



red dot: design team of the year 2005
Michael Michalsky
und das adidas-Designteam

*red dot: design team of the year 2005
Michael Michalsky
and the adidas design team*



Michael Michalsky by Karl Lagerfeld

adidas – Mythos und Marke

adidas – brand and legend

Unter dem Gejohle und Gepfeife der Menge läuft er an, Dick Fosbury, ein junger amerikanischer Rebell, der den Hochsprung revolutionieren sollte, an den zu Anfang nicht einmal sein eigener Trainer glaubte, der von anderen Springern jahrelang auf jedem Leichtathletikmeeting wegen seiner unorthodoxen Sprungtechnik ausgelacht wurde, er beschleunigt, stößt sich ab – und springt höher als irgendjemand zuvor. Neuer olympischer Rekord 1968 in Mexiko. In Schuhen, die Adi Dassler ihm für seinen Sprungstil auf den Leib geschneidert hat. – Derlei Legenden, die von einem unbedingten Glauben an sich selbst, von einem grenzenlosen Siegeswillen zeugen, gibt es viele in der langen Unternehmensgeschichte von adidas. Sie verursachen eine Gänsehaut, sie fördern die Identifikation mit den drei Streifen und sie werden gepflegt, wieder und wieder erzählt, denn sie sind es, die den Mythos der Marke adidas begründen.

To the sound of shouting and whistling he begins his run. Dick Fosbury, a young American rebel who was about to revolutionise the high jump, had been the joke of every track and field athletics meeting for many years due to his unorthodox jumping technique; even his coach had had little confidence in him at the start. He now quickly gains momentum, takes off – and jumps higher than anyone else has ever done before. A new world record at the 1968 Olympics in Mexico. In shoes tailor-made by Adi Dassler especially for Fosbury's new high jump technique. Many such legends, testifying to an absolute belief in one's self and a boundless will to win, are to be found in the long adidas company history. They create an emotional response, promote identification with the "Three Stripes" and are fostered, told and retold, giving substance to the adidas brand legend.



Die Anfänge: Adi Dassler und sein erster Laufschuh mit kompletter Ledersohle und handgeschmiedeten Spikes von 1926. Adi Dasslers Schuhe werden 1928 bei den Olympischen Spielen in Amsterdam zum ersten Mal getragen.

The origins: Adi Dassler and his first track shoe, with all-leather sole and hand-forged spikes in 1926. Shoes by Adi Dassler are worn for the first time at the 1928 Olympic Games in Amsterdam.

Dass adidas heute wieder eines der führenden Unternehmen im hart umkämpften internationalen Sportartikelgeschäft ist, lässt sich nicht allein aus der Mythenbildung erklären – wenn es sich auch nicht davon trennen lässt. adidas ist eine starke Marke. Und das Phänomen „Marke“ als nicht zuletzt wirtschaftliche Größe entsteht erst dadurch, dass viele Menschen etwas mit einem Namen verbinden, bei seinem Klang oder Schriftzug schon ein bestimmtes Bild, eine Vorstellung von Produkten im Kopf haben, die weit über die tatsächlich existierenden Produkte hinausgeht. Es sind die Vorstellungen von Produkten in den Köpfen der Menschen, die einen Firmennamen zur Marke wachsen lassen. Geschichten wie die von Dick Fosbury oder dem „Wunder von Bern“, bei dem Adi Dassler 1954 noch höchstpersönlich die von ihm neu entwickelten Schraubstollen unter die Schuhe der deutschen Nationalmannschaft montierte und ihr so auf dem regendurchweichten Fußballfeld den vielleicht entscheidenden Vorteil verschaffte, der sie zum Sieg gegen die favorisierten Ungarn führen sollte – es ist diese Art von Mythen, die überhaupt erst Visionen entstehen lassen und sie in eine bestimmte Richtung lenken.

Die Marke adidas gründet auf diesen Heldengeschichten und ist so Teil des Mythos, der Firmengründer Adi Dassler selbst längst zum Helden stilisiert. Für das Unternehmen adidas, das die Marke, damit sie als solche fortbestehen kann, mit Leben und Produkten ausfüllen muss, bedeutet das, dass gewisse Markenwerte schon durch diese Assoziationen mit adidas-Artikeln und Heldentum, mit sportlichen Höchstleistungen und jenem persönlich engagierten Tüftler Adi Dassler festgelegt werden und heute noch gelten: die Leidenschaft und das Engagement für Sport und Leistung, die Liebe zu technischen und ästhetischen Details und eine bedeutende Geschichte.

Eine recht komplexe Hypothek für all diejenigen, die nach dem Tode Adi Dasslers im Jahre 1978 und seines Sohnes Horst nur neun Jahre später die Firmen- und Markengeschichte fort- und in die Zukunft führen sollten.

Es gelang, wenn auch nach anfänglicher Orientierungslosigkeit und massiven wirtschaftlichen Einbrüchen, auf die einzig mögliche Art und Weise: durch den gezielten Einsatz von Design und Marketing, um das Markenbild zu stärken, durch die Integration, die Umsetzung der Markenwerte in Produkte. Denn sie verkörpern und kommunizieren die Marke, mit der sich so viele Sportbegeisterte identifizieren.

„Einfach adidas“

Als Michael Michalsky 1995 von dem neuen Manager Robert Louis-Dreyfus bei Levi Strauss Deutschland abgeworben und als Chefdesigner für die Sportbekleidung zu adidas geholt wird, gibt es noch kein Designteam in der Apparel-Abteilung. Es sind verschiedene Freelance-Designer, die die Kollektionen entwerfen. Jeder bringt seine eigenen Vorstellungen ein, die drei Streifen sind das einzig verbindende Element, das Einzige, das es ermöglicht, die Kleidungsstücke als adidas-Artikel zu identifizieren. Eine weitere Herausforderung, die ihn erwartet, ist es, der Marke ein jugendlicheres Erscheinungsbild zu geben, um jenseits des Kerngeschäfts – Qualitätskleidung für Athleten zu produzieren – auch darauf zu reagieren, dass immer mehr junge Leute Sportjacken, Turnschuhe oder Shirts nicht mehr nur auf dem Sportplatz, sondern auch auf der Straße tragen. Denn nach dem adidas-Schuh-Revival in den 1980er Jahren, das mit Hip-Hop-Gruppen wie Run-D.M.C. nach Europa kam, sind es jetzt die Brit-Pop-Bands aus englischen Industriestädten, fußballbegeisterte junge Männer, die adidas-Sneakers und -Trikots auf der Bühne tragen, die Kultstatus erreichen und Sportbekleidung salonfähig machen. Ein Trend, den zu ignorieren hieß, eine große Zielgruppe zu vernachlässigen. Michalsky stellt ein Team aus Modedesignern zusammen und macht sich an die Arbeit. Er weiß, dass es um Glaubwürdigkeit geht, um die Authentizität der Marke, die sich in der Kleidung wiederfinden muss. Er holt alte Sachen aus den Tiefen der Archive, sucht nach den Wurzeln der Marke und wird fündig. Nach fünf Jahren ist die Apparel-Abteilung so erfolgreich wie nie zuvor.

That adidas, today, again ranks among the leaders in the highly competitive sporting goods industry cannot be ascribed simply to the making of legends – even though it may not be entirely separated from it either. adidas is a strong brand. And the “brand” phenomenon, not least in its economic significance, develops first of all from the fact that many people associate something with a name, so that when they hear the name or see the logo they already have a specific image, an association with the brand in mind, something that goes far beyond the physical products themselves. It is the product images, which people have in their heads, that allow a company name to develop into a brand. Stories such as the one about Dick Fosbury or the “Miracle of Bern,” when back in 1954, Adi Dassler himself had adapted the shoes of the German national soccer team to the ground conditions by using his newly developed screw-in studs, thus giving the team the probably crucial advantage on the rain-soaked field, an advantage that was to lead them to victory against the favoured Hungarians – it is these kinds of legends that evoke certain images and then shape them in a specific way.

The adidas brand is based on such heroic tales and has, thus, itself become part of the legend, with Adi Dassler, the company founder, long since styled a hero. For the adidas company, which has to fill the brand with both spirit and products in order to drive it forward, this means that because of associations of adidas products with heroism, peak performance, and with the ceaseless innovator Adi Dassler, certain brand values have long been established and continue to this day: passion and commitment to sports and performance, a love of technical and aesthetic details, and a prestigious history.

This was a somewhat difficult heritage for all those who, after the deaths of Adi Dassler in 1978 and, only nine years later, of his son Horst, were to carry the brand and the history of the company into the future.

They managed this, despite some initial disorientation and heavy economic losses, in the only possible way: by the targeted implementation of design and marketing to strengthen the brand image through the integration and translation of brand values into products. Because it is these that embody and communicate the brand with which so many sports enthusiasts identify.

