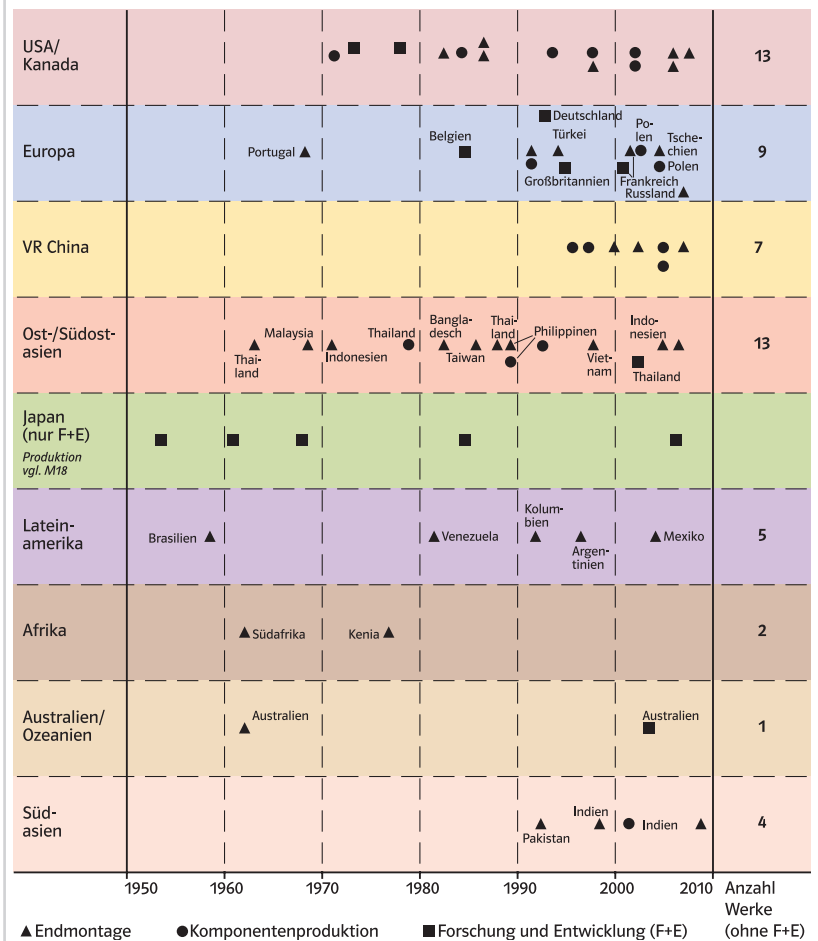
Produktion
absolut 8 180 000 Stück



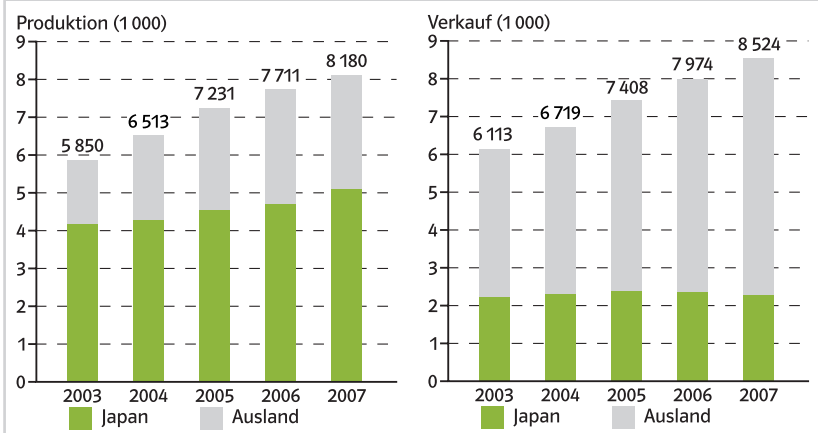
Verkauf
absolut 8 524 000 Stück



M2 Entwicklung der globalen Standortstruktur bei Toyota



M4 Entwicklung von Automobilproduktion und -verkauf** von Toyota weltweit



Bewerten Sie die Bedeutung ausländischer Standorte für Toyota.