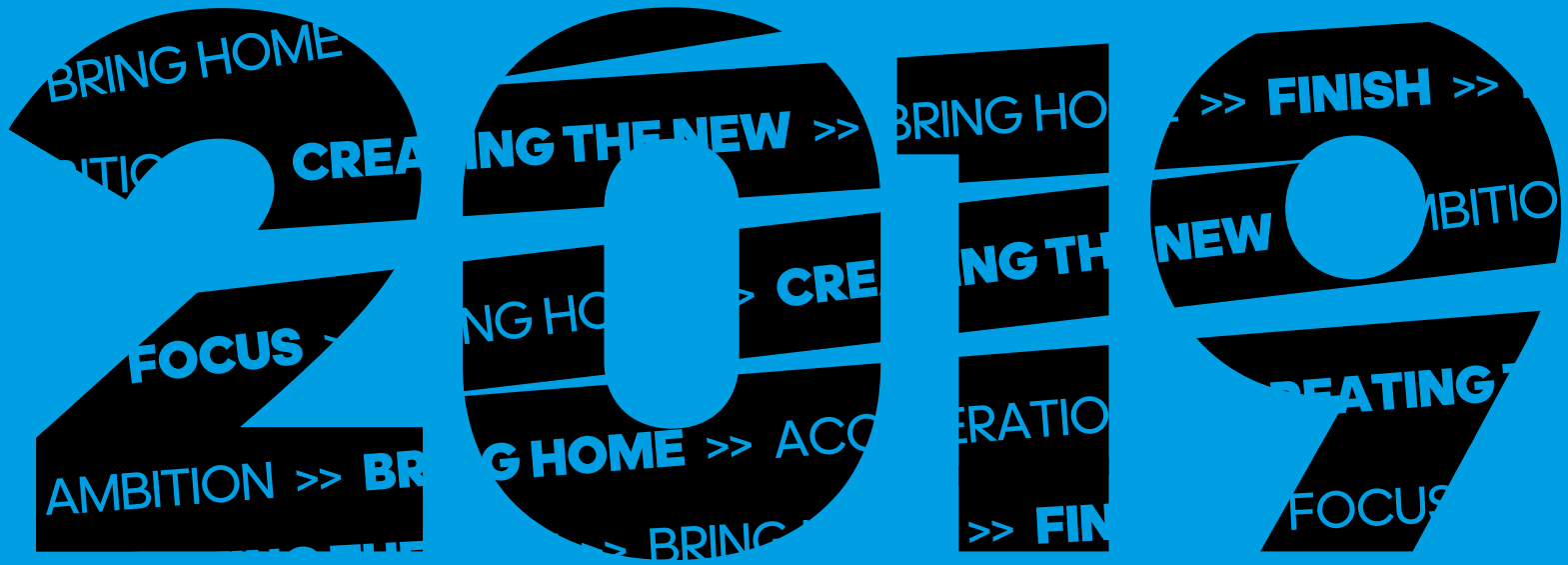
adidas



GESCHÄFTSBERICHT

UNSERE KERNÜBERZEUGUNG

DURCH SPORT KÖNNEN WIR LEBEN VERÄNDERN

UNSERE MISSION

DAS WELTWEIT BESTE SPORTARTIKELUNTERNEHMEN SEIN

ZIELE – ERGEBNISSE – AUSBLICK

Ziele 2019[1]	Ergebnisse 2019	Ausblick 2020[2]
Währungsbereinigte Umsatzentwicklung **Anstieg in Höhe von 5 % bis 8 %**	Währungsbereinigte Umsatzentwicklung **Anstieg um 6 %** Umsatz **23,640 Mrd. €**	Währungsbereinigte Umsatzentwicklung **Anstieg in Höhe von 6 % bis 8 %**
Bruttomarge **Anstieg auf einen Wert von etwa 52,0 %**	Bruttomarge **Anstieg um 0,2 PP auf 52,0 %**	Bruttomarge **Leichter Rückgang gegenüber dem Vorjahreswert von 52,0 %**
Operative Marge **Anstieg zwischen 0,5 PP und 0,7 PP** auf einen Wert zwischen 11,3 % und 11,5 %	Operative Marge **Anstieg um 0,4 PP auf 11,3 %**	Operative Marge **Anstieg zwischen 0,2 PP und 0,5 PP** auf einen Wert zwischen 11,5 % und 11,8 %
Konzerngewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen[3] **Anstieg in Höhe von 8 % bis 12 %** auf einen Wert zwischen 1,845 Mrd. € und 1,915 Mrd. €	Konzerngewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen[3] **Anstieg in Höhe von 12 % auf 1,918 Mrd. €**	Konzerngewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen **Anstieg in Höhe von 10 % bis 13 %** auf einen Wert zwischen 2,100 Mrd. € und 2,160 Mrd. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse **Leichter Anstieg**	Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse **Rückgang um 0,9 PP auf 18,1 %**	Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse **Leichter Anstieg**
Investitionen[4] **Anstieg auf einen Wert von bis zu 900 Mio. €**	Investitionen[4] **711 Mio. €**	Investitionen[4] **Anstieg auf einen Wert von etwa 800 Mio. €**

1 Wie am 13. März 2019 veröffentlicht.
2 Vorbehaltlich von Änderungen aufgrund des Coronavirus-Ausbruchs in China.
3 2019 einschließlich des negativen Effekts der Rechnungslegungsänderung nach IFRS 16; ohne diesen Effekt wurde für den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ein Anstieg in Höhe von 10 % bis 14 % auf einen Wert zwischen 1,880 Mrd. € und 1,950 Mrd. € erwartet.
4 Ohne Akquisitionen und Leasing.

FINANZHIGHLIGHTS 2019 (IFRS)

	2019	2018[1]	Veränderung
Operative Highlights (in Mio. €)			
Umsatzerlöse	23.640	21.915	8 %
Bruttoergebnis	12.293	11.363	8 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	9.843	9.172	7 %
EBITDA	3.845	2.882	33 %
Betriebsergebnis	2.660	2.368	12 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen	1.918	1.709	12 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn[2]	1.976	1.702	16 %
Wichtige Kennzahlen			
Bruttomarge	52,0 %	51,8 %	0,2 PP
Sonstige betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	41,6 %	41,9 %	– 0,2 PP
Operative Marge	11,3 %	10,8 %	0,4 PP
Steuerquote	25,0 %	28,1 %	– 3,1 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse[2]	8,4 %	7,8 %	0,6 PP
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	18,1 %	19,0 %	– 0,9 PP
Eigenkapitalquote[3]	32,9 %	40,8 %	– 8,0 PP
Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA	– 0,2	– 0,3	n.a.
Verschuldungsgrad[3]	– 12,8 %	– 15,0 %	2,2 PP
Eigenkapitalrendite[2,3]	29,1 %	26,7 %	2,4 PP
Bilanz- und Cashflow-Daten (in Mio. €)			
Bilanzsumme	20.680	15.612	32 %
Vorräte	4.085	3.445	19 %
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	4.338	3.734	16 %
Operatives kurzfristiges Betriebskapital	4.007	3.563	12 %
Netto-Cash-Position	873	959	– 9 %
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	6.796	6.377	7 %
Investitionen	711	794	– 11 %
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit[2]	2.819	2.686	5 %
Kennzahlen je Aktie (in €)			
Unverwässertes Ergebnis	9,70	8,46	15 %
Verwässertes Ergebnis	9,70	8,45	15 %
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit[2]	14,26	13,31	7 %
Dividende	3,85[4]	3,35	15 %
Aktienkurs am Ende des Jahres	289,80	182,40	59 %
Sonstiges (am Ende des Jahres)			
Anzahl der Mitarbeiter	59.533	57.016	4 %
Anzahl der Aktien	195.969.387	199.171.345	– 2 %
Durchschnittliche Anzahl der Aktien	197.606.107	201.759.012	– 2 %

1 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst, mit Ausnahme des Ausweises der Zinszahlungen in der Konzernkapitalflussrechnung, S. 152.
2 Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.
3 Auf Basis des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals.
4 Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

ÜBER DIESEN BERICHT

Im Geschäftsbericht 2019 veröffentlicht adidas sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Informationen. Der Bericht bietet einen umfassenden Überblick über unsere Leistung im Finanz-, Umwelt- und Sozialbereich im Geschäftsjahr 2019.

Wir veröffentlichen unseren Geschäftsbericht ausschließlich in digitaler Form. Er ist im PDF-Format und als Online-Bericht verfügbar.

ADIDAS GESCHÄFTSBERICHT 2019

PDF

ADIDAS ONLINE-GESCHÄFTSBERICHT 2019

↗ REPORT.ADIDAS-GROUP.COM

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir in dieser Publikation auf die Darstellung eingetragener Warenzeichen sowie auf Verweise zu Rundungsdifferenzen, die bei Prozentangaben und Zahlen auftreten können. Zudem verzichten wir auf geschlechtsspezifische Formulierungen wie Mitarbeiter(innen) oder Konsument(innen). Die gewählte männliche Form steht stellvertretend für alle Geschlechter. Der adidas Geschäftsbericht 2019 erscheint in deutscher und englischer Sprache.

FOLGENDE SYMBOLE WEISEN AUF WICHTIGE INFORMATIONEN HIN:

- ↗ Es finden sich weiterführende Informationen online.
- Es finden sich weiterführende Informationen in einer zugehörigen Tabelle oder Grafik.
- Es finden sich weiterführende Informationen in diesem Geschäftsbericht.
- Diese Inhalte sind Teil der nichtfinanziellen Erklärung und unterlagen einer gesonderten Prüfung mit begrenzter Sicherheit. SIEHE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG, S. 99

DATEN UND FINANZBERICHTERSTATTUNGS-STANDARDS

Der Berichtszeitraum umfasst das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2019. Um größtmögliche Aktualität zu gewährleisten, sind alle bis zur Ausstellung der Versicherung der gesetzlichen Vertreter am 25. Februar 2020 verfügbaren relevanten Informationen enthalten. Der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht werden gemäß den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union (EU) anzuwenden sind, sowie ergänzend nach HGB anzuwendenden Vorschriften erstellt.

Das interne System zur Überwachung der Konzernrechnungslegung (Internal Control over Financial Reporting, ICoFR) stellt die Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung sowie die Einhaltung geltender Gesetze und Bestimmungen in angemessenem Maße sicher. Zur Überwachung der Effektivität von ICoFR erfolgen regelmäßige Überprüfungen rechnungslegungsrelevanter Prozesse.

UNABHÄNGIGE PRÜFUNG

Der von der adidas AG aufgestellte Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn-und-Verlust-Rechnung, Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhang – sowie der Konzernlagebericht wurden von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft. SIEHE BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSS- PRÜFERS, S. 234

Dieser Bericht enthält eine zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung für die adidas AG und den Konzern, die einer gesonderten Prüfung mit begrenzter Sicherheit (‚limited assurance') durch die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft unterlag. SIEHE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG, S. 99 Die Prüfung erfolgte nach dem International Standard on Assurance Engagements, ISAE 3000 (revised). SIEHE VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS, S. 239 Die Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung in Verbindung mit weiteren Informationen, die in diesem Bericht und auf unserer Website zu finden sind, erfüllen die ‚Kern'-Option der Standards der Global Reporting Initiative (GRI). Der GRI-Content-Index findet sich im Online-Bericht. ↗ REPORT.ADIDAS-GROUP.COM Die Prüfung des Online-Berichts sowie von Verweisen auf externe Quellen wie unsere Website war nicht Gegenstand des Auftrags von KPMG.

ZUKUNFTSBEZOGENE AUSSAGEN

Der Konzernlagebericht enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf den aktuellen Erwartungen des Managements zur künftigen Unternehmensentwicklung beruhen. Der Ausblick basiert auf Einschätzungen, die wir anhand aller uns zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Geschäftsberichts verfügbaren Informationen getroffen haben. Die Aussagen unterliegen Risiken und Unsicherheiten, die außerhalb unserer Kontrollmöglichkeiten liegen. SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 131 Sollten die dem Ausblick zugrunde liegenden Annahmen nicht zutreffend sein oder die beschriebenen Risiken oder Chancen eintreten, können die tatsächlichen Ergebnisse und Entwicklungen (sowohl negativ als auch positiv) deutlich von den im Ausblick getroffenen Aussagen abweichen. adidas übernimmt keine Verpflichtung, außerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Veröffentlichungsvorschriften die im Lagebericht enthaltenen zukunftsbezogenen Aussagen zu aktualisieren. SIEHE AUSBLICK, S. 128

ADIDAS GESCHÄFTSBERICHT 2019

1 AN UNSERE AKTIONÄRE

Brief des Vorstandsvorsitzenden 008

Vorstand 012

Aufsichtsrat 016

Bericht des Aufsichtsrats 019

Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate-Governance-Bericht 026

Vergütungsbericht 032

Unsere Aktie 048

2 KONZERNLAGEBERICHT UNSER UNTERNEHMEN

Unternehmensstrategie 052

adidas Markenstrategie 057

Reebok Markenstrategie 062

Vertriebsstrategie 065

Global Operations 068

Innovation 073

Mitarbeiter und Unternehmenskultur 077

Nachhaltigkeit 086

Nichtfinanzielle Erklärung 099

3 KONZERNLAGEBERICHT UNSER FINANZJAHR

Internes Managementsystem 101

Geschäftsentwicklung 105

Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche 105

Gewinn-und-Verlust-Rechnung 106

Bilanz und Kapitalflussrechnung 110

Treasury 115

Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG 118

Angaben nach § 315a Abs. 1 HGB und § 289a Abs. 1 HGB sowie Erläuternder Bericht 120

Geschäftsentwicklung nach Segmenten 125

Europa 125

Nordamerika 125

Asien-Pazifik 126

Russland/GUS 126

Lateinamerika 127

Emerging Markets 127

Ausblick 128

Risiko- und Chancenbericht 131

Erläuterung der Risiken 137

Erläuterung der Chancen 141

Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management 143

4 KONZERNABSCHLUSS

Konzernbilanz 147

Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung 149

Konzerngesamtergebnisrechnung 150

Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung 151

Konzernkapitalflussrechnung 152

Konzernanhang 154

Erläuterungen zur Konzernbilanz 171

Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung 215

Sonstige Erläuterungen 221

Anteilsbesitz 228

Versicherung der gesetzlichen Vertreter 233

Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers 234

Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers 239

5 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

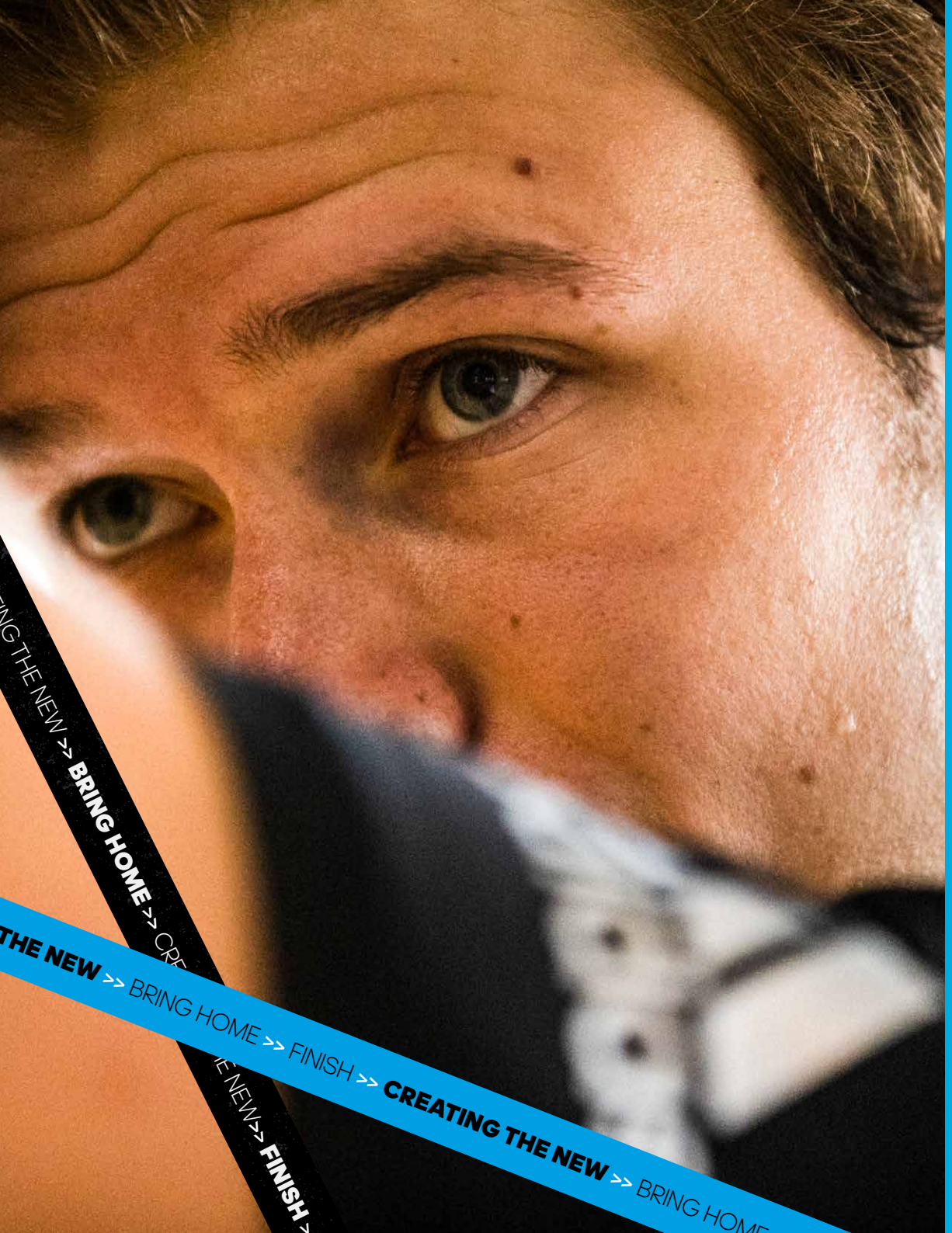
Zehnjahresübersicht 242

Glossar 245

Unterstützungserklärung 248

Finanzkalender 249

Konzernlagebericht: Dieser Bericht fasst den Konzernlagebericht des adidas Konzerns, bestehend aus der adidas AG und ihren konsolidierten Tochtergesellschaften, sowie den Lagebericht der adidas AG zusammen.



1 AN UNSERE AKTIONÄRE

Brief des Vorstandsvorsitzenden 008
Vorstand 012
Aufsichtsrat 016
Bericht des Aufsichtsrats 019
Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate-Governance-Bericht 026
Vergütungsbericht 032
Unsere Aktie 048

BRIEF
DES VORSTANDS-VORSITZENDEN

»2019 WAR EIN BESONDERES JAHR FÜR ADIDAS. DAS UNTERNEHMEN IST HEUTE STÄRKER ALS JE ZUVOR.«
KASPER RORSTED

LIEBE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

das Jahr 2019 war ein ganz besonderes Jahr für adidas. Zum einen durften wir das 70-jährige Bestehen unseres Unternehmens feiern, zum anderen konnten wir eine moderne Arbeitsumgebung schaffen und die World of Sports, unsere Unternehmenszentrale, fertigstellen. Aus dem fränkischen Handwerksbetrieb, den unser Gründer Adi Dassler 1949 mit damals 47 Mitarbeitern ins Handelsregister eintragen ließ, hat sich adidas zu einer wahrhaft globalen Marke und einem internationalen Unternehmen mit heute knapp 60.000 Mitarbeitern entwickelt, das auf allen Kontinenten vertreten ist.

In unserem Streben, das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein, blicken wir mit großem Stolz auf unsere Geschichte und unsere Wurzeln in Deutschland zurück. Bis heute folgen wir der Philosophie von Adi Dassler, der immer die besten Produkte für den Athleten entwickeln wollte. Zahlreiche Höhepunkte des Sports, wie der erste Weltmeistertitel für die deutsche Fußballnationalmannschaft im Jahr 1954, werden für immer mit den drei Streifen verbunden bleiben. Zeitlose Produkte wie der adidas Superstar haben einen festen Platz in der Geschichte der Mode.

Es war ein emotionaler Moment für alle Beschäftigten, mich eingeschlossen, als wir den Geburtstag unseres Unternehmens zusammen mit Adi Dasslers Tochter Siggi und anderen Mitgliedern der Familie unseres Gründers feiern durften. Auch Kreativpartner Pharrell Williams, Tennis-Ikone Stan Smith, Fußball-Weltmeister Philipp Lahm, die Olympiasiegerinnen Laura Dahlmeier, Magdalena Neuner und Kristina Vogel sowie Run DMC, die mit ‚My adidas' einen Welthit landeten, gehörten zu den Ehrengästen.

FINANZERGEBNISSE 2019

2019 konnten wir weiteres Umsatzwachstum erzielen und die Profitabilität erneut deutlich steigern. Diese Entwicklung versetzt uns in die Lage, unseren strategischen Geschäftsplan ‚Creating the New' erfolgreich abzuschließen. Trotz einiger Engpässe in der Beschaffungskette konnten wir den Umsatz auf 23,6 Mrd. € steigern. Währungsbereinigt bedeutet dies einen Zuwachs von 6 %, nominal lag die Wachstumsrate bei 8 %. Die Bruttomarge verbesserte sich um 20 Basispunkte auf 52 %. Unsere operative Marge erhöhte sich um 40 Basispunkte auf 11,3 % und erreichte damit den höchsten Stand in der Geschichte unseres Unternehmens. Unser Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen stieg wieder deutlich schneller als der Umsatz und legte um 12 % auf 1,9 Mrd. € zu. Auch das ist ein neuer Rekord.

ATTRAKTIVE RENDITE FÜR AKTIONÄRE

Unser strategischer Geschäftsplan ‚Creating the New' enthält ein Versprechen: Ihnen – unseren Aktionären – eine Erfolgsbeteiligung in Form von Dividenden und Aktienrückkäufen zu geben. Dieses Versprechen haben wir im Jahr 2019 wieder gehalten. Wir haben die zweite Tranche unseres mehrjährigen Aktienrückkaufprogramms abgeschlossen und 3,2 Mio. Aktien für insgesamt 815 Mio. € zurückgekauft. Berücksichtigt man die Dividendenzahlung in Höhe von 664 Mio. € für das Geschäftsjahr 2018, die im Mai 2019 erfolgte, so haben wir im Jahr 2019 erneut 1,5 Mrd. € an unsere Aktionäre ausgeschüttet.

FOKUS AUF STRATEGISCHES WACHSTUM ZAHLT SICH AUS

Unsere strategischen Wachstumstreiber – adidas Nordamerika, China und E-Commerce – haben allesamt überproportional zu einer währungsbereinigten Umsatzsteigerung beigetragen. Das E-Commerce-Geschäft war mit einem Anstieg um 34 % unser am schnellsten wachsender Vertriebskanal. Dies bestätigt die strategische Bedeutung der Entwicklung eines perfekten Shops für unsere Online-Konsumenten auf adidas.com und reebok.com. China verzeichnete mit einem Plus von 15 % im fünften Jahr in Folge ein zweistelliges Wachstum. Dabei haben wir von wichtigen Marken- und Shopping-Ereignissen wie dem Singles' Day oder dem chinesischen Neujahrsfest profitiert. adidas Nordamerika war zwar am stärksten von den Engpässen in der Beschaffungskette betroffen, verzeichnete letztlich aber dennoch ein Wachstum von 7 %. Das bedeutet, dass wir auf dem größten Sportartikelmarkt der Welt unseren Marktanteil weiter ausbauen konnten.

Unser Umsatz wurde durch Wachstum in allen Marktsegmenten positiv beeinflusst. Auf unserem europäischen Heimatmarkt konnten wir den Umsatz um 3 % steigern und damit wieder in die Wachstumszone zurückkehren. Das Wachstum in Lateinamerika betrug 7 %, in Emerging Markets 13 % und in Russland/GUS 8 %.

KLARES BEKENNTNIS ZU NACHHALTIGKEIT

adidas hat sich zu Nachhaltigkeit verpflichtet, lange bevor das Thema in den Mittelpunkt der weltweiten Aufmerksamkeit gerückt ist. Schon seit über 20 Jahren führen wir diesbezüglich den Wandel in unserer Industrie an. So wurde adidas zum 20. Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indizes aufgenommen. Diese Benchmarks bewerten die Nachhaltigkeitsarbeit der 2.500 größten Unternehmen im Dow Jones Global Total Stock Market Index.

Das Thema Nachhaltigkeit ist auch weiterhin ein integraler Bestandteil unseres Geschäftsmodells. So haben wir im Jahr 2019 über elf Millionen Paar Schuhe mit Plastikabfällen gefertigt, die an Stränden und Küsten aufgesammelt wurden. Damit haben wir die Anzahl der auf diese Weise gefertigten Schuhe im Vergleich zum Vorjahr mehr als verdoppelt. Wir haben uns dazu verpflichtet, ab dem Jahr 2024 nur noch recycelten Polyester zu verwenden. Unser entschlossener Einsatz, Plastikmüll völlig zu vermeiden, bringt unsere grundlegende Überzeugung, durch Sport Leben verändern zu können, am besten zum Ausdruck. Und der verstärkte Einsatz recycelter Materialien ist nur ein Beispiel unter vielen im Bereich Nachhaltigkeit. Weitere Aktivitäten reichen von Abfallvermeidung über neue Rücknahmeprogramme für gebrauchte Produkte bis hin zum Klimaschutz. All diese Initiativen werden letztendlich zu unserem Ziel beitragen, bis zum Jahr 2050 Klimaneutralität bei unseren eigenen Aktivitäten sowie in unserer Beschaffungskette zu erreichen.

AUSBLICK 2020

Das Jahr 2020 markiert den Abschluss unseres strategischen Geschäftsplans ‚Creating the New'. Seit dessen Beginn Anfang 2016 haben wir sehr viel erreicht: Wir konnten unseren Umsatz um knapp 7 Mrd. €, unsere operative Marge um etwa 500 Basispunkte und unseren Gewinn um 1,2 Mrd. € steigern. Das Unternehmen adidas ist heute besser und stärker als je zuvor. Doch damit geben wir uns nicht zufrieden. Wie jeder Spitzenathlet arbeiten wir hart und gezielt daran, Saison für Saison, Jahr für Jahr noch besser zu werden. Für das Jahr 2020 streben wir eine Steigerung des währungsbereinigten Umsatzes zwischen 6 % und 8 % an. Durch weitere Skaleneffekte unseres Geschäftsmodells soll der Gewinn erneut zweistellig wachsen und auf über 2,1 Mrd. € steigen. Die operative Marge wird voraussichtlich zwischen 11,5 % und 11,8 % liegen. Mit diesen Zahlen sind wir in der Lage, unsere Finanzziele 2020 vollumfänglich zu erreichen.

Abhängig von den weiteren Entwicklungen im Zusammenhang mit dem Ausbruch des Coronavirus kann es zu Änderungen des in diesem Bericht beschriebenen Ausblicks für das Geschäftsjahr 2020 kommen.

SCHLUSSWORT

Zusammen mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von adidas freue ich mich auf 2020, das ein spannendes Jahr für unser Unternehmen werden wird. Wir werden unseren Wachstumskurs auf internationaler Ebene fortsetzen und unsere digitale Transformation beschleunigen. Vor allem aber werden wir die Produktkollektionen von adidas und Reebok noch nachhaltiger gestalten. Durch Spitzensportler, innovative Produkte und inspirierende Marketingkampagnen wird adidas bei den beiden wichtigsten Sportereignissen des Jahres im Mittelpunkt stehen: der UEFA EURO 2020 und den Olympischen Spielen in Tokio. Das Gleiche gilt auch für andere wichtige Sport- und Kulturveranstaltungen. Wir werden unseren strategischen Geschäftsplan ‚Creating the New' mit herausragendem Ergebnis abschließen, bevor wir im November unsere neue Strategie für die Zeit nach 2020 präsentieren werden. Wir sind in einer attraktiven Branche tätig und gut für die Zukunft aufgestellt. Der Erfolg liegt in unseren Händen.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Mit sportlichem Gruß

KASPER RORSTED
VORSTANDSVORSITZENDER

VOR-STAND

UNSER VORSTAND HAT SECHS MITGLIEDER. JEDES VORSTANDSMITGLIED IST FÜR MINDESTENS EINEN GESCHÄFTSBEREICH IM UNTERNEHMEN VERANTWORTLICH.

Harm Ohlmeyer
Finanzvorstand

Martin Shankland
Global Operations

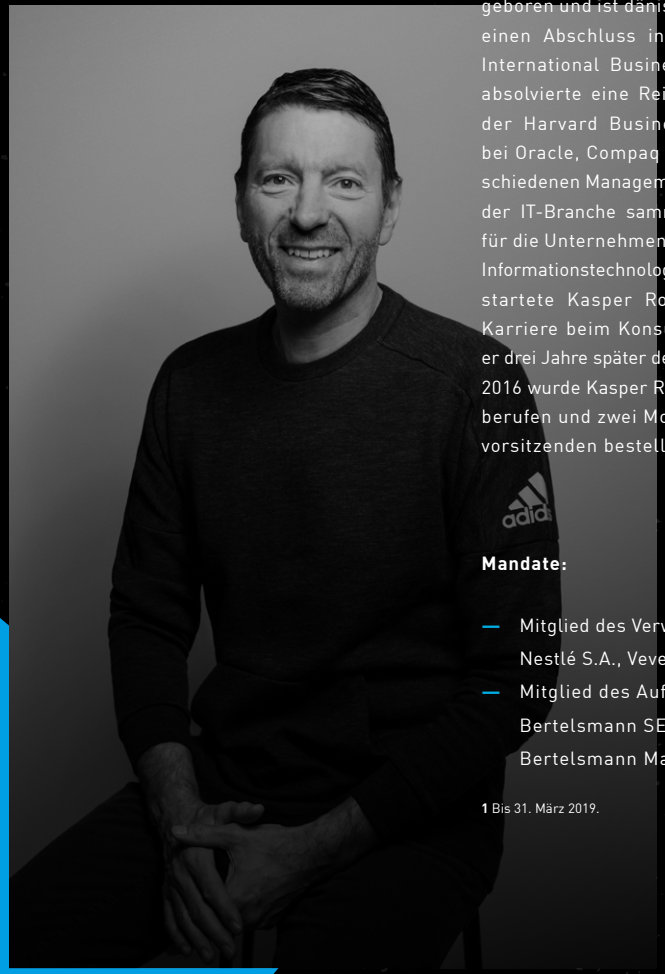
Roland Auschel
Global Sales

Brian Grevy
Global Brands

Kasper Rorsted
Vorstandsvorsitzender

Karen Parkin
Global Human Resources

KASPER RORSTED
VORSTANDS-VORSITZENDER



Kasper Rorsted wurde 1962 in Aarhus, Dänemark, geboren und ist dänischer Nationalität. Er erwarb einen Abschluss in Betriebswirtschaft an der International Business School, Dänemark, und absolvierte eine Reihe von Executive Programs der Harvard Business School, USA, bevor er bei Oracle, Compaq und Hewlett Packard in verschiedenen Managementpositionen Erfahrungen in der IT-Branche sammelte. Als Vorstandsmitglied für die Unternehmensbereiche Personal, Einkauf, Informationstechnologie und Infrastruktur-Services startete Kasper Rorsted im Jahr 2005 seine Karriere beim Konsumgüterkonzern Henkel, wo er drei Jahre später den Vorstandsvorsitz übernahm. 2016 wurde Kasper Rorsted in den adidas Vorstand berufen und zwei Monate später zum Vorstandsvorsitzenden bestellt.

Mandate:

- Mitglied des Verwaltungsrats, Nestlé S.A., Vevey, Schweiz
- Mitglied des Aufsichtsrats, Bertelsmann SE & Co. KGaA/ Bertelsmann Management SE, Gütersloh[1]

1 Bis 31. März 2019.

ROLAND AUSCHEL
GLOBAL SALES

Roland Auschel wurde 1963 in Bad Waldsee, Deutschland, geboren und ist deutscher Nationalität. Er erwarb einen Bachelor-Abschluss in Europäischer Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Münster sowie an der University of Hull, Großbritannien, und einen MBA an der University of Miami, USA. 1989 kam Roland Auschel als strategischer Planer zu adidas. Während seiner beruflichen Laufbahn im Unternehmen hatte er viele leitende Managementpositionen inne, u. a. als Business Unit Manager, Key Account Manager Europe und Head of Region Europe, Middle East and Africa. 2009 wurde er zum Chief Sales Officer Multichannel Markets ernannt. 2013 wurde Roland Auschel in den Vorstand berufen und ist verantwortlich für den Bereich Global Sales.

WEITERE INFORMATIONEN ZUM VORSTAND DER ADIDAS AG UNTER

↗ ADIDAS-GROUP.COM/VORSTAND

BRIAN GREVY[2]
GLOBAL BRANDS

Brian Grevy wurde 1971 in Kolding, Dänemark, geboren und ist dänischer Nationalität. Nach seinem Studium an der Business School Vejle, Dänemark, hatte Brian Grevy von 1998 bis 2006 verschiedene Führungspositionen bei adidas und Reebok Nordics inne. 2006 wechselte er als Director Men's Training in die adidas Unternehmenszentrale nach Herzogenaurach, wo er ab 2010 als Senior Vice President für Training & Regional Sports zuständig war. Von 2012 bis 2014 war Brian Grevy General Manager adidas Nordics in Stockholm, Schweden. In den Jahren 2014 bis 2016 leitete er in Herzogenaurach als General Manager die adidas Business Unit Training. Anschließend wechselte er zu Gant in Stockholm, Schweden, wo er zunächst Chief Marketing Officer und ab 2018 Chief Executive Officer war. 2020 wurde Brian Grevy in den adidas Vorstand berufen und ist verantwortlich für den Bereich Global Brands.

Mandate:

— Mitglied des Board of Directors, Pitzner Gruppen Holding A/S, Kopenhagen, Dänemark

2 Seit 1. Februar 2020.

HARM OHLMEYER
FINANZVORSTAND

Harm Ohlmeyer wurde 1968 in Hoya, Deutschland, geboren und ist deutscher Nationalität. Er erwarb einen Abschluss in Betriebswirtschaft an der Universität Regensburg und schloss zudem ein MBA-Studium an der Murray State University, USA, ab. Harm Ohlmeyer ist seit 1998 bei adidas tätig und sammelte umfangreiche Erfahrung im Finanz- und Vertriebsbereich, u. a. als Senior Vice President Finance TaylorMade-adidas Golf in Carlsbad, USA, Senior Vice President Finance adidas Brand und Senior Vice President Finance für Global Sales (adidas und Reebok). Ab 2011 verantwortete er das E-Commerce-Geschäft des Unternehmens als Senior Vice President Digital Brand Commerce. Von 2014 bis 2016 hatte er zusätzlich die Position Senior Vice President Sales Strategy and Excellence inne. 2017 wurde Harm Ohlmeyer zum Finanzvorstand und Arbeitsdirektor bestellt.

KAREN PARKIN
GLOBAL HUMAN RESOURCES

Karen Parkin wurde 1965 in Bowden, Großbritannien, geboren, ist Britin und hat auch die US-amerikanische Staatsbürgerschaft. Sie erwarb einen Bachelor-Abschluss in ‚Education' an der Sheffield Hallam University, Großbritannien. Karen Parkin begann ihre Karriere bei adidas 1997 als Sales Director adidas UK. Dort war sie von 2000 bis 2001 Head of Customer Service und von 2001 bis 2004 Director Business Development. 2004 wurde sie Vice President Business Development für adidas Amerika, und 2007 übernahm sie dort als Vice President Logistics and Supply Chain North America die Verantwortung für die Beschaffungskette. 2013 wurde sie Senior Vice President Global Supply Chain Management und war in der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach sowie in Portland, USA, dem Standort von adidas Amerika, ansässig. Seit 2014 hat sie die Position Chief HR Officer inne. 2017 wurde Karen Parkin in den Vorstand berufen und ist verantwortlich für Global Human Resources.

MARTIN SHANKLAND[3]
GLOBAL OPERATIONS

Martin Shankland wurde 1971 in Sydney, Australien, geboren und ist australischer Nationalität. Er erwarb einen Bachelor of Commerce an der University of New South Wales, Australien, und schloss das Professional Year Program des Australian Institute of Chartered Accountants ab. Er begann seine Karriere bei adidas 1997 als Finance Director Russland/GUS und hatte von 2000 bis 2017 die Position Managing Director inne. Von 2017 bis 2019 war er Managing Director Emerging Markets. 2019 wurde Martin Shankland in den Vorstand berufen und ist verantwortlich für den Bereich Global Operations.

3 Seit 4. März 2019.

Mitglied des Vorstands bis 26. Februar 2019:

GIL STEYAERT
GLOBAL OPERATIONS

Mandate:

— Mitglied des Supervisory Boards, Fashion for Good B.V., Amsterdam, Niederlande[4]

4 Bis 26. Februar 2019.

Mitglied des Vorstands bis 31. Dezember 2019:

ERIC LIEDTKE
GLOBAL BRANDS

Mandate:

— Mitglied des Board of Directors, Carbon, Inc., Redwood City, USA
— Mitglied des Supervisory Boards, Fashion for Good B.V., Amsterdam, Niederlande[5]

5 25. April 2019 bis 31. Dezember 2019.

AUFSICHTSRAT

IGOR LANDAU
VORSITZENDER
Wohnhaft in Lugano, Schweiz
Geboren am 13. Juli 1944
Im Aufsichtsrat seit 13. Mai 2004
Pensionär

THOMAS RABE
STELLVERTRETENDER VORSITZENDER[1]
Wohnhaft in Berlin
Geboren am 6. August 1965
Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019
Vorstandsvorsitzender, Bertelsmann Management SE, Gütersloh
Chief Executive Officer, RTL Group S.A., Luxemburg, Luxemburg
- Mitglied des Aufsichtsrats, Symrise AG, Holzminden[2]

Mitgliedschaft in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen
Mandate bei ausländischen Tochterunternehmen der Bertelsmann SE & Co. KGaA:
- Vorsitzender des Board of Directors, Penguin Random House LLC, New York, USA
- Mitglied des Supervisory Boards, Majorel Group Luxembourg S.A., Luxemburg, Luxemburg[3]

UDO MÜLLER*
STELLVERTRETENDER VORSITZENDER[4]
Wohnhaft in Herzogenaurach
Geboren am 14. April 1960
Im Aufsichtsrat seit 6. Oktober 2016
Director Communicaton, adidas AG, Herzogenaurach

PETRA AUERBACHER*
Wohnhaft in Emskirchen
Geboren am 27. Dezember 1969
Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019
Project Manager Creative Direction, adidas AG, Herzogenaurach

IAN GALLIENNE
Wohnhaft in Gerpinnes, Belgien
Geboren am 23. Januar 1971
Im Aufsichtsrat seit 15. Juni 2016
Chief Executive Officer, Groupe Bruxelles Lambert, Brüssel, Belgien
- Mitglied des Board of Directors, Pernod Ricard SA, Paris, Frankreich
- Mitglied des Board of Directors, SGS SA, Genf, Schweiz

Mandate innerhalb der Groupe Bruxelles Lambert bzw. in mit dieser unter gemeinsamer Kontrolle stehenden Unternehmen:
- Mitglied des Board of Directors, Imerys SA, Paris, Frankreich
- Mitglied des Board of Directors, Sienna Capital S.à r.l., Strassen, Luxemburg
- Mitglied des Board of Directors, Compagnie Nationale à Portefeuille SA, Loverval, Belgien
- Mitglied des Board of Directors, Frère-Bourgeois SA, Loverval, Belgien
- Mitglied des Board of Directors, Château Cheval Blanc, Société Civile, Saint-Émilion, Frankreich
- Mitglied des Board of Directors, GBL Advisors Ltd., London, Großbritannien
- Mitglied des Board of Directors, GBL Development Ltd., London, Großbritannien
- Mitglied des Aufsichtsrats, Marnix French ParentCo SAS (Webhelp Group), Paris, Frankreich[5]

ROSWITHA HERMANN*
Wohnhaft in Erlangen
Geboren am 27. Dezember 1962
Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019
Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG, Herzogenaurach
Stellvertretende Vorsitzende des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG, Herzogenaurach

HERBERT KAUFFMANN
Wohnhaft in Stuttgart
Geboren am 20. April 1951
Im Aufsichtsrat seit 7. Mai 2009
Selbstständiger Unternehmensberater, Stuttgart

KATHRIN MENGES
Wohnhaft in Großenbrode
Geboren am 16. Oktober 1964
Im Aufsichtsrat seit 8. Mai 2014
Selbstständige Unternehmerin
Mandate innerhalb des Henkel-Konzerns[6]:
- Mitglied des Aufsichtsrats, Henkel Central Eastern Europe GmbH, Wien, Österreich
- Mitglied des Supervisory Boards, Henkel Nederland B.V., Nieuwegein, Niederlande
- Mitglied des Board of Directors, Henkel Norden AB, Stockholm, Schweden
- Mitglied des Board of Directors, Henkel Finland Oy, Vantaa, Finnland

BIOGRAFIEN UNSERER AUFSICHTSRATSMITGLIEDER SIND AUF UNSERER WEBSITE VERFÜGBAR

↗ ADIDAS-GROUP.COM/AUFSICHTSRAT

* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.
1 Seit 9. Mai 2019.
2 Bis 31. Dezember 2019; Vorsitz bis 7. August 2019.
3 Seit 4. Januar 2019; ehemals ACR – Advanced Customer Relation S.à.r.l.
4 Seit 9. Mai 2019.
5 Seit 19. November 2019.
6 Bis zur Niederlegung des Vorstandsmandats bei der Henkel AG & Co. KGaA zum 9. April 2019.

ROLAND NOSKO*
Wohnhaft in Wolnzach
Geboren am 19. August 1958
Im Aufsichtsrat seit 13. Mai 2004
Bezirksleiter IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), Bezirk Nürnberg, Nürnberg
- Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, CeramTec GmbH, Plochingen
- Mitglied des Aufsichtsrats, Plastic Omnium Automotive Exteriors GmbH, München

BEATE ROHRIG*
Wohnhaft in Glashütten
Geboren am 24. März 1965
Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019
Landesbezirksleiterin IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), Landesbezirk Bayern, München
- Mitglied des Aufsichtsrats, Evonik Nutrition & Care GmbH, Essen
- Mitglied des Aufsichtsrats, Heraeus Holding GmbH, Hanau[7]
- Mitglied des Aufsichtsrats, Wacker Chemie AG, München[8]

NASSEF SAWIRIS
Wohnhaft in London, Großbritannien
Geboren am 19. Januar 1961
Im Aufsichtsrat seit 15. Juni 2016
Chief Executive Officer und Mitglied des Board of Directors, OCI N.V., Amsterdam, Niederlande
- Mitglied des Board of Directors, LafargeHolcim Ltd., Jona, Schweiz[9]

FRANK SCHEIDERER*
Wohnhaft in Wilhelmsdorf
Geboren am 16. April 1977
Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019
Director Head Office – Brand & Sales Finance, adidas AG, Herzogenaurach

MICHAEL STORL*
Wohnhaft in Oberreichenbach
Geboren am 3. Juli 1959
Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019
Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG, Herzogenaurach

BODO UEBBER
Wohnhaft in Stuttgart
Geboren am 18. August 1959
Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019
Selbstständiger Unternehmensberater
- Mitglied des Aufsichtsrats, Bertelsmann SE & Co. KGaA/Bertelsmann Management SE, Gütersloh
- Vorsitzender des Aufsichtsrats, Daimler Financial Services AG, Stuttgart[10]

Mitgliedschaft in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen[11]:
- Mitglied des Board of Directors, BAIC Motor Corporation Ltd., Peking, China
- Mitglied des Board of Directors, Mercedes-Benz Grand Prix Ltd., Brackley, Großbritannien
- Mitglied des Board of Directors, Delta Topco Ltd., St Helier, Jersey, Großbritannien

JING ULRICH
Wohnhaft in Hongkong, China
Geboren am 28. Juni 1967
Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019
Vice Chairman of Global Banking and Asia Pacific, JPMorgan Chase & Co., New York, USA

GÜNTER WEIGL*
Wohnhaft in Oberreichenbach
Geboren am 14. April 1965
Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019
Senior Vice President Global Sports Marketing & Brand Relations, adidas AG, Herzogenaurach

STÄNDIGE AUSSCHÜSSE AB DEM 9. MAI 2019
Präsidium:
Igor Landau (Vorsitzender), Udo Müller*, Thomas Rabe
Präsidialausschuss:
Igor Landau (Vorsitzender), Udo Müller*, Roland Nosko*, Thomas Rabe
Prüfungsausschuss:
Herbert Kauffmann (Vorsitzender), Frank Scheiderer*, Bodo Uebber[12], Günter Weigl*
Nominierungsausschuss:
Igor Landau (Vorsitzender), Kathrin Menges, Thomas Rabe
Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG:
Igor Landau (Vorsitzender), Roswitha Hermann*, Udo Müller*, Thomas Rabe

* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.
7 Bis 31. Dezember 2019.
8 Seit 18. Juli 2019.
9 Bis 15. Mai 2019.
10 Bis 22. Mai 2019.
11 Bis Niederlegung des Vorstandsmandats bei der Daimler AG zum 22. Mai 2019.
12 Seit 1. Januar 2020; Ian Gallienne bis 31. Dezember 2019.

AUFSICHTSRATSMITGLIEDER BIS 9. MAI 2019:

SABINE BAUER*
STELLVERTRETENDE VORSITZENDE
Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG
Vorsitzende des Europäischen Betriebsrats, adidas AG

WILLI SCHWERDTLE
STELLVERTRETENDER VORSITZENDER
Selbstständiger Unternehmensberater sowie Partner, WP Force Solutions GmbH, Bad Homburg v. d. Höhe
- Mitglied des Aufsichtsrats, Eckes AG, Nieder-Olm
- Vorsitzender des Aufsichtsrats, Windeln.de SE, München

DR. FRANK APPEL
Vorstandsvorsitzender, Deutsche Post AG, Bonn

DIETER HAUENSTEIN*
Fachkraft für Arbeitssicherheit, adidas AG

DR. WOLFGANG JÄGER*
Research Fellow am Institut für soziale Bewegungen der Ruhr Universität Bochum, Expertenkommission ‚Erinnerungskulturen der sozialen Demokratie' der Hans-Böckler-Stiftung, Bochum

KATJA KRAUS
Autorin/Geschäftsführende Gesellschafterin, Jung von Matt/sports GmbH, Hamburg

HANS RUPRECHT*
Vice President Customer Service Central, adidas AG

HEIDI THALER-VEH*
Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats Uffenheim, adidas AG
Vorsitzende des Betriebsrats Uffenheim, adidas AG
Stellvertretende Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats, adidas AG

KURT WITTMANN*
Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG

STÄNDIGE AUSSCHÜSSE BIS 9. MAI 2019

Präsidium: Igor Landau (Vorsitzender), Sabine Bauer*, Willi Schwerdtle
Präsidialausschuss: Igor Landau (Vorsitzender), Sabine Bauer*, Roland Nosko*, Willi Schwerdtle
Prüfungsausschuss: Herbert Kauffmann (Vorsitzender), Ian Gallienne, Dr. Wolfgang Jäger*, Hans Ruprecht*
Finanz- und Investitionsausschuss: Igor Landau (Vorsitzender), Sabine Bauer*, Dr. Wolfgang Jäger*, Herbert Kauffmann
Nominierungsausschuss: Igor Landau (Vorsitzender), Kathrin Menges, Willi Schwerdtle
Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG: Igor Landau (Vorsitzender), Sabine Bauer*, Willi Schwerdtle, Heidi Thaler-Veh*

* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.

BERICHT DES AUFSICHTSRATS

SEHR GEEHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

im vergangenen Jahr wurde die Erfolgsgeschichte des Unternehmens, von der Gründung 1949 bis heute, durch eine gelungene 70-Jahr-Feier sowie den Abschluss der Erweiterung der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach eindrücklich vergegenwärtigt. Auch unter finanziellen Gesichtspunkten blicken wir auf 2019 als ein weiteres erfolgreiches Jahr zurück. Dank des konsequenten Fokus auf die Bedürfnisse unserer Konsumenten im Rahmen der stringenten Umsetzung unseres strategischen Geschäftsplans ‚Creating the New' ist es dem Unternehmen im Geschäftsjahr 2019 erneut gelungen, seinen Umsatz zu erhöhen und den Gewinn deutlich zu steigern. Zweistellige Zuwächse im wichtigen E-Commerce-Vertriebskanal sowie im Fokusmarkt China verdienen eine besondere Erwähnung, jedoch erfolgte das Wachstum des Unternehmens auf breiter Basis: Alle Regionen, inklusive des Heimatmarktes Europa, konnten ihren Umsatz im Vergleich zum Vorjahr steigern. Kapazitätsengpässe bremsten zwar das Wachstum des Unternehmens, vor allem in Nordamerika in der ersten Jahreshälfte, wurden aber zügig und dauerhaft behoben. Angesichts dieser Umsatzdynamik sowie der anhaltend hohen Investitionen in unsere Marken und die Skalierbarkeit des Geschäfts befindet sich das Unternehmen in einer hervorragenden Position, um den Strategiezyklus 2015 – 2020 mit dem laufenden Geschäftsjahr erfolgreich abzuschließen. Wir stellen weiterhin sicher, dass unsere Aktionäre an der positiven Entwicklung des Unternehmens teilhaben, wie die Gesamtausschüttung aus Dividende und Aktienrückkauf von 1,5 Mrd. € im Jahr 2019 zeigt.