“Simply adidas“

When Michael Michalsky, who previously worked for Levi Strauss Germany, is asked to join adidas as Chief Designer for sports apparel by the new manager Robert Louis-Dreyfus in 1995, the apparel department does not yet have a design team. It consists of several freelance designers who create the collection. Each designer brings in his own concepts and ideas, tied together by the three stripes as the only common element; the only thing that makes it possible to identify it as adidas apparel. A further challenge Michalsky has to face beyond the core business – producing quality apparel for athletes – is to give the brand a more youthful image to respond to the fact that more and more young people are wearing sports shoes, sports shirts and jackets not just on the field, but also on the street. Following the adidas footwear revival in the 1980s that came to Europe with hip-hop groups such as Run-D.M.C., it is now young football enthusiasts and Brit-pop bands from industrial English towns, who wear adidas trainers and adidas football shirts on stage and who, by reaching cult status, make sportswear socially acceptable. This trend, if ignored, would mean neglecting a large target group. Michalsky forms a team of fashion designers and sets to work. He knows that it is credibility and authenticity of the brand that has to be reflected in the apparel. Mining the depths of the archives in his search for the roots of the brand, he discovers a lot. Five years later, the apparel department is more successful than ever before.

In 2000, Herbert Hainer, together with Erich Stamminger as Head of Global Marketing, takes responsibility for the company. Hainer announces his mid-term business plan, which



„Ob es Fußball im Park ist oder der 100-Meter-Lauf in Athen – wir waren dabei, wir sind dabei und wir werden immer dabei sein.“

“Whether it’s football in the park or the 100 meters in Athens – we have been there, we are there now, and we will always be there.”

„Es muss schlicht und ergreifend immer adidas sein. Die gewisse Magie dieser Marke. Wer schon lange hier arbeitet, hat ein sicheres Gespür dafür, ob ein Produkt adidas ist oder nicht.“

“It simply and effectively always has to be adidas. That certain magic of the brand. Those who have been working here for a long time have acquired a keen sense of whether a product is adidas or not.”



2000 übernimmt Herbert Hainer mit Erich Stamminger als globalem Marketingvorstand die Leitung des Unternehmens. Hainer verkündet seinen Mittelfristplan, der dem Unternehmen nachhaltiges Umsatz- und Gewinnwachstum bringen soll. Im Zentrum des Plans stehen Marketing und Design. Die Strukturen ändern sich, Design wird zur Führungsaufgabe und der 33-jährige Michalsky zum „Global Creative Director“, zuständig für alle Produktbereiche und eine durchgehende Designlinie des Unternehmens. Er berichtet unmittelbar an den Marketingvorstand. Design steht gleichberechtigt neben dem Marketing. Michalsky erinnert sich: „Als ich bei adidas anfang, war das noch völlig anders. Die Designabteilung war nur Erfüllungshelfer. Die Briefings kamen vom Marketing, die Designer machten ein paar hübsche Zeichnungen, und viele Marketingleute waren damals der Ansicht, dass sie nur einen Designer brauchten, weil sie selbst nicht sonderlich gut zeichnen können. Das hat sich wirklich grundlegend geändert, wir haben heute sehr viel Einfluss im Unternehmen.“ Michalsky steht also gemeinsam mit dem neuen Management vor der Aufgabe, die Marke adidas zu festigen, ihr wieder ein einheitliches Erscheinungsbild zu geben und sie gleichzeitig in die Zukunft zu führen.

Auf die Frage nach einer übergreifenden Designphilosophie antwortet Michael Michalsky heute: „Es muss schlicht und ergreifend immer adidas sein. Die gewisse Magie dieser Marke. Wer schon lange hier arbeitet, hat ein sicheres Gespür dafür, ob ein Produkt adidas ist oder nicht.“ – Was aber ist adidas? Was macht das adidas-Design aus? Was verbinden die Menschen mit adidas? Und was für ein künftiges Bild will das Unternehmen von der Marke adidas zeichnen? Dies ein für alle Mal festzulegen machen sich Michalsky und Erich Stamminger zur Aufgabe.

Die „Brand Mission“ von adidas formuliert den Anspruch, das Streben danach, „die führende Sportmarke der Welt zu werden“. Und weiter: „Wir orientieren uns an unseren Konsumenten. Das bedeutet, dass wir ständig die Qualität, das Design und das Image unserer Produkte und unsere organisatorischen Strukturen verbessern, um den Erwartungen des Konsumenten gerecht zu werden, diese sogar zu übertreffen und ihm dadurch den höchsten Mehrwert zu verschaffen.“ Schließlich: „Wir sind führend bei Innovation und Design und streben danach, Sportlern auf jedem Niveau mit jedem Produkt, das wir auf den Markt bringen, zu Spitzenleistungen zu verhelfen.“

Die „Brand Vision“ wiederum ist „Passion“, „Leidenschaft für den Sport. Das ist adidas. Wir bringen unsere Leidenschaft konsequent in jede einzelne Sportart ein, unabhängig davon, wo oder wann sie ausgeübt wird. Ob es Fußball im Park ist oder der 100-Meter-Lauf in Athen – wir waren dabei, wir sind dabei und wir werden immer dabei sein.“

Diese Leitsätze des Unternehmens dienen Michalsky und Stamminger als Grundlage für den „Visual Language Guide“, den sie gemeinsam entwickeln. Es ist ein interner Leitfaden für alle adidas-Mitarbeiter, der die wichtigsten Markenwerte auflistet, der ästhetische Standards definiert, an Beispielen verdeutlicht und diese übersetzt für Kommunikation und Werbung, für Bekleidung, Schuhe und Accessoires, für Vertrieb und Events. Dazu gehören neben dem Markenkern, der Brand Mission, der Brand Vision und der Geschichte des Unternehmens unter anderem Werte wie Qualität, Authentizität oder Innovation. Michalsky: „Mit dem Visual Language Guide wollten wir ein Dokument schaffen, mit dem

is intended to lead the company to substantial growth in turnover and profit. The plan focuses on marketing and design. The structures begin to change, with design becoming an executive function and the 33 year-old Michalsky appointed “Global Creative Director,” responsible for all product areas and maintaining a consistent design theme. He reports directly to the Head of Global Marketing. Design stands on equal footing with marketing. Michalsky remembers: “When I started at adidas, things were very different. The Design Department was considered as something of an accessory. Briefs came down from marketing and the designers made a few pretty sketches. Many marketing people at the time were of the opinion that they were only in need of designers because they themselves could not draw particularly well. This has changed entirely and today we have a lot of influence within the company.”

Michalsky, together with the new management, thus, faces the task of strengthening the adidas brand, giving it a consistent image and, at the same time, leading it into the future. Answering the question of an overall design philosophy, Michael Michalsky today says: “It simply and effectively always has to be adidas. That certain magic of the brand. Those who have been working here for a long time have acquired a keen sense of whether a product is adidas or not.” But what is adidas? What constitutes adidas design? What do people associate with adidas? And what kind of future image of the adidas brand does the company want to communicate? To establish this once and for all is the task that Michalsky and Erich Stamminger address.

The adidas “Brand Mission” affirms its commitment, its desire “to be the leading sports brand in the world.” And further: “We are consumer focused. That means we continuously improve the quality, look, feel and image of our products and our organizational structures to match and exceed consumer expectations and to provide them with the highest value.” Finally: “We are innovation and design leaders who seek to help athletes of all skill levels achieve peak performance with every product we bring to the market.”

The “Brand Vision” in turn is “passion,” “Passion for Sport. This is adidas. We consistently bring our passion to every single sport, wherever and whenever it is played. Whether it’s football in the park or the 100 meters in Athens – we have been there, we are there now, and we will always be there.”

These guidelines serve Michalsky and Stamminger as the basis for the “Visual Language Guide,” which they develop together. It is an in-house set of guiding principles for all adidas staff and lists the most important brand values, defines aesthetic standards and, by giving examples, translates them for communications and advertising of apparel, footwear and accessories, and for distribution and events. Alongside the core brand, the brand mission, the brand vision, and the company history, it also includes, among other things, values such as quality, authenticity and innovation. Michalsky: “With the Visual Language Guide we wanted to create a document that somehow narrows down the scope of interpretation of what counts as adidas, and what does not. adidas is a company with 15,000 employees – a kind of people’s brand – and simply because of this it was vital that we create a tool that defines the parameters of the brand, a universally valid common thread.”

Torsten Hochstetter, Head of Apparel Design, on the importance of the Guide for daily

der Interpretationsspielraum dessen, was adidas ist und was adidas nicht ist, ein bisschen begrenzt wird. adidas ist ein Unternehmen mit 15.000 Mitarbeitern, eine Art Volksmarke – gerade deswegen war es wichtig, ein Instrument zu schaffen, das die Parameter der Marke definiert, einen allgemeingültigen roten Faden.“

Torsten Hochstetter, Head of Apparel Design, über die Bedeutung des Guides für die tägliche Arbeit: „Der Visual Language Guide ist so etwas wie die fundamentale Basis, auf der jeder einzelne Entwurf aufbauen muss. Innerhalb des Visual Language Guides werden die Attribute genannt, für die die Marke steht, wie authentisch, innovativ, sportlich, einfach, ehrlich, verständlich – das sind Sachen, die man als adidas-Designer wissen muss, bevor man auch nur einen Strich zeichnet, denn es ist immer ein adidas-Produkt, das gestaltet werden will.“

Damit ist die Basis für ein einheitliches Erscheinungsbild der Marke adidas gelegt. Vorstand und Marketing, Design und Kommunikation arbeiten Hand in Hand, alle kommunizieren die gleichen Werte, Werbung und Produkte sprechen die gleiche Sprache. Die Marke adidas bekommt ein klares, scharf umrissenes Profil – nach innen wie nach außen. adidas ist wieder bei sich selbst angekommen. Und kann auf dieser soliden Grundlage in die Zukunft aufbrechen.

Drei Divisionen, drei Streifen – eine Marke

Seit seinen Anfängen als kleiner Betrieb für die Herstellung von Sportschuhen hat sich adidas zu einer der bekanntesten Marken der Welt entwickelt. Die Bedürfnisse der Athleten immer im Visier, entstanden zu jeder Zeit Produkte, die stets die besten technischen Lösungen für viele Sportarten bereithielten. So ist adidas in den vergangenen Jahrzehnten gewachsen und hat sich zu einem Global Player entwickelt.

Doch auch die Welt des Sports hat sich verändert. Durch die zunehmende Medialisierung unserer Gesellschaft ist Sport heute allgegenwärtig, verfolgen Millionen von Zuschauern auf der ganzen Welt jedes Formel-1-Rennen, jedes Fußballspiel, jede Leichtathletik-WM. Sportler werden zu Medienstars, bevölkern die Klatschspalten ebenso wie die Talkrunden. Es geht nicht mehr nur um den Athleten und das Sportereignis. Es geht auch darum, wer die Sportler sind, wofür sie stehen – und was sie tragen. Sport ist heute auch Lifestyle, Sportbekleidung Trend – und alles zusammen Teil unserer Kultur. Um den veränderten Ansprüchen der Konsumenten Rechnung zu tragen, gleichzeitig aber den Sport in gewohnter Qualität zu bedienen, wurden drei Divisionen geschaffen. Jede richtet sich an eine spezielle Zielgruppe und hat ein eigenes Logo: Sport Heritage, Sport Performance und Sport Style.

adidas Sport Heritage ist die Antwort auf die Wiederentdeckung der alten adidas-Produkte durch Hip-Hopper, Brit-Popper und Clubszene. Es ist demnach nicht nur ein geschickter Marketingschachzug, eine neue Verkaufsstrategie, sondern eine Reaktion auf das, was der Markt fordert und sich findige Jugendliche sonst an den üblichen Vertriebskanälen vorbei auf Flohmärkten und in Secondhand-Läden zusammensuchen würden. In dieser Division

work: “The Visual Language Guide is something like the fundamental basis on which each individual design must be created. In the Visual Language Guide all attributes the brand stands for are listed, such as authentic, innovative, sporting, simple, honest, clear – these are things that an adidas designer has to know before sketching a single line, because it is after all an adidas product that needs to be designed.”

Thus, the basis for a uniform appearance of the adidas brand is established. Executive Board and marketing team, design and communication departments work closely together, all communicating the same values, advertisements and products speak the same language. The adidas brand gets a clear, sharply defined profile – both internally and externally. Having established a firm basis and regaining its momentum, the company is ready to take off for the future.

Three divisions, three stripes – one brand

Since its beginnings as a small company producing footwear, adidas has developed into one of the best-known brands in the world. At any time in its history, adidas focused on the needs of athletes, always providing them with the best technical solutions for many kinds of sports. Thus, adidas has grown over the last few decades, developing into a true global player.

However, the world of sports has also changed. Due to our increasingly “media-abundant” society, today sport is omnipresent, millions of people all around the globe watch every Formula One race, every football game, every track and field championship. Sportspeople become media stars, populating talk shows and the tabloid press. Sport is no longer about the athletes and the events. It is also about who the sportspeople are, what they stand for – and what they wear. Today, sport is also lifestyle; sports apparel sets trends – and everything taken together is part of our culture. In order to respond to changes in consumer demands, yet at the same time continuing to supply sports apparel with the same familiar quality, Michalsky initiated a three-division structure for the brand. Each division addresses a particular target group and has its own logo: Sport Heritage, Sport Performance, and Sport Style.

adidas Sport Heritage is the answer to the revival of old adidas products adopted by hip-hop and Brit pop bands, and the club scene. It thus represents not only a skilful marketing manoeuvre and a new sales strategy, but also a response to the demands of the market and to what smart young people would otherwise pick up from flea markets and second hand shops, bypassing the usual channels of distribution used by adidas. In this division, adidas legends gain a new lease of life. Often it is exactly those goods that gained popularity due to their association with a sporting legend or a certain sporting event, which now enjoy cult status in their reincarnation: Products such as the sports shoes “Samba,” “Copa Mundial,” “Gazelle” or the “Superstar”, one of the first adidas basketball shoes, which last year celebrated its 35th anniversary and was honoured by a collection of 35 special edition styles. At one time innovative products on the market, today these classics stand for



erwachen die adidas-Mythen zu neuem Leben. Denn es sind häufig die Artikel, die durch die Assoziation mit einer Sportlerlegende oder einem bestimmten Sportereignis bekannt wurden, die jetzt in der Neuauflage nochmals Kultstatus erreichen: Produkte wie die Sportschuhe „Samba“, „Copa Mundial“, „Gazelle“ oder der „Superstar“, einer der ersten adidas-Basketballschuhe, der im vergangenen Jahr seinen 35. Geburtstag mit 35 zu seinen Ehren entworfenen Sondermodellen feierte. Einst waren es die innovativsten Produkte auf dem Markt, heute stehen die Klassiker für Authentizität, Glaubwürdigkeit und Beständigkeit. Das Resultat ist Streetstyle, der das Bild der Marke jenseits der Sportplätze prägt und eine junge Käufergruppe bereits früh an die Marke bindet. Bei den über 25-Jährigen hingegen sind es auch nostalgische Gefühle, die sie zu einem dieser Klassiker greifen lassen. Michalsky: „Wenn ich zu einer Party gehe und erwähne, dass ich für adidas arbeite, erzählt jeder ungefragt eine Geschichte, warum er adidas toll findet. Zum Beispiel, weil er heute noch von seinen ersten Fußballschuhen träumt, die meistens „Mondials“ oder „Predators“ waren. Gerade bei den Schuhen ist vieles an persönliche Erinnerungen gekoppelt.“ Das Symbol dieser Linie ist das berühmte Dreiblatt-Logo, das anlässlich der Olympischen Spiele 1972 in München entwickelt wurde. Die Blätter erinnern an die zweidimensionale Darstellung der Weltkugel, wie man sie aus Atlanten kennt. Die drei Streifen verbinden die Kontinente.

adidas Sport Performance ist das Herzstück der Marke – sowohl wirtschaftlich als auch ideell. Es umfasst den traditionellen Teil des Portfolios und steht gleichzeitig für die größten Innovationen. Diese Division führt das Erbe Dasslers fort – mit Produkten, die ureigens für den Sport konzipiert werden, die auf dem neuesten technischen Stand sind, die innovative Lösungen für jede Sportart anbieten, ob Yoga oder Boxen, Laufen oder Fußball. Sie ermöglichen Leistungssteigerung im Sport schon mittels des Equipments. Es sind diese Produkte, die Athleten bei Training und Wettkampf tragen, mit denen adidas zu jedem größeren Sportereignis viele Teams ausstattet. Einer der jüngsten aufsehenerregenden Coups in dieser Division war der „adidas 1 – The world's first intelligent shoe“, ein mit Sensortechnik ausgestatteter Laufschuh, der über eine intelligente Dämpfung verfügt und sich beim Laufen ständig selbst anpasst. Als Logo dienen die drei Balken, die 1990 erstmals eingesetzt wurden. Inspiriert ist das Logo von den drei Streifen, wie man sie wahrnimmt, wenn man einen adidas-Schuh (mit der Schuhspitze nach links) von der Seite sieht. Das Dreieck, das aus den Streifen entsteht, steht gleichzeitig für einen Berg, symbolisiert die Herausforderung.

adidas Sport Style ist eine Kooperation mit dem japanischen Modestartup Yohji Yamamoto, aus der die hochwertigen Y-3-Kollektionen hervorgehen. Es verbindet Sport und Mode auf eine bis dahin einzigartige Art und Weise und ist weniger Sportbekleidung als vielmehr legere Mode. Geeignet für den Sport und dennoch zu großen Teilen eher das, was man als gut situiertem modebewusstem Mensch auf dem Weg zum Sport tragen würde. Exklusive Freizeitkleidung. adidas Sport Style erschließt eine völlig neue Zielgruppe, zielt auf eine modebewusstere, sportliche Elite. Y-3 ist ein Statement. Die Kollektion wird auf den internationalen Fashion-Weeks vorgestellt, durch sie findet sich adidas in den großen Modemagazinen wieder. adidas Sport Style rundet das Markenportfolio ab und ist gleichzeitig ein gelungenes Experiment, mit dem Wege für die Zukunft ausgelotet werden. Logo der Division ist eine Kugel mit drei dynamischen Streifen, die eine Rotation der Kugel suggerieren. Es symbolisiert die sich ständig verändernde Welt – in Form der drei sich über die Kugel spannenden Streifen hält adidas Schritt.