ÜBERWACHUNG UND BERATUNG IM DIALOG MIT DEM VORSTAND

Im Berichtsjahr haben wir alle uns nach Gesetz, Satzung, Deutschem Corporate Governance Kodex (‚Kodex') und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben wie in den Vorjahren sorgfältig und gewissenhaft wahrgenommen. Dabei haben wir den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig beraten, seine Geschäftsführung sorgfältig und kontinuierlich überwacht und uns von deren Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit überzeugt. In sämtliche Entscheidungen, die für das Unternehmen von wesentlicher Bedeutung waren, hat uns der Vorstand unmittelbar, frühzeitig und umfassend eingebunden.

Der Vorstand hat uns ausführlich und regelmäßig über alle relevanten Aspekte der Unternehmensstrategie, der Geschäftsplanung (einschließlich der Finanz-, Investitions- und Personalplanung), der Geschäftsentwicklung, der Finanzlage sowie der Rentabilität des Unternehmens schriftlich und mündlich informiert. In gleicher Weise wurden wir über Fragen der Rechnungslegungsprozesse, der Risikolage und der Wirksamkeit der internen Kontroll- und Risikomanagementsysteme, der Compliance sowie über alle für das Unternehmen wichtigen Entscheidungen und Geschäftsvorgänge auf dem Laufenden gehalten. Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den Planungen, die uns der Vorstand stets umgehend und ausführlich erläutert hat, wurden von uns im Einzelnen intensiv behandelt.

Zur Vorbereitung unserer Sitzungen erhielten wir vom Vorstand regelmäßig umfassende schriftliche Berichte. Wir hatten somit stets die Möglichkeit, uns in den Ausschüssen und im Plenum mit den Berichten und Beschlussvorschlägen des Vorstands kritisch auseinanderzusetzen und Anregungen einzubringen, bevor wir nach sorgfältiger Prüfung und ausführlicher Beratung Beschlüsse fassten. In den Aufsichtsratssitzungen stand der Vorstand zur Erörterung und zur Beantwortung unserer Fragen zur Verfügung. Außerhalb der Sitzungen informierte uns der Vorstand zusätzlich in ausführlichen Monatsberichten zeitnah über die aktuelle Geschäftslage. Die uns vom Vorstand mitgeteilten Informationen haben wir kritisch gewürdigt und konkret hinterfragt.

Der Aufsichtsrat übte seine Tätigkeit im vergangenen Geschäftsjahr vornehmlich im Rahmen von Plenarsitzungen aus. Es wurden acht Plenumssitzungen abgehalten, davon eine Sitzung als konstituierende Sitzung und eine Auslandssitzung. Zudem wurde ein Beschluss im Umlaufverfahren gefasst.

Wie auch in den vorangegangenen Jahren konnten wir im Berichtsjahr trotz einer hohen Sitzungsanzahl eine konstant hohe Teilnahmequote bei unseren Beratungen verzeichnen. Die Teilnahmequote der Mitglieder in den Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse lag im Berichtsjahr insgesamt bei ca. 96 %. An der Sitzungsteilnahme verhinderte Mitglieder haben durch Stimmbotschaften an den Beschlussfassungen mitgewirkt. SIEHE TABELLE 1

Individuelle Sitzungsteilnahme der Mitglieder des Aufsichtsrats **1**
an den im Geschäftsjahr 2019 stattgefundenen Präsenzsitzungen und Telefonkonferenzen des Aufsichtsrats

	Anzahl der Sitzungen	Teilnahme	Teilnahme in %
Mitglieder des Aufsichtsrats zum 31. Dezember 2019			
Igor Landau, Vorsitzender des Aufsichtsrats	16	16	100
Udo Müller, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats [1]	12	11	92
Thomas Rabe, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats [2]	9	8	89
Petra Auerbacher [2]	4	4	100
Ian Gallienne	13	12	92
Roswitha Hermann [2]	4	3	75
Herbert Kauffmann	13	13	100
Kathrin Menges	10	10	100
Roland Nosko	14	14	100
Beate Rohrig [2]	4	3	75
Nassef Sawiris	8	8	100
Frank Scheiderer [2]	7	7	100
Michael Storl [2]	4	4	100
Bodo Uebber [2]	4	4	100
Jing Ulrich [2]	4	3	75
Günter Weigl [2]	7	7	100
Mitglieder des Aufsichtsrats bis Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2019			
Sabine Bauer, Stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats	6	6	100
Willi Schwerdtle, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats	7	7	100
Dr. Frank Appel	4	4	100
Dieter Hauenstein	4	4	100
Dr. Wolfgang Jäger	6	6	100
Katja Kraus	4	4	100
Hans Ruprecht	6	6	100
Heidi Thaler-Veh	4	4	100
Kurt Wittmann	4	4	100

1 Stellvertretender Vorsitzender ab Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2019.
2 Mitglied des Aufsichtsrats ab Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2019.

Der externe Abschlussprüfer, die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin, (KPMG) hat mit Ausnahme der Sitzung im Ausland an allen Sitzungen des Aufsichtsrats, soweit keine Vorstandsangelegenheiten bzw. inneren Angelegenheiten des Aufsichtsrats behandelt wurden, und an allen Sitzungen des Prüfungsausschusses teilgenommen.

Zwischen den Sitzungen standen der Aufsichtsratsvorsitzende und der Prüfungsausschussvorsitzende regelmäßig in Kontakt mit dem Vorstandsvorsitzenden und dem Finanzvorstand. Dabei wurde über Fragen der Unternehmensstrategie, der Geschäftsplanung und -entwicklung, der Risikolage und des Risikomanagements sowie der Compliance beraten. Der Aufsichtsratsvorsitzende wurde darüber hinaus – soweit erforderlich, auch kurzfristig – über Ereignisse informiert, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung des Unternehmens sowie für die Geschäftsleitung von wesentlicher Bedeutung waren.

Der Aufsichtsrat beriet regelmäßig auch ohne Mitglieder des Vorstands, insbesondere über Angelegenheiten des Aufsichtsrats und Personalangelegenheiten des Vorstands.

THEMEN IM AUFSICHTSRATSPLENUM

Schwerpunkte unserer Beratungen und Prüfungen waren folgende Themen:

LAGE UND GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Gegenstand regelmäßiger Erörterungen im Plenum waren die Umsatz-, Ergebnis- und Beschäftigungsentwicklung, die Finanzlage des Unternehmens sowie die Geschäftsentwicklung in den einzelnen Geschäftsbereichen und Märkten, die uns der Vorstand in jeder Aufsichtsratssitzung detailliert erläuterte. Darüber hinaus beschäftigten wir uns mit der Unternehmensstrategie und der Jahres- und Mehrjahresplanung des Vorstands. In diesem Zusammenhang wurden wir insbesondere regelmäßig über die Fortschritte bei der Behebung von Lieferengpässen in Nordamerika informiert. Ferner haben wir stets auch mögliche Auswirkungen der weltweiten Wirtschaftslage sowie die Entwicklung der einzelnen Marken und Märkte erörtert.

In der Februarsitzung erläuterte der Vorstand neben der Lage des Unternehmens auch die Retail-Strategie des Unternehmens. Wir berieten zudem über wichtige potenzielle und anhängige Rechtsstreitigkeiten. In der Bilanzsitzung im März berichtete der Vorstand über die Geschäftszahlen für das Geschäftsjahr 2018. Der Aufsichtsrat billigte nach eingehender Prüfung der Abschlussunterlagen den Jahresabschluss und den Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung für die adidas AG und den Konzern zum 31. Dezember 2018. Der Jahresabschluss wurde damit festgestellt. Der Abschlussprüfer berichtete vor der Beschlussfassung über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung, einschließlich der Ergebnisse der durch den Aufsichtsrat gemäß § 111 Abs. 2 Satz 4 Aktiengesetz (AktG) beauftragten inhaltlichen Überprüfung der nichtfinanziellen Erklärung. Ferner wurde der Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung für das Geschäftsjahr 2018 gebilligt. Schließlich setzten wir uns unter anderem mit der Geschäftsentwicklung von Reebok und der Innovation bei adidas auseinander. In der Maisitzung behandelten wir vor allem die Ergebnisse für das erste Quartal des Berichtsjahres. Gegenstand der Augustsitzung waren insbesondere die Geschäftsergebnisse des zweiten Quartals und des ersten Halbjahres. Außerdem beschäftigten wir uns mit dem Geschäftsverlauf in den Emerging Markets und befassten uns eingehend mit den wesentlichen Initiativen zum Thema Nachhaltigkeit. In der jährlichen Strategiesitzung im Oktober berieten wir über die vom Vorstand vorgestellten Details zum strategischen Geschäftsplan ‚Creating the New'. Einen weiteren Schwerpunkt der Oktobersitzung bildete die Geschäftsentwicklung in der Region Asien-Pazifik. Themen der Dezembersitzung waren schließlich neben der Budget- und Investitionsplanung für das Geschäftsjahr 2020 auch die im Berichtsjahr abgeschlossenen Marketing- und Sponsorenverträge.

ZUSTIMMUNGSBEDÜRFTIGE GESCHÄFTE

Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen bedürfen aufgrund gesetzlicher Vorgaben oder aufgrund der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats. Im Berichtszeitraum haben wir folgenden Maßnahmen zugestimmt:

Im März billigten wir die der ordentlichen Hauptversammlung am 9. Mai 2019 (‚Hauptversammlung 2019') unterbreiteten Beschlussvorschläge, einschließlich des Gewinnverwendungsvorschlags bezüglich des Geschäftsjahres 2018. In der Maisitzung stimmten wir sodann einem angepassten Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands zu. Dies war erforderlich, da sich seit der Veröffentlichung der Einladung zur Hauptversammlung die Zahl der dividendenberechtigten Aktien aufgrund des laufenden Aktienrückkaufprogramms verringert hatte. Ferner billigten wir im Mai die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats bei Fashion for Good B.V. durch Eric Liedtke. In unserer Dezembersitzung erteilten wir nach eingehenden Beratungen unsere Zustimmung zu der vom Vorstand vorgelegten Budget- und Investitionsplanung 2020.

PERSONALTHEMEN VORSTAND

Wir beschäftigten uns im Berichtsjahr intensiv mit Personalthemen in Bezug auf den Vorstand.

Wir bestellten Martin Shankland ab März 2019 als neues Mitglied des Vorstands, zuständig für Global Operations. Martin Shankland trat die Nachfolge von Gil Steyaert an. Zudem bestellten wir Brian Grevy mit Wirkung zum 1. Februar 2020 als Nachfolger von Eric Liedtke zum Vorstand, zuständig für Global Brands. Daneben verlängerten wir die Mandate der Vorstandsmitglieder Karen Parkin, zuständig für Global Human Resources, und Harm Ohlmeyer, zuständig für Finanzen, jeweils um weitere fünf Jahre bis jeweils 2025.

Wir stimmten in diesem Zusammenhang nach eingehender Prüfung jeweils sowohl den mit Martin Shankland und Brian Grevy neu abgeschlossenen Vorstandsdienstverträgen als auch den im Zuge ihrer Mandatsverlängerung angepassten Verträgen von Karen Parkin und Harm Ohlmeyer zu. Darüber hinaus beschäftigten wir uns – auf der Grundlage der Vorarbeiten des Präsidialausschusses – mit der langfristigen Nachfolgeplanung für den Vorstand.

VORSTANDSVERGÜTUNG

Einen weiteren Themenschwerpunkt unserer Arbeit bildete die Vorstandsvergütung. Nach einer ausführlichen Erörterung der individuellen Leistungen der Vorstandsmitglieder und der Erreichung der festgelegten Ziele für den Performance-Bonus 2018 und die Tranche 2018 des Long-Term-Incentive-Plan 2018/2020 (‚LTIP 2018/2020') beschlossen wir in unseren Sitzungen im Februar die den Vorstandsmitgliedern aufgrund des Performance-Bonus 2018 und der LTIP-Tranche 2018 zu zahlende erfolgsabhängige Vergütung. Der Aufsichtsrat stellte zudem die Angemessenheit der Vorstandsvergütung fest. Außerdem legten wir in den Sitzungen im Februar und März nach eingehender Beratung die Kriterien und maßgeblichen Ziele für den Performance-Bonus 2019 und die Tranche 2019 des LTIP 2018/2020 nebst den individuellen Bonus-Zielbeträgen für jedes Vorstandsmitglied fest.

Weitere detaillierte Informationen zur Vergütung des Vorstands enthält der Vergütungsbericht.
SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 32

CORPORATE GOVERNANCE

Die Anwendung und Weiterentwicklung der Corporate-Governance-Regelungen im Unternehmen, insbesondere die Umsetzung der Empfehlungen des Kodex, werden vom Aufsichtsrat regelmäßig verfolgt. Der Präsidialausschuss und das Plenum haben sich in ihren Sitzungen im Oktober bzw. Dezember proaktiv mit den veränderten Anforderungen des Aktiengesetzes und des Kodex in Bezug auf die Corporate Governance beschäftigt. Weitere detaillierte Informationen zur Corporate Governance im Unternehmen enthält die Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate-Governance-Bericht. SIEHE ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG MIT CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT, S. 26

Die aktuelle Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG wurde vom Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG nach umfassender Beratung im Dezember 2019 beschlossen und auf unserer Website dauerhaft zugänglich gemacht. ↗ ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE

Im Zuge unserer Beratungen über die Entsprechenserklärung thematisierten wir jeweils insbesondere die Unabhängigkeit der Mitglieder des Aufsichtsrats anhand der einschlägigen Unabhängigkeitskriterien. Nach Einschätzung des Aufsichtsrats waren im Berichtsjahr alle Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat unabhängig im Sinne von Ziffer 5.4.2 des Kodex.

Im Berichtsjahr sind bei den Mitgliedern des Vorstands keine Interessenkonflikte aufgetreten. Im Aufsichtsrat gab es ebenfalls keine Interessenkonflikte. Hinzuweisen ist darauf, dass das Unternehmen einen Vertrag mit einer Gesellschaft geschlossen hat, an dem ein bis zum Ablauf der Hauptversammlung 2019 amtierendes Aufsichtsratsmitglied beteiligt ist. Der Aufsichtsrat hatte diesem Vertrag und dem Geschäftsvolumen unter dem Vertrag bereits im Dezember 2018 zugestimmt. Nach Auffassung des Aufsichtsrats lag insofern kein Interessenkonflikt vor. Dennoch nahm das betreffende Aufsichtsratsmitglied – wie auch in den Vorjahren – an der entsprechenden Beschlussfassung nicht teil.

Der Aufsichtsrat und der Prüfungsausschuss überprüften im Geschäftsjahr 2018 die Effizienz ihrer Arbeit. Die Mitglieder des Aufsichtsrats beurteilten die Arbeit im Plenum und im Prüfungsausschuss seinerzeit jeweils als effizient und beschlossen punktuelle Maßnahmen zur Verbesserung der Organisation der Aufsichtsratsarbeit. Diese Verbesserungen wurden im Berichtsjahr umgesetzt. Auch aufgrund der veränderten Zusammensetzung des Aufsichtsrats infolge der Neuwahl der Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter im Jahr 2019 ist die nächste Effizienzbeurteilung des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses für das Geschäftsjahr 2020 avisiert.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr. Das Unternehmen bot für die im Berichtsjahr neu in den Aufsichtsrat eingetretenen Mitglieder eine Einführung in die Aufsichtsratstätigkeit bei der adidas AG an, um diesen Mitgliedern die Wahrnehmung ihres Mandats zu erleichtern. Ferner ermöglichte es das Unternehmen, dass sich die Mitglieder des Aufsichtsrats im Rahmen der Auslandssitzung in Vietnam ein eigenes Bild von wichtigen Zulieferern machen konnten.

EFFIZIENTE ARBEIT IN DEN AUSSCHÜSSEN

Zur effizienten Wahrnehmung unserer Aufgaben haben wir insgesamt fünf ständige Aufsichtsratsausschüsse eingerichtet. SIEHE AUFSICHTSRAT, S. 16 Der neu gewählte Aufsichtsrat hat in seiner konstituierenden Sitzung im Mai beschlossen, den Finanz- und Investitionsausschuss nicht mehr zu konstituieren.

Die Ausschüsse bereiten Beschlüsse und Themen für die Sitzungen des Aufsichtsratsplenums vor. Darüber hinaus haben wir im gesetzlich zulässigen Rahmen bestimmte Beschlusszuständigkeiten des Aufsichtsrats in geeigneten Fällen auf einzelne Ausschüsse übertragen. Den Vorsitz in allen ständigen Ausschüssen führt – mit Ausnahme des Prüfungsausschusses – der Aufsichtsratsvorsitzende. Herbert Kauffmann hat den Vorsitz im Prüfungsausschuss inne. Die Ausschussvorsitzenden berichten dem Aufsichtsrat regelmäßig und umfassend über die Inhalte und Ergebnisse der Ausschusssitzungen.

- Das **Präsidium** tagte im Berichtsjahr nicht.
- Der **Präsidialausschuss** hielt im Berichtsjahr sechs Sitzungen ab.
  Der Schwerpunkt lag dabei in der Vorbereitung der Beschlussfassungen des Aufsichtsratsplenums zu Personalangelegenheiten in Bezug auf den Vorstand sowie zur Vorstandsvergütung. So wurde insbesondere über das Ausscheiden von Gil Steyaert bzw. Eric Liedtke und den Eintritt von Martin Shankland bzw. Brian Grevy sowie die Mandatsverlängerungen von Karen Parkin und Harm Ohlmeyer beraten. Im Hinblick auf die Vorstandsvergütung wurden vor allem die Beschlussfassung über die Zielerreichung des Performance-Bonus 2018 und der LTIP-Tranche 2018 und die Zielvorgaben für den Performance-Bonus 2019 und die LTIP-Tranche 2019 vorbereitet sowie die Angemessenheit der Vorstandsvergütung festgestellt. Darüber hinaus beschäftigte sich der Präsidialausschuss eingehend mit der langfristigen Nachfolgeplanung für den Vorstand sowie mit den veränderten Anforderungen des Aktiengesetzes und des Kodex in Bezug auf die Corporate Governance.
- Der **Prüfungsausschuss** hielt im Berichtsjahr fünf Sitzungen ab. Ein Beschluss wurde im Wege des Umlaufverfahrens gefasst. Der Finanzvorstand und der Abschlussprüfer nahmen an allen Sitzungen teil und berichteten dem Ausschuss ausführlich.
  Schwerpunkte der Ausschusstätigkeit waren neben der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses auch die Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses 2018 mit dem zusammengefassten Lagebericht einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung für die adidas AG und den Konzern sowie des Gewinnverwendungsvorschlags des Vorstands. Nach ausführlicher Erörterung der Prüfungsberichte zum Jahres- und Konzernabschluss durch den Abschlussprüfer beschloss der Ausschuss, dem Aufsichtsrat die Billigung des Jahres- und Konzernabschlusses 2018 zu empfehlen. Er bereitete zudem die Prüfung der nichtfinanziellen Erklärung einschließlich der Auswahl und Beauftragung des externen Prüfers durch den Aufsichtsrat vor. Außerdem beschloss der Prüfungsausschuss, dem Aufsichtsrat die Beauftragung von KPMG mit der inhaltlichen Überprüfung der nichtfinanziellen Erklärung mit einer begrenzten Prüfungssicherheit (limited assurance) gemäß § 111 Abs. 2 Satz 4 AktG zu empfehlen. Weiter gab der Prüfungsausschuss dem Aufsichtsrat nach ausführlicher Beratung eine Empfehlung für den Vorschlag des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung 2019 zur Wahl des Abschlussprüfers. Dabei erklärte der Prüfungsausschuss gegenüber dem Aufsichtsrat, dass die Empfehlung frei von ungebührlicher Einflussnahme durch Dritte erfolgte und dem Prüfungsausschuss keine Klausel im Sinne von Art. 16 Abs. 6 der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. April 2014 über spezifische Anforderungen an die Abschlussprüfung bei Unternehmen von öffentlichem Interesse auferlegt wurde. Gegenstand ausführlicher Beratungen war außerdem die Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2019, die Festlegung der Prüfungsschwerpunkte, die Überwachung der Unabhängigkeit und Qualifikation des Abschlussprüfers sowie die Qualität der Abschlussprüfung, die Festlegung des Honorars und schließlich die Erörterung der Quartalsfinanzzahlen und des Halbjahresfinanzberichts. Der Prüfungsausschuss hat sich intensiv mit der Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems, des internen Revisions- bzw. Kontrollsystems sowie des Compliance-Management-Systems befasst. Außerdem hat sich das Gremium mit den Feststellungen der internen Revision und dem Revisionsplan auseinandergesetzt. Ihm wurde ferner über potenzielle und anhängige wichtige Rechtsstreitigkeiten berichtet. Gegenstand jeder Sitzung des Prüfungsausschusses war außerdem die Berichterstattung des Chief Compliance Officers zum Compliance-Management-System und den wesentlichen Compliance-Vorgängen im Berichtsjahr.

Der Prüfungsausschuss befasste sich im Berichtsjahr außerdem intensiv mit der Finanzierung der bestehenden Versorgungszusagen für Vorstände und Mitarbeiter. Schließlich beriet der Prüfungsausschuss über die neu ins Aktiengesetz eingeführten Regeln für Geschäfte mit nahestehenden Personen. Demnach dürfen börsennotierte Aktiengesellschaften Geschäfte mit nahestehenden Personen nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats vornehmen, sofern der Wert des Geschäfts einen bestimmten Schwellenwert übersteigt. Der Prüfungsausschuss empfahl dem Aufsichtsrat, die Befugnis zur Zustimmung zu solchen Geschäften mit nahestehenden Personen auf den Prüfungsausschuss zu übertragen. Der Aufsichtsrat folgte dieser Beschlussempfehlung in seiner Oktobersitzung.

- Der **Nominierungsausschuss** hielt im Berichtsjahr zwei Sitzungen ab. Er bereitete insbesondere die Vorschläge des Aufsichtsrats über die Wahl der Anteilseignervertretung im Aufsichtsrat an die Hauptversammlung 2019 und 2020 vor. Dabei beriet er unter Berücksichtigung der gesetzlichen Anforderungen über die Eignung und Unabhängigkeit der Kandidatinnen und Kandidaten. Ferner entwickelte er ein Anforderungsprofil unter Berücksichtigung des vom Aufsichtsrat definierten Kompetenzprofils für die Mitglieder des Aufsichtsrats und setzte sich anhand dieses Profils mit geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten für zu besetzende Mandate im Aufsichtsrat auseinander.
- Der nach dem Mitbestimmungsgesetz zu bildende **Vermittlungsausschuss** musste im Berichtsjahr nicht einberufen werden.

WAHL UND ZUSAMMENSETZUNG DES NEUEN AUFSICHTSRATS

Die Amtsperiode sämtlicher Mitglieder des Aufsichtsrats endete mit Ablauf der Hauptversammlung 2019.

Im Zuge der Hauptversammlung 2019 wurden die Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat neu gewählt. Aufgrund des Ablaufs der einjährigen Amtszeit von Igor Landau wird im Rahmen der Hauptversammlung 2020 ein neues Aufsichtsratsmitglied zu wählen sein. Der Aufsichtsrat legt der Hauptversammlung für jede Neuwahl seine Vorschläge vor. Dem Wahlvorschlag geht ein sorgfältiger Prozess der Selektion geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten voraus. Dabei werden die Auswahlkriterien für die Kandidatinnen und Kandidaten auf der Grundlage eines im Vorfeld definierten Anforderungsprofils bestimmt. Die Auswahlkriterien richteten sich nach den durch den Aufsichtsrat festgelegten Zielen für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats unter Berücksichtigung des Kompetenzprofils, nach den gesetzlichen Regelungen sowie den anwendbaren Empfehlungen des Kodex.

Mit Ausnahme von Igor Landau und Herbert Kauffmann schlug der Aufsichtsrat eine Bestellung der neuen Aufsichtsratsmitglieder für die Zeit ab Ablauf der Hauptversammlung 2019 bis zur Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2024 vor. Für Igor Landau schlug der Aufsichtsrat eine Bestellung bis zur Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2020 vor. Eine Bestellung von Igor Landau für eine Amtszeit von lediglich einem Jahr dient dazu, eine Überleitung des Aufsichtsratsvorsitzes zu ermöglichen. Für Herbert Kauffmann schlug der Aufsichtsrat eine Bestellung bis zur Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2021 vor. Der Vorschlag, Herbert Kauffmann für eine Amtszeit von lediglich zwei Jahren zu bestellen, basiert auf seiner dann zwölfjährigen Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat. Obwohl aus Sicht des Aufsichtsrats keinerlei Zweifel an Herbert Kauffmanns Unabhängigkeit bestehen, folgt der Aufsichtsrat damit bereits den Empfehlungen der am 16. Dezember 2019 angepassten Neufassung des Kodex. Demnach besteht ab einer zwölfjährigen Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat im Regelfall keine Unabhängigkeit mehr. Das Amt des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses soll nach der Neufassung des Kodex stets von einem unabhängigen Mitglied ausgeübt werden.

Die Hauptversammlung 2019 hat sämtlichen Wahlvorschlägen des Aufsichtsrats mit großer Mehrheit zugestimmt.

Die Vertreter der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Aufsichtsrat wurden im März 2019 neu gewählt. Erstmals wurde die Arbeitnehmervertretung durch eine Delegiertenwahl bestimmt. Dazu wählten alle wahlberechtigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der adidas AG Delegierte, die sodann im Rahmen der Delegiertenversammlung die Aufsichtsratsmitglieder wählten. Die auf diesem Wege gewählten Kandidatinnen und Kandidaten bilden zusammen mit der Gewerkschaftsvertretung seit dem Ablauf der Hauptversammlung 2019 die Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat.

Die Wahl des Vorsitzenden und seiner zwei Stellvertreter sowie die Wahl der Ausschussmitglieder erfolgte im Rahmen der konstituierenden Sitzung des Aufsichtsrats. Hinsichtlich der Besetzung mit Frauen und Männern hält der Aufsichtsrat die gesetzlichen Mindestanteile gemäß § 96 Abs. 2 Satz 1 AktG ein. Sowohl die Anteilseigner- als auch die Arbeitnehmervertretung hatte im Vorfeld der Beschlussfassung über die Wahlvorschläge gemäß § 96 Abs. 2 Satz 3 AktG beschlossen, dass die Erfüllung des Mindestanteils von 30 % Frauen und Männern im Aufsichtsrat getrennt erfolgt.

JAHRES- UND KONZERNABSCHLUSSPRÜFUNG 2019

KPMG hat den vom Vorstand gemäß § 315e HGB auf der Grundlage der internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellten Konzernabschluss 2019 geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Dies gilt auch für den nach den Vorschriften des HGB aufgestellten Jahresabschluss 2019 der adidas AG und den zusammengefassten Lagebericht für die adidas AG und den adidas Konzern. Ferner hat KPMG im Auftrag des Aufsichtsrats die nichtfinanzielle Erklärung geprüft. KPMG ist seit dem Geschäftsjahr 1995 als Jahres- und Konzernabschlussprüfer der adidas AG tätig. Basierend auf den Übergangsfristen des Art. 41 Verordnung (EU) Nr. 537/2014 darf KPMG nach dem 17. Juni 2023 nicht mehr wiederbestellt werden und es muss eine externe Rotation durchgeführt werden. Als Wirtschaftsprüfer unterzeichnen die Abschlüsse Haiko Schmidt als verantwortlicher Prüfungspartner seit dem Geschäftsjahr 2017 sowie Professor Dr. Kai Andrejewski seit dem Geschäftsjahr 2019. Die Hauptversammlung 2019 hat KPMG auf Vorschlag des Aufsichtsrats, der einer Empfehlung des Prüfungsausschusses entsprach, zum Abschlussprüfer und Konzernabschlussprüfer gewählt. KPMG hatte zuvor gegenüber dem Aufsichtsrat und dem Prüfungsausschuss bestätigt, dass keine Umstände bestehen, die die Unabhängigkeit von KPMG als Abschlussprüfer beeinträchtigen oder Zweifel an der Unabhängigkeit von KPMG begründen könnten. Dabei hat KPMG auch erklärt, in welchem Umfang im vorausgegangenen Geschäftsjahr Leistungen außerhalb der Abschlussprüfung für das Unternehmen erbracht wurden oder für das folgende Jahr vertraglich vereinbart sind. Die Abschlussunterlagen und den Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands sowie die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers hat der Vorstand allen Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig zugeleitet.

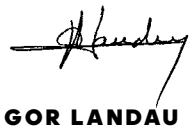
Die genannten Unterlagen wurden in der Sitzung des Prüfungsausschusses am 9. März 2020 und in unserer Bilanzsitzung am 10. März 2020, in welcher der Vorstand die Abschlüsse umfassend erläuterte, in Gegenwart des Abschlussprüfers eingehend geprüft, insbesondere im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit. Der Abschlussprüfer berichtete in beiden Sitzungen über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung unter anderem hinsichtlich der festgelegten Prüfungsschwerpunkte sowie besonders wichtiger Prüfungssachverhalte und stand für Fragen und ergänzende Auskünfte zur Verfügung. Er hat uns keine wesentlichen Schwachstellen hinsichtlich des auf den Rechnungslegungsprozess bezogenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems mitgeteilt. Des Weiteren haben wir den Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands, der eine Dividende in Höhe von 3,85 € je dividendenberechtigte Aktie vorsieht, intensiv erörtert und der Erhöhung der Dividende gegenüber dem Vorjahr auf 3,85 € auch unter Berücksichtigung der guten Finanzlage und Geschäftsentwicklung im Geschäftsjahr 2019 sowie der positiven Zukunftsaussichten des Unternehmens zugestimmt.

Nach unseren eigenen Prüfungen des Jahres- und Konzernabschlusses (einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung) sind wir zu dem Ergebnis gekommen, dass keine Einwendungen zu erheben sind. Wir haben daher in Übereinstimmung mit der Empfehlung des Prüfungsausschusses dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer zugestimmt und die vom Vorstand aufgestellten Abschlüsse einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung in unserer Bilanzsitzung gebilligt. Der Jahresabschluss 2019 der adidas AG ist damit festgestellt.

DANK

Im Namen des gesamten Aufsichtsrats danke ich den im Berichtsjahr ausgeschiedenen Mitgliedern des Aufsichtsrats für ihren Einsatz zum Wohle des Unternehmens. Ich danke ferner dem amtierenden Vorstand, den ausgeschiedenen Vorstandsmitgliedern Gil Steyaert und Eric Liedtke sowie allen weltweit tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens für ihren großen persönlichen Einsatz sowie das fortwährende Engagement. Zudem möchte ich mich für die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat bedanken.

Für den Aufsichtsrat



IGOR LANDAU
AUFSICHTSRATSVORSITZENDER

März 2020

ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG MIT CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT[1]

Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste, transparente und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensführung und -kontrolle. Wir sind davon überzeugt, dass gute Corporate Governance eine wesentliche Grundlage für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg ist und das Vertrauen unserer Aktionäre, Geschäftspartner und Mitarbeiter sowie der Finanzmärkte in unser Unternehmen stärkt. Der nachfolgende Bericht enthält die Erklärung zur Unternehmensführung und den Corporate-Governance-Bericht von Vorstand und Aufsichtsrat gemäß dem Deutschen Corporate Governance Kodex (‚Kodex') in der Fassung vom 7. Februar 2017, die am 24. April 2017 bzw. am 19. Mai 2017 (berichtigte Fassung) im Bundesanzeiger veröffentlicht wurde.

ERKLÄRUNG VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT DER ADIDAS AG ZUM DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX GEMÄSS § 161 AKTIENGESETZ (AKTG)

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben die letzte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG im Februar 2019 abgegeben. Die nachfolgende Erklärung bezieht sich für den Zeitraum ab Veröffentlichung der letzten Entsprechenserklärung auf den Deutschen Corporate Governance Kodex (‚Kodex') in der Fassung vom 7. Februar 2017, die am 24. April 2017 bzw. am 19. Mai 2017 (berichtigte Fassung) im Bundesanzeiger veröffentlicht wurde.

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG erklären, dass den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex mit der folgenden Abweichung entsprochen wurde und wird:

Höchstanzahl konzernexterner Mandate von Mitgliedern des Aufsichtsrats (Ziffer 5.4.5 Absatz 1 Satz 2)

Ein Mitglied des Aufsichtsrats, Ian Gallienne, nimmt mehr als drei Mandate in Aufsichtsgremien konzernexterner Gesellschaften wahr, die börsennotiert sind bzw. vergleichbare Anforderungen stellen. Ian Gallienne ist Chief Executive Officer der Groupe Bruxelles Lambert (GBL). Die GBL ist eine Holdinggesellschaft und nimmt als institutioneller Investor, unter anderem vertreten durch ihren Chief Executive Officer, regelmäßig Mandate in Aufsichtsgremien von Portfoliogesellschaften wahr. Sämtliche Gesellschaften (abgesehen von der adidas AG), in deren Aufsichtsgremien Ian Gallienne vertreten ist, sind Portfolio- oder Tochterunternehmen der GBL oder stehen mit dieser unter gemeinsamer Kontrolle und gehören damit zu derselben Unternehmensgruppe. Sie sind seiner hauptberuflichen Tätigkeit als Chief Executive Officer der GBL zuzurechnen. Nach unserer Auffassung ist die Empfehlung der Ziffer 5.4.5 Absatz 1 Satz 2 daher nach ihrem Sinn und Zweck nicht auf Ian Gallienne anzuwenden. Vorsorglich wird jedoch eine Abweichung erklärt. Der Aufsichtsrat hat sich zudem vergewissert, dass Ian Gallienne genügend Zeit für die Wahrnehmung seines Aufsichtsratsmandats bei der adidas AG zur Verfügung steht.

Herzogenaurach, im Dezember 2019

Für den Vorstand	Für den Aufsichtsrat
KASPER RORSTED	IGOR LANDAU
Vorstandsvorsitzender	Aufsichtsratsvorsitzender

Die vorstehende Entsprechenserklärung ist auf unserer Website veröffentlicht und als Download verfügbar.

↗ ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE

ANREGUNGEN DES DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX WEITESTGEHEND ERFÜLLT

Neben den Empfehlungen enthält der Kodex eine Reihe von Anregungen für eine gute und verantwortungsbewusste Corporate Governance, deren Einhaltung nach den gesetzlichen Bestimmungen nicht separat offengelegt werden muss. adidas erfüllt die Anregungen des Kodex bis auf die in Ziffer 4.2.3 Absatz 2 Satz 9 des Kodex genannte, nach der mehrjährige, variable Vergütungsbestandteile nicht vorzeitig ausbezahlt werden sollten.

DUALES FÜHRUNGSSYSTEM

Die adidas AG unterliegt als international tätige Aktiengesellschaft mit Sitz in Herzogenaurach, Deutschland, u. a. den Vorschriften des deutschen Aktienrechts. Ein Grundprinzip des deutschen Aktienrechts ist das duale Führungssystem, das dem Vorstand die Leitung des Unternehmens und dem Aufsichtsrat die Beratung und Überwachung des Vorstands zuweist. Diese beiden Gremien sind sowohl hinsichtlich ihrer Mitglieder als auch in ihren Kompetenzen streng voneinander getrennt. Beide Organe arbeiten im Unternehmensinteresse eng zusammen.

ZUSAMMENSETZUNG UND ARBEITSWEISE DES VORSTANDS

Die Zusammensetzung unseres aus sechs Mitgliedern bestehenden Vorstands reflektiert die internationale Struktur unseres Unternehmens. Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung, legt die strategische Ausrichtung des Unternehmens fest, stimmt diese mit dem

1 Die Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate-Governance-Bericht ist ungeprüfter Bestandteil des Konzernlageberichts.

Aufsichtsrat ab und sorgt für deren Umsetzung. Darüber hinaus bestimmt er die unternehmerischen Ziele und gestaltet die Unternehmenspolitik sowie die Konzernorganisation. Der Vorstand ist zuständig für die Erstellung der Quartalsmitteilungen und für die Aufstellung des Halbjahresberichts des Unternehmens sowie des Jahres- und Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts der adidas AG und des Konzerns. Auch stellt der Vorstand eine für die Gesellschaft und den Konzern zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung auf. Ferner sorgt er für ein angemessenes Risikomanagement und -controlling sowie für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien. Dabei ist er verantwortlich für die Einrichtung eines angemessenen, an der Risikolage des Unternehmens ausgerichteten Compliance-Management-Systems. Er ist an das Unternehmensinteresse gebunden und orientiert sich dabei am Ziel einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts.

Unbeschadet der Gesamtverantwortung des Vorstands führen die einzelnen Mitglieder die ihnen durch den Geschäftsverteilungsplan zugeordneten Geschäftsbereiche in eigener Verantwortung. Vorstandsausschüsse bestehen nicht. Dem Vorstandsvorsitzenden obliegt die Federführung in der Gesamtleitung und der Unternehmensentwicklung einschließlich der Koordinierung der Geschäftsbereiche, Marken und Märkte. Die Mitglieder des Vorstands unterrichten einander regelmäßig und umfangreich über alle wesentlichen Entwicklungen aus ihren Geschäftsbereichen und stimmen sich über alle ressortübergreifenden Maßnahmen ab. Weitere Einzelheiten zur Zusammenarbeit im Vorstand regeln die Geschäftsordnung des Vorstands und der Geschäftsverteilungsplan. Sie enthalten insbesondere auch Regelungen zu Sitzungen und Beschlussfassungen sowie zur Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat.

Zum Wohl des Unternehmens arbeiten Vorstand und Aufsichtsrat eng zusammen. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Finanz- und Ertragslage und der Compliance sowie über wesentliche unternehmerische Risiken. Grundsätzliche Fragen der Unternehmensstrategie und ihrer Umsetzung werden gemeinsam mit dem Aufsichtsrat eingehend diskutiert und abgestimmt. Bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen achtet der Vorstand auf Vielfalt (Diversity) und strebt dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen an.

Kein Mitglied des Vorstands nimmt mehr als drei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder in Aufsichtsgremien von konzernexternen Gesellschaften wahr, die vergleichbare Anforderungen stellen.

SIEHE VORSTAND, S. 12

ZUSAMMENSETZUNG UND ARBEITSWEISE DES AUFSICHTSRATS

Unser Aufsichtsrat besteht aus 16 Mitgliedern. Er ist in Übereinstimmung mit dem deutschen Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) je zur Hälfte mit Vertretern der Anteilseigner und Arbeitnehmer besetzt. SIEHE AUFSICHTSRAT, S. 16 Die Vertreter der Anteilseigner werden von den Aktionären in der Hauptversammlung gewählt, die Vertreter der Arbeitnehmer von der Belegschaft. Die letzten turnusmäßigen Wahlen erfolgten im Geschäftsjahr 2019. Die Amtszeit aller derzeitigen Aufsichtsratsmitglieder begann mit Ablauf der Hauptversammlung am 9. Mai 2019 und endet grundsätzlich mit Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2024. Die Amtszeit von Igor Landau endet mit Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2020 und die von Herbert Kauffmann mit Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2021.

Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat hat aufgrund der im Geschäftsjahr 2019 erfolgten Neuwahlen zum Aufsichtsrat in seiner Sitzung im Dezember 2019 die letztmals im Oktober 2018 unter Berücksichtigung der Empfehlungen des Kodex beschlossenen Ziele zu seiner Zusammensetzung (einschließlich Kompetenzprofil für das Gesamtgremium) bestätigt. Diese sind auf unserer Website veröffentlicht. ↗ADIDAS-GROUP.COM/S/ORGANE Danach ist der Aufsichtsrat so zusammenzusetzen, dass eine qualifizierte Überwachung und Beratung des Vorstands sichergestellt ist. Seine Mitglieder sollen insgesamt über die Kenntnisse, Fähigkeiten und die fachliche Erfahrung verfügen, die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben eines Aufsichtsrats in einem kapitalmarktorientierten, international tätigen Unternehmen im Bereich der Sportartikelindustrie erforderlich sind. Zu diesem Zweck wird darauf geachtet, dass der Aufsichtsrat insgesamt über die Kompetenzen verfügt, die angesichts der Aktivitäten von adidas als wesentlich erachtet werden. Dazu gehören u. a. vertiefte Kenntnisse und Erfahrungen in der Sportartikel- sowie Sport- und Freizeitmodebranche, im Geschäft mit schnelllebigen, kundenorientierten Produkten und in den Bereichen Technologie, Digitalisierung und Informationstechnologie (einschließlich IT-Sicherheit), Produktion, Marketing und Vertrieb, insbesondere auch im Bereich des E-Commerce und des Einzelhandels. Zudem sollen im Aufsichtsrat Kenntnisse bzw. Erfahrungen aus den für adidas wesentlichen Märkten, besonders den asiatischen und US-amerikanischen Märkten, sowie in der Führung eines großen international tätigen Unternehmens vorhanden sein. In seiner Gesamtheit soll der Aufsichtsrat darüber hinaus über Kenntnisse bzw. Erfahrungen in den Bereichen unternehmerische Strategieentwicklung und -umsetzung, Personalplanung und -führung, Rechnungswesen und Rechnungslegung, Controlling/Risikomanagement sowie Governance/Compliance und der unternehmerischen Gesamtverantwortung (Corporate Social Responsibility) verfügen. Mindestens ein Mitglied des Aufsichtsrats muss über Sachverstand auf

den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen und die Aufsichtsratsmitglieder müssen in ihrer Gesamtheit mit der Sportartikelbranche vertraut sein.

Mehr als zwei Drittel der Aufsichtsratsmitglieder sollen unabhängig im Sinne des Kodex sein. Ferner strebt der Aufsichtsrat für seine Zusammensetzung im Hinblick auf Vielfalt die Berücksichtigung der Herkunft, unterschiedlicher beruflicher und internationaler Erfahrungen und insbesondere eine angemessene Beteiligung beider Geschlechter an. Weiter soll eine angemessene Anzahl der Anteilseignervertreter über langjährige internationale Erfahrung verfügen.

Darüber hinaus hat jedes Aufsichtsratsmitglied sicherzustellen, dass es den zu erwartenden Zeitaufwand zur ordnungsgemäßen Ausübung des Mandats aufbringen kann. Eine Altersgrenze von in der Regel 72 Jahren zum Zeitpunkt der Wahl soll berücksichtigt werden. Die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat soll in der Regel 15 Jahre bzw. drei Amtszeiten nicht überschreiten.

Nach seiner Auffassung entspricht der Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit den genannten Zielen und erfüllt das Kompetenzprofil. Die Mitglieder des Aufsichtsrats verfügen insgesamt über die Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen, die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlich sind. Sie sind in ihrer Gesamtheit mit dem Sektor, in dem die Gesellschaft tätig ist, vertraut. Da sie zudem über umfangreiche Kenntnisse in unterschiedlichen Berufsbereichen und über langjährige internationale Erfahrung verfügen, bringen sie ein breites Spektrum von Fähigkeiten und Erfahrungen in ihre Aufsichtsratstätigkeit ein. Darüber hinaus verfügt mit dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses, Herrn Herbert Kauffmann, mindestens ein Mitglied des Aufsichtsrats über ausgewiesenen Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung. Dem Aufsichtsrat gehören derzeit fünf Frauen an; damit wird der gesetzliche Mindestanteil hinsichtlich der Besetzung mit mindestens 30 % Frauen und mindestens 30 % Männern eingehalten. Nähere Informationen zur Erfüllung der Quote des § 96 Absatz 2 Satz 1 AktG sind in diesem Bericht enthalten. SIEHE ABSCHNITT ‚FESTLEGUNGEN ZUR FÖRDERUNG DER GLEICHBERECHTIGTEN TEILHABE VON FRAUEN UND MÄNNERN AN FÜHRUNGSPOSITIONEN', S. 29 Die Mitglieder unseres Aufsichtsrats üben keine Organfunktionen oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern des Unternehmens aus. Ferner stehen sie in keiner geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zur adidas AG, zu deren Vorstand und Aufsichtsrat oder einem kontrollierenden Aktionär, die einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt begründen kann. Dem Aufsichtsrat gehören keine ehemaligen Mitglieder des Vorstands an. Nach Einschätzung des Aufsichtsrats waren im Berichtsjahr alle acht Anteilseignervertreter unabhängig im Sinne des Kodex. Entsprechend den beschlossenen Zielen zu seiner Zusammensetzung sieht der Aufsichtsrat diese Zahl als angemessen an. Die Namen der unabhängigen Anteilseignervertreter ergeben sich aus der Übersicht der Aufsichtsratsmitglieder, die diesem Geschäftsbericht entnommen werden kann. SIEHE AUFSICHTSRAT, S. 16 Unter der Annahme, dass auch alle Arbeitnehmervertreter grundsätzlich die Unabhängigkeitskriterien im Sinne des Kodex erfüllen, waren nach Einschätzung des Aufsichtsrats im Berichtsjahr alle Mitglieder des Aufsichtsrats unabhängig. Die Einhaltung der Altersgrenze von in der Regel 72 Jahren zum Zeitpunkt der Wahl wie auch der Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat von in der Regel 15 Jahren bzw. drei Amtszeiten wurde bei der Besetzung berücksichtigt. Die auf eine einjährige Amtszeit begrenzte, erneute Bestellung von Igor Landau, der die Altersgrenze sowie die Zugehörigkeitsdauer überschreitet, dient dazu, eine Überleitung des Aufsichtsratsvorsitzes zu ermöglichen. Die geordnete Übergabe an einen Nachfolger hat insbesondere vor dem Hintergrund, dass wir uns in der abschließenden Phase der Umsetzung des strategischen Geschäftsplans ‚Creating the New' befinden, große Bedeutung und liegt im Interesse des Unternehmens. Die weitreichende Expertise von Igor Landau ermöglicht die Begleitung des strategischen Geschäftsplans in dessen letzten Abschnitt im Geschäftsjahr 2020 und damit die reibungslose Übergabe an einen neuen Aufsichtsratsvorsitzenden. Darüber hinaus gehört Roland Nosko, Gewerkschaftsvertreter innerhalb der Arbeitnehmervertretung, mit seiner erneuten Bestellung dem Aufsichtsrat länger als 15 Jahre an.

Die Wahlvorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung werden vom Nominierungsausschuss vorbereitet. Sie berücksichtigen die vom Aufsichtsrat gemäß Ziffer 5.4.1 des Kodex für seine Zusammensetzung beschlossenen Ziele und streben die Ausfüllung des vom Aufsichtsrat erarbeiteten Kompetenzprofils für das Gesamtgremium an. Dabei wird auf eine ausgewogene Zusammensetzung geachtet, sodass die gewünschten Fachkenntnisse möglichst breit vertreten sind. Zudem vergewissert sich der Aufsichtsrat bei den jeweils vorgeschlagenen Kandidatinnen und Kandidaten, dass diese den für das Mandat zu erwartenden Zeitaufwand erbringen können.

Aufgaben des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand bei der Unternehmensführung. Er wird vom Vorstand regelmäßig, zeitnah und umfassend über die Geschäftsentwicklung, die Planung sowie die Risikolage des Unternehmens einschließlich der Compliance informiert und stimmt mit dem Vorstand die Unternehmensstrategie und deren Umsetzung ab. Der Aufsichtsrat prüft und billigt den Jahres- und Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht der adidas AG und des Konzerns unter Berücksichtigung der Berichte des Abschlussprüfers und beschließt über den Vorschlag des Vorstands für die Verwendung des Bilanzgewinns. Ferner beschließt er über die der Hauptversammlung zu unterbreitenden Beschlussvorschläge des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat prüft darüber hinaus die für die Gesellschaft und den Konzern zusammengefasste nichtfinanzielle Erklä-

rung. Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen des Vorstands von grundlegender Bedeutung bedürfen der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats bzw. eines Ausschusses des Aufsichtsrats. Einzelheiten dazu können § 9 der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats der adidas AG entnommen werden. Auch sind einige Zustimmungsvorbehalte in Beschlüssen der Hauptversammlung vorgesehen.