Die Marke hat an Profil gewonnen, ist vielseitiger geworden. Hainers Effizienz- und Wachstumsprogramm, in dem Design und Marketing die Hauptrolle spielen, geht auf.

authenticity, credibility and reliability. The result is Streetstyle, which fashions the brand image beyond the sports ground, linking the target group of young buyers to the brand from an early age on. With the over 25s, however, nostalgia also comes into play, enticing them to choose these classics. Michalsky: "When I go to a party and mention that I work for adidas, people often start telling me stories about why they think adidas is great, even without me asking. For instance, someone might still be dreaming about the first soccer boots they owned – usually the "Mondial" or "Predator" models. Especially with footwear, a lot is coupled with personal memories."

The symbol for this line is the famous trefoil logo, created for the 1972 Olympic Games in Munich. The foils bring to mind the two-dimensional representation of the Earth as we all know it from geography books. The three stripes connecting the continents.

adidas Sport Performance is the core of the brand – in terms of both economics and ideals. It covers the traditional aspects of the portfolio and, at the same time, represents its greatest innovations. This division continues Adi Dassler's heritage – with products that were originally designed for sports, that are technologically up-to-date, and that provide innovative solutions for every sporting discipline, be it yoga or boxing, running or football. Simply using this equipment helps to push the limits of performance. It is these products, worn by athletes in training and competition, with which adidas equips many teams at all the larger sporting events. One of the most recent and sensational coups of this division was the "adidas 1 – The world's first intelligent shoe," a running shoe equipped with sensor technology to provide intelligent cushioning by automatically and continuously adjusting itself. The logo is the three-stripes mark, used for the first time in 1990. The logo is inspired by the three stripes as they are perceived when looking at an adidas shoe (with the shoe pointing to the left) from the side. The triangle, which is formed by the three stripes, simultaneously stands for a mountain, symbolising challenge.

adidas Sport Style is a collaboration with world-famous Japanese fashion designer Yohji Yamamoto, resulting in the prestigious Y-3 collections. It combines sport with fashion in a way that was a unique way at the time and is less sportswear but rather casual fashion wear. Suitable for sports, and yet in large part meant rather as clothes that well-off and fashion-aware people would wear on their way there. Exclusive casual wear. adidas Sport Style develops an entirely new target group, a fashion-aware sporting elite. Y-3 is a statement. The collection is presented at the international Fashion Weeks and helps adidas get featured in all the big fashion magazines. adidas Sport Style rounds off the brand portfolio and, at the same time, is a highly successful experiment that shows a promising future direction. The logo of the division is a globe with three dynamic stripes that suggest the globe's rotation. It symbolises the constantly changing world – with adidas keeping pace in the form of the three stripes that span the globe.

The brand has gained a higher profile, it has become more diverse. Hainer's Growth and Efficiency Program, in which design and marketing play the leading role, pays off.

"Thanks to close collaboration with the Executive Board and Global Marketing I am able to realise many ideas – even though I often come up with more ideas than we can actually put into practice," Michael Michalsky says, summing it up. Among the ideas Michalsky has been able to realise are both the collaboration with Yamamoto and the launch of "adidas Originals" as a distinct brand.

It has also been one of Michalsky's ideas to get the young fashion designer Stella McCartney to work with adidas and, in close collaboration with her, to reinvigorate the "adidas Sport Performance" line. "adidas by Stella McCartney" follows to some extent in the footsteps of Y-3, yet it is clearly grounded in the Sport Performance division. McCartney designs sports

„Dank einer engen Kooperation mit der Geschäftsführung und dem Global Marketing kann ich viele Ideen auch umsetzen – auch wenn ich oft mehr Ideen habe, als wir verwirklichen können“, resümiert Michael Michalsky. Zu diesen Ideen, die die Michalsky bereits umsetzen konnte, gehört die Kooperation mit Yamamoto ebenso wie die Idee, die „adidas Originals“-Produkte als eigene Marke für Streetware zu positionieren.

Ebenfalls von Michalsky stammt die Idee, mit Stella McCartney eine junge Modedesignerin für adidas zu gewinnen und in Kooperation mit ihr auch der „adidas Sport Performance“-Linie frischen Wind einzuhauchen. „adidas by Stella McCartney“ tritt in gewisser Weise in die Fußstapfen von „Y-3“, ist jedoch eindeutig in der Sport Performance Division angesiedelt. McCartney entwirft Sportbekleidung im klassischen Sinne, das heißt Sportswear, die ausschließlich zum Sport getragen wird, funktional und bequem, gleichzeitig aber auch sehr feminin. Michalsky: „Wir haben die Frauen, gerade was das Design anbelangt, immer ein wenig vernachlässigt. Die beiden ersten Saisons der Kooperation mit Stella McCartney zeigen, dass wir jetzt den richtigen Weg beschritten haben. Die Kollektion ist eingeschlagen wie eine Bombe und verkauft sich von selbst.“ „adidas by Stella McCartney“ ist eine Mischung aus Sport und Style. Die Welt des Wettkampfes, der Top-Athleten wird kombiniert mit der Welt der Mode – zwei Bereiche, die normalerweise kaum Berührungspunkte haben. Die Produkte werden wie alle anderen Sportprodukte auf ihre Tauglichkeit im sportlichen Einsatz hin getestet – der Standard, den jedes adidas-Produkt für Athleten zu erfüllen hat, muss auch bei dieser Linie gewährleistet sein. Nic Galway, Category Designer: „Die Arbeit mit Stella McCartney unterscheidet sich maßgeblich von der Zusammenarbeit mit Yamamoto, denn unser Ziel mit Yamamoto ist die Mode. Das Ziel, das wir mit Stella verfolgen, ist ein ganz anderes – es geht um Frauensport und berücksichtigt die ganze Welt der Athletin, die die Kleidung trägt.“

Die Kooperation mit Stella McCartney ist für die adidas-Designer ein weiterer Schritt in die Zukunft, denn Sport und Mode werden sich nach ihrer Überzeugung immer enger verbinden.

adidas wächst so über sich, über seinen soliden Markenkern hinaus, erschließt sich neue Zielgruppen, sucht sich neue Sparten und erweitert nach und nach das Markenportfolio.

Schöpfer, Gestalter und Wächter des Markenbildes:

Michalsky und sein Team

Dass adidas als Marke trotz der Umstrukturierung glaubwürdig bleibt, ist nicht zuletzt das Verdienst von Michael Michalsky und seinem Designteam. Sie garantieren dafür, dass die Produkte aus allen Divisionen die gleiche Sprache sprechen, stets adidas verkörpern. Mit dem Visual Language Guide als Grundlage bewerkstelligen sie souverän den Spagat zwischen Sport und Lifestyle, Mode und Hightech. Dabei hat sich in den letzten Jahren ein weiterer Gestaltungsansatz herauskristallisiert: „The Complexity of Product Simplicity“. Dahinter steht die Erkenntnis, dass Produkte nicht überfrachtet werden dürfen. Neue Materialien oder technische Verbesserungen sollen für sich wirken. Es geht darum, ganzheitliche Produkte zu schaffen, ohne Dekor. Bei Schuhen beispielsweise wird das Material in den verschiedenen Schichten so eingesetzt, dass eine neue optische Wirkung dadurch entsteht, dass die Stoffe und Verarbeitungstechniken sichtbar bleiben. Durch diese Kombinationen vermögen sie ihre Qualität ohne das früher übliche Styling zu kommunizieren. Die Philosophie der „Complexity of Simplicity“ geht auf die Kooperation mit Yohji Yamamoto

„...viele Marketingleute waren damals der Ansicht, dass sie nur einen Designer brauchten, weil sie selbst nicht sonderlich gut zeichnen können. Das hat sich wirklich grundlegend geändert, wir haben heute sehr viel Einfluss im Unternehmen.“

“... many marketing people at the time were of the opinion that they were only in need of designers because they themselves could not draw particularly well. This has changed entirely and today we have a lot of influence within the company.”

apparel in the classical sense, that is sportswear to be worn exclusively for sports, functional and comfortable, but at the same time highly feminine. Michalsky: "We have always been neglecting women a little bit, especially when it comes to design. The first two seasons of collaboration with Stella McCartney have shown that we are now on the right track. The collection made an amazing impact on the market, selling all by itself." The "adidas by Stella McCartney" collection combines sport with style. The world of competition, of top athletes, is paired with the world of fashion – two areas that generally have few points of contact. The products are tested in the same way as all other sports products for their sports-use performance – the standard, which all adidas product for athletes have to meet, must also be ensured in this line. Nic Galway, Head of Apparel Design: "The work with Stella McCartney differs significantly from the collaboration with Yamamoto, because our goal with Yamamoto is fashion. The goal we pursue with Stella is completely different – it is about women sports, taking into account the whole world of the female athlete who wears the apparel."

For the adidas designers, the collaboration with Stella McCartney is a further step forward into the future, convinced as they are that sport and fashion will be connected more closely in the future.

adidas thus outperforms itself, reaches beyond its core brand, develops new target groups, seeks out new markets, and gradually expands its brand portfolio.

Creator, designer and custodian of the brand image:

Michalsky and his team

That adidas has remained authentic despite the brand restructure is in no short measure down to Michael Michalsky and his design team. They guarantee that the products from all divisions speak the same language of design, embodying adidas at all times. Taking the Visual Language Guide as their basis, they manage a fine balancing act between sports and lifestyle, between fashion and high-tech. And, in doing so, a new approach to design has emerged in recent years: "The Complexity of Product Simplicity." Behind this stands the insight that products should not be overloaded. New materials or technical improvements should speak for themselves. The goal is to create comprehensive products without gratuitous adornment. With shoes, for instance, new visual effects are created by using the materials in the different layers in such a way as to leave the fabrics and the processing techniques visible. This allows for combinations with which shoes can communicate quality, without the styling that was usual in former times. The philosophy "Complexity of Simplicity" goes back to the collaboration with Yohji Yamamoto, who is a virtuoso of reduced colour use, an advocate of clear forms, while using cloth of very high quality. In collaborating with Yamamoto, Michalsky and his team have come to realise how effective a reduction can be for both the product's core statement and for the materials used to make the product. "Simply adidas" – in the truest sense of the word.

Today, approximately 200 designers from ten nations are working under the guidance of Michael Michalsky on the translation of the brand philosophy into products – in 1992, it was just 21 designers worldwide. Today, there are three teams, one at the company's headquarters in Herzogenaurach, another one in Portland for the American market, and a third one in Tokyo for Japan and Asia. The "local" design teams are considered important in order to effectively cater to the characteristics of individual markets, such as, for instance,



Adi Dassler war von einem einzigen Gedanken beseelt, als er 1920 seine ersten Schuhe fertigte: Jeder Sportler sollte für seine Disziplin den optimalen Schuh erhalten. V.l.n.r.: Dick Fosbury, Wilma Rudolph, David Beckham. *Adi Dassler was inspired by a single idea when he made his first shoes in 1920: Every athlete was to be provided with the best footwear for his respective discipline. From left to right: Dick Fosbury, Wilma Rudolph, David Beckham.*

zurück. Yamamoto ist ein Virtuose des zurückhaltenden Einsatzes von Farben, ein Verfechter der klaren Formen bei Verwendung sehr hochwertiger Stoffe. Durch die Zusammenarbeit mit ihm haben Michalsky und sein Team erkannt, wie wirkungsvoll eine Reduktion auf die Kernaussage des Produktes und der in ihm eingesetzten Materialien sein kann. „Einfach adidas“ – im wahrsten Sinne des Wortes.

Rund 200 Designer aus zehn Nationen arbeiten mittlerweile unter der Leitung von Michael Michalsky an der Umsetzung der Markenphilosophie in Produkte – 1992 waren es noch 21 Designer weltweit. Es gibt heute drei Teams, eines im Stammsitz des Unternehmens in Herzogenaurach, eines in Portland für den amerikanischen Markt und das dritte in Tokio für Japan und Asien. Die Designteams „vor Ort“ werden als wichtig erachtet, um auf Besonderheiten der jeweiligen Märkte eingehen zu können, wie zum Beispiel abweichende Passformen im asiatischen Markt oder die große Bedeutung von Basketball in den USA. Dabei beschränkt sich die Arbeit der Designer nicht auf die reine Gestaltung der Produkte. Design ist in vielen Produktbereichen insofern federführend, als zwei Drittel aller neuen Produktkonzepte von der Designabteilung kreiert werden – in enger Zusammenarbeit mit dem adidas Innovation Team, der Entwicklungsabteilung des Konzerns. Dies setzt bei den Designern komplexe Kenntnisse über neue Entwicklungen in den jeweiligen Sportarten, über neue technologische Möglichkeiten und die Produktentwicklung an sich voraus, weshalb jeder Gestalter auf ein bestimmtes Produktsegment spezialisiert ist, um Erfahrung und Wissen optimal einsetzen zu können. Durchschnittlich bringt adidas so jährlich mehr als 500 neue Produkte auf den Markt. In Jahren, in denen ein großes Sportevent wie die Olympischen Spiele oder eine Fußballweltmeisterschaft stattfindet, sind es noch einmal deutlich mehr.

Auf die Frage nach einer typischen Arbeitswoche antwortet Michalsky: „Schwierig. Eine typische Woche in dem Sinne habe ich eigentlich nicht. Jede Woche ist bei mir anders, da ich parallel in drei verschiedenen Welten zu Hause bin, sowohl was die Divisionen anbelangt, denn natürlich bin ich für alle drei verantwortlich, als auch was die Kontinente betrifft. Ich wohne fast im Flugzeug, irgendwo zwischen Europa, Amerika und Asien.“ Als Global Creative Director zeichnet Michalsky jedoch nicht nur für die Gestaltung der adidas-Produkte verantwortlich, sondern trägt darüber hinaus Sorge dafür, dass wirklich alles, womit adidas an die Öffentlichkeit tritt, stets „adidas“ ist. Von Pressemappe und Internetauftritt über Werbekampagnen und Geschäftsberichte bis hin zur Corporate Architecture – Michalsky ist zugleich Schöpfer, Gestalter und Wächter des Markenbildes.

The Past, Present and Future of Sport Performance

Dank der durchgehenden Marken- und Designstrategie ist adidas heute wieder ganz oben. Die Marke vermittelt trotz ihres Facettenreichtums mit den verschiedenen Divisionen und unterschiedlichen Kooperationen nach außen wie nach innen ein einheitliches Bild. Design hat innerhalb des Konzerns eine sehr komplexe Funktion, es übersetzt die Markenwerte in Bilder und Produkte und entwickelt sie stetig weiter. Design ist das Bindeglied zwischen Vergangenheit und Zukunft der Marke, zwischen Mode und Technik, Kommunikation und Zielgruppen, Produkt und Konsumenten. Durch die ständige Reflexion der eigenen Wurzeln

the difference of size and fit in the Asian market or the unique importance of basketball in the USA. The work of the designers, however, is not limited merely to designing products. Design is a leading constituent element in many product ranges in so far as two-thirds of all new product concepts are created in the design department – in close collaboration with the adidas Innovation Team, the corporation's development department. This requires designers to have extensive knowledge of recent developments in individual sports, of new technological possibilities, and of product developments in general. This is also why each designer specialises in a particular product segment, allowing him to use his experience and knowledge optimally. Thus, adidas launches an average of more than 500 new products each year. Years in which there is a large sporting event, such as the Olympic Games or the football World Cup, sees that number increase further still.

On being asked about a typical working week, Michalsky answers: "Difficult. I do not actually have a typical working week as such. For me each week is different, because I am at home in three different worlds at the same time, both with regard to the divisions, because naturally I am responsible for all three of them, and with regard to continents. I almost live on the airplane, somewhere between Europe, America and Asia." As Global Creative Director, however, Michalsky is not only responsible for the design of adidas products, it is also his responsibility to ensure that everything with which adidas is seen in public indeed always represents "adidas." Ranging from press kits to Internet presence, through advertising campaigns and business reports, all the way to the Corporate Architecture, Michalsky simultaneously is the creator, designer and custodian of the brand image.