Die Bestellung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands sowie die Festlegung der Ressortzuständigkeit gehören ebenfalls zu den Aufgaben des Aufsichtsrats. Entsprechende Vorschläge werden vom Präsidialausschuss vorbereitet. Bei der Bestellung von Vorstandsmitgliedern achtet der Aufsichtsrat auf eine für die Gesellschaft bestmögliche, vielfältige und sich gegenseitig ergänzende Zusammensetzung des Vorstandsgremiums und auf eine langfristige Nachfolgeplanung. Dabei spielen u. a. Erfahrung und Branchenkenntnisse sowie fachliche und persönliche Qualifikation eine wichtige Rolle. Daneben achtet der Aufsichtsrat unter Berücksichtigung der internationalen Unternehmensstruktur auf Vielfalt. Dies gilt insbesondere auch im Hinblick auf Alter, Geschlecht, Internationalität und weitere wichtige persönliche Eigenschaften. Maßgeblich für die Entscheidung über die Besetzung einer konkreten Vorstandsposition ist stets das Unternehmensinteresse unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalls. Der Aufsichtsrat legt ferner das System der Vorstandsvergütung fest, überprüft es regelmäßig und bestimmt die individuelle Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder. Weitergehende Informationen zur Vorstandsvergütung sind im Vergütungsbericht zusammengefasst. SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 32

Weiterführende Informationen zum Thema Corporate Governance

Zu den Themen in diesem Bericht sind auf unserer Website unter
↗ ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE
mehr Informationen nachzulesen, einschließlich:

- Satzung
- Geschäftsordnung des Vorstands
- Geschäftsordnung des Aufsichtsrats
- Geschäftsordnung des Prüfungsausschusses
- Ausschüsse des Aufsichtsrats (Besetzung und Aufgaben)
- Lebensläufe von Mitgliedern des Vorstands und des Aufsichtsrats
- Ziele des Aufsichtsrats zu seiner Zusammensetzung (einschließlich Kompetenzprofil für das Gesamtgremium)

Der Aufsichtsrat hat zur Steigerung der Effizienz seiner Arbeit und zur Behandlung komplexer Sachverhalte aus dem Kreis seiner Mitglieder fünf ständige Ausschüsse gebildet, die u. a. seine Beschlüsse vorbereiten bzw. zum Teil an seiner Stelle beschließen. Dabei handelt es sich um das Präsidium, den Präsidialausschuss, den Prüfungsausschuss, den Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Absatz 3 MitbestG sowie den Nominierungsausschuss. Die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Arbeitsprozesse der Ausschüsse stimmen mit den Anforderungen des Aktiengesetzes sowie des Kodex überein. Die Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an den Gesamtaufsichtsrat über die Arbeitsergebnisse der Ausschüsse. Weiterführende Informationen zur Zusammensetzung und zu den Aufgaben der Ausschüsse sind auf unserer Website nachzulesen. ↗ ADIDAS-GROUP.COM/S/AUFSICHTSRATS-AUSSCHUESSE

Die Geschäftsordnungen für den Aufsichtsrat und den Prüfungsausschuss regeln neben den persönlichen Anforderungen an die Mitglieder die Aufgaben und Zuständigkeiten sowie das Prozedere der Sitzungen und Beschlussfassungen. Sie sind auf unserer Website öffentlich zugänglich. Über die Tätigkeiten des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse im Berichtsjahr informiert der Bericht des Aufsichtsrats. SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S. 19

Die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr und werden dabei von der adidas AG unterstützt. Die Gesellschaft informiert den Aufsichtsrat regelmäßig über aktuelle Gesetzesänderungen sowie externe Weiterbildungsmöglichkeiten und stellt einschlägige Fachliteratur zur Verfügung. In diesem Zusammenhang hat sich der Aufsichtsrat auch über die neuesten Entwicklungen der Corporate Governance informiert und mit der Reform des Kodex intensiv befasst.

Ferner überprüfen der Aufsichtsrat und der Prüfungsausschuss regelmäßig die Effizienz ihrer Tätigkeit. Die letzte Effizienzprüfung fand im Geschäftsjahr 2018 statt.

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder ist im Vergütungsbericht zusammengefasst. SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 32

FESTLEGUNGEN ZUR FÖRDERUNG DER GLEICHBERECHTIGTEN TEILHABE VON FRAUEN UND MÄNNERN AN FÜHRUNGSPOSITIONEN

Der Vorstand achtet bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen auf Vielfalt und strebt dabei insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen an. Auch der Aufsichtsrat ist der Überzeugung, dass die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen des Unternehmens erforderlich ist, um sicherzustellen, dass künftig mehr geeignete Kandidatinnen für Vorstandsposten zur Verfügung stehen. Der Aufsichtsrat unterstützt daher die Initiativen des Unternehmens zum Thema Vielfalt und Inklusion sowie im Bereich der Förderung von Frauen in Führungspositionen. SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 77

Gemäß dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst sind vom Aufsichtsrat bzw. vom Vorstand für die adidas AG Zielgrößen für den

Frauenanteil im Vorstand bzw. in den ersten beiden Führungsebenen sowie Fristen für die Erreichung der Zielgrößen festgelegt worden.

Die Zielgröße für den Vorstand beträgt 1/7 bzw. 14,29 %. Für die Erreichung der Zielgröße wird eine Frist bis zum 30. Juni 2022 gesetzt.

Die Umsetzungsfrist hinsichtlich der Zielsetzung für die erste und zweite Führungsebene endete am 31. Dezember 2019. Auf der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands wurde zum Stichtag ein Frauenanteil von 20 % erreicht. Damit wurde die festgelegte Zielgröße von 24 % nicht erreicht. Dies ist insbesondere auf ungeplante Austritte aus dem Unternehmen im Berichtsjahr sowie auf einen Anstieg der Gesamtzahl der Führungspersonen auf dieser Führungsebene zurückzuführen. Dabei ist zu beachten, dass die adidas AG auf dieser Führungsebene nur eine geringe Anzahl von Führungspositionen ausweist, sodass bereits geringe Veränderungen erhebliche prozentuale Verschiebungen zur Folge haben. Auf der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands wurde zum Stichtag ein Frauenanteil in Höhe von 28,8 % erreicht. Damit wurde die Zielgröße von 30 % nicht erreicht. Diese leichte Unterschreitung beruht vor allem auf der Reorganisation von Abteilungen, bei denen teilweise durch Frauen besetzte Führungspositionen weggefallen sind. Zum 31. Dezember 2019 belief sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen weltweit auf 34 %. Damit wurde das Ziel von 32 % für das Jahr 2020 bereits übertroffen. Das Unternehmen wird seine Anstrengungen weiter intensivieren, um auch in Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben, insbesondere mit dem Fokus auf einen langfristigen Ansatz für die Gleichstellung in Führungspositionen.

Für den Anteil von Frauen in der ersten und zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands hat der Vorstand erneut Zielgrößen und Fristen für die Erreichung festgelegt. Diese lauten nunmehr wie folgt:

Die Zielgröße für die erste Führungsebene unterhalb des Vorstands beträgt 24,2 %, die für die zweite Führungsebene 30 %. Die Umsetzungsfrist für beide Ziele endet am 31. Dezember 2021.

Dem Aufsichtsrat müssen gemäß § 96 Absatz 2 Satz 1 AktG mindestens 30 % Frauen und mindestens 30 % Männer angehören. Gemäß § 96 Absatz 2 Satz 3 AktG haben die Anteilseigner- und die Arbeitnehmervertreter vor der Aufsichtsratswahl im Jahr 2019 sowie im Jahr 2020 jeweils beschlossen, dass die Erfüllung dieses Mindestanteils getrennt erfolgt. Zum 31. Dezember 2019 wurden insgesamt fünf von 16 Aufsichtsratsmandaten der Gesellschaft von Frauen wahrgenommen, davon zwei auf Anteilseigner- und drei auf Arbeitnehmervertreterseite. Der vorgegebene Mindestanteil wird damit auf beiden Seiten erfüllt.

VERMEIDUNG VON INTERESSENKONFLIKTEN

Die Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats sind dazu verpflichtet, etwaige Interessenkonflikte gegenüber dem Aufsichtsrat unverzüglich offenzulegen. Wesentliche Geschäfte zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Vorstands oder ihnen nahestehenden Personen bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats. Verträge zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Aufsichtsrats bedürfen ebenfalls der Zustimmung des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat berichtet der Hauptversammlung über etwaige Interessenkonflikte und deren Behandlung. Im Berichtsjahr sind bei den Vorstandsmitgliedern und bei den Aufsichtsratsmitgliedern keine Interessenkonflikte aufgetreten. SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S.19

AKTIENGESCHÄFTE VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Eine Darstellung der im Jahr 2019 der adidas AG gemeldeten Eigengeschäfte von Vorstand und Aufsichtsrat nach Artikel 19 Verordnung (EU) Nr. 596/2014 (Marktmissbrauchsverordnung) ist auf unserer Website veröffentlicht.

↗ ADIDAS-GROUP.COM/S/EIGENGESCHAEFTE-FUEHRUNGSKRAEFTE

RELEVANTE UNTERNEHMENSFÜHRUNGSPRAKTIKEN

Unser unternehmerisches Handeln ist ausgerichtet auf die Rechtsordnungen der verschiedenen Länder und Märkte, in denen wir tätig sind. Dabei tragen wir eine große soziale und ökologische Verantwortung. Weitere Informationen über Unternehmenspraktiken, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus angewandt werden, wie z. B. unser Verhaltenskodex (‚Fair Play'), die Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards in unserer Beschaffungskette, der umweltschonende Umgang mit Ressourcen in unseren Herstellungsprozessen und unser gesellschaftliches Engagement, sind diesem Geschäftsbericht sowie unserer Website zu entnehmen. SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 77, SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86, ↗ ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT

COMPLIANCE UND RISIKOMANAGEMENT

Die Einhaltung der Gesetze, internen und externen Vorschriften sowie der verantwortungsbewusste Umgang mit Risiken ist Teil der Corporate Governance bei adidas. Unser Compliance-Management-System ist mit dem Risiko- und Chancenmanagementsystem des Unternehmens verknüpft. Das Compliance-Managementsystem im Rahmen des globalen ‚Fair-Play-Konzepts' schafft die organisatorischen Voraussetzungen dafür, dass unsere internen Regelungen und Richtlinien unternehmensweit bekannt und unsere Geschäftspraktiken rechtskonform sind. Es verdeutlicht unser starkes

Engagement für ein ethisches und faires Verhalten in unserer eigenen Organisation und setzt auch den Rahmen dafür, wie wir mit unserem Umfeld umgehen. Die Grundzüge unseres Compliance-Management-Systems sind im Risiko- und Chancenbericht offengelegt. Das Risiko- und Chancenmanagementsystem stellt ein risikobewusstes, chancenorientiertes und informiertes Handeln in einem dynamischen Geschäftsumfeld sicher, um so Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigen Erfolg von adidas zu gewährleisten. SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 131

TRANSPARENZ UND WAHRUNG DER AKTIONÄRSINTERESSEN

Unser Ziel ist es, institutionelle Investoren, Privataktionäre, Finanzanalysten, Geschäftspartner, Mitarbeiter sowie die interessierte Öffentlichkeit durch regelmäßige, transparente und aktuelle Kommunikation gleichzeitig und gleichberechtigt über die Lage des Unternehmens zu informieren. Alle wesentlichen Informationen, wie z. B. Presse, Ad-hoc- und Stimmrechtsmitteilungen, sowie Präsentationen von Roadshows und Konferenzen, sämtliche Finanzberichte und den Finanzkalender veröffentlichen wir auf unserer Website. Im Rahmen unserer Investor-Relations-Arbeit stehen wir in enger und ständiger Verbindung mit aktuellen und potenziellen Aktionären. ↗ ADIDAS-GROUP.COM/S/INVESTOREN, SIEHE UNSERE AKTIE, S. 48

Darüber hinaus stehen auf unserer Website sämtliche Unterlagen und Informationen zu unserer Hauptversammlung zur Verfügung. Die Aktionäre der adidas AG nehmen ihre Rechte in der Hauptversammlung wahr und üben dort ihr Stimmrecht aus. Jede Aktie gewährt eine Stimme. Unsere Aktionäre sind über die Teilnahmerechte an allen grundlegenden Entscheidungen der Hauptversammlung beteiligt. Wir wollen die Aktionäre bei der Ausübung ihrer Rechte in der Hauptversammlung unterstützen. Daher werden wir unseren Aktionären bei der nächsten Hauptversammlung, die am 14. Mai 2020 in Fürth (Bayern) stattfinden wird, erneut einen bestmöglichen Service anbieten. Die Aktionäre können sich u. a. elektronisch über unser Aktionärsportal zur Hauptversammlung anmelden oder über online erteilte Vollmachten und Weisungen an die Stimmrechtsvertreter der Gesellschaft an den Abstimmungen teilnehmen.

Weiterführende Informationen zu den Prinzipien unserer Unternehmensführung

Zu den Themen in diesem Bericht sind auf unserer Website unter ↗ ADIDAS-GROUP.COM/DE mehr Informationen nachzulesen, u. a.:

- Verhaltenskodex
- Nachhaltigkeit
- gesellschaftliches Engagement
- Risiko- und Chancenmanagement und Compliance
- Informationen und Unterlagen zur Hauptversammlung
- Eigengeschäfte von Führungskräften
- Rechnungslegung und Abschlussprüfung

AKTIENBASIERTE PROGRAMME

Als Teil der Vergütung für Führungskräfte von adidas kommt ein langfristiges Anreizprogramm (Long-Term-Incentive-Plan) zur Anwendung, auf dessen Grundlage die Planteilnehmer virtuelle Aktien (Restricted Stock Units) erhalten. SIEHE ERLÄUTERUNG 28, S. 194, SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 77

Die Mitglieder des Vorstands haben vertraglich Anspruch auf Teilnahme an einem für die Vorstandsmitglieder aufgelegten Long-Term-Incentive-Plan (LTIP). Der LTIP 2018/2020 richtet die langfristige Vergütung des Vorstands an der Wertentwicklung des Unternehmens und damit an den Interessen der Anteilseigner aus. Die maßgeblichen Bemessungsfaktoren sind transparent gestaltet und orientieren sich an dem extern kommunizierten langfristigen Profitabilitätsziel. Es besteht zudem eine Angleichung der langfristigen Vergütung des Vorstands an die der oberen Führungskräfte. Der LTIP 2018/2020 ist aktienbasiert. Die erworbenen adidas Aktien unterliegen einer mehrjährigen Halteperiode. SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 32

Die Mitarbeiter der adidas AG und ihrer verbundenen Unternehmen haben die Möglichkeit, an einem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm teilzunehmen und Aktien der adidas AG mit Rabatt zu erwerben sowie anteilig unentgeltlich zusätzliche Aktien zu erhalten. SIEHE ERLÄUTERUNG 28, S. 194

RECHNUNGSLEGUNG UND ABSCHLUSSPRÜFUNG

Die adidas AG erstellt den Jahresabschluss nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) und des Aktiengesetzes (AktG). Der Konzernabschluss wird nach den Grundsätzen der International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt.

Als Abschlussprüfer für den Jahresabschluss und den Konzernabschluss 2019 wurde die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin, von der Hauptversammlung gewählt. Der Aufsichtsrat hatte sich zuvor von der Unabhängigkeit des Prüfers überzeugt. SIEHE BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS, S. 234

VERGÜTUNGSBERICHT

Die transparente und verständliche Berichterstattung über die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat betrachtet adidas als wesentliches Element guter Corporate Governance. Der Vergütungsbericht ist Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts und erläutert entsprechend den gesetzlichen Vorgaben und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (‚Kodex') in der Fassung vom 7. Februar 2017, die am 24. April 2017 bzw. am 19. Mai 2017 (berichtigte Fassung) im Bundesanzeiger veröffentlicht wurde, die Grundzüge des Vergütungssystems für die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie die Höhe und Struktur der Vergütungen.

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VORSTANDS

Das Vergütungssystem für den Vorstand und die Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder werden vom Aufsichtsratsplenum – nach entsprechender Vorbereitung durch den Präsidialausschuss – festgelegt und regelmäßig überprüft. Die vom Aufsichtsrat und vom Präsidialausschuss im Berichtsjahr behandelten Personalangelegenheiten und Vergütungsthemen werden im Bericht des Aufsichtsrats erläutert. SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S. 19

VERGÜTUNGSSYSTEM

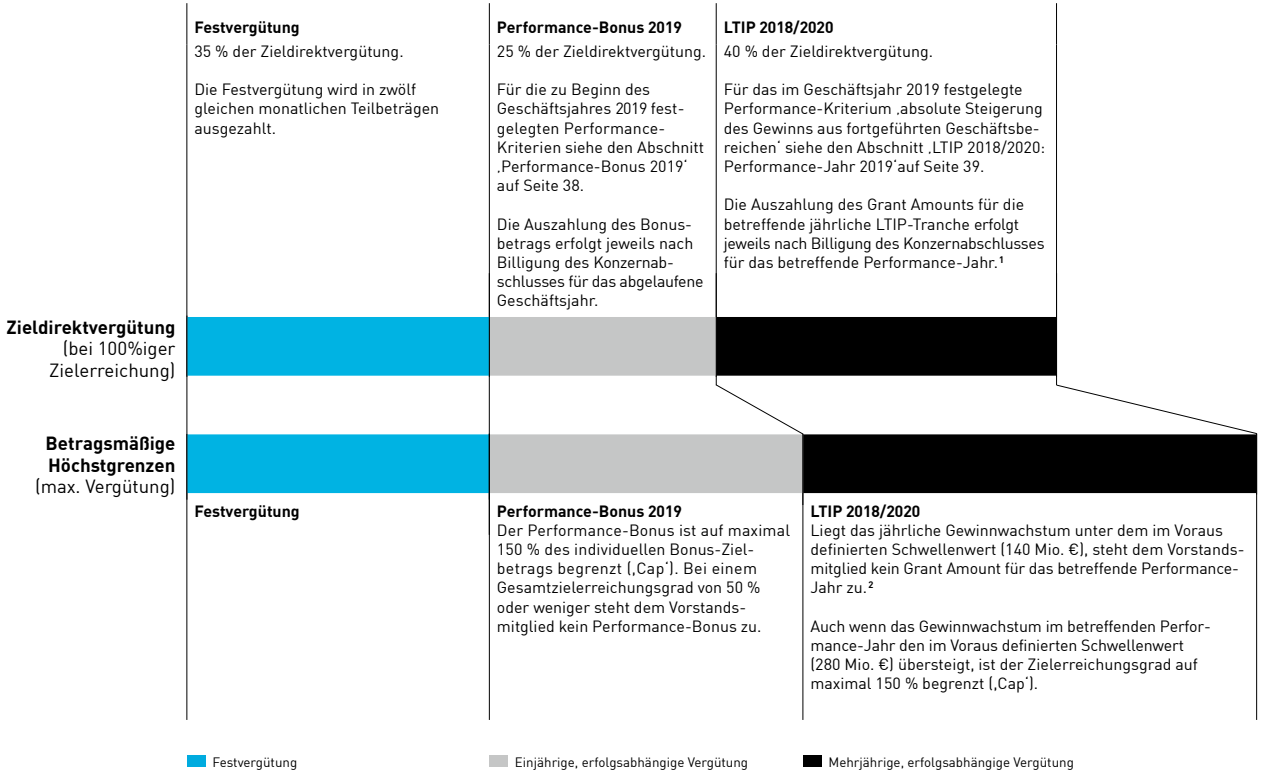
GRUNDZÜGE DES VERGÜTUNGSSYSTEMS

Das Vergütungssystem ist darauf ausgerichtet, einen Anreiz für eine erfolgreiche, nachhaltige und langfristige Unternehmensführung und -entwicklung zu schaffen. Dabei wird auf eine angemessene Zusammensetzung von erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten geachtet. Die erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten basieren zu über 50 % auf im Wesentlichen zukunftsbezogenen, mehrjährigen Performance-Kriterien. Sie sind so gestaltet, dass sowohl positive als auch negative Entwicklungen berücksichtigt werden. Darüber hinaus stellt die Erreichung der für die mehrjährige erfolgsabhängige Vergütungskomponente maßgeblichen langfristigen Ziele einen höheren Anreiz dar als die Erreichung der für die Gewährung der einjährigen erfolgsabhängigen Vergütungskomponente maßgeblichen Ziele. Die Umsetzung der Unternehmensstrategie wird durch die Auswahl geeigneter Erfolgsziele in der erfolgsabhängigen Vergütung gefördert. Vor diesem Hintergrund stehen mindestens 80 % der erfolgsabhängigen Vergütung in direktem Zusammenhang mit den extern kommunizierten kurz- bzw. langfristigen Umsatz- und Profitabilitätszielen. Damit wird die Vergütung der Vorstände direkt mit den Interessen der Aktionäre in Einklang gebracht. SIEHE ABSCHNITT ‚VARIABLE ERFOLGSABHÄNGIGE KOMPONENTEN', S. 35

Bei der Gestaltung des Vergütungssystems und der Festlegung der Vorstandsvergütung berücksichtigt der Aufsichtsrat die Größe und die globale Ausrichtung, die wirtschaftliche Lage, den Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens. Ferner beachtet der Aufsichtsrat die Üblichkeit der Vergütung insbesondere unter Heranziehung des Vergütungsniveaus der DAX-30-Unternehmen und hinsichtlich der Relation der Vorstandsvergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft insgesamt, auch in der zeitlichen Entwicklung. Die Vergütung soll im Vergleich zum Wettbewerb attraktiv sein und damit Anreize bieten, qualifizierte Vorstände zu gewinnen und langfristig zu binden. Ferner werden bei der Festsetzung der Vergütung die Aufgaben und der Beitrag des jeweiligen Vorstandsmitglieds zum Unternehmenserfolg herangezogen. Die erfolgsabhängige Vergütung wird auf Basis der Erreichung von anspruchsvollen, im Voraus vereinbarten Zielen bemessen; eine nachträgliche Änderung von Erfolgszielen oder Vergleichsparametern ist ausgeschlossen. Besondere Leistungen sollen angemessen honoriert werden, während Zielverfehlungen zur Verringerung der erfolgsabhängigen Vergütung führen sollen. Dadurch ist nach Auffassung des Aufsichtsrats die Angemessenheit der Vergütung, die er regelmäßig prüft und bei der er ggf. Anpassungen vornimmt, gewährleistet.

Das Vergütungssystem, das für die Mitglieder des Vorstands seit dem Geschäftsjahr 2018 gilt, haben die Aktionäre in der ordentlichen Hauptversammlung am 9. Mai 2018 gebilligt. Im Hinblick auf das Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (‚ARUG II') sowie das Inkrafttreten der Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex werden strukturelle Änderungen im Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands notwendig werden. Zudem wird adidas die neue, ab dem Geschäftsjahr 2021 geltende langfristige Unternehmensstrategie und die damit verbundenen Ziele Ende 2020 vorstellen. Vor diesem Hintergrund ist es geplant, gemäß den Vorgaben des ARUG II das überarbeitete Vergütungssystem der ordentlichen Hauptversammlung im Jahr 2021 zur Billigung vorzulegen. Damit können zugleich die neu zu gestaltenden kurz- und langfristigen erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten für die Mitglieder des Vorstands auf die neuen, ab dem Geschäftsjahr 2021 geltenden langfristigen Unternehmensziele ausgerichtet werden.

Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands 2



1 Der LTIP-Auszahlungsbetrag ist von den Vorstandsmitgliedern in den Erwerb von einer Halteperiode unterliegenden adidas AG Aktien zu investieren.
2 Sollte die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen im Performance-Jahr niedriger als 210 Mio. € sein, erhöht sich der Zielwert für eine 100%ige Zielerreichung im folgenden Performance-Jahr entsprechend. Liegt die Steigerung des Gewinns in einem Performance-Jahr dagegen über 210 Mio. €, bleibt das Ziel für das folgende Performance-Jahr davon unberührt.

Die Gesamtjahresvergütung der Mitglieder des Vorstands setzt sich aus einer Festvergütung, einem jährlichen Cash-Bonus (‚Performance-Bonus'), einem aktienbasierten Langzeit-Bonus (Long-Term-Incentive-Plan – ‚LTIP-Bonus') sowie Nebenleistungen und Versorgungsleistungen zusammen. Von der Zieldirektvergütung (Gesamtjahresvergütung ohne Nebenleistungen und Versorgungsleistungen) entfallen unter Zugrundelegung einer 100%igen Zielerreichung

- 35 % auf die Festvergütung,
- 25 % auf den Performance-Bonus und
- 40 % auf den LTIP-Bonus. SIEHE GRAFIK 2

Der Aufsichtsrat ist insgesamt der Auffassung, dass das Vergütungssystem klar und leicht verständlich ist und transparente Performance-Kriterien verwendet. Durch den überwiegenden Anteil der variablen Komponenten an der Zieldirektvergütung, deren direkten Bezug auf die kurz- bzw. langfristigen Ziele des Unternehmens sowie die aktienbasierte langfristige Vergütung der Vorstandsmitglieder werden die Interessen des Vorstands und der Aktionäre in Einklang gebracht.

FESTE ERFOLGSUNABHÄNGIGE KOMPONENTEN

Festvergütung

Die Festvergütung besteht aus einem fest vereinbarten Jahresgrundgehalt. Sie wird grundsätzlich in zwölf gleichen monatlichen Teilbeträgen ausgezahlt und bleibt im Regelfall während der Laufzeit des Dienstvertrags unverändert.

Nebenleistungen

Nebenleistungen für die Mitglieder des Vorstands beinhalten im Wesentlichen die Kosten für bzw. den geldwerten Vorteil von Sachbezügen, wie z. B. Prämien oder Zuschüsse zu marktüblichen Versicherungen, die Bereitstellung eines Dienstwagens oder die Zahlung einer Fahrzeugpauschale und, wenn Vorstandsmitglieder auch im Ausland der Besteuerung unterliegen, die Kosten für den von adidas ausgewählten Steuerberater. Der Gesamtbetrag der Nebenleistungen ist auf 5 % der Summe aus Festvergütung und (etwaigem) Performance-Bonus des jeweiligen Geschäftsjahres begrenzt (‚Nebenleistungs-Cap'). Ferner werden die ggf. im Zusammenhang mit der Erstbestellung zum Vorstandsmitglied anfallenden Kosten für internationale Umzüge für das Vorstandsmitglied und für seine Familie in einem angemessenen Umfang von adidas übernommen und auf individueller Basis mit einem Maximalbetrag begrenzt.

Beitragsorientierte Pensionszusagen

Die dem Vorstand derzeit angehörenden Mitglieder haben beitragsorientierte Pensionszusagen. Im Rahmen der Pensionszusagen wird dem virtuellen Versorgungskonto des jeweiligen Vorstandsmitglieds jährlich ein Betrag in Höhe eines vom Aufsichtsrat festgelegten Prozentsatzes, bezogen auf die individuelle jährliche Festvergütung, gutgeschrieben. Der Prozentsatz wird vom Aufsichtsrat regelmäßig auf seine Angemessenheit geprüft. Bei seiner Entscheidung berücksichtigt der Aufsichtsrat das jeweils – auch nach der Dauer der Vorstandszugehörigkeit – angestrebte Versorgungsniveau sowie den daraus abgeleiteten jährlichen und langfristigen Aufwand für das Unternehmen. Der zuletzt vom Aufsichtsrat festgelegte Prozentsatz beträgt 50 %. Das zu Beginn des jeweiligen Kalenderjahres auf dem virtuellen Versorgungskonto vorhandene Versorgungsguthaben wird mit 3 % p. a. fest verzinst, längstens bis zur erstmaligen Fälligkeit einer Versorgungsleistung. Die Zinsgutschrift erfolgt grundsätzlich zum Ablauf des 31. Dezember eines Kalenderjahres und in dem Jahr der erstmaligen Fälligkeit einer Versorgungsleistung zum Zeitpunkt der Fälligkeit. Die Ansprüche auf die Versorgungsleistungen sind sofort unverfallbar.[1]

Die Ansprüche auf Versorgungsleistungen umfassen die Altersversorgung ab Vollendung des 65. Lebensjahres bzw. auf Antrag eine vorgezogene Altersversorgung ab Vollendung des 62. Lebensjahres bzw. Invaliden- und Hinterbliebenenversorgung.[2]

Beim Eintritt des Versorgungsfalls entspricht die Höhe der Leistungen grundsätzlich dem Stand des Versorgungskontos zu jenem Zeitpunkt einschließlich Verzinsung. Im Invaliditäts- oder Todesfall vor Vollendung des 62. Lebensjahres werden dem virtuellen Versorgungskonto des Vorstandsmitglieds für seine Mindestabsicherung ohne Verzinsung noch die fehlenden Versorgungsbeiträge bis zur Vollendung des 62. Lebensjahres gutgeschrieben, höchstens jedoch für 120 Monate.

Einen Anspruch auf die Leistungen haben im Todesfall des Vorstandsmitglieds die Witwe, der Witwer sowie der Partner in eingetragener Lebenspartnerschaft und die versorgungsberechtigten Kinder als Gesamtgläubiger.

In allen Versorgungsfällen erfolgt die Auszahlung nach Wahl des Vorstandsmitglieds bzw. der Hinterbliebenen im Wege einer Einmalzahlung oder in bis zu zehn gleichen jährlichen Raten. Trifft das Vorstandsmitglied bzw. treffen die Hinterbliebenen keine entsprechende Wahl, wird die Versorgungsleistung in drei gleichen jährlichen Raten ausgezahlt. Erfolgt die Auszahlung in Jahresraten, sind diese jeweils grundsätzlich im Januar fällig.[3]

1 Für das im Berichtsjahr ausgeschiedene Vorstandsmitglied Gil Steyaert besteht eine abweichende Versorgungszusage: Bis zum Mandatsende wurden Gil Steyaert jährliche Versorgungsbeiträge auf ein bei einem Finanzinstitut eingerichtetes Sonderkonto mit Zugriffsbeschränkungen gezahlt. Das Sonderkonto und die Zugriffsbeschränkungen werden bis zum Eintritt eines Versorgungsfalls aufrechterhalten. Die Regelungen dieser Versorgungszusage entsprechen grundsätzlich den Regelungen der beitragsorientierten Pensionszusagen der aktiven Vorstandsmitglieder mit der Ausnahme, dass keine laufende Verzinsung und keine Gutschriften im Invaliditäts- oder Todesfall erfolgen. Die jeweils vom Aufsichtsrat festzusetzenden jährlichen Versorgungsbeiträge wurden daher für Gil Steyaert um einen auf Grundlage von versicherungsmathematischen Grundsätzen ermittelten Betrag erhöht.
2 Karen Parkin sowie das ausgeschiedene Vorstandsmitglied Eric Liedtke haben eine abweichende Regelung: Gemäß den Pensionszusagen von Karen Parkin und Eric Liedtke ist keine vorgezogene Altersversorgung ab Vollendung des 62. Lebensjahres möglich.
3 Karen Parkin sowie die ausgeschiedenen Vorstandsmitglieder Eric Liedtke und Gil Steyaert haben eine abweichende Regelung: Gemäß den Pensionszusagen von Karen Parkin und Eric Liedtke erfolgt die Auszahlung der Versorgungsleistung in drei gleichen Raten jeweils im Januar der drei auf den Eintritt des Versorgungsfalls folgenden Kalenderjahre. Nach US-amerikanischem Recht können ferner bestimmte Wartefristen im Hinblick auf die Auszahlung der ersten jährlichen Rate bestehen. Gemäß der Pensionszusage von Gil Steyaert erlöschen mit dem Eintritt des Versorgungsfalls die Zugriffsbeschränkungen, und der zu dem jeweiligen Zeitpunkt auf dem Sonderkonto befindliche Betrag steht ihm zur Verfügung.

VARIABLE ERFOLGSABHÄNGIGE KOMPONENTEN

Performance-Bonus

Der Performance-Bonus vergütet als jährliche variable erfolgsabhängige Komponente die Leistungen des Vorstands im abgelaufenen Geschäftsjahr im Einklang mit der kurzfristigen Unternehmensentwicklung. Zu Beginn des Geschäftsjahres bestimmt der Aufsichtsrat die jeweils gewichteten Performance-Kriterien. Der Zielbetrag des Performance-Bonus entspricht bei einer 100%igen Zielerreichung 25 % der Zieldirektvergütung des jeweiligen Vorstandsmitglieds.

Die Höhe des Performance-Bonus wird anhand der Erreichung von grundsätzlich vier gewichteten Kriterien errechnet. Zwei dieser Kriterien sind für alle Vorstandsmitglieder einheitlich und insgesamt mit 60 % gewichtet. Sie stehen in direktem Zusammenhang mit der extern kommunizierten Jahresprognose und leiten sich gleichzeitig direkt von den ebenfalls extern kommunizierten langfristigen Wachstumszielen von adidas ab. Die anderen beiden Kriterien, die ebenfalls im Einklang mit den kurz- bzw. langfristigen Unternehmenszielen stehen und Schwerpunkte des jeweiligen Vorstandsressorts auch unter Berücksichtigung nichtfinanzieller Aspekte widerspiegeln, sind für das jeweilige Vorstandsmitglied individuell festgelegt und werden insgesamt mit 40 % gewichtet. Alle Kriterien sind so gestaltet, dass die Zielerreichung auch jeweils null betragen kann. Bei deutlichen Zielverfehlungen kann der Performance-Bonus infolgedessen vollständig entfallen. SIEHE TABELLE 3

Nach Ablauf des Geschäftsjahres überprüft der Aufsichtsrat für jedes Vorstandsmitglied die konkrete Zielerreichung, die grundsätzlich auf einem Vergleich der vorgegebenen Zielwerte mit den im Berichtsjahr erreichten Werten beruht. Aus der Summe dieser Zielerreichungsgrade (‚Gesamtzielerreichungsgrad') ermittelt der Aufsichtsrat den Faktor, mit dem der Performance-Bonus-Zielbetrag multipliziert wird. Daraus ergibt sich der individuelle Auszahlungsbetrag des Performance-Bonus (‚Performance-Bonus-Betrag'). Bei der Ermittlung der Zielerreichungsgrade und damit bei der Ermittlung des Performance-Bonus-Betrags kann der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen außergewöhnlichen positiven und negativen Entwicklungen, die keinen Bezug zu der Leistung des Vorstands haben, Rechnung tragen.

Der Performance-Bonus-Betrag ist auch bei einem Gesamtzielerreichungsgrad von mehr als 150 % auf maximal 150 % des individuellen Performance-Bonus-Zielbetrags begrenzt (‚Cap'). Bei einem Gesamtzielerreichungsgrad von 50 % oder weniger steht dem Vorstandsmitglied kein Performance-Bonus zu.

Beginnt oder endet das Amt eines Vorstandsmitglieds während eines Geschäftsjahres, wird der Performance-Bonus unter Zugrundelegung des zum Ablauf des Geschäftsjahres ermittelten Gesamtzielerreichungsgrads grundsätzlich zeitanteilig berechnet. In bestimmten in den Planbedingungen des Performance-Bonus definierten Fällen entfällt grundsätzlich der Anspruch auf die Auszahlung eines Performance-Bonus.

Die Auszahlung des Performance-Bonus-Betrags erfolgt jeweils nach Billigung des Konzernabschlusses für das abgelaufene Geschäftsjahr.

Performance-Bonus **3**

Performance-Kriterien	– Zwei gemeinsame Kriterien (Gewichtung 60 %) stehen in direktem Zusammenhang mit der extern kommunizierten Jahresprognose und leiten sich gleichzeitig direkt von den ebenfalls extern kommunizierten langfristigen Wachstumszielen von adidas ab – Zwei individuelle auf das jeweilige Vorstandsressort bezogene Kriterien (Gewichtung 40 %), Einbeziehung sowohl von finanziellen als auch nichtfinanziellen Zielen
Transparenz der Performance-Kriterien	– Zwei gemeinsame Kriterien sind transparent und stehen bei 100%iger Zielerreichung im Einklang mit der extern veröffentlichten Prognose
Begrenzung (‚Cap')	– Begrenzt auf maximal 150 % – Bei einem Gesamtzielerreichungsgrad von 50 % oder weniger erfolgt keine Auszahlung

Long-Term-Incentive-Plan 2018/2020 (‚LTIP 2018/2020')

Der LTIP 2018/2020 verfolgt das Ziel, die langfristige erfolgsabhängige Vergütung des Vorstands an der Wertentwicklung des Unternehmens und damit an den Interessen der Aktionäre auszurichten. Vor diesem Hintergrund ist der LTIP 2018/2020 aktienbasiert. Er setzt sich aus drei jährlichen Tranchen (2018, 2019 und 2020) zusammen, die jeweils anhand einer Laufzeit von rund viereinhalb Jahren bemessen werden. Jede der drei jährlichen LTIP-Tranchen setzt sich aus einem Performance-Jahr und einer nachfolgenden gut dreijährigen Halteperiode zusammen. SIEHE TABELLE 4

LTIP 2018/2020 4

Performance-Kriterium	– Ein gemeinsames Kriterium: absolute Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen
Transparenz des Performance-Kriteriums	– Kriterium für das jeweilige Performance-Jahr ist transparent und steht bei 100%iger Zielerreichung im Einklang mit den extern veröffentlichten langfristigen Wachstumszielen – Im Voraus definierte und extern kommunizierte Schwellenwerte
Begrenzung („Cap")	– Begrenzt auf maximal 150 % – Im Falle einer Unterschreitung des im Voraus definierten Schwellenwerts erfolgt keine Auszahlung
Clawback/Malus	Ja
Aktienbasiert	Ja
Maßgeblicher Zeitraum	Ca. 4,5 Jahre
Vergütung von Vorstand und oberen Führungskräften aufeinander abgestimmt	Ja

Anfang 2018 hat der Aufsichtsrat für jedes der drei Performance-Jahre (2018, 2019 und 2020) als Performance-Kriterium die absolute Steigerung des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr festgelegt. Die Zielwerte der jährlichen LTIP-Tranchen leiten sich direkt von den extern veröffentlichten langfristigen Wachstumszielen für den Gewinn des Unternehmens ab. So würde die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen um insgesamt 630 Mio. € (100%ige Zielerreichung) im Dreijahreszeitraum von 2018 bis 2020 zu einem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen von 2.060 Mio. € im Jahr 2020 führen. Im Vergleich zum Jahr 2015 (Basis der adidas Unternehmensstrategie) entspräche dies einem durchschnittlichen Gewinnanstieg von 23 % pro Jahr und läge damit innerhalb des von adidas im Rahmen der aktuellen Unternehmensstrategie formulierten Zielkorridors von 22 % bis 24 %. SIEHE TABELLE 5

LTIP 2018/2020: Wachstumsziele 5

Performance-Jahr	Wachstumsziel für den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen
2018 (gegenüber 2017[1])	+ 210 Mio. €
2019 (gegenüber 2018)	+ 210 Mio. €
2020 (gegenüber 2019)	+ 210 Mio. €

1 Als Basis für 2017 dient der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen in Höhe von 1.430 Mio. € (ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt im Geschäftsjahr 2017).

Sollte die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen im entsprechenden Performance-Jahr niedriger als 210 Mio. € sein, erhöht sich der Zielwert für eine 100%ige Zielerreichung im folgenden Performance-Jahr entsprechend, wenn nicht der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen etwas Abweichendes festlegt. Hat sich der Gewinn im abgelaufenen Performance-Jahr beispielsweise nur um 180 Mio. € erhöht, muss der Gewinn im darauffolgenden Performance-Jahr für einen 100%igen Zielerreichungsgrad um 240 Mio. € gesteigert werden. Liegt die Steigerung des Gewinns in einem Performance-Jahr dagegen über 210 Mio. €, bleibt das Ziel für das folgende Performance-Jahr davon unberührt. Trotz eines Gewinnwachstums um 263 Mio. € im Jahr 2019 (2018: 279 Mio. €), was einen Zielerreichungsgrad von 138 % darstellt (2018: 149 %), muss der Gewinn in dem folgenden Performance-Jahr 2020 daher unverändert um 210 Mio. € steigen, um einen 100%igen Zielerreichungsgrad zu erreichen.

Der LTIP-Zielbetrag für die jeweilige LTIP-Tranche entspricht bei einer 100%igen Zielerreichung 40 % der Zieldirektvergütung des jeweiligen Vorstandsmitglieds.

Die konkrete Zielerreichung wird auf der Grundlage des gebilligten Konzernabschlusses für das jeweilige Performance-Jahr ermittelt. Dabei kann der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen außergewöhnlichen positiven und negativen Entwicklungen, die keinen Bezug zu der Leistung des Vorstands haben, Rechnung tragen. Aus der Höhe der tatsächlichen Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen für das betreffende Performance-Jahr leitet sich der Zielerreichungsgrad ab, mit dem der für das jeweilige Vorstandsmitglied bestimmte jährliche LTIP-Zielbetrag multipliziert wird. SIEHE TABELLE 6

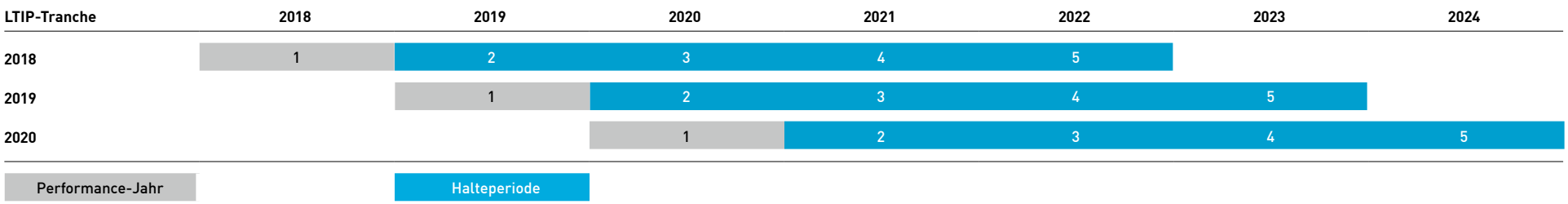
LTIP 2018/2020: Berechnung der Zielerreichung 6

Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen gegenüber dem Vorjahr	Zielerreichungsgrad
≥ + 280 Mio. €	150 %
+ 210 Mio. €	100 %
+ 140 Mio. €	50 %
< + 140 Mio. €	0 %

Liegt die tatsächliche Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen gegenüber dem Vorjahr zwischen den im Voraus definierten Schwellenwerten, wird der Zielerreichungsgrad gleitend ermittelt. Liegt das jährliche Gewinnwachstum unter 140 Mio. €, beträgt der Zielerreichungsgrad null. Infolgedessen entfällt der LTIP-Bonus für die betroffene LTIP-Tranche vollständig. Zudem ist der Zielerreichungsgrad der Höhe nach auf 150 % beschränkt („Cap"), auch wenn das Gewinnwachstum 280 Mio. € übersteigt.

Aus der Multiplikation des so ermittelten Zielerreichungsgrads mit dem für das jeweilige Vorstandsmitglied bei einer 100%igen Zielerreichung bestimmten jährlichen LTIP-Zielbetrag ergibt sich der Grant Amount, der an das Vorstandsmitglied für die betreffende jährliche LTIP-Tranche nach Billigung des Konzernabschlusses von adidas für das Performance-Jahr ausgezahlt wird. Der nach Abzug anfallender Steuern und Sozialversicherungsbeiträge verbleibende Grant

LTIP 2018/2020: jährliche LTIP-Tranchen **7**



1 Performance-Jahr: Festsetzung des LTIP-Zielbetrags bei einer 100%igen Zielerreichung.
2 Ermittlung des Zielerreichungsgrads, Auszahlung des Grant Amounts nach Billigung des Konzernabschlusses für das abgelaufene Performance-Jahr und Investition des LTIP-Auszahlungsbetrags in adidas AG Aktien. Beginn der Halteperiode.
3 Halteperiode.
4 Halteperiode.
5 Ende der Halteperiode nach Ablauf des Monats, in dem die ordentliche Hauptversammlung der adidas AG stattfindet.

Amount (‚LTIP-Auszahlungsbetrag') ist von den Vorstandsmitgliedern in voller Höhe in den Erwerb von adidas AG Aktien zu investieren (‚Share Ownership'). Die erworbenen Aktien unterliegen einer Halteperiode. Diese Halteperiode endet im dritten Geschäftsjahr nach Erwerb der Aktien mit Ablauf des Monats, in dem die ordentliche Hauptversammlung der adidas AG stattfindet. Erst nach Ablauf der Halteperiode können die Vorstandsmitglieder über die Aktien verfügen. SIEHE GRAFIK 7

Durch diesen Mechanismus hängt die Vergütung, welche die Vorstandsmitglieder letztendlich aus jeder der LTIP-2018/2020-Tranchen erhalten, unmittelbar von der Aktienkursentwicklung während der jeweils gut dreijährigen Halteperiode und damit der langfristigen Wertentwicklung des Unternehmens ab. Während der Halteperiode auf die Aktien ausgeschüttete Dividenden stehen den Vorstandsmitgliedern zu. Beginnt oder endet das Amt eines Vorstandsmitglieds während eines Performance-Jahres, erfolgt grundsätzlich eine zeitanteilige Berechnung des Grant Amounts für die betreffende jährliche LTIP-Tranche des LTIP 2018/2020.

An den jährlichen LTIP-2018/2020-Tranchen, deren Performance-Jahr erst nach dem Ausscheiden eines Vorstandsmitglieds beginnt, nimmt das ausgeschiedene Vorstandsmitglied nicht teil. In bestimmten in den Planbedingungen des LTIP 2018/2020 definierten Fällen entfallen grundsätzlich sämtliche Ansprüche unter dem LTIP 2018/2020, und die bereits erworbenen adidas AG Aktien, für welche die Halteperiode noch nicht abgelaufen ist, sind ohne Entschädigung an adidas zu übertragen.

Zur Gewährleistung einer nachhaltigen Unternehmensführung und -entwicklung enthalten die Planbedingungen des LTIP 2018/2020 darüber hinaus Malus- und Clawback-Regelungen, die es dem Aufsichtsrat bis zum Ablauf der Halteperiode (Malus) und danach (Clawback) unter bestimmten Umständen erlauben, die bereits ausgezahlte Vergütung aus dem LTIP 2018/2020 nach pflichtgemäßem Ermessen teilweise oder vollständig zu reduzieren. Zu solchen Umständen gehören z. B. wesentliche Fehldarstellungen in den Finanzberichten, schwerwiegende Compliance-Verstöße und Pflichtverletzungen sowie Verletzungen der unternehmensinternen Verhaltensvorschriften durch das Vorstandsmitglied, die vor diesem Hintergrund zu einer nicht gerechtfertigten Bonuszahlung im Rahmen des LTIP 2018/2020 führen würde. Darüber hinaus gelten bei den Pflichtverletzungen der Vorstandsmitglieder die etwaigen aktiengesetzlichen Schadenersatzansprüche.

Das Vergütungssystem für den Vorstand ermöglicht es dem Aufsichtsrat in Ausnahmefällen und bei außerordentlichen Leistungen des Vorstandsmitglieds, die sich nicht auf Performance-Kriterien beziehen, die bereits für die Gewährung des Performance-Bonus oder des LTIP-Bonus maßgeblich waren, nach pflichtgemäßem Ermessen eine Sondervergütung zu gewähren. Im Falle einer Gewährung ist sie auf maximal 100 % der Jahresfestvergütung des Geschäftsjahres begrenzt, für das die Sondervergütung gewährt wird. Im Falle der Gewährung einer Sondervergütung wird die Begründung für diese Gewährung im Vergütungsbericht des betroffenen Geschäftsjahres offengelegt.