The past, present and future of Sport Performance

Thanks to its ongoing brand and design strategy, today, adidas is again at the very top. Despite the diversity among the different divisions and various collaborations, the brand is communicating a consistent image outwardly and inwardly. Within the corporation, design serves a highly complex function, it translates the brand values into images and products, constantly developing them further. Design is the link between the brand's past and future, between fashion and technology, communication and target groups, products and consumers. Due to the fact that the company's roots are always reflected in the brand, its consistent brand values, and because the target groups can also rediscover their association with the brand in the new divisions, the adidas brand has remained authentic. With the help of its carefully coordinated communications, which offer people security and identification, and because the brand does not disappear behind a mere interest in sales, because it is not overloaded, adidas is making further progress as it looks to the future.

There is a monitor in the entrance hall of the adidas Center in Herzogenaurach, on which – red on black – the same words run again and again. In one sentence they epitomise the adidas philosophy in the corporate wording of the brand: adidas world of sports – where the past, present and future of performance will feel at home.



Sieger in adidas: Der Australier Ian Thorpe schwimmt 2000 bei den Olympischen Spielen in Sydney zu drei Goldmedaillen. Muhammad Ali 1971 nach seinem Sieg über Joe Frazier im „Boxkampf des Jahrhunderts“. *Winners in adidas: The Australian swimmer Ian Thorpe takes 3 gold medals at the Olympic Games in Sydney in 2000. Muhammad Ali after his victory against Joe Frazier in the "Fight of the Century" in 1971.*



und konstante Markenwerte, dadurch, dass die Zielgruppen ihre Vorstellungen von der Marke auch in den neuen Bereichen wiederfinden können, durch sorgsam abgestimmte Kommunikation, mittels derer die Menschen an die Hand genommen werden, weil die Marke nicht hinter reinem Verkaufsinteresse verschwindet, weil sie nicht überfrachtet wird, bleibt die Marke adidas glaubwürdig, ist adidas weiter auf dem Weg in die Zukunft. In der Eingangshalle der adidas-Zentrale in Herzogenaurach gibt es einen Monitor, über den – rot auf schwarz – wieder und wieder die gleichen Buchstaben laufen. Sie geben in einem Satz die adidas-Philosophie in der Unternehmenssprache der Marke wieder: adidas world of sports – where the past, present and future of performance will feel at home.

Dirigent und Orchester – Ein Interview mit dem adidas-Designteam

Interviewpartner sind Michael Michalsky (Global Creative Director), Stephan Dietrich (Design Director Footwear), Torsten Hochstetter (Head of Apparel Design), Nic Galway (Category Designer) und Thomas Weege (Head of Footwear Design)

Michael Michalsky, vielleicht können Sie zunächst kurz Ihre Arbeit als Designmanager beschreiben.

MM: Designmanager ... – es ist eigentlich ein bisschen mehr als das. Natürlich bin ich auch Designmanager, aber eher sehe ich mich als den Dirigenten eines Orchesters. Ich habe das große Glück, dass ich mir alle Leute, die führende Positionen in der Designabteilung innehaben, selbst aussuchen konnte. Ich gehöre nicht zu den Menschen, die besessen davon sind, Kontrolle auszuüben. Das heißt, wenn ich jemanden für eine Führungsposition auswähle, dann möchte ich auch, dass er die Führung übernimmt. Ich suche mir dafür Mitarbeiter aus, die ich schon lange kenne, von denen ich weiß, dass sie die richtigen für einen bestimmten Bereich sind. Ich selbst bin eher derjenige, der viele Ideen hat, viele Sachen anstößt. Ich betreue viele Projekte zu Beginn sehr intensiv und suche mir in dieser Phase schon Leute aus, mit denen ich zusammenarbeiten will, an die ich das Projekt nach einem gewissen Zeitraum übergeben kann, um den Kopf wieder für neue Sachen frei zu haben. Ab diesem Zeitpunkt bin ich nur noch in die Entscheidungsfindungsprozesse involviert.

Ideen wie die Y-3-Linie oder die Idee, die „Originals“-Produkte als Streetware-Marke zu positionieren, erfordern eine enge Abstimmung mit dem Marketing ...

MM: Ich arbeite gerne mit dem Marketing zusammen. Was adidas von vielen anderen Unternehmen unterscheidet ist, dass Design seit fünf Jahren absolut gleichberechtigt neben dem Global Marketing steht. Diese Umstrukturierung war meines Erachtens letztlich einer der Erfolgsfaktoren für den wirtschaftlichen Turnaround des Unternehmens.

Die ursprüngliche Welt von adidas nach der Philosophie des Gründers Adi Dassler ist Sport im Sinne von Leistung, Perfektion und Technik. Sie stoßen immer mehr in Spezialgebiete vor. Wie verträgt sich das mit dem Markenkern?

Conductor and orchestra – an interview with the adidas design team

Being interviewed are: Michael Michalsky (Global Creative Director), Stephan Dietrich (Design Director Footwear), Torsten Hochstetter (Head of Apparel Design), Nic Galway (Category Designer) and Thomas Weege (Head of Footwear Design)

Michael Michalsky, could you first describe to us in a few words your work as Design Manager.

MM: *Design Manager... – actually it is a little more than that. Of course, I am also the Design Manager, but I see myself rather as the conductor of an orchestra. I guess I am lucky in being able to pick all the people for the leading roles within the design department myself. I am not one of those people who are obsessed with exercising control. Meaning that if I choose someone for a leading position, then I do want to see that person take leadership. I usually pick someone from the staff who I have known for a long time, someone I am sure is the right person for the job in a certain area. I myself rather belong to that group of people that have many ideas, that get things rolling. At the start of a project, I manage it very intensely, and in this phase I am already searching for people that I want to work together with, people to whom I can hand over the project after a certain period, so that I can keep my head clear for new things. From that moment onward, I am only involved in the decision-making processes.*

Ideas such as the Y-3 line or the idea of positioning the "Originals" products as a streetwear brand, require close coordination with marketing...

MM: *I enjoy working together with marketing. What distinguishes adidas from many other companies is that for five years now design is standing on absolutely equal ground with Marketing and Global Marketing. From my point of view, this restructure has been one of the success factors in the economic turnaround of the company.*

The original world of adidas, according to the philosophy of the founder, Adi Dassler, is sport in terms of performance, perfection and technique. You are pushing forward more and more into specialised fields. How does that relate to the core brand?

MM: *The original world of adidas is sport. Beyond that, however, adidas is a brand that in its communication invites people to be part of the brand, people who are, at root, sports enthusiasts. The core, the origin of our brand, Adi Dassler, was an absolute sports fanatic, who on Sundays used to sit on a bench somewhere, talking with average sportsmen. Not just with Olympic Champions, but also with people from the local football club. He would come back every Sunday to ask whether the new screw-on studs worked. Adi Dassler was into sport – only sport. He was fascinated by the many different people and the different levels of performance. He made the shoes that carried Jesse Owens to victory at the 1936 Olympic Games and also the shoes for women athletes such as Wilma Rudolph, who had suffered from polio as a child and who, conquering the disease through sports, took three*



„Ich mache Sport, solange ich denken kann. Und es war immer adidas. Für mich ist es, als würde ich für meine eigene Marke arbeiten.“

“I do sports myself, for as long as I can remember. And it has always been adidas. For me it is like working for my own brand.”



„adidas möchte über den Leistungsgedanken hinaus Menschen einladen, am Sport teilzunehmen. adidas ist Sport. Es geht auch darum, Produkte für Höchstleistungen zu entwickeln, aber eben nicht ausschließlich.“

“adidas wants to encourage people to participate in sports, beyond the idea of high performance. adidas is sports. It is also about developing products for peak performance, but not exclusively so.”

MM: Die ursprüngliche Welt von adidas ist Sport. Darüber hinaus ist adidas aber eine Marke, die durch ihre Kommunikation Menschen einlädt, Teil der Marke zu sein, die grundsätzlich Sportliebhaber sind. Der Kern, der Ursprung unserer Marke, Adi Dassler, war ein absoluter Sportfanatiker, der sonntags irgendwo auf einer Bank saß und sich mit einfachen Sportlern unterhalten hat. Nicht nur mit Olympioniken, sondern mit denen vom lokalen Fußballverein. Er war jeden Sonntag wieder da und hat nachgefragt, ob die neuen Schraubstollen funktionieren. Adi Dassler ging es um Sport – ausschließlich um Sport. Dabei hat es ihn fasziniert, dass es so unterschiedliche Charaktere und unterschiedliche Leistungsstufen gibt. So hat er die Schuhe gemacht, die Jesse Owens 1936 bei den Olympischen Spielen zum Sieg getragen haben, ebenso wie die für eine weibliche Athletin wie Wilma Rudolph, die durch den Sport ihre Kinderlähmung überwunden hat und 1960 dreifache Olympiasiegerin wurde. Es ging ihm nur um den Sport und die Sportler – das ist etwas Einzigartiges, das unser Designteam auch heute noch reflektiert. adidas möchte über den Leistungsgedanken hinaus Menschen einladen, am Sport teilzunehmen. adidas ist Sport. Es geht auch darum, Produkte für Höchstleistungen zu entwickeln, aber eben nicht ausschließlich.

Worin liegen die Unterschiede in der Herangehensweise, wenn man für die Lifestyle-Zielgruppe oder für Profis entwirft?

TW: Ich habe viele Athleten kennen gelernt, Tennis- und Fußballschuhe für die Topspieler der Welt entworfen. Es ist interessant, sich mit ihnen zu unterhalten und zu erfahren, was wirklich wichtig ist für sie. Ein richtiges Feedback aus erster Hand von einem Topathleten ist leider sehr rar. Einmal habe ich Martina Hingis und Anna Kournikova bei den German Masters in Filderstadt getroffen. Sie haben moniert, dass unsere normalen Profile für Tennisschuhe nicht mehr genügend Grip bieten, sie brauchten aggressivere Profile, weil der Tennisplatz in Roland Garros sehr hart ist, mit einer feinen Sandschicht darauf. Wenn man darauf mit einem normalen Tennisschuh rutscht, rutscht man endlos weiter. Das Spiel selbst ist aber so kraftvoll und schnell geworden, dass es nötig ist, sofort zu stoppen, den Ball zu schlagen und in die andere Richtung zu hechten. Wenn man ein solches Feedback bekommt, ist es wie eine Perle: Man kann es 1:1 in ein Produkt umsetzen. Abgesehen davon ist es immer ein großes Plus, wenn man die großen Stars trifft – man kann es abends stolz Frau und Tochter erzählen.

SD: Auch wenn es ein Unterschied zu sein scheint – im Prinzip geht es bei beiden Gruppen darum, ihre Wünsche und Träume zu antizipieren und das richtige Produkt für diese Bedürfnisse zu entwerfen. Egal ob ein Produkt jemals eine Aschenbahn, ein Fußballfeld o. Ä. sehen wird: Sie sind alle darauf ausgerichtet, beim Sport eingesetzt zu werden – das ist der Anspruch, den wir an unsere Produkte stellen, unabhängig davon, wo sie am Ende landen.

Wie sieht die Zukunft aus? Haben Sie weitere neue Zielgruppen im Visier?

MM: Ich glaube nicht, dass wir nach weiteren Zielgruppen suchen müssen. Die Zukunft wird eher darin liegen, dass wir das gleiche Empfinden für Design und Style auch in Produktbereichen anwenden, in denen das bislang weniger gefordert war. Es ist immer abhängig von den verschiedenen Sportarten; jede Sportart hat eine eigene Kultur, einen anderen Fankreis, da gelten unterschiedliche Maßstäbe. Das ist auch der Grund dafür, warum es ein wenig dauert, bis man allen Bereichen gerecht wird. Nehmen Sie zum Beispiel einen Handballhandschuh. Das ist heute ein wirklich trendiges Produkt, vor fünf Jahren hat es dagegen noch keinen Menschen interessiert, wie ein Handballhandschuh aussieht. Und diese Entwicklung zieht sich langsam aber sicher durch alle Bereiche. Mit „adidas Originals“ sind wir noch nicht ganz da, wo wir sein sollten, aber auch da haben wir mehr und mehr Stores, die sehr erfolgreich sind. Das gleiche machen wir jetzt mit Sportperformance-Centern. Dort können wir unsere Sportperformance-Artikel in der Art und Weise ausstellen und verkaufen, wie wir uns das wünschen. Bis vor kurzem wurden die Produkte, die von adidas kreiert wurden, im Einzelhandel noch von den Verkäufern so positioniert, wie es ihren Vorstellungen entsprach. Mittlerweile gibt es Performance-Center in Marseille, in Frankfurt, in Nürnberg, in London; in New York wird bald einer eröffnet ... Das ist nicht nur ein wichtiger Image bildender Faktor, es ist inzwischen auch ein großer wirtschaftlicher Faktor geworden. Im Klartext heißt das, dass wir darin nicht einen reinen „Showcase“ sehen, wie einige unserer Wettbewerber, sondern durchaus einen wichtigen Distributionskanal.

SD: There is „1“ future [in Anspielung auf den „adidas 1“, Anm. d. Red.]. Tatsächlich wird es um die Kombination von Sport und Mode gehen, allerdings auf eine selbstverständlichere Art und Weise als heute, denn jeder wird es voraussetzen. Dann kommt womöglich noch mehr Elektronik mit ins Spiel. Sport, Mode und Elektronik werden sich ergänzen. Daraus entstehen völlig neue Sachen. Das ist das Interessante zurzeit, dass wir Projekte wie den „adidas 1“ haben, dass wir in der Lage sind, Kombinationen zu kreieren, die niemand

gold medals in the 1960 Olympics. What mattered to Adi Dassler was simply sport and its participants – this is very unique, something that our design team still reflects today. adidas wants to encourage people to participate in sports, beyond the idea of high performance. adidas is sports. It is also about developing products for peak performance, but not exclusively so.

What are the differences in approach between designing for the lifestyle target group and for professionals?

TW: *I have met with many athletes and designed tennis shoes and football boots for the top players in the world. It is interesting to talk with them and to learn about what is really important for them. However, real first-hand feedback from a top athlete is quite rare. Once I met with Martina Hingis and Anna Kournikova at the German Masters in Filderstadt. They complained that the normal profile of our tennis shoes no longer offered sufficient grip; they needed more aggressive profiles, because the tennis court in Roland Garros is very hard and covered with a fine layer of sand. If you slip on it with a normal tennis shoe, you will continue to slide. But the match itself has become so powerful and fast that it is crucial to come to a full stop immediately, play the ball, turn around and dive for it in the other direction. If you get this kind of feedback, it is like getting a pearl: You can translate it one-to-one into a product. And apart from that, it is always a big plus to meet the big stars – you can proudly tell the story to your wife and children in the evening!*

SD: *Even though there would seem to be a difference in approach – in principle with both target groups it is a question of anticipating their desires and dreams and designing the right product for their needs. No matter whether a product will ever see a dirt track, a football field or any other conditions: They are all aimed at being used in sports – that is the demand we place on our products, regardless of where they finally end up.*

How about the future? Do you have further new target groups in mind?

MM: *I do not believe that we have to look for further target groups. The future will rather lie in applying the same feeling for design and style to those product ranges in which up to now it has been less necessary. This of course differs with the various kinds of sport; each discipline has its own culture, its own specific circle of fans, so we treat them according to different standards. That is also the reason why it takes a little while until one can respond equally well to all areas. Take, for instance, a pair of handball gloves. These days, they have become really trendy products, whereas only five years ago nobody at all had any interest in what handball gloves looked like. And this development is slowly but surely creeping into all areas. With “adidas Originals” we have not yet arrived at where we should be, but in that respect too we have an increasing number of stores that are highly successful. We are doing the same now with the Sport Performance Centres, where we can showcase and sell our Sport Performance goods following our own concept. Until recently, products created by adidas were only positioned in retail stores by salespeople as they saw fit. Currently, we have Performance Centres in Marseille, in Frankfurt, in Nuremberg, in London; the one in New York will open soon... This is not only important for boosting our image, it has simultaneously become a large economic factor. In other words, we do not consider a Centre to be a mere “showcase,” as some of our competitors do, but rather a highly important channel of distribution.*

SD: *There is “1” future [an allusion to the “adidas 1,” – Ed]. It will indeed be a matter of combining sport and fashion, though in a more natural way than it is done today, because everyone will be taking it for granted. Then, possibly, more electronics will also come into play. Sport, fashion and electronics will complement one another, creating completely new products. Most interesting right now is that we have projects such as “adidas 1” and that we are capable of creating combinations that nobody else could do. This interplay between fashion and electronics, between sport and electronics, leads to new products, to new forms for the future.*

TW: *We are already living the future here. It is vital for us to know that most of us in our work are already two years ahead of time.*

TH: *We also get inspiration by dealing with the culture behind a certain sport, by looking at what the fan communities are like, what kind of clothes they wear, and why they are interested in that particular kind of sport.*

Is there an overall design philosophy at adidas? Something that you could summarise in one or two sentences?