SHARE OWNERSHIP

40 % der Zieldirektvergütung der Vorstandsmitglieder werden basierend auf der langfristigen erfolgsbezogenen Vergütungskomponente LTIP 2018/2020 gewährt. Zur Förderung der nachhaltigen Unternehmensentwicklung sind die Vorstandsmitglieder im Rahmen des LTIP 2018/2020 dazu verpflichtet, den Auszahlungsbetrag in voller Höhe in den Erwerb von adidas AG Aktien zu investieren. Die erworbenen Aktien unterliegen einer gut dreijährigen Halteperiode – damit steigt die Anzahl der von den Vorstandsmitgliedern direkt gehaltenen adidas AG Aktien auf jährlicher Basis. SIEHE TABELLE 10

LEISTUNGEN FÜR DEN FALL DER BEENDIGUNG DER VORSTANDSTÄTIGKEIT

Endet der Dienstvertrag aufgrund der Vollendung des 65. Lebensjahres des Vorstandsmitglieds oder wegen Nichtverlängerung des Dienstvertrags, erhält das Vorstandsmitglied, vorbehaltlich einer abweichenden Vereinbarung im Einzelfall, eine zeitanteilig bis zum Tag des Ausscheidens berechnete Jahresfestvergütung, einen etwaigen zeitanteilig berechneten Performance-Bonus und einen etwaigen zeitanteilig berechneten LTIP-Bonus. Das Vorstandsmitglied unterliegt ferner einem nachvertraglichen Wettbewerbsverbot von zwei Jahren. Während dessen Dauer erhält das Vorstandsmitglied vorbehaltlich von Anrechnungen (z. B. von Einkünften aus einer anderweitigen Tätigkeit) eine monatliche Entschädigung in Höhe von grundsätzlich 50 % der zuletzt gezahlten monatlichen Festvergütung. Bezieht das ausgeschiedene Vorstandsmitglied Pensionszahlungen von der Gesellschaft, wird die Entschädigung auf ggf. von der Gesellschaft für die Dauer des Wettbewerbsverbots geschuldete Versorgungsleistungen angerechnet.

Unter bestimmten Umständen erhält das ausscheidende Vorstandsmitglied ferner einen Nachlaufbonus. Von den derzeit dem Vorstand angehörenden Mitgliedern ist ein solcher Nachlaufbonus mit Roland Auschel in Höhe von 75 % des ihm für das letzte volle Geschäftsjahr gewährten Performance-Bonus vereinbart. Dieser wird in zwei Tranchen, zwölf bzw. 24 Monate nach Vertragsende, ausgezahlt.

Für den Fall der vorzeitigen Beendigung des Dienstverhältnisses, ohne dass ein zur Kündigung berechtigender wichtiger Grund vorliegt, begrenzen die Dienstverträge eine etwaige Abfindung auf maximal zwei Gesamtjahresvergütungen, höchstens aber auf die Vergütungsansprüche für die Restlaufzeit des Vertrags (‚Abfindungs-Cap'). Erfolgt die Beendigung des Dienstvertrags anlässlich eines Kontrollwechsels, ist eine etwaige Abfindung auf 150 % des Abfindungs-Caps begrenzt. Eine Abfindung wird nicht geleistet, wenn die vorzeitige Beendigung auf Wunsch des Vorstandsmitglieds erfolgt oder ein wichtiger Grund zur Kündigung des Dienstverhältnisses durch die Gesellschaft besteht. Für mit Wirkung ab 1. Januar 2020 neu bestellte Vorstandsmitglieder wird in den abzuschließenden Dienstverträgen grundsätzlich vereinbart, dass die dem ausscheidenden Vorstandsmitglied etwaig monatlich zu zahlende Wettbewerbsverbotsentschädigung auf eine ggf. von adidas zu leistende Abfindung anzurechnen ist.

Sollte ein Vorstandsmitglied während der Vorstandstätigkeit versterben, so erhält der (Ehe-)Partner, ersatzweise erhalten die unterhaltsberechtigten Kinder, zusätzlich zu den Leistungen aus den Pensionszusagen das zeitanteilige Jahresfestgehalt für den Sterbemonat sowie für die drei folgenden Monate, längstens jedoch bis zum im Dienstvertrag vereinbarten Vertragsende.

NEBENTÄTIGKEITEN VON VORSTANDSMITGLIEDERN

Die Übernahme von entgeltlichen oder unentgeltlichen Nebentätigkeiten von Vorstandsmitgliedern, insbesondere von konzernexternen Aufsichtsratsmandaten, steht unter Zustimmungsvorbehalt des Aufsichtsrats. Die Wahrnehmung von konzerninternen Mandaten gilt als mit der vertraglichen Vorstandsvergütung abgegolten. Über die Anrechnung der Vergütung für konzernexterne Aufsichtsratsmandate beschließt der Aufsichtsrat. Die von Kasper Rorsted für das Mandat im Verwaltungsrat der Nestlé S.A. erhaltene Vergütung wird gemäß Beschluss des Aufsichtsrats nicht auf die Vorstandsvergütung angerechnet. SIEHE VORSTAND, S. 12

VORSTANDSVERGÜTUNG 2019

PERFORMANCE-BONUS 2019

Für das Geschäftsjahr 2019 hat der Aufsichtsrat als Performance-Kriterien

- den währungsneutralen Umsatzanstieg,
- den Anstieg der operativen Marge sowie
- zwei auf die individuellen Leistungen der Vorstandsmitglieder bezogene Kriterien

festgelegt.

Die für den Performance-Bonus festgesetzten Ziele orientieren sich an der für das Geschäftsjahr 2019 kommunizierten Unternehmensprognose ‚währungsneutraler Umsatzanstieg zwischen 5 % und 8 %' bzw. ‚Anstieg der operativen Marge auf einen Wert zwischen 11,3 % und 11,5 %'. Bei der Ermittlung des Zielerreichungsgrads für das Kriterium ‚Anstieg der operativen Marge' wurde der sich aufgrund der Rechnungslegungsänderung nach IFRS 16 ergebende positive Effekt in Höhe von 24 Mio. € herausgerechnet. SIEHE TABELLE 8

Performance-Bonus 2019: Zielerreichung 8

Performance-Kriterium	Gewichtung	100 %-Zielwert	2019 Ist-Wert	Zielerreichungsgrad
Währungsneutraler Umsatzanstieg	30 %	Anstieg um 7,5 %	6,1 %	69 %
Anstieg der operativen Marge	30 %	Anstieg auf 11,5 %	11,2 %[1]	50 %
Individuelles Kriterium 1	20 %		Individuell	
Individuelles Kriterium 2	20 %		Individuell	

1 Ohne den positiven Effekt der Rechnungslegungsänderung nach IFRS 16 in Höhe von ca. 24 Mio. €.

Im Geschäftsjahr 2019 lagen die Schwerpunkte der auf das jeweilige Vorstandsressort bezogenen individuellen Kriterien beispielsweise auf der Umsetzung der Unternehmensstrategie, der Nachfolgeplanung und dem Performance-Management im Unternehmen, dem unternehmerischen Erfolg in einzelnen Märkten, den Produktinnovationen, der Digitalisierung sowie der operativen Effizienz. Auf der Grundlage der tatsächlich erreichten Ziele ergibt sich für das Berichtsjahr ein Gesamtzielerreichungsgrad für die einzelnen Vorstandsmitglieder in Höhe von 75 % bis 107 % (2018: 67 % bis 118 %). Bei der Ermittlung der entsprechenden individuellen Gesamtzielerreichungsgrade hat der Aufsichtsrat wie in den Vorjahren keinen außergewöhnlichen positiven oder negativen Entwicklungen, die keinen Bezug zur Leistung des Vorstands haben, Rechnung getragen.

LTIP 2018/2020: PERFORMANCE-JAHR 2019

Im Geschäftsjahr 2018 hat der Aufsichtsrat als Performance-Kriterium für jedes der drei Performance-Jahre (2018, 2019 und 2020) des LTIP 2018/2020 die absolute Steigerung des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr festgelegt. SIEHE TABELLE 9

LTIP 2018/2020: Zielerreichung des Performance-Jahres 2019 9

Performance-Kriterium	0 %-Zielwert	100 %-Zielwert	150 %-Zielwert	2019 Ist-Wert	Zielerreichungsgrad
Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen gegenüber dem Vorjahr	< + 140 Mio. €	+ 210 Mio. €	⩾ + 280 Mio. €	+ 263 Mio. €[1]	138 %

1 Ohne den negativen Effekt der Rechnungslegungsänderung nach IFRS 16 in Höhe von ca. 54 Mio. €.

Auf der Grundlage der tatsächlichen Zielerreichung ergibt sich für das Performance-Jahr 2019 ein Zielerreichungsgrad für die einzelnen Vorstandsmitglieder in Höhe von jeweils 138 % (2018: 149 %). Bei der Ermittlung des Zielerreichungsgrads wurde der sich aufgrund der Rechnungslegungsänderung nach IFRS 16 ergebende negative Effekt in Höhe von 54 Mio. € herausgerechnet. Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat wie in den Vorjahren keinen außergewöhnlichen positiven oder negativen Entwicklungen, die keinen Bezug zur Leistung des Vorstands haben, Rechnung getragen. Der nach Abzug anfallender Steuern und Sozialversicherungsbeiträge verbleibende Grant Amount (‚LTIP-Auszahlungsbetrag') ist von den Vorstandsmitgliedern in voller Höhe in den Erwerb von adidas AG Aktien zu investieren (‚Share Ownership'). Die erworbenen Aktien unterliegen einer Halteperiode, die mit Ablauf des Monats endet, in dem die ordentliche Hauptversammlung der adidas AG im Geschäftsjahr 2023 stattfindet. SIEHE ABSCHNITT ‚LONG-TERM-INCENTIVE-PLAN 2018/2020 (‚LTIP 2018/2020')', S. 35

Zum 31. Dezember 2019 beläuft sich die Gesamtzahl der von den im Geschäftsjahr amtierenden Vorstandsmitgliedern gehaltenen und einer Haltefrist unterliegenden adidas AG Aktien auf 21.451 Stück Aktien im Gesamtwert von 6,217 Mio. €. Die Halteperiode der unter der LTIP-Tranche 2018 erworbenen adidas AG Aktien endet am 31. Mai 2022, die unter der LTIP-Tranche 2019 erworbenen adidas AG Aktien am 31. Mai 2023. Die Anzahl und die Entwicklung der bisher im Rahmen des LTIP 2018/2020 von den Mitgliedern des Vorstands erworbenen adidas AG Aktien werden im Folgenden individualisiert dargestellt. SIEHE TABELLE 10

Dem Vorstand wurde wie in den Vorjahren keine Sondervergütung gewährt.

LTIP 2018/2020: Aktienerwerb im Rahmen der LTIP-Tranche 2018 in € 10

	Grant Amount	LTIP-Auszahlungsbetrag	Kaufkurs zum 1. April 2019	Anzahl der Aktien zum 31. Dezember 2019	Aktienkurs zum 31. Dezember 2019	Gesamtwert der adidas AG Aktien
Kasper Rorsted	3.405.714	1.788.851	219,20	8.160	289,80	2.364.768
Roland Auschel	1.566.629	822.873	219,20	3.753	289,80	1.087.619
Eric Liedtke	1.702.857	894.425	219,20	4.080	289,80	1.182.384
Harm Ohlmeyer	1.170.246	614.670	219,20	2.804	289,80	812.599
Karen Parkin	1.170.246	581.974	219,20	2.654	289,80	769.129
Martin Shankland[1]	–	–	–	–	–	–
Gesamt	**9.015.692**	**4.702.793**		**21.451**		**6.216.500**

1 Mitglied des Vorstands mit Wirkung ab 4. März 2019. Erstmalige Teilnahme am LTIP 2018/2020 im Geschäftsjahr 2019 (LTIP-Tranche 2019).

PENSIONSZUSAGEN

Der Versorgungsaufwand für die den Mitgliedern des Vorstands gewährten Pensionszusagen sowie die Anwartschaftsbarwerte im Geschäftsjahr 2019 werden im Folgenden in individualisierter Form dargestellt. SIEHE TABELLE 11

GESAMTVERGÜTUNG 2019 GEMÄSS DEM KODEX

Aufgrund der vorgenannten Festsetzungen des Aufsichtsrats ergibt sich für das Geschäftsjahr 2019 eine Gesamtvergütung des Vorstands in Höhe von 22,361 Mio. €. Dies entspricht einer Minderung von ca. 6 % (2018: 23,912 Mio. €). Von dieser Gesamtvergütung entfielen 3,574 Mio. € (2018: 4,431 Mio. €) auf die einjährige und 9,245 Mio. € (2018: 10,186 Mio. €) auf die mehrjährige erfolgsabhängige Vergütung.

Die Empfehlungen des Kodex, die einzelnen Vergütungskomponenten für jedes Vorstandsmitglied individuell offenzulegen und die dem Kodex beigefügten Mustertabellen zu verwenden, werden im Folgenden umgesetzt.

GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN GEMÄSS DEM KODEX

In der nachfolgenden Tabelle werden die einzelnen Vergütungskomponenten bei einer 100%igen Zielerreichung der erfolgsabhängigen Vergütung einschließlich Nebenleistungen und Versorgungsaufwand auch unter Angabe der Werte, die im Minimum bzw. im Maximum erreicht werden können, für jedes Vorstandsmitglied individuell offengelegt.

SIEHE TABELLE 12

Pensionszusagen im Geschäftsjahr 2019 in € — **11**

	Versorgungsaufwand		Anwartschaftsbarwert der Pensionszusagen	
	2019	**2018**	**2019**	**2018**
Mitglieder des Vorstands zum 31. Dezember 2019				
Kasper Rorsted	856.807	1.052.993	3.872.421	2.114.236
Roland Auschel	321.247	402.742	2.874.476	1.622.119
Eric Liedtke	345.945	447.154	2.836.852	1.587.967
Harm Ohlmeyer	395.186	386.523	1.444.973	741.407
Karen Parkin	374.370	375.785	1.247.607	644.177
Martin Shankland (seit 4. März 2019)	355.518	–	355.518	–
Gesamt	**2.649.073**	**2.665.197**	**12.631.847**	**6.709.906**
Im Geschäftsjahr 2019 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder				
Gil Steyaert (bis 26. Februar 2019)[1]	672.276	528.998	1.498.021	825.745
Gesamt	**672.276**	**528.998**	**1.498.021**	**825.745**

1 Aufgrund der Umstellung der Pensionszusage von Gil Steyaert im Geschäftsjahr 2018 entspricht der Versorgungsaufwand dem Bruttobeitrag, den die adidas AG für das betroffene Geschäftsjahr auf das für ihn eingerichtete Sonderkonto gutgeschrieben hat. Der Versorgungsaufwand 2019 bei Gil Steyaert beinhaltet den anlässlich seines Ausscheidens vertraglich festgesetzten Bruttobeitrag, der Gil Steyaert bis 31. Mai 2020 als Versorgungsleistung für eine vorzeitige Beendigung des Vorstandsmandats gewährt wurde. Der Anwartschaftsbarwert der Pensionszusage von Gil Steyaert entspricht dem Bruttobeitrag, den die adidas AG seit der Vorstandsbestellung auf dem für ihn eingerichteten Sonderkonto gutgeschrieben hat.

Gewährte Zuwendungen in €

12

	Kasper Rorsted Vorstandsvorsitzender				Roland Auschel Global Sales			
	2018	**2019**	**2019 (min.)**	**2019 (max.)**	**2018**	**2019**	**2019 (min.)**	**2019 (max.)**
Festvergütung	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	920.000	920.000	920.000	920.000
Nebenleistungen	19.314	26.417	26.417	26.417	17.943	19.165	19.165	19.165
Summe	**2.019.314**	**2.026.417**	**2.026.417**	**2.026.417**	**937.943**	**939.165**	**939.165**	**939.165**
Einjährige variable Vergütung	1.428.571	1.428.571	0	2.142.857	657.143	657.143	0	985.715
Mehrjährige variable Vergütung	2.285.714	2.285.714	0	3.428.571	1.051.429	1.051.429	0	1.577.144
LTIP 2018/2020 (Tranche 2019)	–	2.285.714	0	3.428.571	–	1.051.429	0	1.577.144
LTIP 2018/2020 (Tranche 2018)	2.285.714	–	–	–	1.051.429	–	–	–
Summe	**5.733.599**	**5.740.702**	**2.026.417**	**7.597.844**	**2.646.515**	**2.647.737**	**939.165**	**3.502.023**
Versorgungsaufwand	1.052.993	856.807	856.807	856.807	402.742	321.247	321.247	321.247
Gesamtvergütung	**6.786.592**	**6.597.509**	**2.883.224**	**8.454.651**	**3.049.257**	**2.968.984**	**1.260.412**	**3.823.270**

	Eric Liedtke[1] Global Brands bis 31. Dezember 2019				Harm Ohlmeyer Finanzvorstand			
	2018	**2019**	**2019 (min.)**	**2019 (max.)**	**2018**	**2019**	**2019 (min.)**	**2019 (max.)**
Festvergütung	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	687.225	687.225	687.225	687.225
Nebenleistungen	24.475	26.935	26.935	26.935	17.826	19.684	19.684	19.684
Summe	**1.024.475**	**1.026.935**	**1.026.935**	**1.026.935**	**705.051**	**706.909**	**706.909**	**706.909**
Einjährige variable Vergütung	714.286	714.286	0	1.071.429	490.875	490.875	0	736.313
Mehrjährige variable Vergütung	1.142.857	1.142.857	0	1.714.286	785.400	785.400	0	1.178.100
LTIP 2018/2020 (Tranche 2019)	–	1.142.857	0	1.714.286	–	785.400	0	1.178.100
LTIP 2018/2020 (Tranche 2018)	1.142.857	–	–	–	785.400	–	–	–
Summe	**2.881.618**	**2.884.078**	**1.026.935**	**3.812.649**	**1.981.326**	**1.983.184**	**706.909**	**2.621.322**
Versorgungsaufwand	447.154	345.945	345.945	345.945	386.523	395.186	395.186	395.186
Gesamtvergütung	**3.328.772**	**3.230.023**	**1.372.880**	**4.158.594**	**2.367.849**	**2.378.370**	**1.102.095**	**3.016.508**

Gewährte Zuwendungen in € — 12

	Karen Parkin Global Human Resources				Martin Shankland[2] Global Operations seit 4. März 2019			
	2018	**2019**	**2019 (min.)**	**2019 (max.)**	**2018**	**2019**	**2019 (min.)**	**2019 (max.)**
Festvergütung	687.225	687.225	687.225	687.225	–	567.145	567.145	567.145
Nebenleistungen	18.692	18.692	18.692	18.692	–	118.164	118.164	118.164
Summe	**705.917**	**705.917**	**705.917**	**705.917**	–	**685.309**	**685.309**	**685.309**
Einjährige variable Vergütung	490.875	490.875	0	736.313	–	405.104	0	607.656
Mehrjährige variable Vergütung	785.400	785.400	0	1.178.100	–	648.166	0	972.249
LTIP 2018/2020 (Tranche 2019)	–	785.400	0	1.178.100	–	648.166	0	972.249
LTIP 2018/2020 (Tranche 2018)	785.400	–	–	–	–	–	–	–
Summe	**1.982.192**	**1.982.192**	**705.917**	**2.620.330**	–	**1.738.579**	**685.309**	**2.265.214**
Versorgungsaufwand	375.785	374.370	374.370	374.370	–	355.518	355.518	355.518
Gesamtvergütung	**2.357.977**	**2.356.562**	**1.080.287**	**2.994.700**	–	**2.094.097**	**1.040.827**	**2.620.732**

	Gil Steyaert[3] Global Operations bis 26. Februar 2019			
	2018	**2019**	**2019 (min.)**	**2019 (max.)**
Festvergütung	687.225	114.538	114.538	114.538
Nebenleistungen	20.904	15.146	15.146	15.146
Summe	**708.129**	**129.683**	**129.683**	**129.683**
Einjährige variable Vergütung	490.875	–	–	–
Mehrjährige variable Vergütung	785.400	–	–	–
LTIP 2018/2020 (Tranche 2019)	–	–	–	–
LTIP 2018/2020 (Tranche 2018)	785.400	–	–	–
Summe	**1.984.404**	**129.683**	**129.683**	**129.683**
Versorgungsaufwand	528.998	672.276	672.276	672.276
Gesamtvergütung	**2.513.402**	**801.959**	**801.959**	**801.959**

1 Anlässlich seines Ausscheidens erhält Eric Liedtke zusätzlich zu der ausgewiesenen Gesamtvergütung eine vertraglich festgesetzte Abfindung in Höhe von 5.428.572 €. Diese Vergütung wird im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands ausgewiesen.
2 Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2019 und des LTIP-Zielbetrags 2018/2020 (Tranche 2019) wegen unterjähriger Vorstandsernennung von Martin Shankland (mit Wirkung ab 4. März 2019). Zeitanteilige Angabe des Versorgungsaufwands 2019.
3 Zeitanteilige Angabe der Vorstandsbezüge wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Gil Steyaert. Der Dienstvertrag von Gil Steyaert endete mit Wirkung zum 28. Februar 2019. Bis zu diesem Datum wurde Gil Steyaert sein monatliches Festgehalt in voller Höhe gezahlt. Anlässlich seines Ausscheidens erhielt Gil Steyaert zusätzlich eine vertraglich festgesetzte Abfindung in Höhe von 3.422.316 €. Diese Vergütung beinhaltet auch den hier ausgewiesenen Versorgungsaufwand und wird im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands ausgewiesen. Der Versorgungsaufwand 2019 bei Gil Steyaert beinhaltet den anlässlich seines Ausscheidens vertraglich festgesetzten Bruttobeitrag, der Gil Steyaert bis 31. Mai 2020 als Versorgungsleistung für eine vorzeitige Beendigung des Vorstandsmandats gewährt wurde. Aufgrund der Umstellung der Pensionszusage von Gil Steyaert im Geschäftsjahr 2018 entspricht der Versorgungsaufwand dem Bruttobeitrag, den die adidas AG für das betroffene Geschäftsjahr auf dem für ihn eingerichteten Sonderkonto gutgeschrieben hat.

ZUFLUSS GEMÄSS DEM KODEX

Entsprechend den Empfehlungen des Kodex sind die Jahresfestvergütung, die Nebenleistungen, der Performance-Bonus, der LTIP-Bonus sowie der Versorgungsaufwand als Zufluss für das Geschäftsjahr angegeben, für das die Vergütung gewährt wird, wobei der Versorgungsaufwand keinen tatsächlichen Zufluss an die Vorstandsmitglieder darstellt. SIEHE TABELLE 13

Zufluss in € **13**

	Kasper Rorsted Vorstandsvorsitzender		Roland Auschel Global Sales		Eric Liedtke[3] Global Brands bis 31. Dezember 2019	
	2019	**2018**	**2019**	**2018**	**2019**	**2018**
Festvergütung	2.000.000	2.000.000	920.000	920.000	1.000.000	1.000.000
Nebenleistungen	26.417	19.314	19.165	17.943	26.935	24.475
Summe	**2.026.417**	**2.019.314**	**939.165**	**937.943**	**1.026.935**	**1.024.475**
Einjährige variable Vergütung	1.200.000	1.685.714	492.857	624.286	642.857	707.143
Mehrjährige variable Vergütung[1]	3.154.285	3.405.714	1.450.972	1.566.629	1.577.143	1.702.857
LTIP 2018/2020 (Tranche 2019)	3.154.285	–	1.450.972	–	1.577.143	–
LTIP 2018/2020 (Tranche 2018)	–	3.405.714	–	1.566.629	–	1.702.857
Sonstiges	–	–	–	–	–	–
Summe[2]	**6.380.702**	**7.110.741**	**2.882.994**	**3.128.858**	**3.246.935**	**3.434.476**
Versorgungsaufwand	856.807	1.052.993	321.247	402.742	345.945	447.154
Gesamtvergütung	**7.237.509**	**8.163.734**	**3.204.241**	**3.531.600**	**3.592.880**	**3.881.630**

	Harm Ohlmeyer Finanzvorstand		Karen Parkin Global Human Resources		Martin Shankland[4] Global Operations seit 4. März 2019	
	2019	**2018**	**2019**	**2018**	**2019**	**2018**
Festvergütung	687.225	687.225	687.225	687.225	567.145	–
Nebenleistungen	19.684	17.826	18.692	18.692	118.164	–
Summe	**706.909**	**705.051**	**705.917**	**705.917**	**685.309**	–
Einjährige variable Vergütung	373.065	559.598	525.236	525.236	340.287	–
Mehrjährige variable Vergütung[1]	1.083.852	1.170.246	1.083.852	1.170.246	894.469	–
LTIP 2018/2020 (Tranche 2019)	1.083.852	–	1.083.852	–	894.469	–
LTIP 2018/2020 (Tranche 2018)	–	1.170.246	–	1.170.246	–	–
Sonstiges	–	–	–	–	–	–
Summe[2]	**2.163.826**	**2.434.895**	**2.315.005**	**2.401.399**	**1.920.065**	–
Versorgungsaufwand	395.186	386.523	374.370	375.785	355.518	–
Gesamtvergütung	**2.559.012**	**2.821.418**	**2.689.375**	**2.777.184**	**2.275.583**	–

Zufluss in € **13**

	Gil Steyaert[5] Global Operations bis 26. Februar 2019	
	2019	**2018**
Festvergütung	114.538	687.225
Nebenleistungen	15.146	20.904
Summe	**129.683**	**708.129**
Einjährige variable Vergütung	–	328.886
Mehrjährige variable Vergütung[1]	–	1.170.246
LTIP 2018/2020 (Tranche 2019)	–	–
LTIP 2018/2020 (Tranche 2018)	–	1.170.246
Sonstiges	–	–
Summe[2]	**129.683**	**2.207.261**
Versorgungsaufwand	672.276	528.998
Gesamtvergütung	**801.959**	**2.736.259**

1 Der nach Abzug anfallender Steuern und Sozialversicherungsbeiträge für die betreffende jährliche LTIP-Tranche verbleibende Grant Amount (‚LTIP-Auszahlungsbetrag') ist in den Erwerb von adidas AG Aktien zu investieren. Diese unterliegen einer Halteperiode, die im dritten Geschäftsjahr nach dem Erwerb der Aktien mit Ablauf des Monats, in dem die ordentliche Hauptversammlung der adidas AG stattfindet, endet. Erst nach Ablauf der Halteperiode gilt der LTIP-Auszahlungsbetrag als erdient, und die Vorstandsmitglieder können über die Aktien frei verfügen. Der für Einkommensteuer und Sozialversicherungsbeiträge einbehaltene Betrag ist dagegen bereits zum Zeitpunkt der Auszahlung nach Feststellung des Konzernabschlusses durch den Aufsichtsrat vollständig erdient.
2 Die oben dargestellten Vergütungsbestandteile stellen sowohl im Geschäftsjahr 2019 als auch im Vorjahr ebenfalls die nach Handelsrecht in individualisierter Form anzugebenden Gesamtbezüge dar.
3 Anlässlich seines Ausscheidens erhält Eric Liedtke zusätzlich zu der ausgewiesenen Gesamtvergütung eine vertraglich festgesetzte Abfindung in Höhe von 5.428.572 €. Diese Vergütung wird im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands ausgewiesen.
4 Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2019 und des LTIP-Zielbetrags 2018/2020 (Tranche 2019) wegen unterjähriger Vorstandsernennung von Martin Shankland (mit Wirkung ab 4. März 2019). Zeitanteilige Angabe des Versorgungsaufwands 2019.
5 Zeitanteilige Angabe der Vorstandsbezüge wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Gil Steyaert. Der Dienstvertrag von Gil Steyaert endete mit Wirkung zum 28. Februar 2019. Bis zu diesem Datum wurde Gil Steyaert sein monatliches Festgehalt in voller Höhe gezahlt. Anlässlich seines Ausscheidens erhielt Gil Steyaert zusätzlich eine vertraglich festgesetzte Abfindung in Höhe von 3.422.316 €. Diese Vergütung beinhaltet auch den hier ausgewiesenen Versorgungsaufwand und wird im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands ausgewiesen. Der Versorgungsaufwand 2019 bei Gil Steyaert beinhaltet den anlässlich seines Ausscheidens vertraglich festgesetzten Bruttobeitrag, der Gil Steyaert bis 31. Mai 2020 als Versorgungsleistung für eine vorzeitige Beendigung des Vorstandsmandats gewährt wurde. Aufgrund der Umstellung der Pensionszusage von Gil Steyaert im Geschäftsjahr 2018 entspricht der Versorgungsaufwand dem Bruttobeitrag, den die adidas AG für das betroffene Geschäftsjahr auf dem für ihn eingerichteten Sonderkonto gutgeschrieben hat.

.

LEISTUNGEN BEI DER BEENDIGUNG DER VORSTANDSTÄTIGKEIT

Beendigung des Vorstandsmandats von Gil Steyaert zum 26. Februar 2019

Im Zusammenhang mit der Beendigung des Vorstandsmandats wurde an Gil Steyaert eine Abfindung in Höhe von 3.422.316 € geleistet.[4] Ferner wurde vertraglich auf die Pflicht verzichtet, den für das Geschäftsjahr 2018 an Gil Steyaert gewährten LTIP-Bonus in adidas AG Aktien zu investieren.

Für das nachvertragliche Wettbewerbsverbot erhält Gil Steyaert seit 1. März 2019 für die Dauer von 24 Monaten eine monatliche Karenzentschädigung in Höhe von 28.634 €. Dies entspricht 50 % des zuletzt bezogenen monatlichen Festgehalts. Sollten die für das nachvertragliche Wettbewerbsverbot gezahlte Karenzentschädigung und das ggf. anderweitig erworbene Arbeitseinkommen als Gesamtbetrag das vor dem Ausscheiden zuletzt bezogene monatliche Festgehalt von Gil Steyaert überschreiten, wird das anderweitig erworbene Arbeitseinkommen auf die Karenzentschädigung angerechnet. Der Gesamthöchstbetrag der an Gil Steyaert zu zahlenden Karenzentschädigung beläuft sich daher auf 687.225 €.

Beendigung des Vorstandsmandats von Eric Liedtke zum 31. Dezember 2019

Im Zusammenhang mit der Beendigung des Vorstandsmandats zum 31. Dezember 2019 wurde Eric Liedtke eine Abfindung in Höhe von 5.428.572 € gewährt.

Für das nachvertragliche Wettbewerbsverbot erhält Eric Liedtke ab 1. Januar 2020 für die Dauer von 24 Monaten eine monatliche Karenzentschädigung in Höhe von 41.667 €. Dies entspricht 50 % des zuletzt bezogenen monatlichen Festgehalts. Sollten die für das nachvertragliche Wettbewerbsverbot gezahlte Karenzentschädigung und das ggf. anderweitig erworbene Arbeitseinkommen als Gesamtbetrag das vor dem Ausscheiden zuletzt bezogene monatliche Festgehalt von Eric Liedtke überschreiten, wird das anderweitig erworbene Arbeitseinkommen auf die Karenzentschädigung angerechnet. Der Gesamthöchstbetrag der an Eric Liedtke zu zahlenden Karenzentschädigung beläuft sich daher auf 1.000.000 €.

GESAMTBEZÜGE DER FRÜHEREN MITGLIEDER DES VORSTANDS UND IHRER HINTERBLIEBENEN

Frühere Vorstandsmitglieder bzw. ihre Hinterbliebenen erhielten im Geschäftsjahr 2019 Gesamtbezüge in Höhe von 14,567 Mio. € (2018: 3,746 Mio. €). Die erhöhten Gesamtbezüge im Vergleich zum Vorjahr sind auf die für die im Geschäftsjahr ausgeschiedenen Vorstandsmitglieder Eric Liedtke und Gil Steyaert gewährten Abfindungen zurückzuführen.

Für die bis zum 31. Dezember 2005 ausgeschiedenen früheren Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen wurden Pensionsrückstellungen gebildet, die zum 31. Dezember 2019 insgesamt 46,326 Mio. € (2018: 43,904 Mio. €) betrugen. Für sechs frühere Vorstandsmitglieder, die nach dem 31. Dezember 2005 ausgeschieden sind, bestehen Pensionsverpflichtungen, die über einen Pensionsfonds bzw. über einen Pensionsfonds in Kombination mit einer rückgedeckten Unterstützungskasse abgedeckt sind. Daraus ergeben sich für die adidas AG mittelbare Verpflichtungen in Höhe von 46,216 Mio. € (2018: 40,969 Mio. €), für die wegen der Finanzierung über den Pensionsfonds und die Unterstützungskasse keine Rückstellungen gebildet wurden.

SONSTIGES

Für die Übernahme von Mandaten in Konzerngesellschaften erhalten die Vorstandsmitglieder keine zusätzliche Vergütung. Die Mitglieder des Vorstands haben von der adidas AG keine Darlehen und keine Vorschusszahlungen erhalten. Ferner hat kein Mitglied des Vorstands Leistungen oder entsprechende Zusagen von einem Dritten im Hinblick auf seine Tätigkeit bei adidas erhalten.

4 Bis zur Beendigung des Dienstvertrags am 28. Februar 2019 wurde Gil Steyaert seine monatliche Festvergütung in voller Höhe gezahlt.

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

Das Vergütungssystem, das für die Mitglieder des Aufsichtsrats seit dem 1. Juli 2017 gilt, haben die Aktionäre in der ordentlichen Hauptversammlung am 11. Mai 2017 gebilligt. Das Vergütungssystem wird in § 18 der Satzung der Gesellschaft geregelt.

VERGÜTUNGSSYSTEM

Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats trägt der Verantwortung und dem Tätigkeitsumfang der Aufsichtsratsmitglieder Rechnung und setzt sich aus zwei Komponenten zusammen: einer Festvergütung und einer zusätzlichen Vergütung für die Ausschusstätigkeit. Eine erfolgsabhängige Vergütung wird den Mitgliedern des Aufsichtsrats nicht gewährt. Darüber hinaus erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats Sitzungsgelder sowie Ersatz für ihre Auslagen.

VERGÜTUNG FÜR AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

Jedes Mitglied erhält eine Festvergütung, die nach Ablauf des jeweiligen Geschäftsjahres gezahlt wird. Für den Vorsitzenden des Aufsichtsrats und seine zwei Stellvertreter ist eine höhere Festvergütung vorgesehen. SIEHE TABELLE 14

Vergütung für Aufsichtsratstätigkeit **14**

Mitgliedschaft	Stellvertretender Vorsitzender	Vorsitzender
80.000 €	160.000 €	240.000 €
Grundbetrag	200 % des Grundbetrags	300 % des Grundbetrags

ZUSÄTZLICHE VERGÜTUNG FÜR AUSSCHUSSTÄTIGKEIT

Ferner erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats für ihre Tätigkeit in bestimmten Ausschüssen eine zusätzliche Vergütung; auch insofern erhöht sich die Vergütung für die Übernahme des Ausschussvorsitzes. Die Höhe der jeweiligen zusätzlichen Vergütung knüpft an die für die Mitglieder des Aufsichtsrats von der Hauptversammlung festgelegte Festvergütung (‚Grundbetrag') an und hängt von den mit der jeweiligen Ausschusstätigkeit verbundenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten ab. SIEHE TABELLE 15

Vergütung für Ausschusstätigkeit **15**

Präsidialausschuss		Prüfungsausschuss	
Mitgliedschaft	**Vorsitzender**	**Mitgliedschaft**	**Vorsitzender**
40.000 €	80.000 €	80.000 €	160.000 €
50 % des Grundbetrags	100 % des Grundbetrags	100 % des Grundbetrags	200 % des Grundbetrags

Mit der für einen Ausschussvorsitz gezahlten Vergütung ist auch die Mitgliedschaft in diesem Ausschuss abgegolten. Die Mitglieder des Präsidiums, des Vermittlungsausschusses, des Nominierungsausschusses und der ad hoc gebildeten Ausschüsse erhalten keine zusätzliche Vergütung. Gehört ein Aufsichtsratsmitglied mehreren Ausschüssen an, so wird nur die Ausschusstätigkeit vergütet, für die betragsmäßig die höchste Vergütung gewährt wird.

REDUZIERUNG DER VERGÜTUNG BEI ZEITWEISER MITGLIEDSCHAFT

Gehört ein Mitglied dem Aufsichtsrat oder einem Ausschuss während eines Geschäftsjahres nur zeitweise an, reduziert sich die Festvergütung bzw. die zusätzliche Vergütung für die Ausschusstätigkeit entsprechend zeitanteilig.

SITZUNGSGELD

Für jede persönliche Teilnahme an einer Präsenzsitzung wird den Mitgliedern des Aufsichtsrats ferner ein Sitzungsgeld in Höhe von 1.000 € gewährt. Mitglieder von ad hoc gebildeten Ausschüssen erhalten kein Sitzungsgeld. Finden mehrere Präsenzsitzungen an einem Tag statt, wird das Sitzungsgeld nur einmal gezahlt.

AUSLAGEN

Den Mitgliedern des Aufsichtsrats werden zudem erforderliche Auslagen und Reisekosten, die im Zusammenhang mit der Ausübung ihres Mandats entstehen, sowie die auf ihre Vergütung entfallende Umsatzsteuer erstattet.

AUFSICHTSRATSVERGÜTUNG 2019

FESTVERGÜTUNG UND SITZUNGSGELD

Die Gesamtvergütung des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2019 belief sich auf 2,20 Mio. € (2018: 2,20 Mio. €). Zusätzlich wurden Sitzungsgelder in Höhe von insgesamt 167.000 € (2018: 129.000 €) gezahlt. SIEHE TABELLE 16

SONSTIGES

Die Mitglieder des Aufsichtsrats haben von der adidas AG keine Darlehen oder Vorschusszahlungen erhalten.

Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats in € **16**

	2019				2018			
	Aufsichtsrats-tätigkeit	**Ausschuss-tätigkeit**	**Sitzungsgeld**	**Gesamt**	**Aufsichtsrats-tätigkeit**	**Ausschuss-tätigkeit**	**Sitzungsgeld**	**Gesamt**
Mitglieder des Aufsichtsrats zum 31. Dezember 2019								
Igor Landau, Vorsitzender des Aufsichtsrats	240.000	80.000	14.000	**334.000**	240.000	80.000	9.000	**329.000**
Udo Müller, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats [1]	131.726	25.863	11.000	**168.589**	80.000	–	7.000	**87.000**
Thomas Rabe, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats [2]	103.452	25.863	8.000	**137.315**	–	–	–	–
Petra Auerbacher [2]	51.726	–	6.000	**57.726**	–	–	–	–
Ian Gallienne	80.000	80.000	11.000	**171.000**	80.000	80.000	9.000	**169.000**
Roswitha Hermann [2]	51.726	–	3.000	**54.726**	–	–	–	–
Herbert Kauffmann	80.000	160.000	14.000	**254.000**	80.000	160.000	12.000	**252.000**
Kathrin Menges	80.000	–	8.000	**88.000**	80.000	–	6.000	**86.000**
Roland Nosko	80.000	40.000	14.000	**134.000**	80.000	40.000	9.000	**129.000**
Beate Rohrig [2]	51.726	–	5.000	**56.726**	–	–	–	–
Nassef Sawiris	80.000	–	9.000	**89.000**	80.000	–	7.000	**87.000**
Frank Scheiderer [2]	51.726	51.726	9.000	**112.452**	–	–	–	–
Michael Storl [2]	51.726	–	6.000	**57.726**	–	–	–	–
Bodo Uebber [2]	51.726	–	3.000	**54.726**	–	–	–	–
Jing Ulrich [2]	51.726	–	5.000	**56.726**	–	–	–	–
Günter Weigl [2]	51.726	51.726	9.000	**112.452**	–	–	–	–
Mitglieder des Aufsichtsrats bis Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2019								
Sabine Bauer, Stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats	56.548	14.137	5.000	**75.685**	160.000	40.000	9.000	**209.000**
Willi Schwerdtle, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats	56.548	14.137	5.000	**75.685**	160.000	40.000	9.000	**209.000**
Dr. Frank Appel [3]	28.274	–	1.000	**29.274**	51.398	–	4.000	**55.398**
Dieter Hauenstein	28.274	–	3.000	**31.274**	80.000	–	6.000	**86.000**
Dr. Wolfgang Jäger	28.274	28.274	5.000	**61.548**	80.000	80.000	12.000	**172.000**
Katja Kraus	28.274	–	2.000	**30.274**	80.000	–	6.000	**86.000**
Hans Ruprecht	28.274	28.274	5.000	**61.548**	80.000	80.000	10.000	**170.000**
Heidi Thaler-Veh	28.274	–	3.000	**31.274**	80.000	–	5.000	**85.000**
Kurt Wittmann	28.274	–	3.000	**31.274**	80.000	–	6.000	**86.000**
Mitglied des Aufsichtsrats bis Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2018								
Dr. Stefan Jentzsch	–	–	–	–	28.602	–	3.000	**31.602**
Gesamt	**1.600.000**	**600.000**	**167.000**	**2.367.000**	**1.600.000**	**600.000**	**129.000**	**2.329.000**

1 Stellvertretender Vorsitzender ab Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2019.
2 Mitglied des Aufsichtsrats ab Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2019.
3 Mitglied des Aufsichtsrats von Beendigung der Hauptversammmlung am 9. Mai 2018 bis Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2019.

UNSERE AKTIE

Die internationalen Aktienmärkte waren das gesamte Jahr hindurch volatil, beendeten das Jahr 2019 aber positiv. Der DAX und der EURO STOXX 50 stiegen jeweils um 25 % und der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index nahm sogar um 37 % zu. Die Aktie der adidas AG übertraf die Entwicklung des allgemeinen Aktienmarkts und schloss das Jahr 2019 im Vergleich zum Vorjahr mit einem Anstieg um 59 %. Angesichts der starken operativen und finanziellen Geschäftsergebnisse im Jahr 2019 sowie des Vertrauens des Managements in die solide Finanzlage und die langfristigen Wachstumsaussichten des Unternehmens beabsichtigen wir, der Hauptversammlung 2020 eine Dividende in Höhe von 3,85 € pro Aktie vorzuschlagen.

AKTIE DER ADIDAS AG STEIGT 2019 UND ÜBERTRIFFT ENTWICKLUNG DES ALLGEMEINEN AKTIENMARKTS

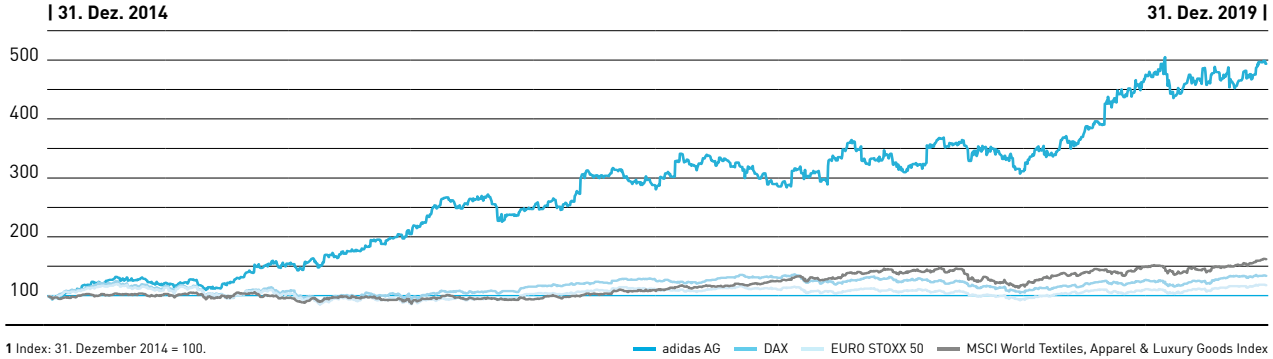
Die internationalen Aktienmärkte beendeten das volatile Jahr 2019 mit einer positiven Bilanz. Eine optimistischere Sichtweise auf die Entwicklung der Handelssituation zwischen den USA und China sowie eine niedrige Arbeitslosigkeit führten zu einer deutlichen Belebung der Kapitalmärkte. Darüber hinaus wirkten sich Zinssenkungen der US-Notenbank ebenfalls positiv auf die Märkte aus. Infolgedessen legten 2019 der DAX und der EURO STOXX 50 um 25 % zu. Der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index beendete das Jahr mit einem Anstieg um 37 %. SIEHE TABELLE 17 Unsere Finanzergebnisse haben das Vertrauen der Investoren in die erfolgreiche Umsetzung unseres strategischen Geschäftsplans ‚Creating the New' sowie in die Fähigkeit des Unternehmens, in den kommenden Jahren ein nachhaltiges Umsatzwachstum und eine Verbesserung der Margen zu erzielen, weiter gestärkt. Infolgedessen beendete die Aktie der adidas AG das Jahr bei 289,80 €, 59 % über dem Vorjahresniveau, und damit als zweitbester Performer im DAX. SIEHE GRAFIK 18

Entwicklung der adidas AG Aktie und wichtiger Indizes zum Jahresende 2019 in % — **17**

	1 Jahr	3 Jahre	5 Jahre	10 Jahre
adidas AG	59	93	403	667
DAX	25	15	35	122
EURO STOXX 50	25	14	19	26
MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods	37	72	64	242

Quelle: Bloomberg.

Aktienkursentwicklung in den letzten fünf Jahren[1] — **18**



1 Index: 31. Dezember 2014 = 100.
Quelle: Bloomberg.

LEVEL 1 ADR ENTWICKELT SICH ANALOG ZUR AKTIE

Das Level 1 ADR schloss das Jahr 2019 bei 162,80 US-$. Das bedeutet einen Anstieg von 56 % gegenüber dem Vorjahresniveau (2018: 104,34 US-$). Der etwas weniger stark ausgeprägte Kursanstieg des Level 1 ADR gegenüber dem Kursanstieg der Aktie war auf die Aufwertung des US-Dollars gegenüber dem Euro im Jahr 2019 zurückzuführen. Die Anzahl der ausstehenden Level 1 ADRs erhöhte sich von 9,0 Millionen Ende 2018 auf 10,4 Millionen zum Jahresende 2019. Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen ging 2019 auf rund 43.000 ADRs zurück (2018: rund 51.400). Weitere Informationen zum ADR-Programm sind auf unserer Website zu finden. ↗ ADIDAS-GROUP.COM/ADR

AKTIE DER ADIDAS AG IN WICHTIGEN INDIZES VERTRETEN

Die Aktie der adidas AG ist in verschiedenen angesehenen Indizes weltweit vertreten, insbesondere im DAX, im EURO STOXX 50 sowie im MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index, in dem auch unsere Hauptwettbewerber vertreten sind. Unsere Gewichtung im DAX, die auf Basis der Marktkapitalisierung nach Streubesitz und des Aktienumsatzes der letzten zwölf Monate berechnet wird, verbesserte sich zum 31. Dezember 2019 auf 4,99 % (2018: 3,94 %). Verantwortlich für die höhere Gewichtung im Vergleich zum Vorjahr war die höhere Marktkapitalisierung der adidas AG. Im DAX lagen wir zum Jahresende 2019 gemessen an der Marktkapitalisierung auf Platz 7 (2018: 9) und gemessen am Handelsvolumen auf Platz 9 (2018: 11). Zum 20. Mal in Folge wurde adidas in die Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) aufgenommen. Dabei wurde adidas in den oberen zehn Prozent der in den Bereichen Wirtschaft, Umwelt und Soziales leistungsstärksten Unternehmen seiner Branche weltweit eingeordnet. SIEHE TABELLE 19

DIVIDENDENVORSCHLAG VON 3,85 € JE AKTIE

Angesichts der starken operativen und finanziellen Entwicklung im Jahr 2019, der soliden Finanzlage sowie des Vertrauens des Managements in die langfristigen Wachstumsaussichten des Unternehmens beabsichtigen Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG, der Hauptversammlung am 14. Mai 2020 für das Geschäftsjahr 2019 eine Dividende in Höhe von 3,85 € je dividendenberechtigte Aktie vorzuschlagen. Dies bedeutet eine Erhöhung von 15 % gegenüber dem Vorjahr (2018: 3,35 €). Sofern die Hauptversammlung ihre Zustimmung erteilt, wird die Dividende am 19. Mai 2020 ausgezahlt. Die Gesamtausschüttung in Höhe von 752 Mio. € (2018: 664 Mio. €) entspricht einer Ausschüttungsquote von 39,2 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen (2018: 38,9 %), basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Datum der Aufstellung des Konzernabschlusses. SIEHE TABELLE 19 Dieser Vorschlag steht im Einklang mit der Dividendenpolitik des Unternehmens, die eine Ausschüttung zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen vorsieht.

Dividendenvorschlag
3,85 €

ZWEITE TRANCHE DES AKTIENRÜCKKAUFPROGRAMMS ABGESCHLOSSEN

Am 13. März 2018 hat die adidas AG ein mehrjähriges Aktienrückkaufprogramm mit einem Volumen von insgesamt bis zu 3,0 Mrd. € und einer Laufzeit bis zum 11. Mai 2021 angekündigt. Das Programm wird durch den Rückkauf von Aktien über die Börse durchgeführt. Damit macht die adidas AG von der durch die ordentliche Hauptversammlung am 12. Mai 2016 erteilten Ermächtigung Gebrauch. Gemäß dieser Ermächtigung dürfen Aktien im Gegenwert von bis zu 10 % des Grundkapitals der Gesellschaft über die Börse zurückgekauft werden. Der überwiegende Teil des Aktienrückkaufprogramms wird aus der Netto-Cash-Position des Unternehmens sowie aus der erwarteten starken operativen Cashflow-Generierung in den kommenden Jahren finanziert werden. Nach der ersten Tranche im Jahr 2018, im Rahmen derer adidas 5,1 Millionen Aktien für einen Gesamtbetrag von 1,0 Mrd. € zurückgekauft hat, kündigte die adidas AG am 7. Januar 2019 den Beginn der zweiten Tranche des Aktienrückkaufprogramms an. Das Unternehmen hat im Zeitraum vom 7. Januar 2019 bis zum 18. Dezember 2019 insgesamt 3,2 Millionen Aktien im Wert von 815 Mio. € zurückerworben. Dies entspricht 1,6 % des Grundkapitals. Der durchschnittliche Kaufpreis je Aktie betrug 252,80 €. Seit Beginn des derzeitigen Programms sind insgesamt 8,8 Millionen eigene Aktien eingezogen worden. Damit reduzierten sich die Aktienanzahl und das Grundkapital entsprechend.

AUSGEPRÄGT INTERNATIONALE INVESTORENBASIS

Basierend auf unserem Aktienregister schätzen wir die Gesamtzahl der Aktionäre der adidas AG auf derzeit über 90.000 (2018: 80.000). Gemäß unserer letzten Aktienbesitzanalyse vom Januar 2020 konnten wir fast 100 % unserer ausstehenden Aktien zuordnen. Den größten Anteil machen institutionelle Investoren aus. Diese halten 89 % unserer gesamten ausstehenden Aktien (2018: 92 %). Der Anteil der Aktien, die sich im Besitz von Privatanlegern und uns nicht näher bekannten Investoren befinden, beträgt 9 % (2018: 8 %). Darüber hinaus hält die adidas AG derzeit 2 % der Aktien der Gesellschaft (2018: 1 %). Grund für den Anstieg gegenüber dem Vorjahr sind vor allem die im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms zurückerworbenen Aktien, die noch nicht eingezogen worden sind. SIEHE GRAFIK 21

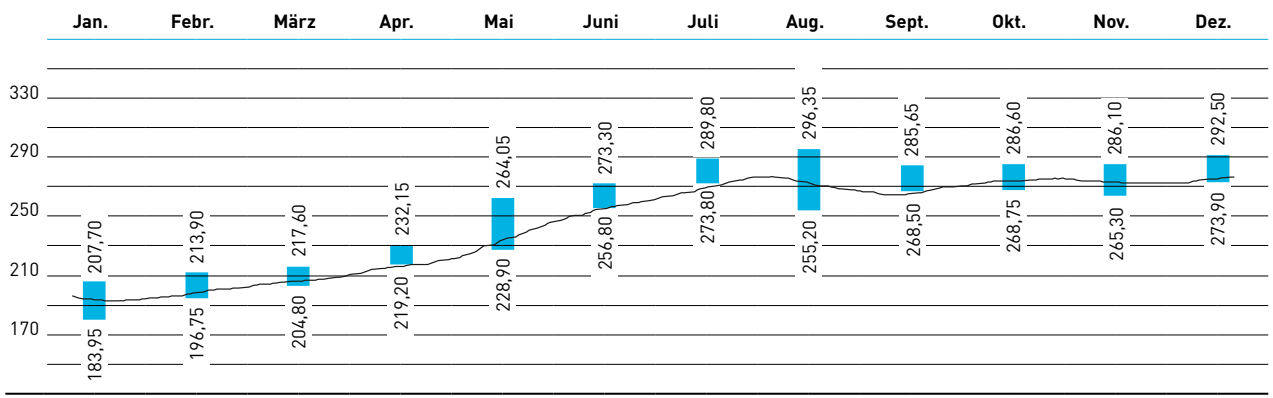
Die adidas AG Aktie **19**

		2019	2018[1]
Anzahl der ausstehenden Aktien am Jahresende[2]	Aktien	195.969.387	199.171.345
Unverwässertes Ergebnis je Aktie[3]	€	9,70	8,46
Verwässertes Ergebnis je Aktie[3]	€	9,70	8,45
Jahresendkurs	€	289,80	182,40
Höchstkurs	€	296,35	216,00
Tiefstkurs	€	183,95	166,40
Marktkapitalisierung[4]	Mio. €	56.792	36.329
Dividende je Aktie	€	3,85[5]	3,35
Dividendensumme	Mio. €	752[6]	664
Ausschüttungsquote[3]	%	39,2[6]	38,9
Dividendenrendite	%	1,3	1,8
Eigenkapital pro Aktie[4]	€	34,68	32,02
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende[7]	x	29,9	21,6
Durchschnittliches Handelsvolumen je Handelstag[8]	Aktien	638.854	824.045

Wichtige Indizes
— DAX
— EURO STOXX 50
— MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods
— Deutsche Börse Prime Consumer
— Dow Jones Sustainability Indizes (World und Europe)
— FTSE4Good Index Serie
— MSCI World ESG Leaders Index

1 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.
2 Alle Aktien sind voll dividendenberechtigt, ohne eigene Aktien.
3 Basierend auf dem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen.
4 Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Jahresende, ohne eigene Aktien.
5 Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.
6 Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Datum der Aufstellung des Konzernabschlusses.
7 Basierend auf dem unverwässerten Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen.
8 Basierend auf der Anzahl der an allen deutschen Börsen gehandelten Aktien.

Monatliche Höchst- und Tiefstkurse der adidas AG Aktie[1] in € **20**



30 Tage – gleitender Durchschnitt Höchst- und Tiefstkurse

Quelle: Bloomberg.

1 Basierend auf Xetra-Tagesschlusskursen.

Nach Regionen betrachtet sind 43 % der institutionellen Investoren derzeit in Nordamerika ansässig (2018: 43 %), gefolgt von Großbritannien mit 21 % (2018: 21 %). Auf deutsche institutionelle Investoren entfallen 10 % (2018: 10 %) und auf institutionelle Investoren in Belgien 8 % (2018: 9 %). Institutionelle Investoren in anderen Regionen der Welt halten 18 % der ausstehenden Aktien (2018: 17 %). SIEHE GRAFIK 22

MEHRHEIT DER ANALYSTEN STUFT AKTIE DER ADIDAS AG NEUTRAL EIN

Rund 40 Analysten von Investmentbanken und Brokerfirmen veröffentlichen regelmäßig Studien zu adidas. Angesichts des deutlichen Kursgewinns der adidas Aktie im Jahr 2019 wurde unsere Aktie von der Mehrheit der Analysten nun neutral eingestuft. Dies zeigen auch die Analystenempfehlungen hinsichtlich unserer Aktie zum 31. Dezember 2019. 33 % der Analysten sprachen eine ‚Kauf'-Empfehlung für unsere Aktie aus (2018: 59 %), während 57 % empfahlen, unsere Aktie zu ‚halten' (2018: 36 %). 10 % der Analysten stuften unsere Aktie als ‚Verkauf' ein (2018: 5 %).

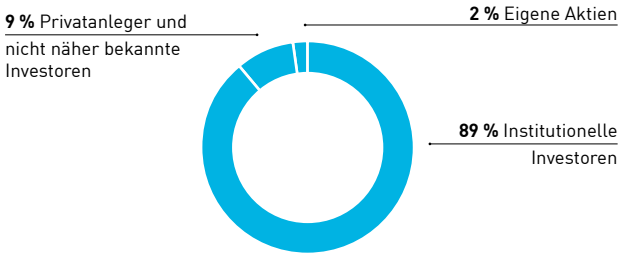
STIMMRECHTSMITTEILUNGEN VERÖFFENTLICHT

Alle Stimmrechtsmitteilungen, die im Jahr 2019 und danach gemäß §§ 33 ff. Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) (§§ 21 ff. WpHG alte Fassung) mitgeteilt wurden, sind auf unserer Website zu finden. ↗ ADIDAS-GROUP.COM/S/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN
Informationen zu meldepflichtigen Beteiligungen, die aktuell eine bestimmte Schwelle über- oder unterschreiten, sind dem Anhang dieses Berichts zu entnehmen. SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 189

OFFENLEGUNG VON EIGENGESCHÄFTEN VON FÜHRUNGSPERSONEN AUF DER WEBSITE

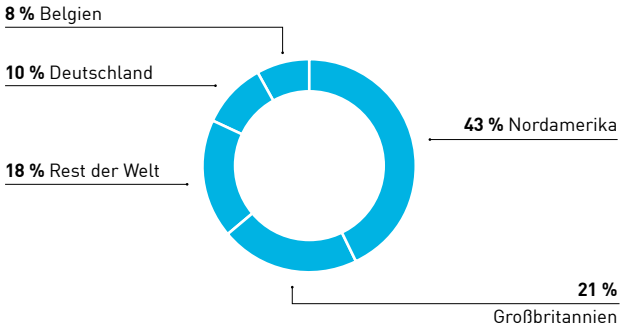
Informationen über Eigengeschäfte mit Aktien der adidas AG (ISIN DE000A1EWWW0) oder mit sich darauf beziehenden Finanzinstrumenten im Sinne von Art. 19 der europäischen Marktmissbrauchsverordnung (MMVO) durch Mitglieder unseres Vorstands oder Aufsichtsrats bzw. mit ihnen in enger Beziehung stehende Personen werden auf unserer Website veröffentlicht. ↗ ADIDAS-GROUP.COM/S/EIGENGESCHAEFTE-FUEHRUNGSKRAEFTE

Aktionärsstruktur nach Investorengruppen[1] **21**

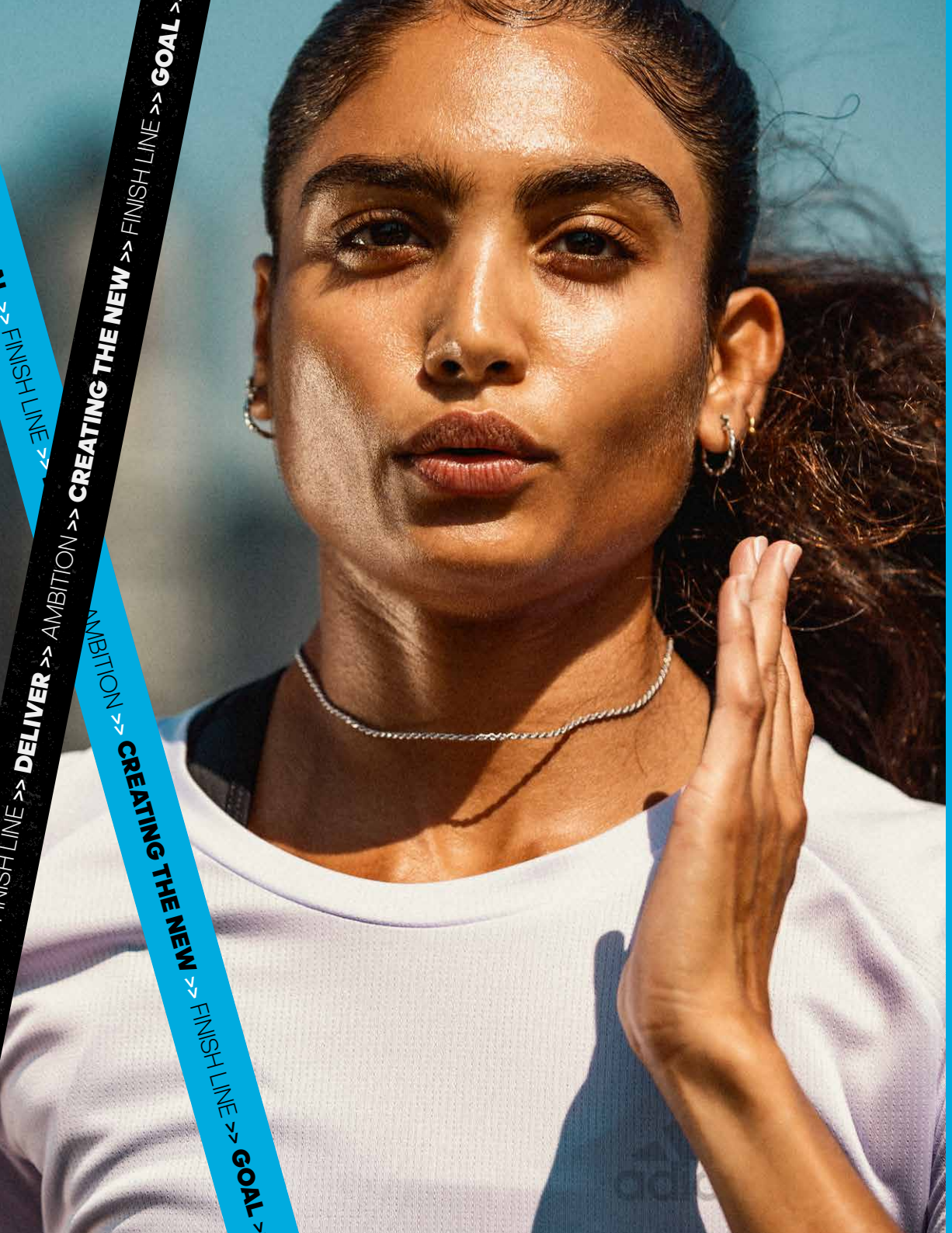


1 Stand: Januar 2020.

Aktionärsstruktur nach Region[1,2] **22**



1 Stand: Januar 2020.
2 Bezieht sich lediglich auf institutionelle Investoren.



2 KONZERN-LAGEBERICHT
UNSER UNTERNEHMEN

Unternehmensstrategie 052
adidas Markenstrategie 057
Reebok Markenstrategie 062
Vertriebsstrategie 065

Global Operations 068

Innovation 073

Mitarbeiter und Unternehmenskultur 077

Nachhaltigkeit 086

Nichtfinanzielle Erklärung 099

Konzernlagebericht: Dieser Bericht fasst den Konzernlagebericht des adidas Konzerns, bestehend aus der adidas AG und ihren konsolidierten Tochtergesellschaften, sowie den Lagebericht der adidas AG zusammen.

Die im Konzernlagebericht enthaltenen Verweise auf externe Quellen, wie z.B. unsere Website, waren nicht Gegenstand der Abschlussprüfung von KPMG.

UNTERNEHMENS-STRATEGIE

Alles, was wir tun, hat seine Wurzeln im Sport. Im Leben vieler Menschen gewinnt Sport zunehmend an Bedeutung – sowohl auf als auch neben dem Spielfeld. Daher sind wir in einer äußerst attraktiven Branche tätig. Vor diesem Hintergrund setzen wir durch unsere authentischen Sportmarken neue Maßstäbe bei Produkten, Erlebnissen und Dienstleistungen. Wir steigern so die Attraktivität unserer Marken und können die Wachstumschancen im Sport sowie bei sportinspirierten Freizeitprodukten nutzen.

UNSERE KERNÜBERZEUGUNG: DURCH SPORT KÖNNEN WIR LEBEN VERÄNDERN

Doch die Bedeutung des Sports geht noch weiter: Sport spielt in jeder Kultur und Gesellschaft eine zentrale Rolle und ist elementar für die Gesundheit und Zufriedenheit jedes Einzelnen. Deshalb sind wir davon überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können. Wir setzen uns stets dafür ein, Menschen zu inspirieren und sie dazu zu befähigen, bestmöglich von der Kraft des Sports zu profitieren.

UNSERE MISSION: DAS WELTWEIT BESTE SPORTARTIKELUNTERNEHMEN SEIN

Wir haben ein klares Ziel: das weltweit beste Sportartikelunternehmen sein. Die ‚Besten' zu sein bedeutet, dass wir die besten Sportartikel der Welt entwickeln, herstellen und verkaufen und dass wir rund um unsere Produkte den besten Service und das beste Erlebnis auf verantwortungsbewusste Weise bieten. Wir sind davon überzeugt, dass wir uns bezüglich Marktanteilen, Marktführerschaft und Profitabilität verbessern, wenn unsere Konsumenten, Athleten, Teams, Partner, Medien und Aktionäre uns als die Besten sehen.

STRATEGISCHER GESCHÄFTSPLAN: ‚CREATING THE NEW'

Unser strategischer Geschäftsplan bis zum Jahr 2020 heißt ‚Creating the New'. Im Mittelpunkt von ‚Creating the New' steht das Ziel, Umsatz und Gewinn weiter zu steigern, indem wir die Attraktivität unserer Marken deutlich erhöhen. Damit stehen unsere Marken im Fokus unseres strategischen Geschäftsplans. Über sie treten wir mit unseren Konsumenten in Kontakt. Dieser konsumentenorientierte Ansatz hat die Attraktivität unserer Marken bereits erheblich gesteigert und unsere Relevanz bei Konsumenten weltweit erhöht. Wir haben dadurch Marktanteile in denjenigen Kategorien, Städten und Märkten gewonnen, die wir als zukünftige Wachstumstreiber für unser Unternehmen identifiziert haben. SIEHE GRAFIK 23

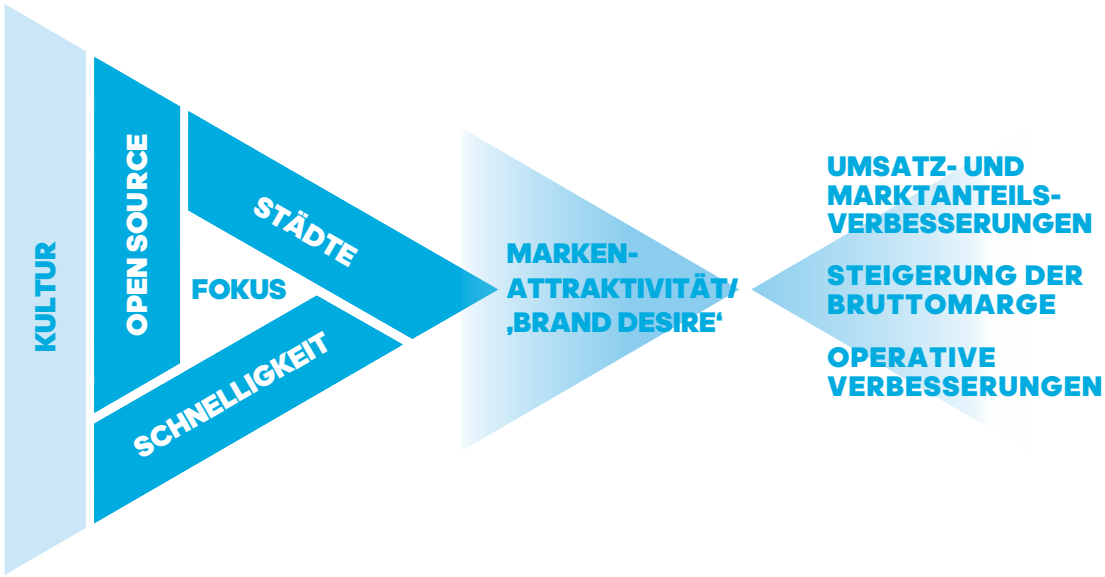
STRATEGISCHE SÄULEN

‚Creating the New' gründet auf unserer einzigartigen Unternehmenskultur sowie auf den drei strategischen Säulen, die uns dabei helfen, das Augenmerk noch stärker auf unsere Konsumenten zu richten und die Attraktivität der Marken zu steigern: Schnelligkeit, Städte und Open Source.

Kultur

Wir haben innerhalb unserer Organisation talentierte Mitarbeiter, die sich durch ihre Leidenschaft für Sport und unsere Marken auszeichnen. Während unsere Mitarbeiter die Strategie mit Leben füllen, trägt unsere Unternehmenskultur entscheidend dazu bei, unsere langfristigen Ziele zu erreichen. Wir sind davon überzeugt, dass eine Kultur auf Basis von Kreativität, Zusammenarbeit und Vertrauen (die *3Cs*: *Creativity, Collaboration*

Unser strategischer Geschäftsplan: ‚Creating the New' **23**



und Confidence SIEHE GLOSSAR) ein wichtiger Faktor dafür ist, im Rahmen von ‚Creating the New' Neues zu schaffen.

Unsere Führungskräfte gehen dabei mit gutem Beispiel voran. Um unsere Führungsstruktur weiter zu verbessern, haben wir die ‚Core Leadership Group' (CLG) ins Leben gerufen. Dieser Gruppe gehören Mitglieder der oberen Führungsebene an, die für die wichtigsten Funktionen innerhalb des Unternehmens verantwortlich sind. Sie leiten die Umsetzung des strategischen Geschäftsplans; ihr besonderer Fokus liegt darauf, die funktionsübergreifende Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung zu verbessern. Zudem haben wir unsere Führungsstruktur durch die Gründung einer ‚Extended Leadership Group' (ELG) weiter geschärft. Diese Gruppe unterstützt die Core Leadership Group bei der Umsetzung unserer Strategie. Zusätzlich macht unser Rahmenwerk für Mitarbeiterführung, das sogenannte ‚Leadership Framework', allen Führungskräften in unserem Unternehmen klare Vorgaben, was gute Mitarbeiterführung und die Stärkung von Leistung und Kultur bei adidas bedeuten. Im Jahr 2018 wurde zudem die ‚Global High Potential Group' (GHIPO) mit dem Ziel gebildet, hochbegabte Talente zu entwickeln, die in der Lage sind, komplexere und anspruchsvollere Aufgaben mit einem höheren Maß an Verantwortung auf der oberen globalen Führungsebene zu übernehmen. Ergänzend haben wir 2019 die ‚Local High Potential Group' (LHIPO) eingeführt, deren Mitglieder auf komplexere Aufgaben auf der lokalen oberen Führungsebene vorbereitet werden sollen. Jede dieser Führungsgruppen bildet einen Nachfolgepool für die darüber liegende Ebene, um so eine kontinuierliche Förderung interner Talente zu gewährleisten. Weiterhin sollen die Führungskräfte in diesen Gruppen für die restliche Organisation als Vorbilder dienen.

Wir sind davon überzeugt, dass eine von Leistung geprägte Kultur für die erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie essenziell ist. Um eine solche Kultur innerhalb des Unternehmens zu fördern, haben wir neue Wege bei Personalentwicklung und Leistungsbeurteilung eingeschlagen. Zudem haben wir bedeutende Fortschritte bei der Überarbeitung unseres Ansatzes hinsichtlich der Leistungsbewertung gemacht, sodass sich Vergütung und Zusatzleistungen stärker an den erbrachten Leistungen orientieren. Beispielsweise haben wir die langfristige Vergütung unserer Führungskräfte vereinfacht und an die Entwicklung von Gewinn und Aktienkurs des Unternehmens gekoppelt, um die Interessen der Führungskräfte mit denen unserer Aktionäre in Einklang zu bringen.

In unserem Unternehmen werden Vielfalt und Integration wertgeschätzt und gefördert. Wir haben eine vielfältige Mitarbeiterbasis mit Beschäftigten unterschiedlicher Geschlechter, Altersgruppen und Herkunft. Darüber hinaus wollen wir den Anteil weiblicher Führungskräfte innerhalb der Organisation kontinuierlich erhöhen. In dieser Hinsicht haben wir weitere Fortschritte erzielt und global den Anteil von Frauen in Führungspositionen in unserem Unternehmen von 2015 bis 2019 von 29 % auf 34 % gesteigert. In den GHIPO- und LHIPO-Führungsgruppen besteht bezüglich des Frauen- und Männeranteils ein nahezu ausgewogenes Verhältnis. Wir wollen so sicherstellen, dass der Frauenanteil bei der Nachfolge von Führungspositionen weiter zunimmt. Darüber hinaus bieten wir global Schulungen zum Thema Gender Intelligence an, um die Inklusion am Arbeitsplatz zu fördern. SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 77

Schnelligkeit

Um die Attraktivität unserer Marken zu steigern, müssen wir die Konsumenten in den Mittelpunkt unseres gesamten Handelns rücken und ihnen bestmöglichen Service bieten. Nur so können wir ihnen unabhängig von Ort und Zeit stets aktuelle und attraktive Produkte sowie ein unübertroffenes Markenerlebnis bieten. Dafür müssen wir möglichst nah am Konsumenten sein, seine Wünsche kennen und frühzeitig darauf reagieren. Schnell zu sein wird uns entscheidende Wettbewerbsvorteile bringen. Dazu zählen eine höhere Produktverfügbarkeit, geringere Lagerbestandsrisiken, steigende Umsätze sowie höhere Margen. Deshalb ist Schnelligkeit ein wichtiger und wirkungsvoller Hebel für uns.

Wir nutzen unsere Erfahrung als Branchenführer in diesem Bereich, um unser gesamtes Geschäftsmodell weiterzuentwickeln – von der Kollektionsplanung und Produktentwicklung über die Beschaffung und Lieferkette bis hin zu Markteinführung und Vertrieb. Im Jahr 2019 haben wir die strategische Priorität Schnelligkeit weiterentwickelt und geschärft. Mit den überarbeiteten Ansätzen ‚fast creation', einer schnellen Produktentwicklung, und ‚fast replenishment', der Gewährleistung eines schnellen Nachschubs, können wir den Anteil von Artikeln mit kurzen Vorlaufzeiten ausbauen. Welche Artikel für diese Ansätze berücksichtigt werden, bestimmen wir gemeinsam mit unseren Kunden. Damit ermöglichen wir unseren Marken konstante Aktualität in den Stores und den Konsumenten stets Zugang zu den beliebtesten und begehrtesten Produkten. Dies führt wiederum zu höhermargigem Umsatz sowie gesteigerter Lagerumschlaghäufigkeit.

Seit der Einführung der strategischen Priorität ‚Schnelligkeit' haben wir die Reichweite der ‚Speed'-Programme in diesem Bereich sukzessive ausgebaut. Mittlerweile sind alle Kategorien und Märkte vollständig in die Programme integriert und profitieren von deren Vorteilen. Der Anteil ‚schneller' Produkte an unserem Umsatz ist in den letzten Jahren kontinuierlich auf 47 % im Jahr 2019 gestiegen. Damit liegen wir im Hinblick auf unser Gesamtziel, den Anteil dieser Produkte bis 2020 auf mindestens 50 % zu steigern, voll im Plan.

Neben unserem Fokus auf Schnelligkeit in der Beschaffungskette und in unserem aktuellen Produktionsprozess versuchen wir auch, durch neue, branchenverändernde Geschäftsmodelle und Technologien schneller zu werden. adidas hatte 2017 gemeinsam mit der Oechsler AG zwei *Speedfactorys*

SIEHE GLOSSAR gegründet, um neue Prozesse zur schnelleren Herstellung von Sportschuhen zu testen und neue Fertigungstechnologien zu entwickeln, die in die globale Beschaffungskette des Unternehmens integriert werden können. 2019 haben wir entschieden, die Produktion in den beiden Speedfactorys in Ansbach und Atlanta bis April 2020 einzustellen und die Speedfactory-Technologie bei Zulieferbetrieben in Asien einzusetzen. Die Entwicklung, Verbesserung sowie das Testen von Fertigungsprozessen werden am adidas Produktionsstandort Scheinfeld – im sogenannten ‚adiLab' – fortgesetzt. SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 68, SIEHE INNOVATION, S. 73

Städte

Die Urbanisierung ist nach wie vor ein Megatrend. Ein Großteil der Weltbevölkerung lebt heute bereits in Städten, in denen rund 80 % des Bruttoinlandsprodukts erwirtschaftet werden. In Städten werden globale Trends sowie die Wahrnehmung, Perspektive und Kaufentscheidung der Konsumenten geprägt. Um zukünftig erfolgreich zu sein, müssen wir daher die Konsumenten in den einflussreichsten Städten der Welt für uns gewinnen. Wir haben sechs Metropolen identifiziert, in denen wir überproportional investieren wollen, um noch präsenter zu sein, Marktanteile hinzuzugewinnen und Trends zu prägen: London, Los Angeles, New York, Paris, Schanghai und Tokio.

Wir wollen Konsumenten in diesen Städten über alle Berührungspunkte hinweg außergewöhnliche Erlebnisse bieten, indem wir den Austausch mit ihnen verstärken – an ihrem Wohnort, an ihrem Arbeitsplatz, an Orten, an denen sie Sport treiben, und in den Geschäften, in denen sie einkaufen. Gleichzeitig wollen wir hohe Synergieeffekte zwischen unseren kommerziellen Initiativen und unseren Aktivierungsmaßnahmen erzielen. Dazu gehört auch, unsere eigenen Initiativen mit ähnlichen Aktivitäten unserer wichtigsten Einzelhandelspartner abzustimmen.

Unser Ziel ist es, in diesen Städten ein geschlossenes System zu schaffen. Damit wollen wir unsere Konsumenten über ‚Bottom-up'-Aktivierungen und ganzheitliche Einzelhandelserlebnisse mit relevanten Produkten in Kontakt bringen:

- **Aktivierung:** Unsere Key Citys bieten unseren Marken eine einzigartige Plattform. Über das ganze Jahr hinweg haben wir individuelle, städtebezogene Aktivierungen durchgeführt und wurden dabei von einigen unserer wichtigsten Markenbotschafter unterstützt, darunter Pharrell Williams in London oder James Harden beim ‚Republic of Sports'-Event in Schanghai. Um mit unseren Konsumenten zu interagieren, haben wir darüber hinaus für Markenerlebnisse im Alltag unserer Communitys gesorgt, wie z. B. durch adidas Runners, Tango League und Versatile Female Athlete.
- **Produkte:** Wir setzen weiterhin auf breit gefächerte Produkteinführungen mit dem Fokus auf alle sechs Städte. Dazu gehören globale Kampagnenstarts und exklusive Kollektionen, wie z. B. die Vorstellung des Futurecraft Loop in New York City vor Medienvertretern aus der ganzen Welt. Im Jahr 2019 haben wir unser Speedfactory-Konzept genutzt, um in unseren sechs wichtigen Städten Schuhe mit und für Konsumenten zu kreieren, beispielsweise zusammen mit unserem E-Gaming-Partner Team Vitality in Paris. SIEHE INNOVATION, S. 73
- **Erlebnisse:** Wir wollen unseren Konsumenten Premium-Einkaufserlebnisse bieten, indem wir für sie Konzepte entwickeln, die verbinden, überzeugen und inspirieren. Im Jahr 2019 haben wir unseren neuen Londoner Flagship Store an der Oxford Street eröffnet. Auf vier Etagen bietet der Store das bislang digitalste Einkaufserlebnis der Marke adidas. Der Store verfügt über mehr als 100 digitale Touchpoints – alle zu 100 % mit Ökoenergie betrieben – und interaktive Umkleidekabinen. Das gesamte Einkaufserlebnis wird für unsere Konsumenten durch innovative digitale Storytelling-Tools und interaktive Elemente bereichert. Unter anderem ermöglicht die ‚Bring It To Me'-Funktionalität der adidas App ein hochgradig personalisiertes Einkaufserlebnis.

Die Ergebnisse bestimmter Leistungsindikatoren (NPS und Marktanteil) für das Jahr 2019 zeigen, dass wir auf einem guten Weg sind, um unser Ziel zu erreichen, bis Ende 2020 den Umsatz in unseren Key Citys im Vergleich zu 2015 zu verdoppeln.

Open Source

Mit Open Source haben wir ein innovatives Modell eingeführt, das auf dem Prinzip der Zusammenarbeit basiert. Wir wollen mit diesem Modell die Markenbindung steigern, indem wir unsere Türen für Konsumenten öffnen und sie dazu einladen, gemeinsam mit uns die Zukunft des Sports und der Sportkultur zu gestalten. Es geht um gemeinsames Lernen sowie um gegenseitigen Austausch. Wir wollen einen engen Dialog zwischen Marke, externen Experten und Konsumenten fördern und ihnen die Möglichkeit geben, Einfluss auf unser Handeln zu nehmen. Wir ermöglichen Externen Zugang zu den Mitteln und Ressourcen, die wir zur Produktentwicklung einsetzen. Dadurch wollen wir kreatives Kapital für uns gewinnen und pflegen sowie neue Wege einschlagen, um einen noch nie dagewesenen Markenwert für die Konsumenten zu schaffen, der weit über Geschäftstransaktionen hinausgeht.

Wir haben drei strategische Initiativen für Open Source definiert:

- **Zusammenarbeit mit Athleten:** Unsere Zusammenarbeit mit Athleten hat das Ziel, Sportler-Communitys aufzubauen, die mit uns die Zukunft ihrer jeweiligen Sportart gestalten. Dazu zählen sowohl Partnerschaften mit den weltbesten Sportlern und Mannschaften als auch Initiativen auf lokaler Ebene. Um direkter mit einer größeren Gruppe von Konsumenten zu interagieren und sie für uns einzunehmen, haben wir unsere Aktivitäten im digitalen und analogen Raum ausgebaut. Im Jahr 2019 beispielsweise haben wir in Lauf-Communitys und die Grassroots-Aktivierung über ‚adidas Runners' investiert, die sich mittlerweile auf über 60 Städte in 30 Ländern weltweit erstreckt. Inspiriert von den ‚adidas Running'-Communitys beteiligten sich rund 2,2 Millionen Läufer an der Kampagne

‚Run for the Oceans' mit vielen Events weltweit. Die Teilnehmer erliefen dabei mehr als zwölf Millionen Kilometer und erfassten ihre Ergebnisse mit der ‚adidas Running by Runtastic'-App (bzw. Joyrun-App in China). SIEHE ADIDAS MARKENSTRATEGIE, S. 57

— **kreative Kooperationen:** Diese Kooperationen sollen unsere Kreativität durch das Einbeziehen neuer Tools, Umgebungen und die Sichtweisen externer kreativer Köpfe erhöhen. Wir möchten damit der Kreativität eine Plattform bieten und die richtigen Werkzeuge für die Entstehung neuer Ideen zur Verfügung stellen. Der bedeutendste Neuzugang im ‚Creator Network' ist Beyoncé, mit der wir eine viel beachtete Kooperation als Markenbotschafterin und Designpartnerin verkündet haben. Außerdem haben wir eine Partnerschaft mit Ninja, dem wohl einflussreichsten Gamer der Welt, geschlossen, um unsere Reichweite in der wachstumsstarken Gaming-Szene zu erhöhen. Darüber hinaus haben wir unsere Partnerschaften mit Kanye West, Pharrell Williams, Yohji Yamamoto, Stella McCartney, Raf Simons und Alexander Wang auch 2019 fortgesetzt. SIEHE ADIDAS MARKENSTRATEGIE, S. 57

— **Zusammenarbeit mit Partnern:** Unsere strategischen Initiativen in diesem Bereich haben das Ziel, unser Know-how im Sport zu nutzen, um mit den Besten anderer Fachbereiche zusammenzuarbeiten. Durch den Austausch von Kernkompetenzen schaffen wir einen einzigartigen Wert für unsere Marken und letztlich für unsere Konsumenten. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang unsere Partnerschaft mit *Parley for the Oceans.* SIEHE GLOSSAR Als Gründungsmitglied dieser Organisation geht unsere Unterstützung weit über finanzielle Leistungen zur Durchführung von Strandsäuberungen hinaus. Im Jahr 2019 haben wir unsere Aktivitäten durch Partnerschaften mit wegweisenden Start-ups weiter ausgebaut. So arbeiten wir mit Fashion for Good an der Beschleunigung nachhaltiger Innovationen in der Bekleidungsindustrie und gemeinsam mit Station F wollen wir die besten digitalen Innovationen im Sport auf den Markt bringen. SIEHE INNOVATION, S. 73, SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86

Wir sind nach wie vor fest entschlossen, externes kreatives Kapital in unsere Prozesse zu integrieren, um dadurch unsere Möglichkeiten zu erweitern, die Zukunft des Sports zu gestalten. Um sicherzustellen, dass wir in den entscheidenden Momenten ganz nah am Konsumenten sind, wollen wir die Anzahl der Nutzer in unserem digitalen Ökosystem weiter steigern. Wir haben in dieser Hinsicht bedeutende Fortschritte gemacht und stehen über unsere verschiedenen Plattformen und Social-Media-Kanäle mit mittlerweile mehr als 500 Millionen Nutzern in Verbindung. Anhand der Erkenntnisse, die wir durch Open Source gewinnen, entwickeln wir bessere Produkte und Services für unsere Konsumenten und können somit unsere Markenattraktivität, unseren Umsatz, unsere Marktanteile sowie unsere Profitabilität erhöhen.

BESCHLEUNIGUNG VON ‚CREATING THE NEW'

Im März 2017 haben wir mehrere Initiativen ins Leben gerufen, mit denen wir die Dynamik unserer Marken fördern sowie Umsatz- und Gewinnwachstum beschleunigen:

Portfolio

Alle Marken, Vertriebskanäle und Märkte müssen zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Wir analysieren kontinuierlich die Performance unseres Portfolios und prüfen fortwährend, inwieweit es mit unserer Strategie im Einklang steht. Seit dem Abschluss des Verkaufs der Marken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth sowie unseres CCM Hockey Geschäfts im Jahr 2017 richten wir unseren Fokus gezielt auf unsere Stärken in den Bereichen Sportschuhe und Bekleidung. Dadurch können wir die Komplexität reduzieren und unsere Konsumentenzielgruppen noch konsequenter mit den Marken adidas und Reebok ansprechen. Wir haben die Umsetzung des Turnaround-Plans ‚Muscle-up' für Reebok mit dem Ziel vorangetrieben, das Umsatzwachstum vor allem in Nordamerika zu beschleunigen, und die Profitabilität der Marke insgesamt zu verbessern. Nachdem Reebok im Jahr 2018 zur Profitabilität zurückgekehrt war, verzeichnete die Marke im Jahr 2019 währungsbereinigtes Wachstum um 2 %. SIEHE REEBOK MARKENSTRATEGIE, S. 62

adidas Nordamerika

Nordamerika ist mit einem Anteil von etwa 40 % der größte Markt innerhalb der Sportartikelbranche. Gleichzeitig hat die Marke adidas in Nordamerika im Vergleich zu anderen Regionen einen relativ geringen Marktanteil, sodass Nordamerika für uns aus geografischer Sicht die größten Wachstumschancen bietet. Um die Gesamtpositionierung der Marke adidas in der Region zu verbessern, hat Nordamerika für uns eine strategische Priorität, und wir haben unsere Investitionen in dieser Region bereits erheblich erhöht, um so unsere Relevanz und Sichtbarkeit für die Konsumenten zu steigern. In diesem Zusammenhang haben wir in den vergangenen Jahren unsere Investitionen in die Organisationsstruktur verstärkt und beispielsweise unsere US-Zentrale in Portland erweitert, Marketinginitiativen intensiviert und mit der Inbetriebnahme eines neuen Logistikzentrums in Pennsylvania unsere Vertriebsinfrastruktur weiterentwickelt. Wir sind mit unseren Fortschritten der letzten Jahre zufrieden, da wir unser Geschäft in Nordamerika seit der Einführung von ‚Creating the New' im Jahr 2015 mehr als verdoppelt haben. Dennoch sehen wir bei unserer aktuellen Position auf diesem Markt deutliches Verbesserungspotenzial, das wir in den kommenden Jahren ausschöpfen wollen. Deshalb werden wir an unserer Strategie für Nordamerika festhalten. Unser Ziel ist es, unseren Marktanteil in der Region weiter auszubauen und den Umsatz der Marke adidas bis 2020 auf 5 Mrd. € zu steigern.

ONE adidas

Wir streben kontinuierlich nach operativer Exzellenz. ONE adidas umfasst zahlreiche Initiativen, die zu einer Optimie-

rung und Vereinheitlichung der Geschäftsprozesse im Unternehmen führen sollen. Nachdem wir 2018 die Initiativen der Säule *Brand Leadership* SIEHE GLOSSAR operationalisiert haben, konzentrieren wir uns nun auf die beiden übrigen Säulen – operative und Marketing-Effizienz. Um die Skalierbarkeit unseres Geschäftsmodells zu erhöhen, richten wir den Fokus auf die Möglichkeiten, mit denen wir unsere aktuellen Prozesse und Verfahren vereinheitlichen und standardisieren können. In diesem Zusammenhang haben wir 2019 verschiedene Programme fortgeführt, die uns dabei helfen sollen, die operative Effizienz in den kommenden Jahren deutlich zu verbessern. Die konsequente Umsetzung dieser Initiativen hat bereits zu ersten positiven Ergebnissen in Form von zusätzlichen Erträgen geführt. Wir haben beschlossen, diese Mittel umgehend zu reinvestieren, um die Skalierbarkeit unseres Geschäftsmodells weiter zu erhöhen. Im Jahr 2019 haben wir den Ausbau von Global Business Services fortgesetzt und weiter daran gearbeitet, unsere Prozesse in Bereichen wie Buchhaltung oder Personalwesen zu standardisieren und zu vereinheitlichen. Außerdem hat 2019 die Initiative zur Beschaffung sogenannter *Non-Trade-Waren und -Dienstleistungen* SIEHE GLOSSAR infolge der erfolgreichen Operationalisierung des Konzepts beträchtliche Einsparungen ermöglicht. Diese und andere Initiativen, die Skalierbarkeit und operative Verbesserungen unterstützen, bringen bereits positive Ergebnisse und werden uns voraussichtlich in den kommenden Jahren weitere Vorteile verschaffen.

Digital

Die digitale Transformation hat fundamentale Auswirkungen auf das Verhalten unserer Konsumenten und auf unsere Arbeitsweisen. Dank digitaler Technologien können wir den Aufbau direkter Konsumentenbeziehungen beschleunigen. Wenn wir unsere digitalen Kompetenzen entlang der gesamten Wertschöpfungskette verbessern, können wir nicht nur mit unseren Konsumenten in Kontakt treten, sondern zudem in allen Bereichen unserer Organisation schneller, besser und effizienter werden. Wir erzielen weiterhin gute Fortschritte mit verschiedenen digitalen Beschleunigern (‚digital accelerators'). Nach der Einführung unserer adidas App im Jahr 2017 haben wir diese mittlerweile auf über 30 Länder in allen wichtigen Märkten ausgeweitet. Auch das im Vorjahr eingeführte Mitgliedschaftsprogramm *Creators Club* SIEHE GLOSSAR und der Relaunch der Runtastic App als ‚adidas Running by Runtastic'- bzw. ‚adidas Training by Runtastic'-App unterstreichen, wie bedeutend Investitionen im Bereich Customer-Relationship-Management sind, um uns tiefere Erkenntnisse in Bezug auf unsere Konsumenten zu ermöglichen. Indem wir unseren Konsumenten ein integriertes und personalisiertes Premium-Einkaufserlebnis bieten, machen wir Fortschritte in Richtung unseres Ziels, den Umsatz unserer eigenen E-Commerce-Aktivitäten bis zum Jahr 2020 auf 4 Mrd. € zu steigern. Im Jahr 2019 war unsere eigene E-Commerce-Plattform unser am schnellsten wachsender Vertriebskanal mit einem währungsbereinigten Umsatzzuwachs von 34 %.

FINANZZIELE 2020

Im Mittelpunkt unserer unternehmerischen Entscheidungen steht, langfristige Wertzuwächse für unsere Aktionäre zu schaffen. Daher konzentrieren wir uns darauf, Faktoren, die wir selbst steuern können, strikt zu managen und strategische Entscheidungen zu treffen, die nachhaltiges Wachstum von Umsatz und Gewinn ermöglichen und letztendlich auch der Steigerung des operativen Cashflows dienen. Wir streben danach, die Rendite für unsere Aktionäre durch eine im Branchenvergleich überdurchschnittliche Aktienkurs- und Dividendenentwicklung zu steigern. SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM, S. 101

Unsere einzigartige Unternehmenskultur sowie die drei strategischen Säulen werden die Attraktivität unserer Marken sowie die Markentreue weiterhin maßgeblich beeinflussen. In Kombination mit den Initiativen zur Beschleunigung von ‚Creating the New' werden wir:

- **ein Umsatzwachstum deutlich über dem Branchendurchschnitt realisieren:** Es ist unser Ziel, den währungsbereinigten Umsatz von 2015 bis 2020 um durchschnittlich 10 % bis 12 % pro Jahr zu steigern (ursprünglich im März 2015: währungsbereinigter Anstieg im hohen einstelligen Bereich);
- **in wichtigen Kategorien und Märkten bedeutende Marktanteile hinzugewinnen:** Wir haben innerhalb der Marken adidas und Reebok wichtige Kategorien festgelegt, die unser zukünftiges Wachstum vorantreiben werden. Aus Marktperspektive haben wir klare Rollen für jeden einzelnen unserer Märkte definiert und dabei jeweils die gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen, das Wettbewerbsumfeld und unsere Markenstärke im jeweiligen Markt berücksichtigt;
- **unsere Profitabilität nachhaltig erhöhen:** Unser Plan sieht vor, die Profitabilität des Unternehmens deutlich zu erhöhen. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen soll von 2015 bis 2020 um durchschnittlich 22 % bis 24 % pro Jahr wachsen (ursprünglich im März 2015: Steigerung um etwa 15 %; aktualisiert im März 2017: Steigerung von 20 % bis 22 %);
- **unser Versprechen hinsichtlich höherer Rendite einhalten:** Im Rahmen von ‚Creating the New' haben wir uns klar dazu bekannt, die Rendite für unsere Aktionäre zu steigern. Angesichts unseres festen Vertrauens in die solide Finanzlage des Unternehmens sowie unserer zukünftigen Wachstumsziele streben wir eine Dividendenausschüttungsquote an, die fortwährend zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen liegen soll. Unsere Dividendenpolitik wird von einem mehrjährigen Aktienrückkaufprogramm ergänzt, das wir im März 2018 angekündigt haben. Im Rahmen des derzeitigen Programms sollen bis Mai 2021 eigene Aktien im Wert von bis zu 3 Mrd. € zurückerworben werden. Davon wurden bis Ende 2019 Aktien im Wert von 1,8 Mrd. € zurückgekauft.

ADIDAS MARKENSTRATEGIE

MISSION: DIE WELTWEIT BESTE SPORTARTIKELMARKE SEIN

Die Marke adidas hat eine lange Tradition und ist von jeher tief im Sport verwurzelt. Dank des breit gefächerten und vielfältigen Portfolios – von großen Sportarten wie Fußball oder Laufen bis hin zu stark regional verankerten Sportarten wie American Football oder Rugby – ist es uns gelungen, mit der Marke kulturelle Grenzen zu überwinden und adidas sowohl in den Sportarenen als auch auf der Straße zu einer der weltweit bekanntesten und profiliertesten Marken zu machen. Ziel ist es, die weltweit beste Sportartikelmarke zu sein. Dazu müssen wir die weltweit besten Sportprodukte entwickeln, herstellen und verkaufen – und gleichzeitig den besten Service und die besten Erlebnisse für den Konsumenten auf verantwortungsbewusste Weise bieten.

Angetrieben vom Streben nach Innovation und basierend auf unserer jahrzehntelangen Erfahrung in der Sportwissenschaft haben wir für die Marke adidas ein einzigartiges und umfassendes Sportartikelangebot entwickelt. Von Schuhen über Bekleidung bis hin zu Ausrüstung und Dienstleistungen erfüllt die Marke die Bedürfnisse verschiedenster Zielgruppen – von Top-Sportlern und Mannschaften bis zu denjenigen, die Sport als Teil ihres Alltags sehen. Wir helfen Athleten auf jedem Niveau, einen Unterschied zu machen – in ihrem Sport, in ihrer Welt und in ihrem Leben. Dies beruht auf unserer Grundüberzeugung, dass wir durch Sport Leben verändern können.

KONSUMENTENFOKUS: PRODUKTENTWICKLUNG FÜR KREATIVE

Der Konsument steht im Mittelpunkt der Marke adidas. Indem wir mit der Marke stets begehrenswerte Produkte und inspirierende Erlebnisse schaffen, wollen wir das Image der Marke sowie das Vertrauen und die Markentreue der Konsumenten stärken. Im Rahmen von ‚Creating the New' haben wir die strategische Ausrichtung sowie die operativen Prozesse und Anreizprogramme der Marke adidas weiterentwickelt. Ziel ist es, damit im gesamten Unternehmen eine Kultur zu fördern, die den Konsumenten in den Mittelpunkt rückt.