MM: *It always has to be adidas, plain and simple. That certain magic that this brand has.*



links: Die Aufteilung der Marke adidas in die drei Divisionen Sport Performance, Sport Heritage und Sport Style wird auch bei den Shop Konzepten durchgehalten. Die Sport Heritage Stores (links in Osaka) kommunizieren durch eine klare, einfache Architektur und Einrichtung die Authentizität des Labels, die Sport Performance Center (rechts in London) die Leidenschaft für Sport und Leistung mittels innovativer Bauweise und hochwertiger Materialien.

left: *The restructure of the brand into the three divisions Sport Performance, Sport Heritage and Sport Style is also taken up in the Shop concepts. The Sport Heritage Stores (in Osaka on the left) communicate the authenticity of the label through a clear, simple architecture and interior fittings, the Sport Performance Centres (in London on the right) communicate passion for sport and performance through innovative interior architecture and high-quality materials.*

rechts: Y-3 verbindet Sport und Mode in einzigartiger Weise. Die Kollektionen werden auf den internationalen Fashion-Weeks vorgestellt und zielen damit auf eine modebewusste, sportliche Elite.

right: *Y-3 combines sport with fashion in a unique way. The collection is presented at the international Fashion Weeks and is targeted at a fashion-aware sporting elite.*

anderes machen könnte. Dieses Zusammenspiel von Mode und Elektronik und Sport und Elektronik führt zu neuen Produkten, neuen Formen für die Zukunft.

TW: Wir leben die Zukunft hier bereits. Es ist wichtig zu wissen, dass die meisten von uns in ihrer Arbeit bereits zwei Jahre voraus sind.

TH: Wir holen uns unsere Inspirationen auch, indem wir uns mit der Kultur hinter einer bestimmten Sportart auseinander setzen, uns ansehen, wie die Fangemeinschaften aussehen, was für Sachen sie tragen, warum sie sich gerade für diese bestimmte Sportart interessieren.

Gibt es eine übergreifende Designphilosophie bei adidas? Etwas, das Sie in ein oder zwei Sätzen zusammenfassen können?

MM: Es muss schlicht und ergreifend immer adidas sein. Die gewisse Magie dieser Marke. Wer schon lange hier arbeitet, hat ein sicheres Gespür dafür, ob ein Produkt adidas ist oder nicht.

SD: Was mit dahintersteckt, ist das, was ich als „Complexity of Simplicity“ zusammenfassen würde. In der Vergangenheit war es eher Komplexität, die entstand, indem man alles, was man hatte, in ein Produkt packte, um Wert zu erzeugen. Die Kooperation mit Yamamoto für Y-3 war definitiv ein Wendepunkt: Wir konnten von da an Produkte kreieren mit der Sicherheit, dass einfache Produkte aus dem richtigen Material mehr Wert haben als alles andere. „Complexity of Simplicity“ ist heute unser Zugang zu neuen Produkten, es ist nicht einfach ein Schema, es ist die Kombination von Materialien, Handwerk und Details, die das komplette Design verkörpert und hilft, ein einfaches, ganzheitliches Produkt zu schaffen – mit viel Wert. Einfachheit ist weitaus schwieriger zu schaffen als alles zu dekorieren. Dabei geht es bei unserem Ansatz der Einfachheit nicht einfach darum, alles wegzunehmen, es pur zu halten, es geht auch darum, sich eine einfache Story zu überlegen. Welche Geschichte will ich mit meinem Produkt erzählen? Man braucht keine 15 Aussagen für ein einziges Produkt. Eine einzige genügt, um es einfach zu halten – das ist die Geschichte, die ich erzählen will. Unser Ansatz beim Entwurf ist also festzulegen, was das Thema, die Geschichte des Produkts ist, wie man Rhythmus durch Linien, durch Design herstellt, ein ganzheitlicher Blick auf die Botschaft des Produktes. Dadurch schaffen wir Einfachheit.

Wie setzt sich Ihr Team zusammen, was für Qualifikationen muss ein Designer mitbringen, um für adidas arbeiten zu können?

MM: Die Leute, die hier arbeiten wollen, müssen die Marke adidas lieben. Wichtig ist auch, dass sie sich mit unserer Zielgruppe identifizieren. Wir haben Vollblutportler ebenso wie Leute, die Sport nur machen, um sich wohl zu fühlen, oder solche, die Teil der Jugend- und Clubkultur sind. Allen ist gemein, dass sie relativ jung sind. Das Durchschnittsalter bei

Those that have been with us for a long time do have a keen sense of whether a product is adidas or not.

SD: *What is also at the bottom of this is what I would summarise as “Complexity of Simplicity.” In the past, it had rather been complexity alone, as a result of packing everything one had into a product, in order to add value. The collaboration with Yamamoto for Y-3 definitely marked a turning point: From then on, we were able to create products safe in the knowledge that simple products made from the right materials have more value than anything else. Today, “Complexity of Simplicity” sums up our approach to new products; it is not simply a formula, it is the combination of materials, of craftsmanship and details that embodies the whole design and which helps create a simple, holistic product – with high value. Simplicity is actually far more difficult to create than embellishing everything. And the idea in our approach to simplicity is not merely to reduce everything, to take away things to make them “pure”, rather the idea is about coming up with a simple story. What kind of story do I want to tell about the product? You do not need 15 statements for one product. Just one statement is enough in order to keep it simple – and that one is the story I want to tell. So, our approach when designing a product is to specify what the topic, what the story of the product is, how rhythm is achieved through lines, through design, a focus on the product message. This is how we create simplicity.*

How is your team put together, and what kind of qualifications does a designer need to be able to work for adidas?

MM: *The people who come to work here must love the adidas brand. It is also important that they identify with our target group. We have fully-fledged sports professionals, as well as people who simply do sport in order to feel well, or people who are part of youth and club culture. What they all have in common is that they are relatively young. The average age at adidas is about thirty, the average length of stay, however, is six years – which is quite unusually long for such young people. And especially in a small town such as Herzogenaurach – we cannot really compete with cities such as London, Berlin or New York. Furthermore, we have every kind of ethnic group on board. This makes us unique and it is probably also one of the reasons why, over the past few years, our designs have become so good. In Footwear Design we employ only industrial designers; some have studied automobile design, others have even worked for ship builders, designing yachts. The apparel designers have studied fashion and are trained tailors – I do insist on this. In this area especially we have many graduates from overseas universities, because when it comes to textile design courses, Germany still has a lot of catching up to do. [Addressing the other designers] In the end, what is special for you about working for a brand such as adidas?*

TH: *A decade of three stripes – and not boring yet, not at all. You are part of a legacy here, part of something really big.*

adidas liegt bei ungefähr dreißig, die durchschnittliche Aufenthaltsdauer immerhin bei sechs Jahren – was eher ungewöhnlich lang ist bei so jungen Leuten. Noch dazu in einer Kleinstadt wie Herzogenaurach – wir können ja nun wirklich nicht mit Städten wie London, Berlin oder New York mithalten. Darüber hinaus haben wir alle möglichen ethnischen Gruppen an Bord. Das macht uns einzigartig und das ist wohl auch einer der Gründe, warum unser Design in den letzten Jahren so gut geworden ist.

Im Footwear-Design beschäftigen wir ausschließlich Industriedesigner, manche haben Automobildesign studiert, andere schon für einen Schiffsbauer gearbeitet und Yachten entworfen. Die Apparel-Designer haben Modedesign studiert und zusätzlich eine Schneiderlehre absolviert – da bestehe ich drauf. Gerade in diesem Bereich haben wir viele Absolventen aus dem Ausland, denn was die Textildesignausbildung anbelangt, hat Deutschland noch einen sehr großen Nachholbedarf. [An die übrigen Designer gewandt] Was ist denn für Sie das Besondere daran, für eine Marke wie adidas zu arbeiten?

TH: A decade of three stripes – and not boring yet, not at all. Hier ist man Teil eines Vermächtnisses, Teil von etwas wirklich Großem.

TW: Ich mache Sport, solange ich denken kann. Und es war immer adidas. Für mich ist es, als würde ich für meine eigene Marke arbeiten. Außerdem sind wir die Nummer eins im Fußball, in Tennis und Indoor, und ich kann das machen, was ich für richtig halte. Ich kann den Marktstil diktieren. Und das Großartigste ist, dass wir insgesamt so viel bewegen können, dass wir wirklich die Welt des Sports beeinflussen.

NG: Als ich vor sechs Jahren hier angefangen habe, gab es noch kein „adidas Sport Heritage“, noch keine Kooperation mit Yamamoto, noch kein Y-3, keine Stella McCartney, keinen „adidas 1“ – all diese Dinge haben sich entwickelt und es ist toll, ein Teil davon zu sein.

SD: Wir haben ein großartiges Team und es macht wirklich Spaß, hier zu arbeiten. Etwa alle zwei Jahre stellt mir meine Frau die Frage, wann wir endlich in den Norden zurückkehren. Ich antworte ihr jedes Mal: Wenn du eine Marke findest, die genauso gut ist wie adidas, dann gehe ich vielleicht. Aber nicht vorher. Mittlerweile sind wir seit dreizehn Jahren hier und ich hoffe, es geht so weiter. Denn es gibt im Augenblick keine andere Marke, die mich ähnlich inspirieren könnte wie adidas.

Ich danke Ihnen herzlich für das Gespräch. (Das Gespräch führte Astrid Sprenger)

Fotos: Alexander Gnädiger und adidas
Photography: Alexander Gnädiger and adidas