- **Geschäftsmodell:** Für den langfristigen Erfolg unserer Marke müssen wir uns kontinuierlich weiterentwickeln und dazulernen. Um schneller und stärker zu werden, müssen wir eine konstante Dynamik aufrechterhalten. Deshalb setzen wir für die Marke adidas auf ein Geschäftsmodell, das den Leitprinzipien des ‚*Brand Leadership*'-Ansatzes folgt. SIEHE GLOSSAR Ziel dieses Ansatzes ist, eine Organisationsstruktur zu schaffen, die eine konsumentenfokussierte Unternehmenskultur fördert. Diese soll geprägt sein von schnellem, agilen und eigenverantwortlichen Handeln.
- **Kreative Vorbilder:** Bedingt durch die schnelle Entwicklung des Sports und der Sportkultur stehen wichtige Konsumentengruppen und einflussreiche Persönlichkeiten im Fokus der Marke adidas. So können wir die Attraktivität und Dynamik der Marke mithilfe einer klar definierten Strategie zur Konsumentensegmentierung steigern. Diese Konsumenteneinteilung umfasst sechs wesentliche Konsumentengruppen (Sportler, Sportlerinnen, junge Kreative, Streetwear-Enthusiasten, sogenannte ‚Amplifier' – also trendverstärkende Personen – und preisbewusste Konsumenten), die sich jedoch nicht gegenseitig ausschließen. Innerhalb dieser Einteilung ist es entscheidend, die einflussreichsten Konsumenten für die Marke zu gewinnen. Wir nennen diese Gruppe den ‚Creator Archetype' (‚kreative Vorbilder'). Diese einflussreichen Konsumenten repräsentieren die Werte der Marke – sie alle sind Macher. Trendorientiert und innovationsfreudig richten sie ihren Blick auf das Neue und die Zukunft. Die meisten dieser Konsumenten leben, trainieren und arbeiten in den einflussreichsten und begehrtesten Städten der Welt – dies ist einer der Hauptgründe, weshalb wir ‚Städte' zu einer unserer strategischen Säulen gemacht haben.
- **Fokus auf die Konsumenten:** Unternehmen, die die Stimme des Konsumenten in den Mittelpunkt ihrer Entscheidungsprozesse rücken, können die Markenloyalität stärken. Aus diesem Grund haben wir mit dem *Net Promoter Score (NPS)* SIEHE GLOSSAR eine globale Kennzahl implementiert, mit der wir die Markendynamik auf Basis objektiver und messbarer Daten vorantreiben können. Der NPS ist zu einem wichtigen Teil unseres Programms zur Steigerung der Markenbindung geworden. Durch dieses Programm wollen wir die Konsumentenwahrnehmung der Marke (positiv wie negativ) und die Motivation für eine Empfehlung der Marke an Freunde besser verstehen. SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM, S. 101

PRODUKTFAMILIEN: ENTWICKLUNG DER WELTWEIT BEGEHRTESTEN SYMBOLE DES SPORTS

Wir sind davon überzeugt, dass Schuhe innerhalb der verschiedenen Produktkategorien den größten Einfluss auf die Markenwahrnehmung haben. Schuhe sind zudem das beste Mittel zur Steigerung des NPS, der sich wiederum direkt in Kaufabsichten unserer Konsumenten und unser Potenzial, neue Marktanteile hinzuzugewinnen, übersetzen lässt. Unser Fokus liegt darauf, im Bereich Schuhe konsequent Neuerungen hervorzubringen. Dabei setzen wir auf modernste Technologien, die Athleten dabei helfen, den Unterschied auszumachen – in ihrem Sport, in ihrer Welt und in ihrem Leben. Der beispiellose Zugang zu Athletendaten und ein einzigartiges Produktarchiv ermöglichen es uns, tiefe Erkenntnisse zu gewinnen, um der großen Tradition der Marke weitere Kapitel hinzuzufügen. Gleichzeitig verfolgen wir für die Marke die klare Strategie, die Anzahl der Schuhmodelle zu reduzieren.

So soll der Fokus verstärkt auf die wichtigsten Produktfamilien gerichtet werden, die für die Marke adidas einen Unterschied ausmachen können. Diese Produktfamilien werden im Rahmen langfristiger Konzepte sorgfältig gesteuert. Sie sollen nicht nur den Charakter des Sports prägen, sondern auch Einfluss auf die Kultur nehmen. Sie sollen Trends setzen, statt Trends zu folgen. Mit unverwechselbaren Funktionen, Designs und Storys verdeutlichen sie ihre Wurzeln im Sport und sprechen die Athleten direkt an. Sie haben zudem das Potenzial, im Laufe der Zeit wieder aufgegriffen und erweitert zu werden. Ihr Lebenszyklus wird gezielt gesteuert, um Langlebigkeit und Relevanz zu gewährleisten. Darüber hinaus werden die Produktfamilien innerhalb der Wertschöpfungskette priorisiert, unterstützt durch die strategischen Säulen des Unternehmens – Schnelligkeit, Städte und Open Source. Wir gehen davon aus, dass bis 2020 die wichtigsten Produktfamilien mindestens 30 % des Geschäfts der Marke adidas im Bereich Schuhe ausmachen werden. 2019 gehörten dazu unter anderem adidas UltraBoost 19, Continental 80, Predator und Nite Jogger. Im Bereich Bekleidung haben wir Produktfamilien nach dem Erfolg der Tiro Hose, des Z.N.E. Hoodie sowie in jüngster Zeit der MyShelter Jacke und der VRCT Jacke weiter ausgebaut.

WOMEN: EINE NEUE WACHSTUMSDIMENSION

Für den Erfolg der Marke adidas haben weibliche Konsumenten eine unverändert hohe Priorität. Hier bieten sich enorme Chancen, da der Bereich Women das größte Wachstum in der Sportswear-Branche verzeichnet. Wir haben für die Marke adidas 2019 weitere Ressourcen in den Ausbau einer funktionsübergreifenden Organisation und unterstützenden Infrastruktur für den Bereich Women investiert. Damit soll die Richtung für Design, Sortimentszusammenstellung, Merchandising und Marketing vorgegeben sowie die Planung kategorieübergreifend gesteuert werden. Um die weiblichen Konsumenten weiter für uns zu gewinnen, konzentriert sich die Marke auf die Ebenen Produkt, Einzelhandel und Aktivierung. Folgende Initiativen sind dabei besonders hervorzuheben:

- **Produkt:** adidas hat in Produktbereiche investiert, die entscheidend sind, um das Vertrauen weiblicher Konsumenten zu gewinnen. Dazu zählen Sport-BHs, Tights und Laufschuhe. Ein weiterer Schwerpunkt war, die Passform für weibliche Konsumenten insgesamt zu verbessern. Im Jahr 2019 hat die Marke adidas in Zusammenarbeit mit Universal Standard die erste Bekleidungskollektion mit erweiterter Größenauswahl von XXS bis 4X eingeführt. Des Weiteren hat adidas zusammen mit Stella McCartney einen Sport-BH entwickelt, der speziell für die Zeit nach einer Mastektomie konzipiert wurde. Der Sport-BH soll Frauen nach einer krebsbedingten Brustoperation dabei helfen, Sport und Fitness wieder in ihren Alltag zu integrieren. Im Rahmen des anhaltenden Engagements von adidas, die Umweltauswirkungen der Branche zu reduzieren, präsentierte die Marke jüngst zwei neue adidas by Stella McCartney Prototypkonzepte: einen zu 100 % recyclingfähigen Hoodie und ein Tenniskleid, das aus Microsilk und einem Zellulosemischgarn gefertigt ist.
- **Einzelhandel:** adidas hat gezielt Schritte unternommen, um fundierte Erkenntnisse zum Einkaufsverhalten weiblicher Konsumenten zu gewinnen und auf dieser Basis Merchandising und Storytelling markenweit zu verbessern. Dadurch kann adidas ein umfassendes Einkaufserlebnis schaffen, da Produkte leichter miteinander zu kombinieren sind. Weiterhin hat die Marke weltweit ein Programm zur BH-Passformberatung in eigenen Einzelhandelsgeschäften eingeführt, das alle für uns wichtigen Städte und Handelszonen abdeckt. Das Programm soll weiter ausgebaut werden und dem Verkaufspersonal Kompetenzen vermitteln, um unsere Kundinnen bei der Auswahl des richtigen BHs optimal beraten zu können.
- **Aktivierung:** Einer der Eckpfeiler des Ansatzes von adidas im Bereich Women bleibt das ‚Creator Network'. Dabei handelt es sich um eine Community, die angetrieben von Sport und motiviert durch eine gemeinsame Kultur konstruktiv zusammenarbeitet. Zu den prominentesten Neuzugängen zählt Beyoncé, mit der adidas eine viel beachtete Kooperation als Markenbotschafterin und Designpartnerin verkündet hat. Darüber hinaus sind dem adidas ‚Creator Network' im Jahr 2019 neue Top-Athletinnen und einflussreiche Persönlichkeiten wie Mikaela Shiffrin, Jessamyn Stanley und Nadya Okamoto beigetreten. Wir haben außerdem die Initiative ‚She Breaks Barriers' fortgeführt. Diese soll es jungen Frauen und Mädchen ermöglichen, Barrieren in der Welt des Sports zu überwinden. Gleichzeitig widmet sich diese Initiative auch dem Thema Gleichstellung der Geschlechter im Sport.

MARKETINGINVESTITIONEN: DURCH GEZIELTEREN FOKUS MEHR BEWIRKEN

Die Marke adidas konzentriert sich auf die Entwicklung inspirierender und innovativer Marketingkonzepte, um die Konsumenten als loyale Fans zu gewinnen und den Markenwert zu stärken. In der Vergangenheit haben wir nahezu die Hälfte der Marketinginvestitionen der Marke für Promotion-Partnerschaften aufgewendet; die restlichen Investitionen fließen in Brand-Marketing-Aktivitäten. Dazu zählen Aktivitäten in den Bereichen Digital und Werbung sowie Point-of-Sale- und Grassroots-Aktivierungen. Den Anteil der Marketinginvestitionen für *Promotion-Partnerschaften* SIEHE GLOSSAR wollen wir reduzieren. Darüber hinaus werden wir Ressourcen bündeln, um unseren Fokus wirkungsvoll auf die ‚Creators' und die wichtigsten Produktfamilien zu legen. Bei diesem Ziel stehen drei Prioritäten im Vordergrund:

- **‚Reason to Believe':** Neben der Positionierung als kreative Marke wollen wir auch die Emotion des Sports sowie dessen Potenzial, Leben zu verändern, nutzen, um Gründe für das Vertrauen in die Marke adidas zu kommunizieren. Die Welt soll wissen, was die Marke adidas von Wettbewerbern unterscheidet.

- **‚Reason to Buy':** Die zweite Priorität umfasst die Harmonisierung und Umsetzung einer konsistenten und wirkungsvollen Kommunikation der Marke weltweit im Hinblick auf die wichtigsten Produktfamilien, die das Beste von adidas bezüglich Sport, Style und Innovation repräsentieren. Durch höhere Investitionen in weniger Produkte wollen wir den Kultstatus der wichtigsten Produktfamilien der Marke adidas steigern bzw. aufrechterhalten und den Konsumenten klare und überzeugende Gründe für den Kauf des Produkts geben.
- **Sports Communitys:** Hier wird Markentreue aufgebaut und gefestigt. Bezogen auf die Marke adidas sind dies die Orte, an denen Athleten zusammen mit Teamkameraden und Freunden voll und ganz in ihrem Sport aufgehen. Dazu zählen Bolzplatz, Lauftreff oder Streetcourt. Bis zum Jahr 2020 werden wir unsere Grassroots-Aktivitäten und lokale Aktivierungsmaßnahmen bezüglich der Marke adidas ausbauen. Besonderes Augenmerk gilt dabei unseren Initiativen in den einflussreichsten Städten der Welt.

Wir wollen den Anteil von Promotion-Partnerschaften an den Marketingausgaben sowie die Anzahl der Partner verringern. Gleichzeitig werden wir durch die folgenden Maßnahmen sicherstellen, dass die Produkte der Marke adidas weiterhin auf den weltweit wichtigsten Plattformen präsent sind:

- **Events von globaler Bedeutung:** z. B. die FIFA Frauenfußball-Weltmeisterschaft, der Rugby World Cup, die UEFA Champions League oder der Boston und der Berlin Marathon.
- **Herausragende Teams:** z. B. die Fußballnationalmannschaften von Deutschland, Spanien, Argentinien, Mexiko, Kolumbien, Belgien oder Japan sowie erstklassige Fußballvereine wie Manchester United, Real Madrid, Bayern München, Juventus Turin und Flamengo Rio de Janeiro, die neuseeländische Rugby-Mannschaft All Blacks oder amerikanische Universitäten wie Miami, Arizona State oder Texas A&M. Im Jahr 2019 verkündete adidas eine neue Partnerschaft mit einem der renommiertesten Fußballclubs der Welt: dem FC Arsenal.
- **Bedeutende Persönlichkeiten des Sports:** z. B. die Fußballstars Lionel Messi, Toni Kroos, Mohamed Salah, Paul Pogba, Paulo Dybala, Son Heung-min, Vivianne Miedema und Wendie Renard, die Basketballgrößen James Harden, Candace Parker, Damian Lillard, Liz Cambage und Donovan Mitchell, die American-Football-Spieler Aaron Rodgers, Patrick Mahomes und JuJu Smith-Schuster, die Baseball-Profis Aaron Judge und Carlos Correa sowie die Tennisstars Garbiñe Muguruza, Angelique Kerber, Stefanos Tsitsipas, Alexander Zverev und Dominic Thiem sowie Skirennläuferin Mikaela Shiffrin.

Daneben unterhalten wir für die Marke adidas zahlreiche strategische Partnerschaften und kreative Kooperationen. Die strategische Partnerschaft mit Kanye West ist die bisher bedeutendste Kooperation der Marke adidas mit einer Persönlichkeit außerhalb der Sportwelt. Auch die Zusammenarbeit zwischen adidas Originals und Pharrell Williams ist sehr einflussreich. Die Marke adidas arbeitet zudem mit Top-Designern und Designstudios wie Yohji Yamamoto, Stella McCartney, Raf Simons und Alexander Wang zusammen. Im Jahr 2019 sind wir mit Beyoncé, Ninja, der Internationalen Raumstation ISS und Prada neue Partnerschaften eingegangen.

NACHHALTIGKEIT

Die Marke adidas setzt voll und ganz auf Nachhaltigkeit und will durch Öko-Innovationen und Öko-Aktivierungen sowie ein verstärktes Engagement zur Bekämpfung von Plastikmüll in der Umwelt eine dauerhafte Veränderung in unserer Branche bewirken. SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86

Die Innovationskonzepte der Marke adidas haben das Ziel, neuen Kunststoff zu reduzieren und bereits bestehenden Kunststoff zu recyceln. In diesem Zusammenhang haben wir die Anzahl der Produkte mit recyceltem Meeresplastik von sieben Millionen im Jahr 2018 auf mehr als 14 Millionen im Jahr 2019 gesteigert. Des Weiteren haben wir vollständig wiederverwertbare Produkte wie den Performance-Schuh Futurecraft Loop und den adidas by Stella McCartney Infinite Hoodie entwickelt, die unser Ziel unterstreichen, kreislaufwirtschaftliche Geschäftsmodelle einzuführen. SIEHE INNOVATION, S. 73

Die Marke adidas verfügt über einen großen Wirkungskreis und ist überzeugt, dass das aktive Vorantreiben von Umweltinitiativen über Mitarbeiter und mit den Konsumenten von essenzieller Wichtigkeit ist. Die globale adidas Initiative ‚Run For The Oceans' verdoppelte im dritten Jahr die Teilnehmerzahlen: Rund 2,2 Millionen Läufer legten eine Strecke von über zwölf Millionen Kilometern zugunsten der ‚Parley Ocean Schools' zurück. Im Direct-to-Consumer-Geschäft haben wir spezielle Bereiche zum Thema Nachhaltigkeit eingerichtet, die in den Flagship Stores und auf adidas.com/sustainability am besten zur Geltung kommen. Darüber hinaus hat adidas das Programm ‚Infinite Play' in Großbritannien eingeführt, bei dem Mitglieder des adidas Creators Club Prämien erhalten, wenn sie ihre gebrauchten adidas Produkte zurückgeben, um ihnen zu einem zweiten Leben zu verhelfen. Wir nehmen weiterhin eine Vorreiterrolle in unserer Branche ein. Dabei ergreifen wir selbst die Initiative, schließen uns aber auch mit wichtigen Partnern zusammen, an deren Seite wir uns weiter verbessern können. Verdeutlicht wird dies unter anderem durch unseren Beitritt zur ‚UN Fashion Industry Charter for Climate Action' oder durch unsere Open-Source-Partnerschaften mit Start-up-Inkubatoren wie Fashion for Good oder Station F. SIEHE INNOVATION, S. 73, SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86

ROLLE DER KATEGORIEN

Wir haben jeder Kategorie der Marke adidas eine bestimmte Rolle zugewiesen und ein Ziel gesetzt, das bis 2020 erreicht werden soll. Auf diese Weise wollen wir das kurz- und mittelfristige Potenzial der Marke ausschöpfen und dabei gleichzeitig langfristige Chancen erschließen. Dazu haben wir drei übergreifende Rollen definiert: ‚Führen', ‚Wachsen' und ‚Authentisch sein'.

Führen

- Um in der Sportartikelbranche führend zu sein, ist es unserer Auffassung nach unabdingbar, führend in der weltweit beliebtesten Sportart Fußball zu sein. Aus diesem Grund streben wir an, die Marke adidas bis zum Jahr 2020 in jedem Markt zur führenden Fußballmarke zu machen. Um dieses Ziel zu erreichen, kommt es vor allem darauf an, kreative Fußballer in den wichtigen Städten für die Marke zu gewinnen. Zudem spielen Investitionen in die Fußballschuh-Produktfamilien der Marke eine bedeutende Rolle. Im Jahr 2019 hat die Marke adidas im Bereich Fußballschuhe Innovationen bei den Modellen Predator, ‚X', Nemeziz und Copa eingeführt. Zudem verfügen wir über ein weltweit renommiertes Partnerportfolio internationaler Spieler, begleitet von unserer Zusammenarbeit mit weiteren Partnern, darunter die FIFA Frauenfußball-Weltmeisterschaft. Dadurch konnten wir eine globale Reichweite und das außergewöhnliche Engagement unserer Creators sicherstellen, insbesondere in Verbindung mit bedeutenden Sportereignissen, die eine hohe Nachfrage generieren. Darüber hinaus hat adidas im Jahr 2019 die Partnerschaft mit dem FC Arsenal bekannt gegeben. Durch die Verbindung von traditionsreicher Geschichte mit kreativen Innovationen von heute spielt die Partnerschaft mit dem Verein eine zentrale Rolle bei unserem Konzept bezüglich der Key City London.
- Außerdem wollen wir mit Originals im Bereich Lifestyle führend in jedem Markt werden. Die Marke adidas ist nicht nur von jeher tief im Sport verwurzelt, sondern auch die erste Marke, die Sport auf die Straße gebracht hat. Glaubwürdigkeit und Tradition der Marke sind wichtige Voraussetzungen, um anspruchsvolle Streetwear-Konsumenten zu gewinnen. Für diese Konsumenten stehen Handwerk und Qualität im Mittelpunkt. Sie lassen sich durch Design und Produkt-Storys inspirieren.
- Die Marke adidas hat die Lebenszyklen von beliebten Produktfamilien wie dem Superstar oder dem Stan Smith weiter aktiv gesteuert und gleichzeitig künftige Kultmodelle wie Ozweego und Supercourt entwickelt. Auf diese Weise wollen wir ein ausgewogenes Portfolio mit gesunden Durchverkaufsraten und Vorratsbeständen bei Schuhen und Bekleidung gewährleisten. Im Jahr 2019 hat adidas durch Partnerschaften mit einflussreichen Marken wie Ivy Park von Beyoncé sowie Prada und Palace erneut eine Vorreiterrolle für die zukünftige Fashion- und Streetwear-Kultur eingenommen.

Wachsen

- In der Kategorie Running bieten sich für die Marke adidas geschlechterübergreifend und über alle Preissegmente hinweg die größten Wachstumsmöglichkeiten. Für die Marke verfolgen wir das Ziel, den Umsatz in dieser Kategorie bis 2020 im Vergleich zum Geschäftsjahr 2015 zu verdoppeln. Die Marke adidas hat bahnbrechende Materialinnovationen wie BOOST oder wegweisende neue Fertigungsprozesse im Zusammenhang mit Speedfactory eingeführt. Weiterhin haben wir die 3D-Produktion in Zusammenarbeit mit Carbon wesentlich ausgebaut. Um das Wachstum voranzutreiben, hat adidas Running unter anderem die Strategie hinsichtlich Produktfamilien für männliche und weibliche Athleten über alle Preissegmente hinweg grundlegend überarbeitet und ausgebaut. Darüber hinaus wird der Bereich über die ‚adidas Runners' in mehr als 100 Städten weltweit verstärkt in Lauf-Communitys und die Grassroots-Aktivierung investieren. Zudem wird adidas Running die Zukunft des Sports durch digitale Erlebnisse sowie den Relaunch der Runtastic-App als ‚adidas Running by Runtastic'-App maßgeblich mitgestalten. Running wird mit der ‚Run for the Oceans'-Aktivierung und der Initiative zum vermehrten Einsatz von recyceltem Polyester in Zusammenarbeit mit Parley weiterhin einen wesentlichen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten. Im Jahr 2019 brachte adidas Running mit dem Futurecraft Loop den ersten vollständig recycelbaren Laufschuh auf den Markt, der geschaffen wurde, um neu geschaffen zu werden.
- adidas Core ist die zweite Kategorie, in der wir deutliche Marktanteile hinzugewinnen wollen. Core richtet sich an preisbewusstere Konsumenten und bietet in allen Kategorien Modelle zum Einstiegspreispunkt an. Um erfolgreich zu sein, verfolgt Core hier ein sogenanntes ‚Fast-Fashion'-Geschäftsmodell. ‚Fast Fashion' steht für eine schnelle Reaktion auf entstehende Trends durch kürzere Vorlaufzeiten und bestmögliche Umsetzung im Einzelhandel.
- Die Kategorie Training ist die größte Performance-Kategorie der Marke adidas und zugleich der wichtigste Treiber für das Bekleidungssegment. Ausgehend von innovativen Stoffen und Materialien wollen wir die Reichweite der Marke adidas im Bereich Bekleidung deutlich erweitern – zum einen durch die Kategorie Training, also Produkte für allgemeine Trainingszwecke sowie für spezielle Sportarten, zum anderen durch Athletics, was auf die sportliche Lebenseinstellung von Athleten auch außerhalb des Trainings ausgerichtet ist. Angesichts der hohen Sichtbarkeit der Trainingsprodukte in allen Märkten spielt diese Kategorie eine zentrale Rolle dabei, die Reichweite der Marke zu stärken.

Authentisch sein

— Um die weltweit beste Sportartikelmarke zu sein, müssen wir auch beim Sport auf lokaler Ebene die Glaubwürdigkeit der Marke vermitteln. Vor diesem Hintergrund bedient die Marke adidas auch weiterhin eine breite Palette an Sportarten und Aktivitäten wie Golf, Basketball, American Football, Baseball, Rugby, Tennis, Volleyball, Schwimmen und Boxen. Um in wichtigen Märkten und Städten die größtmögliche Wirkung zu erzielen und die Ressourcen bestmöglich zu nutzen, priorisieren wir mit der Marke adidas diejenigen Sportarten, die im Hinblick auf die jeweilige lokale Kultur, die Anhängerschaft oder die nationale Identität die wichtigste Rolle spielen.

REEBOK MARKENSTRATEGIE

MISSION: DIE WELTWEIT BESTE FITNESSMARKE SEIN

Reebok ist eine amerikanisch geprägte Marke mit einer großen Fitnesstradition und einer klaren Mission, die weltweit beste Fitnessmarke zu sein. Vor diesem Hintergrund wurde der Fokus von Reebok in den vergangenen Jahren von traditionellen Sportarten auf Fitnesssportarten verlagert. Dabei vereint Reebok nach wie vor die kultige Vergangenheit der Marke mit Technologien, die Sport- und Lifestyleprodukte gleichermaßen neu definieren. Die Marke positioniert sich an der Schnittstelle zwischen Fitness und Fashion und spricht zielgerichtet Konsumenten an, bei denen diese Grenzen immer weiter verschwimmen. Im Jahr 2018 bildete Reebok die Geschäftseinheit ‚Sport', die 2019 ihre Arbeit aufnahm. Diese ‚Sport'-Kategorie fasst verschiedene Produktbereiche zusammen, die sich auf bestimmte Fitnessaktivitäten, funktionale Innovationen und innovativen Style für diese Produkte fokussiert. Die Produkte sind im Fitnessbereich wegweisend und entsprechen darüber hinaus den Wertvorstellungen und Ansprüchen, nach denen die Konsumenten von Reebok leben, laufen und trainieren. Die zweite Kategorie von Reebok – ‚Classics' – stärkt die tiefe Verankerung der Marke in der Fitness- und Popkultur durch mehrere ikonische Silhouetten und trendgerechte Lifestyleprodukte.

EINHEITLICHER MARKENAUFTRITT

Im vierten Quartal 2019 hat Reebok die Markenaktivitäten der Kategorien Classics und Sport unter einem einheitlichen Logo und einer einheitlichen Wortmarke vereint. Das Vektor-Logo und der Schriftzug mit dem nach unten hängenden R (‚drop-R'-Wortmarke) sind charakteristisch für die reiche Geschichte und spannende Zukunft von Reebok. Die Marke ist sehr stolz auf ihre Tradition und das vor fast 30 Jahren eingeführte Vektor-Logo. Das Logo bleibt das bekannteste Symbol von Reebok und ist mit einigen der beliebtesten Produkte, Marketingaktionen und kulturellen Momente der Marke verknüpft. Mit diesem Schritt schlägt Reebok eine Brücke zwischen Fitness, Fashion und Popkultur und setzt auf einen einheitlichen Markenauftritt über alle Produkte hinweg.

KONSUMENTENFOKUS: DIE ‚GAME CHANGERS'

Mit einem konsumentenzentrierten Ansatz konzentriert sich Reebok auf einen unverwechselbaren, relevanten und authentischen Umgang mit den Fokuskonsumenten – den sogenannten ‚Game Changers'. Für diese Konsumenten ist Fitness eine Möglichkeit, ihre Grenzen immer weiter zu verschieben. Die Game Changers weichen vor dem Unbekannten nicht zurück. Diese Konsumenten entwickeln sich ständig weiter und probieren neue Dinge aus – sowohl im Bereich Fitness als auch in ihrem Alltag. Damit setzen sie neue Maßstäbe. Game Changers wollen ihren Horizont erweitern. Reebok will sie inspirieren und ihnen dabei helfen, ihre Ziele zu erreichen.

Frauen waren schon immer die wichtigsten Zielkonsumenten der Marke Reebok. Deshalb richtet Reebok Inhalte, Produktentwicklung, Marketingaktivierung und Vertrieb konsequent auf weibliche Konsumenten aus. So hat Reebok im Jahr 2019 das Größenangebot für Bekleidung erweitert und zudem eine erste Umstandsmodenkollektion auf den Markt gebracht, um Frauen noch gezielter anzusprechen.

PRODUKTFAMILIEN: FITNESS IST DIE DNA VON REEBOK

Wir sind uns der Bedeutung starker Produktfamilien im Bereich Bekleidung und Schuhe bewusst. Mit der Marke Reebok wollen wir daher Produktlinien etablieren, die innovativ sind und dennoch immer wieder neu aufgelegt werden können, damit sie zu einem festen Bestandteil der Marke und für Konsumenten unverzichtbar werden. Dies ist nicht nur effizient, sondern auch entscheidend für die Verbesserung von Konsumentenwahrnehmung und Markeneindruck.

Bei Schuhen setzt Reebok nach wie vor auf Modellklassiker mit Kultstatus im Fitnessbereich, die von der jeweiligen Community begeistert aufgenommen werden. Dazu zählen beispielsweise der Nano im Bereich CrossFit und der Forever Floatride Energy im Bereich Running. Im Jahr 2019 hat Reebok den Nano 9 eingeführt, der in Zusammenarbeit mit der CrossFit-Community entwickelt wurde. Im Bereich Running wurde Reebok zum vierten Mal in Folge mit dem ‚Gear of the Year Award' von Runner's World ausgezeichnet. Der Instapump Fury feierte im Jahr 2019 sein 25-jähriges Jubiläum. Dieses Ereignis wurde in der Region Asien-Pazifik von verschiedenen Aktivierungen begleitet. Weiterhin kam im Jahr 2019 der Fury Boost auf den Markt, bei dem erstmals Technologien der Marken Reebok und adidas zusammen in einem Schuh kombiniert werden. Daneben setzt Reebok auf Produkte, die die einzigartige Fitness-DNA der Marke verkörpern, wie z. B. der Classic Leather und der Club C.

Seit 2019 setzt Reebok verstärkt auf die Harmonisierung der Bereiche Schuhe und Bekleidung. Ganz im Sinne der Marken-DNA sollen Fitness und Lifestyle miteinander verschmelzen, um Fitnessbekleidung für Konsumenten neu zu definieren. Neben innovativen Performance-Produkten wie dem preisgekrönten PureMove Bra und der LuxTight 2.0 hat Reebok das Produktangebot erweitert und entwickelt Bekleidung, die Konsumenten aller Fitnesslevel unterstützt.

Im Fokus der Marke Reebok steht auch Innovation. Ziel ist es daher, auch in Zukunft kontinuierlich innovative Produkte und neue Technologien, Styles und Prozesse einzuführen. In diesem Zusammenhang hat Reebok 2019 mit dem Zig einen einzigartigen Schuh mit markanter Zwischensohle im Zickzack-Design auf den Markt gebracht, der Konsumenten maximale Energierückführung verspricht. Ende 2019 hat Reebok eine Innovation im Bereich Nachhaltigkeit angekündigt: Der Forever Floatride Grow ist der erste Performance-Laufschuh der Marke auf Pflanzenbasis. Das Modell wird aus Rizinussamen, Algen, Eukalyptusbäumen und Naturkautschuk hergestellt und baut damit auf der Lifestyle-Schuhkollektion ‚Reebok Cotton + Corn' auf. SIEHE INNOVATION, S. 73

MARKETINGINVESTITIONEN: SPORT THE UNEXPECTED

In der Branche hat sich Reebok als Marke etabliert, die den Status quo hinterfragt und herausfordert. Mit mutigen Produkten und Persönlichkeiten sowie einprägsamen Momenten hat es Reebok schon immer verstanden, aus der Masse hervorzustechen. Durch das neue, einheitliche Branding erreicht Reebok die Konsumenten mit einem Auftritt, der über alle Produkte und Markenbotschaften hinweg konsistent ist. Der Fokus von Reebok liegt darauf, die Konsumenten auf eine einzigartige und authentische Weise anzusprechen. Die Marke will inspirierende Marketingkonzepte entwickeln – einerseits, um den Wert der Marke zu stärken und Konsumenten für sich zu gewinnen, andererseits, um überzeugende Markenbotschaften zu verbreiten. Reebok ist schon immer eigene Wege gegangen. Die Zusammenlegung der Digital- und Marketingabteilungen im Jahr 2019 hat es der Marke ermöglicht, preisgekrönte Erfolge zu feiern:

— **‚Sport the Unexpected'-Kampagne:** Mit der 2019 eingeführten Kampagne ‚Sport the Unexpected' ist uns eine der am meisten beachteten Reebok Marketingkampagnen der vergangenen Jahre gelungen. In der Kampagne präsentiert sich Reebok als Marke, die schon von jeher über die Grenzen des Gewohnten hinausgeht und auf das Unerwartete setzt. Der Kurzfilm ‚Storm the Court' zeigt, wie Reebok die Konsumenten auf unerwartete und witzige Weise anspricht. Die Produktion wurde mit insgesamt 15 Auszeichnungen von Clio, Hatch (darunter dem ‚Best in Show Hatch Award 2019') und einem Löwen in Cannes bedacht. Für die Kampagne konnte Reebok mit Cardi B., eine der aktuell bekanntesten Persönlichkeiten der Rap-Szene gewinnen. Mit dem Kurzfilm ‚Nails' durchbricht Reebok alte Konventionen, indem die Musikerin in einer typischen Alltagssituation gezeigt wird, die eine unerwartete Wendung nimmt und so den ikonischen Reebok Club C Schuh in ein neues Licht rückt.

— **Erfolge im digitalen Bereich:** Reebok hat im Jahr 2019 den Fokus verstärkt auf Storytelling und Produkterlebnisse gerichtet. Dazu wurde die Website reebok.com vollständig überarbeitet, um den Konsumenten noch besser zu erreichen. Die engere Verzahnung von Marketing und digital machte einige neue Konsumentenerfahrungen möglich: Beispielsweise war Reebok die erste Marke, die einen Sneaker-Drop über Amazon Alexa angekündigt hat. Daneben führte die Marke mit Reebok Unlocked ein einzigartiges Mitgliedschaftsprogramm auf reebok.com ein. Reebok will das digitale Erlebnis für die Konsumenten weiter optimieren, Geschäftserfolge feiern und unerwartete Botschaften kommunizieren.

— **Authentische und einflussreiche Markenbotschafter für Fitness und Fashion:** Um die Marke sowie deren authentische Verbindung zu den ‚Game Changer'-Konsumenten zu stärken, arbeitet Reebok mit einigen der weltweit einflussreichsten Persönlichkeiten der Lifestyle- und Fitnesswelt zusammen, darunter Fashion-Partner wie Mode-Ikone Victoria Beckham und Nachwuchsdesigner Kerby Jean-Raymond von Pyer Moss, Künstler wie Musikerin Cardi B. und Rapper und Songwriter Future sowie Sportler wie American-Football-Profi J. J. Watt und UFC-Superstar Conor McGregor. Starke Frauen wie Gal Gadot, Gigi Hadid und Nathalie Emmanuel runden das eindrucksvolle Portfolio an Reebok Markenbotschaftern ab. Um die Authentizität der Marke als weltweit beste Fitnessmarke zu stärken, setzt Reebok zudem weiterhin auf Partnerschaften mit einigen der am schnellsten wachsenden und innovativsten Organisationen im Bereich Fitness, darunter CrossFit, Les Mills und Midnight Runners. Reebok investiert auch weiter in den Boston Track Club, einen professionellen Laufclub mit Elite-Athleten. Darüber hinaus bleibt der Aufbau weiterer Partnerschaften mit Fitnesstrainern wichtig, um das Ziel zu erreichen, die Verbindung zur globalen Fitness-Community zu intensivieren. Mit einem weltweiten Netzwerk von derzeit mehr als 220.000 Trainern ist Reebok dem Ziel, die bevorzugte Marke für Trainer auf der ganzen Welt zu sein, bereits deutlich näher gekommen.

‚MUSCLE-UP': NEUAUSRICHTUNG VON REEBOK STÄRKT FUNDAMENT DER MARKE

Im Jahr 2016 hat Reebok den Turnaround-Plan ‚Muscle-up' angekündigt – mit dem Ziel, das Umsatzwachstum vor allem in Nordamerika zu steigern und die Profitabilität der Marke insgesamt zu verbessern. Um auf dem wichtigen nordamerikanischen Markt zukünftig erfolgreich zu sein, müssen die Vertriebseffizienz und -effektivität bei Reebok gesteigert werden. Vor diesem Hintergrund hat die Marke die Anzahl der Geschäfte in Nordamerika deutlich reduziert. Seit dem Start von ‚Muscle-up' hat das Unternehmen fast 50 % der eigenen Stores im US-Markt geschlossen – sowohl Concept Stores als auch Factory Outlets. Darüber hinaus hat die Marke ihr Großhandelsgeschäft gestrafft und den Fokus eindeutig darauf gerichtet, den Markenwert zu erhöhen und profitables Wachstum voranzutreiben.

Neben der Fortführung der Turnaround-Maßnahmen auf dem Heimatmarkt verfolgt die Marke Reebok im Rahmen von ‚Muscle-up' auch die Umsetzung mehrerer Transformationsprojekte zur Steigerung der Profitabilität. Die Initiativen reichen von Marketingeffektivität über organisatorische Effizienz bis hin zu weiteren Maßnahmen zur Verbesserung der Produktmargen. Infolgedessen kehrte Reebok im Jahr 2018 zur Profitabilität zurück. Im Jahr 2019 wurden neue Initiativen auf den Weg gebracht, um die Transformation weiter zu beschleunigen. Diese Initiativen umfassen neues Marken-Branding, mehr Transparenz für den Reebok Konsumenten hinsichtlich der Positionierung der Marke, kürzere Markteinführungszeiten, Stärkung der Go-to-Market-Bereitschaft sowie die Schaffung neuer Plattformen, um das Wachstum des Reebok E-Commerce-Geschäfts voranzutreiben. Im Jahr 2020 wird der Fokus verstärkt auf Reduzierung der Komplexität, Steigerung der Vertriebseffizienz und digitale Produktentwicklung gelegt.

Mithilfe von ‚Muscle-up' wird Reebok das konsequente Implementieren von Maßnahmen weiter intensivieren, noch disziplinierter agieren, organisatorische Fähigkeiten aufbauen und Veränderungen noch schneller als bisher umsetzen, um bis Ende 2020 ein nachhaltiges, profitables Wachstum voranzutreiben.

VERTRIEBSSTRATEGIE

TRANSFORMATION DES MARKTES

Der Bereich Global Sales steuert die kommerziellen Aktivitäten des Unternehmens, indem er Markenattraktivität in profitables und nachhaltiges Geschäftswachstum umwandelt. Ziel ist es, den Konsumenten über sämtliche Kontaktpunkte hinweg das beste Einkaufserlebnis in der Sportartikelbranche zu bieten. Wir wollen den Markt transformieren, indem wir unser profitables und integriertes Handelsnetzwerk selbstbestimmt gestalten und ausbauen. Unser Ziel ist es, skalierbare Geschäftslösungen einzuführen, um Premium-Erlebnisse zu schaffen. Dabei wollen wir die Erwartungen unserer Konsumenten durch ein integriertes Markenangebot erfüllen und übertreffen.

HERVORRAGENDE OPERATIVE UMSETZUNG IN UNSEREN MÄRKTEN VORANTREIBEN

Unsere Vertriebsstrategie wird von einem zentralisierten und integrierten Marktteam entwickelt, das die reibungslose Implementierung unserer Markenstrategien unterstützt und die Qualität der operativen Umsetzung weltweit vorantreibt. In diesem Zusammenhang haben wir im Jahr 2019 den strategischen Geschäftsplan ‚Creating the New' in unseren sechs Märkten weltweit weiterhin konsequent umgesetzt. Vor dem Hintergrund globaler Veränderungen spielt unser vielfältiges Marktportfolio eine wichtige Rolle dabei, unser Geschäft zu erweitern, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und unsere Ziele bis zum Jahr 2020 zu erreichen.

NAHTLOSES KONSUMENTENERLEBNIS ÜBER ALLE VERTRIEBSKANÄLE HINWEG

Mit mehr als 2.500 eigenen Einzelhandelsgeschäften, über 15.000 Mono-Branded-Franchise-Stores sowie über 150.000 Geschäften unserer Großhandelspartner verfügen wir über ein innerhalb unserer Branche einmaliges Netzwerk an Kontaktpunkten mit den Konsumenten. Darüber hinaus nutzen wir mit unserem eigenen E-Commerce-Vertriebskanal – dem größten Einzelgeschäft für unsere Konsumenten in mehr als 40 Ländern – einen einheitlichen globalen Rahmen.

Wir nutzen unsere starken funktionsübergreifenden Kooperationen mit wichtigen Großhandelspartnern, um erfolgreich ein vollumfängliches Konsumentenerlebnis zu gewährleisten. Dank der nahtlosen Integration der Vertriebskanäle in unser Marktportfolio können wir Strategien verfolgen, die ein erstklassiges Konsumentenerlebnis schaffen und die Produktivität unserer Vertriebsaktivitäten steigern. Wir bauen dieses Modell weiter aus und erschließen über unseren eigenen Einzelhandel (eigene Einzelhandelsgeschäfte und eigene E-Commerce-Seiten) sowie über Großhandelspartner (selbst kontrollierte Online-Plattformen im Großhandel sowie stationäre Läden) neue Geschäftsmöglichkeiten. Ziel ist es, über alle Konsumentenkontaktpunkte hinweg ‚Halo-Effekte' zu erzeugen, die eine weitere Marktexpansion ermöglichen.

Im Jahr 2019 haben wir unsere Vertriebsstrategie durch verschiedene Initiativen weiterentwickelt, deren Fokus u. a. auf den Aspekten erstklassige Konsumentenerlebnisse, Digitalisierung, Markttransformation, Städte und Handelszonen sowie Produktivität und Effizienz der Vertriebsplattform liegt.

Erstklassige Konsumentenerlebnisse

Wir wollen für unsere Konsumenten ‚omnipräsent' sein und das Vertriebspotenzial auf den Plattformen, die den Konsumenten zur Verfügung stehen, voll ausschöpfen. Zudem wollen wir mithilfe innovativer Lösungen Situationen vermeiden, in denen die Konsumentennachfrage nicht bedient werden kann. Vor diesem Hintergrund verfolgen wir die folgenden Omni-Channel-Initiativen:

- Mit ‚Inventory Check' können die Konsumenten die Produktverfügbarkeit in den Läden online einsehen.
- Über ‚Click & Collect' lassen sich Artikel online bestellen und in einem Geschäft vor Ort kaufen bzw. zur Abholung reservieren.
- Mit ‚Ship from Store' können wir unsere Konsumenten schneller als je zuvor bedienen, indem wir unsere Geschäfte als kleine Logistikzentren nutzen.
- ‚Buy Online, Return to Store' ermöglicht es den Konsumenten, nicht nur gekaufte Produkte im Geschäft zurückzugeben; es bieten sich dadurch auch neue Kaufgelegenheiten.
- Mit dem ‚Partner Program' können wir unser Online-Angebot auf eine größere Konsumentengruppe ausweiten, indem wir es für ausgewählte Großhandelspartner öffnen.
- ‚Endless Aisle' (das ‚unendliche Regal') bietet Konsumenten in den Geschäften über unsere E-Commerce-Plattform Zugang zu unserem kompletten Produktsortiment.
- Die adidas App verbindet unsere Konsumenten ständig mit der Marke adidas und sorgt für bestmögliche Einkaufserlebnisse.

Fokus auf Digitalisierung

Wir haben 2019 unseren Fokus auf Partnerschaften im digitalen Bereich verstärkt und weiter in diese investiert. So haben wir zusätzliche Partner in Europa, Nordamerika und Emerging Markets sowie in der Region Asien-Pazifik in unser 2016 eingeführtes Partner Program aufgenommen. Dadurch können wir zusätzliches Umsatzwachstum generieren und neue Erkenntnisse gewinnen, die wir zur Weiterentwicklung des Programms einsetzen werden.

Zudem haben wir im Jahr 2019 die Verfügbarkeit der adidas App auf derzeit über 30 Länder in allen wichtigen Märkten ausgedehnt. Die App wird dadurch zu einem bedeutenden neuen Kontaktpunkt mit den Konsumenten innerhalb des digitalen Ökosystems von adidas. Sie ist direkt mit dem adidas E-Commerce-Shop verknüpft und bietet Konsumenten neben persönlicher Interaktion auch die Möglichkeit zum Kauf exklusiver Produkte, reibungslose Bezahlvorgänge, lückenlose Bestellübersichten, personalisierte Inhalte sowie Zugang zu unserem Mitgliedschaftsprogramm *Creators Club*. SIEHE GLOSSAR Durch weitere Investitionen im Bereich Customer Relationship Management (CRM), die uns noch tiefere Erkenntnisse und eine engere Verbindung zu den Konsumenten ermöglichen, steigern wir den Erfolg der App erheblich.

Darüber hinaus haben wir die Entwicklung und Einführung unserer B2B-Bestellplattform ‚Click' vorangetrieben. Damit wollen wir eine wirkungsvolle und effiziente Interaktion mit unseren Großhandelskunden sicherstellen. Click ist derzeit in 41 Ländern verfügbar. Aktuelle Neuerungen umfassen verbessertes Orderbook-Management, Messung des *Net Promoter Score (NPS)* SIEHE GLOSSAR sowie digitale Customer-Service-Funktionen wie einen Web-Chat zur Digitalisierung der Kontaktpunkte mit den Kunden.

Markttransformation

Unser Ziel ist es, den Erfolg unserer Initiativen über alle Vertriebskanäle hinweg zu nutzen und auszubauen, um die Wünsche der Konsumenten noch besser zu erfüllen. Wichtigste Einflussfaktoren sind dabei *selbst kontrollierte Verkaufsflächen*. SIEHE GLOSSAR Überall dort, wo wir die Präsentation unserer Marken und Produkte am Point of Sale aktiv steuern können, verzeichnen wir eine deutliche Auswirkung auf das Konsumentenerlebnis und letztendlich auf unsere operativen und finanziellen Ergebnisse. Umsetzen können wir dies in unserem eigenen Einzelhandel (einschließlich E-Commerce) und im Großhandel (Franchise-Stores, selbst kontrollierte Online-Plattformen im Großhandel sowie stationäre Läden). Bis zum Jahr 2020 wollen wir mehr als 60 % des Gesamtumsatzes über selbst kontrollierte Verkaufsflächen erzielen.

Der eigene Einzelhandel dient uns als Beschleuniger, unsere Ziele bei den selbst kontrollierten Verkaufsflächen zu erreichen. Wir verstärken unseren Erfolg, indem wir wichtige Erkenntnisse aus dem eigenen Einzelhandel auf Franchise-Stores übertragen und das Franchising als Geschäftsmodell in bestehenden und neuen Regionen ausweiten. Wir haben 2019 erheblich in die Umgestaltung unserer Geschäfte investiert und unseren Fokus gezielt auf die wichtigsten Stores gerichtet. Dadurch konnten wir die Präsenz unseres eigenen Einzelhandels in wichtigen Städten und Handelszonen verstärken. Unser Flagship-Konzept haben wir durch die Neueröffnung von Stores auf den Champs-Élysées in Paris und in der Oxford Street in London weiter ausgebaut. Der Londoner Store ist mit über 100 digitalen Touchpoints der bislang digitalste Store des Unternehmens. Wir gehen davon aus, dass diese Flagship-Stores neue Maßstäbe in Bezug auf Produktpräsentation, Umsetzung und Service setzen werden. Diese Maßstäbe lassen sich auf alle anderen Vertriebskanäle übertragen. Wir erwarten, dass E-Commerce auch weiterhin unser am schnellsten wachsender Vertriebskanal bleiben wird: Der Umsatz soll auf 4 Mrd. € im Jahr 2020 steigen. Im Großhandel werden wir unsere Position mit einem Fokus auf bedeutende Key Accounts weiter ausbauen. Im Mittelpunkt stehen dabei wichtige Konsumenten-Hotspots und Handelszonen, vor allem jene, die Teil unserer Städte-Initiative sind. Strategische Partnerschaften zum Betreiben selbst kontrollierter Verkaufsflächen bleiben ein wichtiger Impulsgeber dieser Expansion. In diesem Zusammenhang werden wir die Unterstützung wichtiger Großhandelspartner fortsetzen, damit wir uns Premium-Verkaufsflächen in deren neuen Flagship-Stores sichern.

Städte und Handelszonen

In den vergangenen Jahren konnten wir weitere Erfolge in den für uns wichtigen Städten New York, Los Angeles, Paris, London, Schanghai und Tokio verzeichnen. Unser Marktanteil hat sich im Verlauf des Jahres 2019 im Vergleich zum Vorjahr in diesen Städten insgesamt weiter verbessert. Dadurch sind wir auf dem besten Weg, unser Ziel zu erreichen, den Umsatz in unseren wichtigen Städten bis 2020 im Vergleich zu 2015 zu verdoppeln. Wir konzentrieren uns weiterhin auf Handelszonen in den Städten, insbesondere hinsichtlich Initiativen zu Produktbereitstellung, Einzelhandel und Aktivierung. Wir wollen unseren Konsumenten dort ein ganzheitliches Markenerlebnis über alle Vertriebskanäle und -plattformen hinweg bieten.

Produktivität und Effizienz der Vertriebsplattform

Wir wollen die Produktivität unserer Vertriebsplattform vorantreiben und dies durch unterschiedliche Ansätze erreichen:

- **erstklassige Präsentation:** Unsere physischen Verkaufsflächen sind ein wichtiger Faktor dabei, den *Net Promoter Score (NPS)* SIEHE GLOSSAR und den Durchverkauf zum vollen Preis zu fördern. Wir haben das Markenerlebnis durch die Einführung und Ausdehnung erstklassiger Geschäftskonzepte wie *Stadium* SIEHE GLOSSAR , *Originals the Collection* SIEHE GLOSSAR und *Neighbourhood* SIEHE GLOSSAR bei der Marke adidas sowie *FitHub* SIEHE GLOSSAR und *Vector Style* SIEHE GLOSSAR bei der Marke Reebok verbessert. Bei der Gestaltung eigener Einzelhandelskonzepte spielt Skalierbarkeit eine wichtige Rolle. Daher werden wir diese Konzepte in zusätzlichen Geschäften einführen, wodurch sich vertriebskanalübergreifend Vorteile ergeben;
- **herausragender Kundenservice:** Mit unserem Programm ‚Sales Academy' vollziehen wir weiterhin einen Kulturwandel bei unseren Vertriebsteams mit dem Ziel, die Effektivität zu steigern. Unsere Konsumenten profitieren von einem deutlich höheren Serviceniveau. Höhere *Konversionsraten* SIEHE GLOSSAR und gestiegene Umsatzerlöse bestätigen den Erfolg des Programms;
- **personalisierte Interaktion:** Unser Bestreben, ein erstklassiges Einkaufserlebnis zu bieten, wird im Internet durch unsere digitalen Flagship-Stores adidas.com und reebok.com sowie durch die adidas App sichtbar. E-Commerce und digitale Kommunikation sind für unsere Marken wirkungsvolle Instrumente zur Konsumentenansprache;
- **datengesteuerte Entscheidungen:** Wir investieren weiter in Datenanalyse und technische Infrastruktur, um schnellere und fundiertere Entscheidungen treffen zu können. Durch die Nutzung von Daten, z. B. zum Durchverkauf unserer Produkte über alle Vertriebskanäle hinweg sowie zum Einkaufsverhalten der Konsumenten, gewinnen wir umfassende Einblicke, die für die Sortimentsplanung und das Management des Produktlebenszyklus hilfreich sind;
- **Vertriebskanalmix:** Nach einer ausführlichen Profitabilitätsanalyse der Vertriebskanäle in jedem einzelnen unserer Märkte haben wir 2019 unser Optimierungsprogramm fortgeführt, mit dem wir sowohl Fokus als auch Ressourcen auf die profitabelsten Vertriebskanäle konzentrieren wollen. Dadurch haben wir den Vertriebskanalmix unseres Unternehmens optimiert und die Profitabilität verbessert.

Wir sind zuversichtlich, dass unsere Vertriebsstrategie zu erheblichen Verbesserungen bei Markenattraktivität (gemessen anhand des NPS), Marktanteil, Umsatz und Profitabilität führen wird. SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM, S. 101

GLOBAL OPERATIONS

Global Operations steuert die Entwicklung, Fertigungsplanung, Beschaffung und Logistik für unsere Produkte. Der Bereich arbeitet daran, die Effizienz innerhalb unserer Beschaffungskette zu verbessern, und gewährleistet die Einhaltung hoher Qualitätsstandards sowie die Verfügbarkeit und Lieferung von Produkten. Wir liefern Produkte zu wettbewerbsfähigen Preisen, auf nachhaltige Weise und zum gewünschten Zeitpunkt an den gewünschten Ort – und richten den Fokus dabei immer auf den Konsumenten.

GLOBAL OPERATIONS MIT KLAR DEFINIERTEN PRIORITÄTEN

Global Operations unterstützt die Unternehmensmission von adidas, das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Dies gelingt erstens, indem der Bereich die besten Produkte entwickelt und dafür modernste Infrastrukturen, Prozesse und Systeme schafft. Diese ermöglichen es uns, den Fokus auf innovative Materialien und Fertigungsmethoden zu setzen. Zweitens ist es Ziel von Global Operations, den besten Service zu bieten. Das erreichen wir, indem wir innovative Distributionskonzepte entwickeln und über unseren Omni-Channel-Ansatz die Beschaffungskette noch agiler machen. So können wir die Produktverfügbarkeit gewährleisten. Drittens strebt Global Operations an, unseren Kunden und Konsumenten das beste Erlebnis auf verantwortungsbewusste Weise zu bieten.

SIEHE GRAFIK 24

Die besten Produkte: Der Bereich Global Operations treibt Innovationen bei neuen Materialien (z. B. recycelter Polyester, aus Ozeanplastik gewonnene Parley-Materialen oder PFC-freie Materialien) sowie Produktentwicklungsverfahren und Fertigungsmethoden (z. B. 3D-Technologie oder *textiler Digitaldruck* SIEHE GLOSSAR) voran, die einen Mehrwert für den Konsumenten bieten und dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen. Durch Investitionen in Technologien, die Design und Fertigung enger verknüpfen, verändert der Bereich traditionelle Entwicklungsmethoden und sorgt so für konstante Aktualität und kürzere Markteinführungszeiten. Gleichzeitig spielt Global Operations eine wichtige Rolle bei der Effizienzsteigerung unseres operativen Geschäfts und leistet so einen wichtigen Beitrag zur Erreichung unserer Wachstumsziele. Um Material- und Lohnkosten zu senken, reduziert Global Operations kontinuierlich die Komplexität mithilfe von Prozessoptimierungen und Konsolidierung bestehender Strukturen.

Der beste Service: Ziel des Bereichs Global Operations ist es, bestellte Artikel termin- und mengengetreu zu entwickeln, zu fertigen, zu beschaffen und zu vertreiben. Deshalb messen wir mithilfe des nichtfinanziellen Leistungsindikators ‚On-Time In-Full (OTIF)' die termingetreue und wunschgerechte Lieferung unserer Produkte an Großhandels- und Franchisekunden sowie eigene Einzelhandelsgeschäfte. SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM, S. 101 Im Jahr 2019 hat das Unternehmen 79 % (2018: 78 %) der Produkte der Marken adidas und Reebok rechtzeitig und vollständig geliefert. Das entspricht weitestgehend dem Gesamtziel von 80 %. In China und Russland/GUS konnten wir bei der OTIF-Kennzahl erneut einen Wert von über 90 % unserer Bestellmengen erreichen.

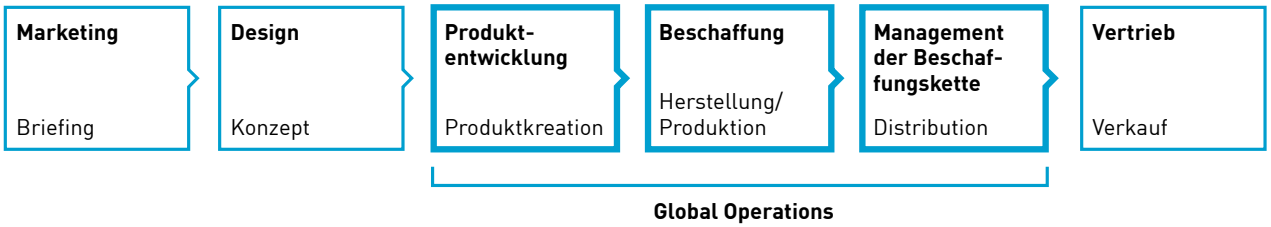
OTIF 2019
79 %

Das beste Erlebnis: Global Operations trägt zum strategischen Geschäftsplan ‚Creating the New' und zum Erreichen unserer Unternehmensmission bei. Der Bereich fördert die Attraktivität der Marken, indem er den Konsumenten die richtigen Produkte (hinsichtlich Qualität, Größe, Farbe und Ausführung) zur richtigen Zeit und am richtigen Ort sowie in allen Vertriebskanälen und für alle Marken des Unternehmens bereitstellt. Des Weiteren arbeitet Global Operations an einer noch effizienteren Beschaffungskette sowie der Reduzierung von Kosten, um jederzeit nachhaltig und wettbewerbsfähig zu sein.

‚SPEED' ALS STRATEGISCHE PRIORITÄT

‚Speed' ist eine strategische Priorität. Wir wollen das erste schnelle Sportartikelunternehmen der Branche sein. Der Konsument steht im Mittelpunkt unseres gesamten Handelns. Daher wollen wir noch schneller auf die Konsumentennachfrage reagieren, indem wir unsere Produkte bedarfsgerecht über unsere Vertriebskanäle Großhandel, Einzelhandel und E-Commerce zur Verfügung stellen. Unsere Produkte sollen immer im Trend liegen und stets verfügbar sein. 2019 haben wir bei dieser strategischen Priorität mit den Ansätzen ‚fast creation' (‚schnelle Entwicklung') und ‚fast replenishment' (‚schneller Nachschub') weitere Fortschritte erzielt. Wir haben den Anteil von kundendefinierten Artikeln mit kur-

Prozess von der Produktentstehung zur Markteinführung 24



zen Vorlaufzeiten ausgebaut; sie machen einen immer größeren Teil unseres Quartalsgeschäfts aus.

Fast creation: Wir gehen verstärkt dazu über, Produkte nicht mehr nach einem festen Zeitplan im Vorfeld der Saison zu entwickeln, sondern innerhalb einer Saison auf die Konsumentennachfrage zu reagieren und so eine schnelle Nachschubfertigung zu gewährleisten. Ziel ist es, eine Entwicklungszeit von acht Monaten oder weniger einzuhalten. Indem wir unsere Produkte schneller auf den Markt bringen, ermöglichen wir es unseren Kunden und unserem Direct-to-Consumer-Vertriebskanal, Bestellungen näher am tatsächlichen Verkaufszeitpunkt zu platzieren. Dadurch können Einkaufsentscheidungen basierend auf einer besseren Marktkenntnis getroffen werden.

Fast replenishment: Um den ‚Speed'-Ansatz auch bei den Produktionszeiten anzuwenden, hat Global Operations 2019 weiter daran gearbeitet, kurzfristige Bestellungen zu ermöglichen und die Produktionsvorlaufzeiten weiter zu reduzieren. Dabei ist es uns gelungen, für den Großteil unserer Schuh-, Bekleidungs- und Zubehörprodukte eine Produktionsvorlaufzeit von 60 Tagen oder weniger einzuhalten. Neben der Verkürzung der allgemeinen Produktionsvorlaufzeit hat Global Operations die Kapazitäten für einen schnellen Nachschub der verkaufsstärksten Artikel ausgebaut. Dazu wurde über die Produktkategorien hinweg für 20 % aller Artikel eine Produktionsvorlaufzeit von 30 Tagen etabliert. So ermöglichen wir es unseren Marken, mit ihren Produkten in den Stores immer auf dem neuesten Stand zu sein, wovon auch die Konsumenten profitieren. Dies führt zu höherwertigem Umsatz sowie gesteigerter Lagerumschlaghäufigkeit. SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 52

Speedfactory: adidas hatte 2017 gemeinsam mit der Oechsler AG zwei *Speedfactorys* SIEHE GLOSSAR gegründet, um neue Prozesse zur schnelleren Herstellung von Sportschuhen zu testen und neue Fertigungstechnologien zu entwickeln, die in die globale Beschaffungskette des Unternehmens integriert werden können. In Zukunft wird das Unternehmen seine Ressourcen und Kapazitäten noch stärker auf die Modernisierung seiner anderen Zulieferbetriebe und den Einsatz von 3D-Technologie in der Schuhfertigung ausrichten. Die Produktion in den beiden Speedfactorys in Ansbach und Atlanta, USA, wird bis April 2020 eingestellt; die Speedfactory-Technologie wird künftig jedoch bei Zulieferern in Asien eingesetzt werden. Mit diesem Schritt wird adidas weiterhin auf kurzfristige Trends in der Nachfrage reagieren und dabei Produktionskapazitäten flexibler und wirtschaftlicher nutzen können. Gleichzeitig kann das Sortiment an Produkten mit kurzer Fertigungszeit schneller ausgeweitet werden. Die Entwicklung, Verbesserung sowie das Testen von Fertigungsprozessen werden am adidas Produktionsstandort Scheinfeld – im sogenannten ‚adiLab' – fortgesetzt. SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 52, SIEHE INNOVATION, S. 73

DURCHGEHENDE DIGITALISIERUNG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Seit einigen Jahren liegt der Fokus des Bereichs Global Operations darauf, den Produktentwicklungsprozess zu digitalisieren. Dazu setzen Design- und Entwicklungsteams verstärkt digitale Technologien ein. Wir haben diesen Ansatz 2019 weiter ausgebaut und wollen die gesamte Wertschöpfungskette von der Entwicklung bis zur Markteinführung durchgehend digitalisieren. In begrenztem Rahmen wurden bereits die ersten beiden Schuh- und Bekleidungskollektionen für zwei Saisons digital designt, entwickelt, beschafft und an Key Accounts verkauft. Vollständig digitale Produktentwicklung ist eine der wichtigen strategischen Initiativen der Priorität ‚Digital' im Rahmen unseres Plans zur Beschleunigung von ‚Creating the New' (‚Acceleration Plan').

Bis Ende 2020 wollen wir diese neue Arbeitsweise in einer unserer Geschäftseinheiten umsetzen. Durch digital entwickelte Produkte steigern wir die Effizienz unserer internen Entwicklungsprozesse und ebnen den Weg für den ‚Right-First-Time'-Ansatz (‚auf Anhieb beste Ergebnisse'). Digitale Produkte spielen auch nach extern gerichtet eine immer größere Rolle, etwa in der Interaktion und Kommunikation mit unseren Partnern. Sie erlauben es uns, schneller Produktversionen zu erstellen und bereits frühzeitig im Prozess bessere Entscheidungen zu treffen. Dieser neue Ansatz ermöglicht kürzere Markteinführungszeiten und schafft ganzheitliche und immersive digitale Sell-in-Erfahrungen für unsere wichtigen Kunden. Unser Ziel ist es, die digitale Infrastruktur weiter für die Zukunft auszubauen. Dazu erweitern wir die neuen Ansätze schrittweise, verbreitern unsere Zulieferbasis und intensivieren die Zusammenarbeit mit unseren wichtigen Kunden im Produktentwicklungsprozess.

MATERIALBESCHAFFUNG DER ZUKUNFT

Ein weiterer Fokus von Global Operations liegt auf der Entwicklung zukunftsweisender Materialien. Besonderes Augenmerk liegt dabei u. a. auf Schuhen mit Strickanteil, textilem Digitaldruck sowie nachhaltigen Materialien. Im Rahmen unserer Partnerschaft mit *Parley for the Oceans* SIEHE GLOSSAR haben wir 2019 den Anteil von *Parley Ocean Plastic* SIEHE GLOSSAR in unseren wichtigsten Kategorien weiter ausgebaut. Die Nachfrage nach Parley Ocean Plastic und anderen nachhaltigen Materialien steigt weiter. Deshalb haben wir eine spezielle Beschaffungseinheit, die mit Parley for the Oceans zusammenarbeitet, um eine stabile und transparente Beschaffungskette zu gewährleisten. Wir haben 2019 die Gruppe der Länder, von denen wir Meeresplastik für die Produktion von Garnen beziehen, um die Philippinen erweitert. Außerdem haben wir unsere Beschaffungsaktivitäten in kleinen Inselentwicklungsländern ausgebaut, indem wir die Dominikanische Republik als Bezugsland aufgenommen haben. SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86

VERBESSERUNG DER PRODUKTIONSEFFIZIENZ DURCH AUTOMATISIERUNG

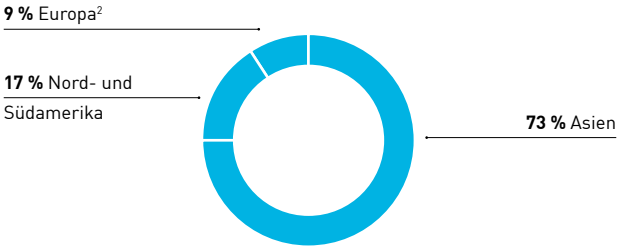
Für Global Operations ist es von sehr großer Bedeutung, den Automatisierungsgrad innerhalb unserer Beschaffungskette zu steigern. Schwerpunkte sind dabei Technologien wie automatisiertes Schneiden, computergestütztes Nähen, robotergestützte Klebstoffsprühsysteme oder automatisierte Verpackungslösungen. Dadurch können wir unsere Abhängigkeit von manueller Arbeit reduzieren und durchgängig höchste Qualitätsstandards gewährleisten. Um unsere Produktionseffizienz in allen Kategorien weiter zu verbessern, werden wir in den kommenden Jahren die Automatisierung in unserer Beschaffungskette weiter beschleunigen.

GROSSTEIL DER PRODUKTION BEI UNABHÄNGIGEN HERSTELLERN

Um unsere Produktionskosten wettbewerbsfähig zu halten, werden fast 100 % unserer Produkte von *unabhängigen Herstellern* SIEHE GLOSSAR gefertigt. Im Jahr 2019 haben wir mit 138 unabhängigen Herstellern (2018: 130) mit insgesamt 336 Produktionsstätten zusammengearbeitet (2018: 289).

Der Großteil (73 %) unserer unabhängigen Hersteller sitzt in Asien (2018: 71 %). SIEHE GRAFIK 25 Unsere Hersteller erhalten von uns detaillierte Spezifikationen hinsichtlich der Produktion und Lieferung und verfügen über fundierte Kenntnisse in der kosteneffizienten und hochvolumigen Produktion von Schuhen, Bekleidung und *Zubehör*. SIEHE GLOSSAR

Unabhängige Hersteller nach Regionen[1] **25**



1 Angaben umfassen unabhängige Hersteller der Marken adidas und Reebok; ohne lokale Zulieferer, Handelsmakler, Subunternehmer, Materiallieferanten und Zulieferbetriebe der Lizenznehmer.
2 Beinhaltet den Nahen Osten und Afrika.

Strategische Zusammenarbeit > 20 Jahre
36 %

Im Jahr 2019 haben wir 45 der 138 unabhängigen Hersteller (2018: 26 von 130) als wichtige strategische Partner eingestuft. Sie stellen den größten Anteil unserer Produkte in 156 Produktionsstätten weltweit her (2018: 82). Dieser Anstieg ergibt sich durch die Aufnahme neuer Bekleidungshersteller, wodurch wir mehr Kapazität geschaffen haben, um die Nachfrage im Jahr 2019 besser bedienen zu können. Wir legen Wert auf langfristige Beziehungen: 85 % unserer wichtigen strategischen Partner arbeiten seit mehr als zehn Jahren mit uns zusammen (2018: 84 %), 36 % bereits seit mehr als 20 Jahren (2018: 42 %). SIEHE TABELLE 26

Wir bewerten alle Zulieferer anhand spezieller Performance-Kriterien, die von Global Operations in regelmäßigen Abständen gemessen und geprüft werden. Um die hohen Qualitätserwartungen der Konsumenten an unsere Produkte zu erfüllen, führen wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei unseren Herstellern sowie in unseren eigenen Produktionsstätten durch. Die Effektivität unserer produktbezogenen Standards wird anhand von Qualitäts- und Materialreklamationen kontinuierlich gemessen. Mittels eines C- und E-KPI-Nachverfolgungssystems erfassen wir zudem die Leistung unserer Zulieferer im Sozial- und Umweltbereich. Wir setzen uns in unserer kompletten Beschaffungskette für die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards ein. SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86 Die aktuellen Listen unserer Zulieferer sind auf unserer Website zu finden. ↗ ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT/S/UMGANG-BESCHAFFUNGSKETTE

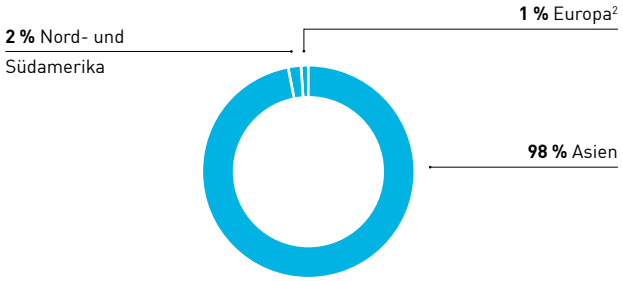
Lieferbeziehungen mit wichtigen strategischen Partnern **26**

	Gesamt	Schuhe	Bekleidung	Zubehör
Anzahl wichtige strategische Partner	45	11	22	12
Durchschnittliche Zugehörigkeit als wichtiger strategischer Partner in Jahren	17,0	16,8	16,2	18,6
Anteil am Gesamtproduktionsvolumen	90 %	92 %	88 %	93 %
Anteil am Gesamtproduktionswert	89 %	90 %	88 %	93 %
Strategische Zusammenarbeit < 10 Jahre	16 %	27 %	14 %	8 %
Strategische Zusammenarbeit 10 – 20 Jahre	49 %	36 %	59 %	42 %
Strategische Zusammenarbeit > 20 Jahre	36 %	36 %	27 %	50 %

VIETNAM BLEIBT WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR SCHUHE

Im Jahr 2019 wurden insgesamt 98 % unserer Schuhe in Asien produziert (2018: 97 %). SIEHE GRAFIK 27 Das wichtigste Beschaffungsland war Vietnam mit einem Anteil von 43 % am Gesamtvolumen (2018: 42 %), gefolgt von Indonesien mit 28 % (2018: 28 %) und China mit 16 % (2018: 18 %). Im Jahr 2019 haben unsere unabhängigen Hersteller rund 448 Millionen Paar Schuhe produziert (2018: 409 Millionen Paar). SIEHE GRAFIK 28 Unser größter Zulieferbetrieb für Schuhe in Vietnam hat etwa 8 % unseres Gesamtvolumens an Schuhen hergestellt (2018: 11 %).

Schuhproduktion nach Regionen[1] **27**



1 Angaben umfassen die Marken adidas und Reebok.
2 Beinhaltet den Nahen Osten und Afrika.

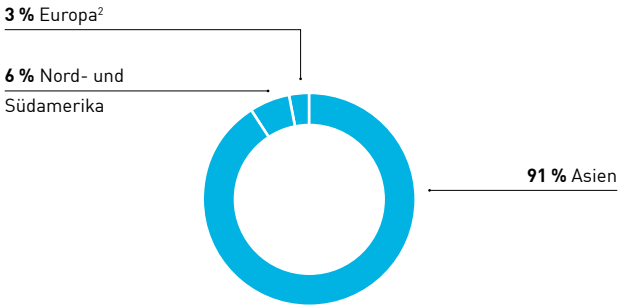
Schuhproduktion[1] in Millionen Paar **28**

1 Angaben umfassen die Marken adidas und Reebok.

KAMBODSCHA BLEIBT WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR BEKLEIDUNG

Im Jahr 2019 haben wir 91 % unserer Gesamteinkäufe an Bekleidung aus Asien bezogen (2018: 91 %). SIEHE GRAFIK 29 Kambodscha war mit 23 % der Gesamtproduktion das wichtigste Zulieferland (2018: 24 %), gefolgt von China mit 19 % (2018: 19 %) und Vietnam mit 19 % (2018: 18 %). Insgesamt haben unsere unabhängigen Hersteller im Jahr 2019 rund 528 Millionen Textilien produziert (2018: 457 Millionen Textilien). SIEHE GRAFIK 30 Der größte Zulieferbetrieb, der sich in China befindet, hat etwa 9 % dieser Bekleidungsstücke hergestellt (2018: 9 %).

Bekleidungsproduktion nach Regionen[1] **29**



1 Angaben umfassen die Marken adidas und Reebok.
2 Beinhaltet den Nahen Osten und Afrika.

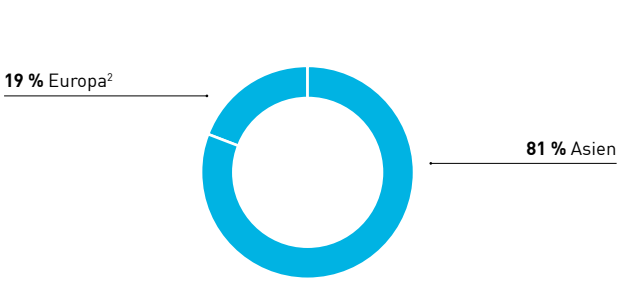
Bekleidungsproduktion[1] in Millionen Stück **30**

1 Angaben umfassen die Marken adidas und Reebok.

CHINA BLEIBT WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR ZUBEHÖR

Mit 81 % wurde im Jahr 2019 der Großteil der Zubehörprodukte, wie Bälle und Taschen, in Asien hergestellt (2018: 79 %). SIEHE GRAFIK 31 China blieb mit 37 % des Beschaffungsvolumens unser wichtigstes Zulieferland (2018: 38 %), gefolgt von Pakistan mit 22 % und der Türkei mit 18 % (2018: je 18 %). Das gesamte Beschaffungsvolumen für Zubehör belief sich auf rund 127 Millionen Stück (2018: 113 Millionen Stück), wovon 16 % auf den größten Zulieferbetrieb entfielen (2018: 18 %), der sich in der Türkei befindet. SIEHE GRAFIK 32

Produktion von Zubehör nach Regionen[1] **31**



1 Angaben umfassen die Marken adidas und Reebok.
2 Beinhaltet den Nahen Osten und Afrika.

Produktion von Zubehör[1] in Millionen Stück **32**

1 Angaben umfassen die Marken adidas und Reebok.

OPTIMIERUNG VON LOGISTIKZENTREN-NETZWERK UND LIEFERKETTE

Indem wir unsere Distributionszentren stärker spezialisieren und auf die Besonderheiten unserer Produkte über die verschiedenen Vertriebskanäle hinweg fokussieren, können wir eine höhere Flexibilität an jedem Konsumentenkontaktpunkt gewährleisten. Dies ermöglicht es, dass am Point of Sale eine breitere Produktpalette verfügbar ist und Konsumenten z. B. Online-Bestellungen in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften abholen können. SIEHE VERTRIEBSSTRATEGIE, S. 65

Ein Fokus von Global Operations lag im Jahr 2019 darauf, das Netzwerk an Logistikzentren weiter zu optimieren und es auf die zukünftige Konsumentennachfrage vorzubereiten. In diesem Zusammenhang haben wir uns hauptsächlich auf unsere Distributionszentren in den USA konzentriert: In Pennsylvania haben wir ein neues Logistikzentrum gebaut und unser bestehendes von einem externen Dienstleister betriebenes Zentrum an der Westküste erweitert – beides mit dem Ziel, unsere Wachstumserwartungen in Nordamerika, insbesondere in den Bereichen E-Commerce und eigener Einzelhandel, zu unterstützen. Unser neues Logistikzentrum in Suzhou sowie die Erweiterung unseres Logistikzentrums in Rieste wurden erfolgreich in unser Netzwerk integriert. In Großbritannien haben wir eine neue Einrichtung für den Bereich E-Commerce geschaffen, um das Konsumentenerlebnis auf diesem Markt zu verbessern und uns auf Brexit-Szenarien vorzubereiten.

Im Rahmen unserer fortwährenden Bemühungen um eine erstklassige Lieferkette, die auf die Konsumentenbedürfnisse von heute und morgen reagieren kann, haben wir unsere globalen Planungs- und Handelsteams an einem Standort konsolidiert und zentralisiert. Mit dieser Maßnahme wollen wir den höchsten Grad an Abstimmung und operativer Effizienz sicherstellen.

INNOVATION

Wir entwickeln innovative Produkte, die den Ansprüchen von Sportlern und Konsumenten gerecht werden. So stärken wir unsere Marktposition in der Sportartikelbranche, um das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, auch in Zukunft kontinuierlich innovative Produkte hervorzubringen, an neuen wegweisenden Technologien zu arbeiten und unsere Prozesse weiterzuentwickeln. Dazu investieren wir in nachhaltige Lösungen und prüfen die Möglichkeiten der Digitalisierung entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette. Unser Ansatz für Innovation basiert weitgehend auf dem Open-Source-Gedanken, in dessen Mittelpunkt kreative Zusammenarbeit steht.

ANSPRÜCHE UND BEDÜRFNISSE UNSERER KONSUMENTEN ERFÜLLEN

Die heutige Innovationslandschaft geht weit über die Betrachtung des Produkts hinaus. Sie erfordert zunehmend, dass in der Entwicklung Konsumentenerlebnisse und Dienstleistungen berücksichtigt werden. Diesbezüglich sind mehr Transparenz sowie die direkte Einbindung unserer Konsumenten in die entsprechenden Prozesse gefordert.

Gemeinsam mit unseren Trend & Cultural Insights Teams arbeiten wir an einem kontinuierlichen Austausch von Einschätzungen und Trendanalysen, um gesellschaftliche und kulturelle Veränderungen zu dokumentieren. Damit schaffen wir die Grundlage für die Entwicklung relevanter Konzepte.

Aufgabe des adidas FUTURE Teams ist es, ein überzeugendes Portfolio zu erarbeiten, das die Innovationspotenziale in verschiedenen Bereichen aufzeigt. Dazu zählen beispielsweise neue Materialien, Produktionsprozesse sowie konsumentenfokussierte wissenschaftliche Untersuchungen. So schaffen wir eine Plattform für bedeutende Konzeptentwicklungen. Die zugehörigen Projekte werden im Unternehmen initiiert und auf die Bereiche Beschaffung, Marketing sowie die kreativen und strategischen Bereiche innerhalb der Organisation abgestimmt. Dies gewährleistet eine stabile und leistungsstarke Innovations-Pipeline.

OPEN-SOURCE-GEDANKE ALS GRUNDLAGE DER INNOVATION

Mit unserem Innovationsansatz unterstreichen wir unser klares Bekenntnis zum Open-Source-Gedanken, bei dem wir versuchen, zusammen mit Athleten, Konsumenten, Hochschulen, innovationsstarken Unternehmen sowie nationalen und internationalen Regierungseinrichtungen und Forschungsinstituten Mehrwert zu schaffen. Wir sind nicht nur offen für wertvolles Feedback, sondern lassen uns auch durch das Know-how erfahrener Partner inspirieren:

- **BASF:** Mit BASF entwickeln und optimieren wir BOOST, eine Dämpfungstechnologie, die sich durch maximale Energierückführung und optimale Reaktionsfähigkeit auszeichnet und Sportlern höchsten Komfort bietet.
- **Carbon:** Mit Carbon, einem im Silicon Valley ansässigen Tech-Unternehmen, revolutionieren wir die Produktentwicklung durch Hardware, Software und Molekularwissenschaft. Gemeinsam haben wir die Massenproduktion additiv gefertigter Komponenten realisiert, wie sie bei adidas 4D bereits zur Anwendung kommt.
- **Fashion for Good:** Mit Fashion for Good, einer globalen, markenübergreifenden Nachhaltigkeitsinitiative für die Modebranche, beschleunigen wir nachhaltige Innovationen in der Bekleidungsindustrie, beispielsweise als Mentoren und Kooperationspartner für kreislaufwirtschaftliche Start-ups.
- **Oechsler:** Mit Oechsler, einem Spezialisten für die automatisierte Fertigung technischer Komponenten und Baugruppen, haben wir unsere Speedfactorys in Ansbach und Atlanta, USA, betrieben. Im Jahr 2019 haben wir jedoch beschlossen, die Speedfactory-Technologie bei Zulieferbetrieben in Asien einzusetzen. Wir werden die Zusammenarbeit mit Oechsler in anderen Fertigungsbereichen fortsetzen.
- **Parley for the Oceans:** Mit Parley for the Oceans arbeiten wir an Produkten, die teilweise aus ‚upgecycelten' Plastikabfällen hergestellt werden, die an Stränden und Küsten aufgesammelt werden, bevor sie ins Meer gelangen.
- **‚Platform A' bei Station F:** Im Januar 2019 haben wir unser globales Sport-Accelerator-Programm ‚Platform A' bei Station F, dem weltweit größten Start-up-Campus in unserer ‚Key City' Paris, vorgestellt. Ziel des Accelerator-Programms ist es, die Innovationskraft der globalen Start-up-Szene zu nutzen, um die besten digitalen Innovationen im Sport auf den Markt zu bringen. Die Start-ups der ersten Generation begannen im Januar mit dem Programm und präsentierten im September 2019 ihre digitalen Pilotprojekte. Inzwischen hat adidas eine zweite Generation in das Programm aufgenommen. Der Fokus besteht darin, neue Konzepte und Möglichkeiten zu ermitteln, wie die Rolle der Frau, das Thema Nachhaltigkeit, der Einzelhandel und der Bereich E-Commerce gestärkt werden können.

FÜNF SÄULEN DER INNOVATION

Wir haben für unseren Bereich Innovation fünf strategische Säulen identifiziert. Sie unterstützen uns dabei, die besten Produkte und Erlebnisse für Sportler und Konsumenten zu entwickeln und gleichzeitig wegweisende Innovationen in der Fertigung sowie in den Bereichen Nachhaltigkeit und digitale Anwendungen hervorzubringen.

Innovationen für Sportler

Unser Fokus ist ganz klar darauf ausgerichtet, die besten und innovativsten Produkte für Sportler zu entwickeln, um ihnen zu Bestleistungen zu verhelfen. Wir arbeiten eng mit einzelnen Athleten und Teams sowie zahlreichen Hochschulen und innovationsstarken Unternehmen zusammen, um die Bedürfnisse unserer Zielkonsumenten zu erfüllen.

Innovationen in der Fertigung

Wir wollen die Fertigung vereinfachen, Produktinnovationen hervorbringen und die Markteinführungszeiten verkürzen. Daher stehen auch neue Fertigungstechnologien im Mittelpunkt unserer Aktivitäten. Unser Ziel ist es, moderne Informationstechnologie mit neuen Fertigungsprozessen und innovativen Produkten zu kombinieren. Aus diesem Grund haben wir langfristige Partnerschaften mit innovationsstarken Unternehmen und Organisationen geschlossen, um im Bereich fertigungstechnischer Innovationen führend zu sein.

Innovationen im Bereich digitaler Anwendungen und Erlebnisse

adidas gehörte zu den ersten Marken der Branche, die Datenanalyse umfassend bei Athleten angewandt haben. Da wir seit Jahrzehnten kontinuierlich in Sportwissenschaft, Sensortechnik und digitale Kommunikationsplattformen investieren, nehmen wir eine führende Rolle in der Entwicklung branchenverändernder Technologien ein. Angesichts der immer schneller voranschreitenden Digitalisierung bleibt dieses Feld einer unserer Schwerpunkte.

Innovationen im Bereich Nachhaltigkeit

Die Verpflichtung, das Unternehmen verantwortungsvoll zu führen, gehört bereits seit Langem zu unseren Grundsätzen. Zur Sicherung der Vorreiterrolle im Bereich nachhaltiger Innovationen verfolgt adidas einen proaktiven Ansatz, um international anerkannte Best Practices zu etablieren und skalierbare Verbesserungen zu erzielen. Im Rahmen unserer Nachhaltigkeits-Roadmap haben wir uns bis 2020 das Ziel gesetzt, in Materialien, Prozesse und innovative Maschinen zu investieren, um aus alten Materialien neue Produkte zu machen und so Abfälle zu reduzieren. Darüber hinaus haben wir 2019 unsere Anstrengungen intensiviert, Verantwortung für den gesamten Lebenszyklus unserer Produkte zu übernehmen. Vor diesem Hintergrund verfolgen wir eine klare Strategie, kreislaufwirtschaftliche Modelle einzuführen.

SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86

Innovationen für die weibliche Zielgruppe

Ein Fokus unserer Innovationsarbeit liegt weiterhin auch auf der weiblichen Zielgruppe. Um das Wachstum im Bereich Women weiter voranzutreiben, setzen wir auf einen ganzheitlichen Ansatz. Wir wollen grundlegend verstehen, welche Bedürfnisse Sportlerinnen im Performance- sowie im weniger leistungsorientierten Bereich während ihres gesamten aktiven Lebens haben. Diese Zielgruppe ist fester Bestandteil unseres Geschäfts, wird aber aus einem differenzierten Blickwinkel betrachtet. Dafür ist es entscheidend, die spezifischen Produktanforderungen von Sportlerinnen zu erfassen. Nur so können wir ihnen dabei helfen, ihr Potenzial voll auszuschöpfen. Um dieses Ziel zu erreichen, arbeiten wir im Rahmen unseres Konzepts ‚Path to Expert' daran, ein solides Netzwerk aus Branchenführern und wissenschaftlichen Fachleuten aufzubauen. Damit sollen Einblicke und Erkenntnisse noch schneller gewonnen werden, sodass wir unsere führende Position im Bereich Produktinnovationen festigen können.

VERMARKTUNG VON INNOVATIONEN

Die Entwicklung branchenführender Technologien und Konsumentenerlebnisse verstehen wir als nur einen Aspekt davon, führend im Bereich Innovation zu sein. Genauso wichtig ist es, diese innovativen Konzepte erfolgreich zu vermarkten:

- **Parley Ocean Plastic:** Produkte aus *Parley Ocean Plastic* SIEHE GLOSSAR versprechen höchste Performance und erfüllen damit die Bedürfnisse unserer Athleten. Sie tragen außerdem dazu bei, die Verschmutzung der Meere durch Plastikmüll zu reduzieren. Damit haben wir den Faktor Nachhaltigkeit auf die Produktebene gebracht und werden das Konzept in unserem Produktportfolio weiter vorantreiben. Wir haben 2019 mehr als elf Millionen Paar Schuhe mit Parley Ocean Plastic für diverse Produktfamilien in den Bereichen Sport Performance und Sport Inspired produziert. Weiterhin kam Parley Ocean Plastic 2019 in nahezu drei Millionen Bekleidungsartikeln zum Einsatz, darunter in den Trikots von prominenten Fußballmannschaften wie Real Madrid, Bayern München, Juventus Turin und Manchester United.
- **Futurecraft Loop:** Futurecraft Loop ist unser erster zu 100 % recyclingfähiger Laufschuh, der aus nur einer Materialart (TPU) gefertigt wird und völlig ohne Klebstoff und Lösungsmittel auskommt. Die erste Generation des Schuhs wurde im April 2019 im Rahmen eines globalen Betaprogramms mit Konsumenten aus den wichtigsten Städten der Welt eingeführt. Die Testpersonen wurden gebeten, die Schuhe nach dem Tragen zurückzugeben, um den Recyclingprozess in Gang zu setzen. Im November 2019 haben wir dann die zweite Generation des Futurecraft Loop präsentiert. Wir werden die Erkenntnisse aus dem Recyclingprozess in die Weiterentwicklung des Konzepts einfließen lassen und planen die Markteinführung des Schuhs für das Jahr 2021. Futurecraft Loop wurde vom Time Magazine als eine der ‚Best Inventions 2019' gewürdigt.
- **adidas 4D:** High-Performance-Schuhe, die im Rahmen des adidas 4D-Konzepts hergestellt werden, besitzen eine Zwischensohle, die durch digitale Lichtsynthese aus Licht und Sauerstoff gefertigt wird. Digitale Lichtsynthese (‚Digital Light Synthesis') ist eine einzigartige, von Carbon entwickelte Technologie. Die Zwischensohle wird mithilfe eines Prozesses entwickelt, der die traditionelle Erstellung von Prototypen und Gussformen überflüssig macht. Mit dem Einsatz der Digital Light Synthesis hebt adidas die additive Fertigung in der Sportartikelbranche auf eine ganz neue Ebene. Nachdem wir 2018 mehr als 100.000 Paar dieser High-Performance-Schuhe hergestellt hatten, haben wir die Volumina 2019 noch gesteigert und wollen die Produktion zukünftig weiter ausbauen. In den vergangenen beiden Jahren hat sich adidas 4D von einer innovativen Konzeptreihe zu einem ausgereiften Laufschuh entwickelt, der in großen Stückzahlen und verschiedenen Modellvarianten erhältlich ist.

- **Creators Club:** Dieses neue digitale Mitgliedschaftsprogramm belohnt treue Konsumenten mit Einladungen zu exklusiven Veranstaltungen oder Zugang zu Produkten in limitierter Auflage. Außerdem optimieren wir damit das Einkaufserlebnis der Mitglieder im E-Commerce, da sie noch schneller durch den Bezahlvorgang geführt werden und neue Optionen für die Bestellverfolgung erhalten. Mithilfe des Programms können wir die Beziehung zu unseren Konsumenten weiter vertiefen und wertvolle Einblicke in ihre Erwartungen und Bedürfnisse gewinnen. Der *Creators Club* SIEHE GLOSSAR wurde Ende des Jahres 2018 in den USA eingeführt und ist mittlerweile in Frankreich, Deutschland, Japan, Großbritannien und Singapur live.
- **adidas by Stella McCartney Infinite Hoodie und Biofabric Tenniskleid:** Mit dem adidas by Stella McCartney Infinite Hoodie haben wir das erste kommerziell hergestellte Performance-Textilprodukt vorgestellt, das zu 100 % recyclingfähig ist. Der Hoodie besteht zu 60 % aus NuCycl Lyocell und zu 40 % aus Bio-Baumwolle. Beide Fasern sind vollständig wiederverwertbar. Weiterhin sondieren wir bereits potenzielle Lösungen, um Produkte im völligen Einklang mit der Natur zu entwickeln. Damit meinen wir Produkte, die am Ende ihres Lebenszyklus gefahrlos in den natürlichen Stoffkreislauf zurückgeführt werden können. Das adidas by Stella McCartney Biofabric Tenniskleid ist ein konzeptioneller Prototyp, der aus einem Zellulosemischgarn und zertifiziertem Microsilk gefertigt ist. Dieses Material auf Proteinbasis besteht zu 100 % aus erneuerbaren Stoffen und ist am Ende der Lebensdauer vollständig biologisch abbaubar. SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86, SIEHE ADIDAS MARKENSTRATEGIE, S. 57
- **Forever Floatride Grow:** Ende des Jahres 2019 hat Reebok mit dem Forever Floatride Grow seinen ersten Performance-Laufschuh auf Pflanzenbasis angekündigt – die neueste Innovation der Marke im Bereich Nachhaltigkeit. Der Schuh wird aus Rizinussamen, Algen, Eukalyptusbäumen und Naturkautschuk gefertigt und baut auf der erfolgreichen Cotton + Corn Lifestyleschuhkollektion auf.
- **Infinite Play:** Nachdem wir in Brasilien, Kanada und in einigen unserer wichtigen europäischen und US-amerikanischen Städten Rücknahmeprogramme getestet haben, erörtert adidas zusammen mit Partnerunternehmen, Regierungsvertretern und Aufsichtsbehörden infrastrukturelle Möglichkeiten für Produktrückgabe und Recycling. In Großbritannien haben wir im Jahr 2019 ‚Infinite Play' eingeführt. Im Rahmen dieses Programms können Konsumenten getragene Produkte zurückgeben, die dann an andere Nutzer weitergereicht werden. Dadurch wird die Nutzungsdauer der Produkte verlängert und Abfall vermieden. Für ihre zurückgegebenen Produkte erhalten die Konsumenten Geschenkkarten oder Creators Club Treuepunkte.
- **AM4 Serie:** Die Produkte der Reihe ‚adidas made for' (AM4) entstanden in den Speedfactorys in Ansbach und Atlanta. Auch im Jahr 2019 haben wir zusammen mit verschiedenen ‚Creators' Produkte hervorgebracht, die an ganz besondere Ereignisse anknüpfen. Zu nennen sind hier unter anderem Modelle in limitierter Auflage für Bayern München und das Marvel-Universum. Das Konzept floss in das adidas Produktangebot bei Footlocker und in exklusive Produkteinführungen mit unserem Creators Club ein. adidas wird die Speedfactory-Technologien zukünftig bei zwei Zulieferbetrieben in Asien einsetzen, wodurch fortan mehr Varianten der Speedfactory-Schuhmodelle möglich sein werden.

NEUE PRODUKTEINFÜHRUNGEN MACHEN GROSSTEIL DES UMSATZES AUS

Wie in den Vorjahren hat das Unternehmen auch 2019 den Großteil des Umsatzes mit Produkten erzielt, die im Laufe des Jahres auf den Markt gekommen sind. Neue Produkte haben in der Regel eine höhere Bruttomarge als Artikel, die bereits länger als eine Saison auf dem Markt sind.

Der Großteil des Umsatzes der Marken adidas und Reebok im Jahr 2019 entfiel erneut auf Produkte, die im selben Jahr eingeführt wurden. Im Laufe des Jahres neu eingeführte Produkte machten 77 % des Umsatzes der Marke adidas aus (2018: 74 %). Lediglich 3 % des Umsatzes haben wir mit Produkten generiert, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2018: 3 %). Bei Reebok waren 67 % der verkauften Schuhe Produkte, die wir 2019 eingeführt haben (2018: 67 %), während 11 % der Schuhverkäufe auf Produkte entfielen, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2018: 11 %).

KOSTEN FÜR FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG 1 % UNTER VORJAHRESNIVEAU

Unsere Aufwendungen für Forschung und Entwicklung beinhalten u. a. Personal- und Verwaltungskosten. Sonstige Aufwendungen, wie z. B. die Designkosten während der Produktentwicklung oder der Großteil der Ausgaben in Verbindung mit den unternehmensweiten Open-Source-Initiativen, sind darin jedoch nicht enthalten. Wie in den Vorjahren wurden auch 2019 sämtliche Kosten für Forschung und Entwicklung zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung lagen 2019 mit 152 Mio. € um 1 % unter dem Vorjahresniveau von 153 Mio. €.

Aufwendungen für Forschung und Entwicklung
152 Mio. €

Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung beliefen sich im Jahr 2019 im Verhältnis zum Umsatz auf 0,6 % (2018: 0,7 %). Zum 31. Dezember 2019 waren 1.007 Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung beschäftigt (2018: 1.041).

SIEHE TABELLE 33

Wichtige Kennzahlen aus dem Bereich Forschung und Entwicklung[1,2] **33**

	2019	2018	2017	2016	2015
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in Mio. €)	152	153	187	149	139
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in % der Umsatzerlöse)	0,6	0,7	0,9	0,8	0,8
Anzahl der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung	1.007	1.041	1.062	1.021	993

1 Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2019, 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2 Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR

Wir sind davon überzeugt, dass unsere Mitarbeiter entscheidend zum Erfolg unseres Unternehmens beitragen. Ihre Leistungen, Zufriedenheit und Wissen beeinflussen maßgeblich die Attraktivität unserer Marken, die Zufriedenheit unserer Konsumenten und unsere Finanzergebnisse. Unsere Mitarbeiterstrategie richtet den Fokus auf vier Schwerpunkte: Rekrutierung und Bindung geeigneter Talente, vorbildhafte Führung, Vielfalt und Inklusion sowie das Schaffen einer einzigartigen Unternehmenskultur.

MITARBEITERSTRATEGIE BILDET DEN RAHMEN FÜR EINE UNTERNEHMENSKULTUR IM SINNE VON ‚CREATING THE NEW'

Als wichtiger Bestandteil von ‚Creating the New' unterstreicht die Mitarbeiterstrategie unsere Überzeugung, dass der strategische Geschäftsplan nur dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn wir unsere Mitarbeiter für uns und unsere Geschäftsstrategie gewinnen können. Die Mitarbeiterstrategie basiert auf vier Säulen. Diese sind das Fundament für eine Unternehmenskultur und ein Umfeld, in dem wir ‚Creating the New' erfolgreich umsetzen können. SIEHE GRAFIK 34 Sie helfen uns dabei, die richtigen Prioritäten zu setzen und unsere Aktivitäten und Initiativen im Personalbereich konstruktiv zu hinterfragen und zu bewerten. Die Umsetzung der Mitarbeiterstrategie erfolgt durch verschiedene Projekte, die in unmittelbarem Zusammenhang mit den vier Säulen stehen. Im Jahr 2019 haben wir innerhalb jeder Säule gute Fortschritte erzielt.

TALENTREKRUTIERUNG UND -BINDUNG

Unser Status als ‚Wunscharbeitgeber' erhält weiterhin weltweit Anerkennung. Wir sind davon überzeugt, dass uns dieser Status dabei unterstützt, die besten Talente der Branche für uns zu gewinnen, zu halten und zu motivieren, um so Erfolg und Wachstum des Unternehmens zu fördern. Im Jahr 2019 haben unsere Standorte weltweit unsere Attraktivität als Arbeitgeber für Rekrutierungs-, Bindungs- und Motivationsmaßnahmen genutzt. In Fachkreisen hat uns dies weltweit mehrere Spitzenplatzierungen eingebracht, unter anderem im ‚Best Places to Work'-Ranking von Glassdoor für das Jahr 2019, im Ranking der besten Arbeitgeber von LinkedIn sowie in verschiedenen ‚World's most attractive employers' Rankings von Universum bei Wirtschafts- und IT-Studenten weltweit. Standorte in Europa, Asien und den Emerging Markets wurden vom Top Employer Institute für ihre Bemühungen zertifiziert, ein herausragendes Arbeitsumfeld für unsere Mitarbeiter zu schaffen. Diese Zertifizierung würdigt unter anderem die unternehmensweiten Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten mit vielfältigen Lernangeboten sowie das Modell zum Karrieremanagement.

Um sicherzustellen, dass zukünftige Mitarbeiter einen bestmöglichen Start in unserem Unternehmen haben, bieten wir ihnen schon frühzeitig verschiedene Programme an. So können sie aus breit gefächerten Weiterbildungsmöglichkeiten wählen, ihre Stärken weiter ausbauen und ihre beruflichen Fähigkeiten verbessern.

— **Ausbildungsangebote und duale Studienprogramme:** Das adidas Apprenticeship Program gibt jungen Menschen die Möglichkeit, direkt nach ihrem Schulabschluss eine zwei- bis dreijährige Ausbildung mit Stationen in verschiedenen

Die vier Säulen unserer Mitarbeiterstrategie **34**

Mitarbeiterstrategie
Fundament für den Aufbau der richtigen Kultur für ‚Creating the New'

Rekrutierung und Bindung geeigneter Talente	Führung durch Vorbildfunktion	Vielfalt und Inklusion	Unternehmenskultur
Gute Gründe, zu adidas zu kommen und im Unternehmen zu bleiben	**Inspirierende Vorbilder**	**Frische und vielfältige Perspektiven einbringen**	**Durch ein kreatives Arbeitsklima etwas bewirken**
Wir wollen vielversprechende Talente zu uns holen und im Unternehmen halten. Dazu bieten wir persönliche Erfahrungen, Auswahlmöglichkeiten und individuelle Karrierechancen.	Wir wollen vorbildhafte Führung anregen und fördern.	Wir wollen, dass sich die Vielfalt unserer Konsumenten in der Zusammensetzung unserer Belegschaft widerspiegelt.	Wir wollen eine Kultur schaffen, die Kreativität, Zusammenarbeit und Vertrauen wertschätzt. Diese drei Verhaltensweisen sind unserer Überzeugung nach entscheidend, um unsere Geschäftsstrategie erfolgreich umzusetzen.

Abteilungen zu machen und praktische Berufserfahrung zu sammeln. Unser Angebot umfasst Ausbildungen zu Einzelhandelskaufleuten, Schuhtechnikern, Fachinformatikern und anderen Berufen. Im Rahmen eines dualen Studienprogramms können Abiturienten – in Kooperation mit verschiedenen Hochschulen – theoretische Wissensvermittlung mit praktischen Erfahrungen bei adidas vereinen. Duale Studienprogramme werden in den Bereichen digitaler Handel, Finanzen oder IT angeboten und umfassen mindestens einen drei- bis sechsmonatigen Aufenthalt im Ausland. Ende 2019 haben wir in Deutschland 50 Auszubildende (2018: 55) und 49 duale Studenten (2018: 45) beschäftigt.

- **Globales Trainee-Programm:** Das ‚Functional, Digital and Design Trainee Program' bietet Studenten mit internationalem Hintergrund und ausgezeichneten akademischen Referenzen die Chance, ihre Karriere bei adidas im Rahmen eines 18- bis 24-monatigen Programms zu starten. Es umfasst Stationen in verschiedenen Fach- und funktionsübergreifenden Abteilungen. Mindestens eine dieser Stationen findet im Ausland statt. Zum Jahresende 2019 betrug die Teilnehmerzahl am globalen Trainee-Programm 67 (2018: 61).
- **Praktika:** Im Rahmen unseres weltweiten Praktikumsangebots bieten wir Studenten die Chance, für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten Berufserfahrung zu sammeln. Dabei möchten wir den Praktikanten optimale Erfahrungen in unserem Unternehmen bieten. Vor diesem Hintergrund haben wir den gesamten Rekrutierungsprozess verbessert und um gemeinschaftliche, interaktive Praxisübungen erweitert. Dazu gehören unter anderem Hackathons, mit denen wir unternehmensübergreifend bereichernde Erfahrungen bieten wollen. So haben wir im Jahr 2019 weniger, aber dafür gezieltere Praktika angeboten und 216 Praktikanten in Deutschland beschäftigt (2018: 447).

VORBILDHAFTE FÜHRUNG

Die Kompetenz aktueller und zukünftiger Nachwuchs- und Führungskräfte ist für unseren Erfolg von maßgeblicher Bedeutung. Wir wollen vorbildhafte Führung anregen und fördern. Speziell entwickelte Instrumente und Prozesse helfen uns, auf allen Unternehmensebenen Talente mit Führungs- und Entscheiderpotenzial zu identifizieren. Zur Vorbereitung auf komplexere zukünftige Aufgaben erhalten sie individuelle Weiterentwicklungspläne und nehmen an gezielten Weiterbildungsprogrammen teil. Im Jahr 2019 haben wir weitere Fortschritte bei dieser Säule unserer Mitarbeiterstrategie erzielt.

Führungsgruppen

Im Unternehmen haben wir vier Gruppen mit ausgewählten Führungskräften und -talenten etabliert:

- Die **Core Leadership Group** (CLG) ist die höchstrangige Gruppe und besteht aus rund 20 Führungskräften aus der oberen Führungsebene. Die Mitglieder dieser Gruppe repräsentieren gemeinsam wesentliche Managementpositionen und -rollen innerhalb des Unternehmens weltweit. Diese Gruppe arbeitet eng mit dem Vorstand zusammen, um die Umsetzung von ‚Creating the New' zu leiten und funktionsübergreifend zu beschleunigen, sowie um Führungskräfte der nächsten Generation zu entwickeln und zu inspirieren. Die CLG dient außerdem als Nachfolgepool für den Vorstand.
- Die **Extended Leadership Group** (ELG) umfasst rund 120 Mitglieder. Diese Gruppe arbeitet markt- und funktionsübergreifend daran, die Umsetzung der strategischen Initiativen von ‚Creating the New' voranzutreiben. Darüber hinaus sind die Mitglieder für die kontinuierliche Verbesserung und Abstimmung innerhalb der Organisation verantwortlich. Die Mitglieder der ELG fungieren auch als Mentoren und Förderer für die Global High Potential Group. Zudem dient die ELG als Nachfolgepool für die CLG.
- Die **Global High Potential Group** (GHIPO) wurde 2018 gebildet. Sie hat rund 50 Mitglieder mit einem ausgewogenen Verhältnis von Frauen und Männern. Hier können wir Talente identifizieren und entwickeln, die das Potenzial haben, komplexere und anspruchsvollere Aufgaben sowie Verantwortung auf der oberen, globalen Führungsebene zu übernehmen. Die Mitglieder der ersten GHIPO-Generation haben 2019 ein 18-monatiges Weiterentwicklungsprogramm abgeschlossen. Etwa drei Viertel dieser Teilnehmer konnten positive Karriereschritte verzeichnen, sei es durch eine Beförderung auf die nächsthöhere Ebene (mehr als 50 %) oder durch Versetzung bzw. Wechsel in einen anderen Kulturkreis bzw. einen anderen Funktionsbereich. Im Jahr 2019 haben wir die zweite GHIPO-Generation in das Programm aufgenommen. Sie besteht aus rund 40 Mitgliedern mit einem ausgewogenen Verhältnis von Frauen- und Männern. Zum Ende des Jahres haben bereits mehr als 40 % von ihnen neue Aufgabenbereiche übernommen.
- 2019 wurde die **Local High Potential Group** (LHIPO) mit dem Ziel gebildet, begabte Talente zu identifizieren und zu entwickeln, die in der Lage sind, komplexere und anspruchsvollere Aufgaben mit einem höheren Maß an Verantwortung auf der oberen, lokalen Führungsebene in unseren Regionen zu übernehmen. Das Programm ist auf den Beziehungsaufbau unter gleichrangigen Mitarbeitern ausgelegt und soll den Teilnehmern die Möglichkeit bieten, Erfahrungen in anderen Funktionsbereichen, Kulturkreisen oder Ländern zu sammeln. Diese Gruppe besteht aus etwa 130 Führungskräften mit unterschiedlichen Qualifikationen und 32 Nationalitäten. Sie weist ein nahezu ausgeglichenes Verhältnis von Frauen und Männern auf.

Gemeinsam mit dem Vorstand organisieren wir zwei Präsenzveranstaltungen von CLG und ELG pro Jahr. So wollen wir sicherstellen, dass diese Gruppen sich bei der Umsetzung von ‚Creating the New' und unserer Mitarbeiterstrategie umfassend austauschen und abstimmen. Die GHIPO kommt bis zu dreimal pro Jahr zusammen, um direkt vor Ort in unseren wichtigen Märkten praktische Erfahrungen zu sammeln. Die

LHIPO trifft sich einmal pro Jahr auf regionaler Ebene. Des Weiteren stehen alle Gruppen im Jahresverlauf über virtuelle Erlebnisse, Meetings, Telefonkonferenzen und kulturübergreifende Angebote miteinander in Kontakt. SIEHE UNTERNEHEMENSSTRATEGIE, S. 52

Leadership Framework und Entwicklungsprogramme für Führungskräfte

Um für klarer definierte Verantwortlichkeiten zu sorgen, sind unsere Führungskräfte dazu aufgefordert, unser globales Rahmenwerk für Mitarbeiterführung, das sogenannte *Leadership Framework* SIEHE GLOSSAR, auch 2019 voranzubringen. Dieses basiert auf den drei für unser Unternehmen relevanten Verhaltensweisen – Kreativität, Zusammenarbeit und Vertrauen (Creativity, Collaboration, Confidence: die *‚3Cs'* SIEHE GLOSSAR) – und präzisiert, welche konkreten Verhaltensweisen von Führungskräften bei adidas erwartet werden. Das Rahmenwerk wurde in Kooperation mit Mitarbeitern weltweit erarbeitet, die Feedback dazu gegeben haben, was gute Mitarbeiterführung bei adidas für sie bedeutet. Damit verfügen wir über einen globalen, umfassenden und universalen Rahmen, der nicht weiter lokal interpretiert werden muss. Gleichzeitig legt er konkrete Verhaltensweisen dar, die als Kriterium für die Effektivität der Mitarbeiterführung sowie als Messgröße für Einstellungen, Beförderungen und Leistungsbeurteilungen verwendet werden können. Das Rahmenwerk wurde erstmals durch die CLG und die ELG aktiviert und global an die Mitarbeiter kaskadiert.

Wir bieten eine Vielzahl an Weiterentwicklungsprogrammen für Führungskräfte und Mitarbeiter verschiedener Stufen und Ebenen an unseren Bürostandorten an:

- **Executive Development Experience:** In Kooperation mit der Harvard Business School haben wir für die oberste Führungsebene ein individuell abgestimmtes Fortbildungsprogramm entwickelt. Im Jahr 2019 nahmen sowohl die CLG als auch die ELG an der Präsenzveranstaltung ‚Executive Development Experience' an der Harvard Business School teil.
- **Director Development Experience (DDE):** 2019 haben wir die ‚Director Development Experience' eingeführt. Sie basiert auf den Grundsätzen des Leadership Framework und ermöglicht den Mitarbeitern des mittleren Managements eine individualisierbare Lernerfahrung. DDE wird gegenwärtig an 16 unserer Standorte angeboten. Zukünftig wollen wir das Angebot auf weitere Standorte ausdehnen. Seit Einführung des Programms wurden nahezu alle angebotenen Plätze in Anspruch genommen.
- **Manager Development Experience (MDE):** Die Initiative ‚Manager Development Experience' unterstützt Mitarbeiter der unteren Managementebene dabei, Führungsfähigkeiten und -kompetenzen herauszubilden. Wie auch die DDE bietet die MDE eine individualisierbare Lernerfahrung auf Grundlage des Leadership Framework mit dem Ziel, die Entwicklung von persönlichen Potenzialen und Teamführungskompetenzen zu unterstützen. Gegenwärtig bieten wir MDE an fast 40 Standorten weltweit an und verzeichneten auch bei diesem Programm eine fast vollständige Inanspruchnahme der Plätze.
- **Talent Carousel:** Unser internes Karriereentwicklungsprogramm ‚Talent Carousel' hat 2019, in seinem fünften und letzten Jahr, die dritte Generation von Absolventen hervorgebracht. Mitarbeiter weltweit waren eingeladen, sich für das Programm zu bewerben und auf dem nächsten funktionsübergreifenden, internationalen Karriereschritt in eine neue Funktion an einen anderen Standort zu wechseln. Die Erkenntnisse, die wir mit ‚Talent Carousel' gewinnen konnten, haben uns bei der Konzeption und Einführung von LHIPO geholfen. Nun sind wir in der Lage, dieses Programm auf eine größere Zielgruppe auszuweiten.

Nachfolgeplanung

Im Bereich der Nachfolgeplanung ist es unser Ziel, durch den Aufbau starker interner Talentpools für wichtige Führungspositionen einen stabilen und stetigen Geschäftsverlauf zu gewährleisten. Wir erreichen dies durch einen weltweit einheitlichen Nachfolgeprozess, bei dem wir diese wichtigen Führungspositionen innerhalb der Organisation ermitteln und ihnen die besten Talente gezielt als Nachfolger zuordnen. Wir stellen zudem sicher, dass die Nachfolgeplanung in realisierbare Entwicklungspläne mündet, um Nachfolger auf ihre nächsten Schritte vorzubereiten. Die Führungsgruppen, die wir etabliert haben, dienen als Nachfolgepools für die obersten Ebenen des Unternehmens.

VIELFALT UND INKLUSION

Wir sind davon überzeugt, dass Beschäftigte mit vielfältigen Ideen, Stärken, Interessen und Hintergründen für den Erfolg unseres Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind. Wir sehen in der Vielfalt unserer Belegschaft einen großen Wettbewerbsvorteil. Sie hilft uns nicht nur, die vielfältigen Wünsche und Anforderungen unserer Konsumenten rund um den Globus besser zu erfüllen, sondern stärkt auch die Leistung am Arbeitsplatz. Wir sind fest entschlossen, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem allen Beschäftigten dieselbe hohe Wertschätzung entgegengebracht wird – unabhängig von Geschlecht, Staatsangehörigkeit, ethnischer Herkunft, Religion, Weltanschauung, Fähigkeiten, Alter, sexueller Orientierung oder Identität.

Im Zuge unseres globalen Engagements in diesem Bereich beteiligen wir uns an mehreren internen und externen Initiativen, die darauf ausgerichtet sind, Vielfalt und Inklusion zu fördern. Überall im Unternehmen unterstützen wir den weiteren Ausbau unserer ‚Employee Resource Groups' (ERG) – spezifische Netzwerke, in denen Mitarbeitern aus allen Lebensbereichen eine Stimme gegeben wird. Dazu gehören Netzwerke für Frauen, LGBTQ+, erfahrenere Mitarbeiter und

das Netzwerk ‚North American People of Color'. Unsere globale Women Networking Group in Deutschland umfasst mittlerweile fast 900 aktive Teilnehmerinnen. Unterstützt werden sie von 14 Mentoringkreisen zur Förderung der beruflichen Weiterentwicklung jüngerer Kolleginnen. In Nordamerika haben wir die Anzahl der ERG-Netzwerke verdoppelt. Wir möchten, dass sich die Vielfalt unserer Mitarbeiter und Konsumenten in unseren Teams widerspiegelt. Einer der Schwerpunkte im Jahr 2019 lag auf Aufklärungsprogrammen über verschiedene Kulturen und Traditionen. In diesem Zusammenhang haben wir unter anderem den ‚Black History Month', Mond-Neujahr, den Internationalen Frauentag, Pride, den ‚Hispanic Heritage Month' sowie Diwali an unseren Standorten in Nordamerika gefeiert. In Europa haben wir an unseren wichtigsten Standorten zu speziellen Anlässen Initiativen durchgeführt, um das Bewusstsein für weibliche Führungskräfte, die LGBTQ+ Community und psychische Gesundheit zu schärfen.

Auf globaler Ebene haben wir uns darum bemüht, dass bei der Teilnahme an unseren Weiterentwicklungsprogrammen für Führungskräfte eine angemessene Vertretung hinsichtlich Geschlecht, Herkunft und Nationalität gewährleistet wird.

Außerhalb unseres Unternehmens fördern wir durch die aktiven Mitgliedschaften bei der Charta der Vielfalt sowie dem ‚Diversity and Inclusion in Asia Network' (DIAN) die Kommunikation sowie den Austausch von Wissen und Best Practices.

Schulungen zum Thema Vielfalt und Inklusion

Unsere Schulungen zum Thema Gender Intelligence verfolgen ein ganzheitliches Konzept für den Themenbereich Vielfalt und Inklusion. Sie sind darauf ausgerichtet, unseren Mitarbeitern die Bedeutung von Vielfalt und den Wert von Inklusion bewusst zu machen. Zum Ende des Jahres 2019 haben insgesamt mehr als 4.300 Mitarbeiter in allen unseren Märkten an einer solchen Schulung teilgenommen. Dabei sollten sie sich kritisch mit ihren Gedanken und Überzeugungen zu den Themen Vielfalt, Stereotype, Voreingenommenheit am Arbeitsplatz, Inklusion und Zugehörigkeitsgefühl auseinandersetzen. In Europa haben Führungsteams des oberen Managements im Jahr 2019 begonnen, an der Schulung teilzunehmen und sich vorgenommen, dieses Training in ihren jeweiligen Kompetenzbereichen einzuführen. Die Ausweitung des Trainingsprogramms beruht einerseits auf dem Engagement unserer Führungsteams, ein von Vielfalt und Inklusion geprägtes Arbeitsumfeld zu schaffen, und andererseits auf unserem Bestreben, die Anzahl interner Ausbilder zu erhöhen. Wir haben zusätzlich eine virtuelle Version für Mitarbeiter in den Einzelhandelsgeschäften, Logistikzentren und an Standorten ohne Möglichkeiten für Präsenzveranstaltungen entwickelt. Die virtuelle Version wurde 2019 in Nordamerika eingeführt und wird 2020 auf alle anderen Regionen ausgedehnt.

Gemischte Führungsteams

Wir sind davon überzeugt, dass gemischte Führungsteams einen Wettbewerbsvorteil und maßgeblichen Erfolgsfaktor bedeuten. Grundvoraussetzung für die Erhöhung des Frauenanteils in den obersten Führungsebenen ist es, Frauen innerhalb des Unternehmens auf allen Ebenen generell und weltweit zu fördern. In diesem Zusammenhang haben wir mehrere Initiativen eingeführt. Vorstandsmitglieder übernehmen z. B. eine Mentoringrolle für weibliche Talente, und bei unseren Global- und Local-High-Potential-Programmen achten wir auf Geschlechterbalance, um eine ausgewogene Nachfolge sicherzustellen. adidas hat sich bereits 2011 proaktiv zum Ziel gesetzt, die Anzahl der Frauen in Führungspositionen weltweit zu steigern. Zum Ende des Jahres 2019 belief sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen weltweit auf 34 % (2018: 33 %). Damit haben wir das Ziel von 32 % für das Jahr 2020 bereits übertroffen. ↗ ADIDAS-GROUP.COM/S/MITARBEITER Gemäß dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst hat der Aufsichtsrat der adidas AG Ziele für den Anteil von Frauen im Vorstand sowie entsprechende Fristen für die Zielerreichung beschlossen. Der Vorstand hat zudem Ziele für die adidas AG hinsichtlich des Anteils von Frauen auf den ersten beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands sowie entsprechende Fristen für die Zielerreichung festgelegt. SIEHE ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG MIT CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT, S. 26

Frauen in Führungspositionen
34 %

KULTUR

Wir wollen eine Kultur schaffen, die Kreativität, Zusammenarbeit und Vertrauen sowie sehr gute Leistung wertschätzt. Wir sind davon überzeugt, dass diese Verhaltensweisen entscheidend dafür sind, die Geschäftsstrategie von adidas erfolgreich umzusetzen. Unsere Unternehmenskultur und unsere Mitarbeiter sind die Grundlage für die Umsetzung von ‚Creating the New'.

Wie wir unsere Kernüberzeugung mit Leben füllen

Unsere Mitarbeiter, Konsumenten und Partner wollen sich zunehmend direkt an der Aktivierung unserer Kernüberzeugung ‚Durch Sport können wir Leben verändern' beteiligen. Um es ihnen zu ermöglichen, durch ihren Beitrag einen Unterschied zu machen, konzentrieren wir die Aktivierung auf drei Initiativen: Im Rahmen von ‚She Breaks Barriers' wollen wir Mädchen und junge Frauen im Sport fördern und unterstützen. Die Initiative ‚One Starting Line' zielt darauf ab, dass niemand von Sport und Sportkultur ausgeschlossen wird, und bei ‚End Plastic Waste' engagieren wir uns dafür, dass die Weltmeere künftigen Generationen möglichst unversehrt erhalten bleiben. SIEHE ADIDAS MARKENSTRATEGIE, S. 57 Wir nutzen ‚Brand Moments', um das Bewusstsein für diese Themen zu schärfen und Möglichkeiten zur Beteiligung zu schaffen, und wollen damit eine größtmögliche Wirkung erzielen. So hatten unsere Mitarbeiter 2019 unter anderem Gelegenheit, sich freiwillig in entsprechenden Projekten zu engagieren. Weiterhin haben wir im Rahmen von verschiedenen Sport-Events

wie der Frauenfußball-Weltmeisterschaft und dem Super Bowl oder auch bei kulturellen Ereignissen wie dem Tag der Erde (‚Earth Day'), dem Internationalen Mädchentag, dem Black History Month oder Pride mit unseren Markenbotschaftern zusammengearbeitet, um die Themen stärker in den Fokus zu rücken.

Anlässlich der Frauenfußball-Weltmeisterschaft haben wir zusammen mit der NGO Equal Playing Field verschiedene Fußballcamps in allen Teilen der Welt organisiert. Außerdem haben wir mehr als 3.500 Frauen und Mädchen aus der ganzen Welt beim Festival of Football in Lyon zusammengebracht, wo sie Fußball spielen, Kompetenzen teilen und Verbindungen knüpfen konnten. In Partnerschaft mit Amazon haben wir von ‚Girls on the Run' veranstaltete Rennen über fünf Kilometer finanziell unterstützt, sodass 600 Mädchen, die sonst keine derartige Möglichkeit haben, an den Rennen teilnehmen konnten. Durch weitere Spendengelder sollen Trainer das Programm so anpassen können, dass Mädchen mit Behinderung noch besser davon profitieren. Außerdem haben wir @3stripelive gestartet. Dabei wurden erstmals Highschool-Volleyball- und -Fußballspiele von Mädchenteams live auf Twitter übertragen – mit mehr als 14,5 Millionen Livestream-Views. Bei diesem Projekt haben wir mit der US Soccer Foundation und der Organisation ‚United for Girls' zusammengearbeitet. Das Ziel bestand darin, doppelt so vielen Mädchen wie bisher Zugang zum Fußball zu ermöglichen. Weiterhin haben wir gemeinsam mit Up2Us Sports die digitale Trainerausbildung ‚Keep Girls in Sport' entwickelt. Mit dieser Initiative wollen wir Trainer über die spezifischen Trainingsbedürfnisse junger Sportlerinnen aufklären, um potenzielle Barrieren, mit denen sie zu kämpfen haben, aus dem Weg zu räumen. In Deutschland veranstaltet adidas zusammen mit dem Netzwerk ‚Impact Hub' verschiedene Initiativen, um die nächste Generation von weiblichen Athleten, Kreativen und Führungskräften zu unterstützen. Beispielsweise hatten zwölf Teams über einen Zeitraum von drei Monaten die Möglichkeit, sich auszutauschen, mit Mentoren von adidas zu arbeiten und an praktischen Workshops mit adidas Experten zu unternehmerischen Themen wie Geschäftsstrategie, Finanzen und digitales Marketing teilzunehmen. Aus dem Kreis der zwölf auserwählten Teams werden drei Sieger gekürt, die jeweils finanzielle Unterstützung für die Umsetzung ihrer Ideen erhalten.

Work-Life-Integration

Es ist unser Ziel, die Unternehmensinteressen mit den beruflichen, privaten und familiären Bedürfnissen unserer Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Unsere Initiativen und Programme zur ‚Work-Life-Integration' umfassen flexible Arbeitszeiten und flexible Arbeitsplatzwahl, Mitarbeiterweiterentwicklung und Vermittlung von Führungskompetenzen im Bereich Work-Life-Integration sowie familienorientierte Dienstleistungen:

- **Kinderbetreuung:** Neben flexiblen Möglichkeiten zur Arbeitsgestaltung wie Homeoffice und Sabbaticals sorgen wir für ein familienfreundliches Umfeld mit entsprechender Infrastruktur. In der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach haben wir die Anzahl von Eltern-Kind-Büros von zwei auf vier erhöht. Darüber hinaus haben wir die ‚World of Kids', die unternehmenseigene Kindertagesstätte, erweitert, so dass nun 270 Kinder in zwei Gebäuden betreut werden können. Im Jahr 2019 haben wir zudem einen Ad-hoc-Betreuungsdienst eingeführt, bei dem Eltern ihre Kinder in Notfallsituationen oder bei kurzfristigen Einsätzen temporär betreuen lassen können. An einigen Standorten weltweit bietet adidas unterschiedliche Feriencamps für Kinder an, die im Jahr 2019 von mehr als 450 Teilnehmern besucht wurden. An anderen Standorten weltweit bieten wir ebenfalls verschiedene Leistungen und Services für eine sichere und hochwertige Kinderbetreuung an. Indem wir Infrastruktur und Angebote für die Betreuung kontinuierlich ausbauen, unterstreichen wir unser Bestreben, für ein familienfreundliches Umfeld zu sorgen, in dem sich beruflicher Erfolg und Privatleben gut miteinander vereinbaren lassen.
- **Elternzeit:** Für Elternzeit und Wiedereinstieg bieten wir spezielle Programme, in deren Rahmen wir die Mitarbeiter frühzeitig individuell beraten und ihnen die verschiedenen Möglichkeiten des Wiedereinstiegs vorstellen, inklusive flexibler Arbeitszeiten und -orte. In Deutschland garantieren wir den Mitarbeitern, dass sie nach ihrer Elternzeit in ihre bisherige Position zurückkehren können. Ihre Stellen werden während ihrer Abwesenheit nur vertretungsweise besetzt. In den USA ergänzt das Unternehmen die reguläre Elternzeit (bis zu zehn Wochen bei 70% Gehalt) um zwei Wochen bezahlte Elternzeit. Des Weiteren haben die Mitarbeiter dort die Möglichkeit, in den ersten zwölf Monaten nach der Geburt bzw. Aufnahme des Kindes eine spezielle unbezahlte Elternauszeit (‚Parental Bonding Leave') von bis zu sechs Monaten zu nehmen. Eltern können somit länger zu Hause bleiben und Zeit mit ihrem Nachwuchs verbringen. In Lateinamerika hat es entscheidende Änderungen gegeben, um die Work-Life-Integration an allen Standorten zu verbessern. Unter anderem haben Mütter nun die Möglichkeit, insgesamt 24 Wochen bezahlte Elternzeit in Anspruch zu nehmen. Väter/Partner erhalten insgesamt 20 Tage bezahlten Elternurlaub. Darüber hinaus dürfen Frauen einen Monat vor und einen Monat nach dem Mutterschaftsurlaub ihre Arbeitsstunden reduzieren.
- **Flexibles Arbeiten:** Auch 2019 hatte jeder bei der adidas AG angestellte Mitarbeiter in Deutschland, dessen Aufgaben unabhängig von den Einrichtungen, Geräten oder persönlichen Interaktionen vor Ort ausgeübt werden können, das Recht, 20 % seiner Arbeitszeit außerhalb der regelmäßigen Arbeitsstätte (‚Off-Campus') zu verbringen. Diese Richtlinie und Vereinbarung basiert auf der Überzeugung, dass der Arbeitsort für Qualität und Umfang der erzielten Arbeitsergebnisse nicht maßgeblich ist. Nach vielen positiven Rückmeldungen haben wir beschlossen, das Konzept auf globaler Ebene einzuführen – den Anfang machte 2018

Nordamerika, im Jahr 2019 folgten Lateinamerika und weitere Teile Europas. Die flächendeckende Einführung soll 2020 fortgesetzt werden.

— **Ausbau der Arbeitsplätze:** Im Zuge unserer Bestrebungen, die gesamte Belegschaft in Herzogenaurach auf dem Campus der World of Sports zusammenzuführen, haben wir 2019 das neue Bürogebäude ‚Arena' eröffnet. Darin finden rund 2.000 Mitarbeiter Platz. Das tätigkeitsbasierte Konzept des neuen Gebäudes sieht vor, dass die Mitarbeiter keinen festen Schreibtisch mehr haben, sondern entsprechend ihren jeweiligen Aufgaben zwischen unterschiedlichen Räumen und Bereichen wählen können. Um für Mitarbeiter die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben so einfach wie möglich zu gestalten, bieten wir neben zwei Kindertagesstätten weitere Dienstleistungen an, darunter einen Reinigungsservice, einen Lieferservice für Lebensmittel oder die Möglichkeit, private Paketsendungen zu erhalten. In Asien haben wir unsere neue Zentrale für Asien-Pazifik und China in den IFC-Tower im Zentrum von Schanghai umgesiedelt. Damit haben die Mitarbeiter leichten Zugang zu kommerziellen Einrichtungen. Die neue Zentrale vereint eine praktische und grüne Arbeitsumgebung mit einem agilen und angenehmen Arbeitserlebnis. Sie umfasst ein Mitarbeiterrestaurant, Fitness-Studio und Showrooms sowie kollaborationsfördernde offene Flächen. Zudem sind wir bestrebt, den Großteil unserer Belegschaft am Standort Portland zusammenzuführen. Im Zuge der anhaltenden Expansion von adidas werden dort zwei Bürogebäude inklusive Parkhaus für 2.800 Mitarbeiter ausgebaut, das Mitarbeiterrestaurant vor Ort erweitert und zusätzliche Mitarbeiterservices angeboten. In diesem Zusammenhang führen wir gleichzeitig das tätigkeitsbasierte Arbeitskonzept ein, das weltweit an den meisten Hauptstandorten bereits etabliert wurde.

Gesundheitsmanagement

Wir unterstützen unsere Mitarbeiter, indem wir danach streben, ihnen bestmögliche Bedingungen dafür zu bieten, sich wohlzufühlen und gesund zu bleiben. Unser ganzheitlicher Ansatz berücksichtigt das körperliche, geistige und soziale Wohlbefinden der Mitarbeiter und gründet auf den vier Säulen Einstellung (‚Mindset'), Ernährung, Bewegung und medizinische Dienstleistungen. Beispielsweise haben wir 2019 am Welttag der psychischen Gesundheit im Oktober verschiedene globale Aktionen durchgeführt. Neben Informationskampagnen gaben prominente Redner persönliche Einblicke in ihre Erfahrungen mit dem Thema. Außerdem fand ein offener Dialog mit leitenden Führungskräften statt und es wurden Übungen zur Stressbewältigung angeboten. Weiterhin haben wir große Fortschritte dabei erzielt, unseren Mitarbeitern Zugang zu Sporteinrichtungen zu verschaffen. So stehen den Mitarbeitern in Herzogenaurach, Portland, Boston, Moskau, Gurgaon und Manchester sowie an anderen Standorten weltweit firmeneigene Fitness-Studios zur Verfügung. Im Jahr 2019 haben wir damit begonnen, unser Fitness-Studio in der Zentrale in Herzogenaurach zu erweitern. Nach Fertigstellung der Arbeiten im Jahr 2020 werden die Räumlichkeiten deutlich mehr Platz und Trainingsmöglichkeiten für mehr als 3.000 Mitglieder bieten. Gleichzeitig wird Physiotherapie mit umfassendem Angebot in den Komplex integriert. Dank der Bereitstellung von Spinden und Duschen in Bürogebäuden können unsere Mitarbeiter auch mit dem Rad zur Arbeit fahren oder joggen. adidas UK wurde 2019 mit dem ‚Britain's Healthiest Company Award' in der Kategorie mittelständische Unternehmen ausgezeichnet.

Weiterbildung

Wir sind davon überzeugt, dass die kontinuierliche Fort- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter ein entscheidender Wegbereiter für eine ausgeprägte Leistungskultur ist. Vor diesem Hintergrund bieten wir unserer Belegschaft eine Vielzahl von Präsenz- und Online-Schulungen an. Unser Learning-Management-System steht mittlerweile fast der Hälfte aller Mitarbeiter weltweit zur Verfügung. Davon haben 75 % auf die verschiedensten Weiterbildungsmöglichkeiten zugegriffen und ihre aktuellen Leistungen und zukünftigen Karriereziele vorangetrieben. Im Jahr 2019 hat sich die Anzahl der Teilnehmer an einer Präsenzschulung verglichen mit 2018 um mehr als 20 % erhöht. Über unsere Online-Plattform können unsere Mitarbeiter auf zwei unterschiedliche digitale Weiterbildungsangebote zugreifen: LinkedIn Learning und Leadership Library. Bei Leadership Library handelt es sich um einen Service, der auf Basis der individuellen Bedürfnisse von Unternehmen oder Lernenden verschiedene Fachartikel, Medienangebote und Hochschulkurse vorstellt und zusammenfasst. Dadurch können die Mitarbeiter auf verschiedene Inhalte der Bereiche Wirtschaft, Kreatives und Technologie zugreifen. Im Jahr 2019 wurden pro Monat durchschnittlich mehr als 1.900 Medienangebote über die Leadership Library abgerufen. Weiterhin hat sich die Anzahl der Mitarbeiter, die sich für LinkedIn Learning registriert haben, mehr als verdoppelt.

Wir haben unsere globalen grundlegenden Lernprogramme (‚Core Learning') im Jahr 2019 weiter ausgebaut, um sicherzustellen, dass wir strategische Geschäftsinitiativen unterstützen, Kompetenzen in Verbindung mit unseren 3Cs aufbauen und die Entwicklung zukünftiger funktionsübergreifender organisatorischer Fähigkeiten fördern. Anhand einer HR-unterstützten Bedarfsanalyse wird entschieden, welche Themen in das Programmangebot einfließen.

Leistungsmanagement

Mit #MYBEST hat adidas ein weltweites Konzept zur Förderung der Mitarbeiterleistung eingeführt, um Spitzenleistungen im Unternehmen weiter voranzubringen. Das Konzept beruht auf vier Elementen und vereint regelmäßige konstruktive Gespräche (‚Touch Base') zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, regelmäßiges Feedback für Kollegen und Vorgesetzte sowie vierteljährliche Zielsetzung und -beurteilung. Zweimal pro Jahr[1] finden formale Leistungsbewertungen statt, wobei die Weiterentwicklung bei den monatlichen Gesprächen im Mittelpunkt steht. Für die Weiterentwicklung von #MYBEST ist die Meinung der Mitarbeiter von zentraler Bedeutung. Deshalb findet jährlich eine weltweite Befragung zu #MYBEST statt. Auf Basis der Antworten werden Verbesserungen an dem Konzept erarbeitet. Im Jahr 2019 haben wir einige Änderungen vorgenommen, unter anderem eine Vereinfachung des Feedbacks von und für Kollegen und Vorgesetzte. Gleichzeitig haben wir die Anzahl der Leistungsbewertungen von vier auf zwei[1] reduziert, um den gesamten Prozess einfacher und effizienter zu gestalten. Durch die klarere Abgrenzung verschiedener Leistungsstufen können die Mitarbeiter zudem leichter ihre Stärken und Entwicklungsbereiche identifizieren. So stellen wir sicher, dass die Mitarbeiterleistung innerhalb des gesamten Unternehmens einheitlich bewertet wird.

Gehälter, Zusatzleistungen und Anreizprogramme

Wir ziehen zur Entlohnung unserer Mitarbeiter wettbewerbsfähige Vergütungs-, Leistungs- und Anreizprogramme heran, die mit unserer Leistungskultur abgestimmt sind. Unser Vergütungssystem umfasst im gesamten Unternehmen fixe und variable Gehaltskomponenten, Sachbezüge und andere immaterielle Leistungen. Basierend auf unserem globalen Vergütungsmanagementsystem wird der Wert der Position eines Mitarbeiters und damit sein Einkommen auf marktübliche und leistungsorientierte Weise eingeordnet und definiert.

Zu den verschiedenen variablen Vergütungskomponenten und Zusatzleistungen für unsere Mitarbeiter gehören:

- Bonusprogramm – kurzfristiges Anreizprogramm (Short-Term Incentive, STI)
- Gewinnbeteiligungsprogramm – ‚Champions-Bonus' (Deutschland)
- Langfristiges Anreizprogramm (Long-Term-Incentive-Plan, LTIP) für das leitende Management
- 401(k) Pensionspläne (USA) und adidas Altersvorsorgeprogramm (Deutschland)
- adidas Mitarbeiteraktienprogramm

Wir wollen unseren Vergütungsansatz kontinuierlich verbessern. Deshalb investieren wir in mehrere Projekte und Initiativen, mit denen wir den Stellenwert unserer Vergütungsprogramme erhöhen möchten. Gleichzeitig wollen wir sicherstellen, dass wir angemessen und in die richtigen Mitarbeiter investieren. In den letzten drei Jahren haben wir beispielsweise unseren Ansatz in Bezug auf Vergütungsleistungen in Deutschland und den USA überarbeitet. Damit sollen Gehaltsunterschiede minimiert werden, und wir wollen vor allem einer Ungleichbehandlung von Mitarbeitern mit gleichen Positionen bzw. in gleichen Positionsgruppen entgegenwirken. Grundlage für den neuen Ansatz bilden detaillierte externe Marktdaten. Zudem adressiert dieser Ansatz interne Vergütungsunterschiede und stellt sicher, dass wir weibliche und männliche Mitarbeiter in gleichen Positionen fair bezahlen. Außerdem haben wir ein Monitoring-Konzept erarbeitet, um etwaige Vergütungsunterschiede zu identifizieren, und wir arbeiten kontinuierlich daran, diese Unterschiede in den einzelnen Ländern auszugleichen. Um unsere Anstrengungen und die Transparenz in diesem Bereich zu erhöhen, unterstützen wir Initiativen wie ‚Lean In' und werden auch 2020 einen starken Fokus darauf legen, etwaige Lücken kontinuierlich zu schließen. Der letzte intern erstellte Bericht zu geschlechtsbedingten Entgeltunterschieden zeichnet in der Gesamtbetrachtung, in Form einer gewichteten Durchschnittsberechnung zwischen den Gehaltsbändern, ein ausgewogenes Bild bei der Bezahlung von Frauen und Männern.

Des Weiteren haben wir die Transparenz und Governance bei der Vergütung der obersten Führungsebene weiter erhöht und unter anderem größere Transparenz hinsichtlich der Vergütung sowie der internen und externen Positionierung von Vergütungs- und Zusatzleistungspaketen geschaffen. Ziel war es, sicherzustellen, dass bei der Vergütung dieser Führungsebene objektive Entscheidungskriterien herangezogen werden. Außerdem wollen wir unsere Vergütungsstrukturen weiter vereinheitlichen. Wir haben weltweit ein langfristiges Anreizprogramm für die obere Führungsebene eingeführt. Im Rahmen dieses Programms werden den teilnehmenden Mitarbeitern Restricted Stock Units (RSU) zugeteilt, die an unsere Ziele für das Ergebnis je Aktie (Earnings per Share – EPS) sowie an die Entwicklung des Aktienkurses gebunden sind. Dadurch werden die Ziele der oberen Führungskräfte mit denen unserer Aktionäre – nachhaltiger Erfolg und langfristiges Wachstum – stärker verknüpft und eine Teilhabermentalität im Unternehmen gefördert. Im Jahr 2019 konnten wir die Einführung des langfristigen Anreizprogramms auf der mittleren Führungsebene weltweit abschließen. SIEHE ERLÄUTERUNG 28, S.194

Auch unsere Tochterunternehmen bieten ihren Mitarbeitern eine Reihe von Zusatzleistungen. Diese sind von den lokalen Gepflogenheiten und landesspezifischen Richtlinien abhängig.

Mitarbeiteraktienprogramm

Die Teilnahme am Mitarbeiteraktienprogramm steht Mitarbeitern in Deutschland, den USA, den Niederlanden sowie der Region China (China, Taiwan und Hongkong) offen, sodass fast die Hälfte aller weltweiten Beschäftigten (ausgenommen Einzelhandel) teilnahmeberechtigt sind. Im Jahr 2019 haben

1 Auf Grundlage der aktuellen Betriebsvereinbarung finden bei Mitarbeitern in Deutschland weiterhin vier Bewertungen statt.

durchschnittlich etwa 5.000 Mitarbeiter an diesem Programm teilgenommen (2018: 4.800).

ERFOLGSMESSUNG UNSERER MITARBEITERSTRATEGIE

Unser Personalbereich misst den Erfolg und die Wirksamkeit der vom Unternehmen im Rahmen der Mitarbeiterstrategie auf den Weg gebrachten Initiativen anhand ausgewählter Leistungsindikatoren. Im Mittelpunkt stehen dabei Mitarbeitererlebnisse als interne Messgröße sowie Arbeitgeberrankings als externe Messgröße.

Mitarbeiterengagement

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Dafür müssen wir uns voll auf den Konsumenten fokussieren und unsere Mitarbeiter in den Mittelpunkt unseres gesamten Handelns rücken. Konsumenten und Mitarbeiter sind daher auch die besten Datenquellen, wenn es darum geht, die Zielerreichung in diesem Zusammenhang zu bewerten. Wir sind davon überzeugt, dass das Feedback unserer Mitarbeiter uns entscheidend dabei hilft, ein attraktives Mitarbeitererlebnis zu schaffen und die besten Talente zu rekrutieren und an uns binden zu können. Wie erfolgreich wir dabei sind, können wir nur feststellen, indem wir unsere Mitarbeiter befragen und ihnen die Möglichkeit anbieten, regelmäßig Feedback zu geben. Um diesen Ansatz zu unterstützen, haben wir für alle Büromitarbeiter mit E-Mail-Konto ‚People Pulse' eingeführt. Mit diesem System erfassen wir, wie zufrieden die Mitarbeiter mit adidas als Arbeitgeber sind.

People Pulse ermöglicht die Erfassung des sogenannten ‚employee Net Promoter Score' (eNPS). SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM, S. 101 Die Berechnung des eNPS ist identisch mit der Berechnung des markenspezifischen NPS: Ausgehend von der Frage ‚Bitte geben Sie anhand einer Skala von 0 bis 10 an, wie wahrscheinlich es ist, dass Sie adidas als Arbeitgeber empfehlen würden' wird die Gesamtzahl der negativen Antworten (Bewertungen schlechter als 7) von der Gesamtzahl der positiven Antworten (Bewertungen 9 und 10) subtrahiert, was den eNPS ergibt. Durch diesen Ansatz in Verbindung mit der regelmäßigen Erfassung von offenem Mitarbeiterfeedback konnte der Umfang der Mitarbeiterbefragung auf maximal sieben Fragen reduziert werden, wobei die eNPS-Frage im Mittelpunkt steht. Die People-Pulse-Abfrage besteht aus zwei Komponenten:

- der eNPS-Frage, die immer gleich gestellt wird, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse im Zeitablauf sicherzustellen
- zusätzlich wechselnden thematischen Fragen, die direkt von der strategischen Agenda des Unternehmens sowie dem neuen Leadership Framework und den 3Cs abgeleitet sind

Das Jahr 2019 hat gezeigt, dass die vierteljährlich stattfindende People-Pulse-Abfrage von den Büromitarbeitern weiterhin als wichtiger Feedback-Kanal zum Unternehmen genutzt wird. Bei der Abfrage im März verzeichneten wir mit 67 % aller Mitarbeiter eine Antwortquote auf einem ähnlich hohen Niveau wie bei der bislang höchsten Quote aus dem Vorjahr. Im Durchschnitt blieb der eNPS Wert im Jahr 2019 im Vergleich zum Vorjahr stabil. Berichte mit detaillierten Ergebnissen werden sowohl dem Vorstand als auch den Führungskräften bis hin zu vier Ebenen unterhalb des Vorstands zur Verfügung gestellt. Mitarbeiter können über das globale Intranet die Gesamtergebnisse des Unternehmens abfragen. Die Empfänger der Ergebnisse haben diese kontinuierlich evaluiert, kaskadiert und offen diskutiert und Maßnahmen in identifizierten Verbesserungsbereichen vorangetrieben. Wir nutzen People Pulse nicht nur für allgemeines Feedback zu den Erfahrungen der Mitarbeiter bei adidas, sondern gleichzeitig als Tool, um unsere Mitarbeiter zu wichtigen Aspekten unserer Strategie zu befragen, z. B. zum konsumentenzentrierten Ansatz.

GRUNDLAGEN UNSERER MITARBEITERSTRATEGIE

Im Jahr 2019 haben wir die Einführung einer neuen cloudbasierten Systemplattform im Personalbereich fortgesetzt. Sie soll die HR-Systeme des Unternehmens stärken, indem potenziell zeitintensive HR-Prozesse zunehmend standardisiert, digitalisiert und automatisiert werden. Außerdem sind wir davon überzeugt, dass HR so in der Lage sein wird, die Belegschaft proaktiv zu managen und das Mitarbeitererlebnis zu verbessern. Zudem kann das Unternehmen zunehmend datengestützte Entscheidungen treffen.

Nach der erfolgreichen Zusammenlegung von HR Shared Services in einem globalen funktionsübergreifenden Servicebereich, Global Business Services (GBS), im Jahr 2019 sind derzeit operative Zentren in Porto, Dalian und Portland angesiedelt. Alle Mitarbeiterfragen zu administrativen Themen wie Vergütung, Zusatzleistungen, Zeitmanagement und HR-Systeme werden zentral über GBS abgewickelt. Dadurch können sich die HR-Betreuer auf ihre Kernaufgaben konzentrieren und Führungskräfte wie Mitarbeiter in strategischen Fragen wie Karrieremanagement, Mitarbeiterführung und Coaching unterstützen.

MITARBEITERZAHL WELTWEIT

Zum 31. Dezember 2019 waren bei adidas 59.533 Mitarbeiter beschäftigt (2018: 57.016). SIEHE TABELLE 35, SIEHE ZEHNJAHRESÜBERSICHT, S. 242 Davon waren 7.703 bei der adidas AG angestellt. Gemessen in Vollzeitäquivalenten haben wir zum Ende des Jahres 2019 53.218 Mitarbeiter (davon 7.033 adidas AG) beschäftigt (2018: 49.563). SIEHE TABELLE 36 Die Personalkosten lagen 2019 mit 2,720 Mrd. € über dem Vorjahr (2018: 2,481 Mrd. €). Dies entspricht einem Anteil von 12 % am Umsatz (2018: 11 %).

Mitarbeiterzahl

59.533

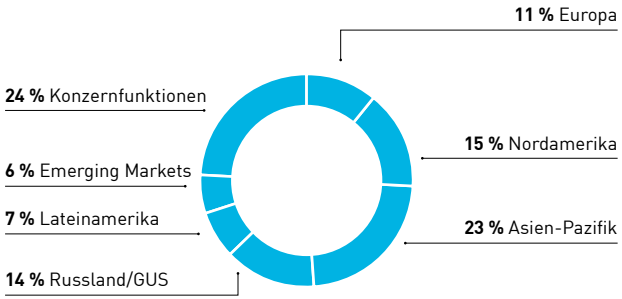
SIEHE ERLÄUTERUNG 33, S. 216

Mitarbeiterstatistik[1] 35

	2019	2018
Mitarbeiterzahl gesamt[2]	59.533	57.016
Mitarbeiter gesamt		
Männlich	48 %	51 %
Weiblich	52 %	49 %
Managementpositionen		
Männlich	66 %	67 %
Weiblich	34 %	33 %
Durchschnittsalter je Mitarbeiter (in Jahren)	31	31
Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)	4	4

1 Zum Jahresende.
2 Anzahl der Mitarbeiter auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

Mitarbeiterverteilung[1] 37



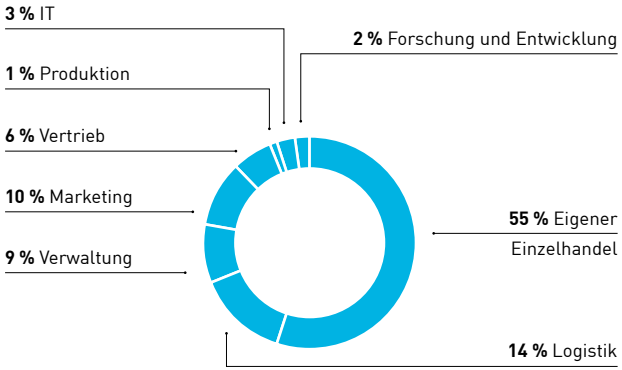
1 Zum Jahresende.

Anzahl der Mitarbeiter nach Funktionsbereich[1] 36

	Mitarbeiter[2]		Vollzeitäquivalente	
	2019	2018	2019	2018
Eigener Einzelhandel	32.948	32.297	27.654	25.880
Vertrieb	3.680	3.857	3.586	3.742
Logistik	8.170	6.175	7.874	5.976
Marketing	5.945	5.764	5.737	5.565
Zentraler Verwaltungsbereich	5.624	5.574	5.323	5.251
Produktion	621	888	608	803
Forschung und Entwicklung	1.007	1.041	940	971
IT	1.538	1.420	1.496	1.377
Gesamt	**59.533**	**57.016**	**53.218**	**49.563**

1 Zum Jahresende.
2 Anzahl der Mitarbeiter auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

Mitarbeiter nach Funktionsbereichen[1] 38



1 Zum Jahresende.

NACHHALTIGKEIT

Ein nachhaltiges Unternehmen zu sein bedeutet, das Gleichgewicht zu halten zwischen den Interessen unserer Aktionäre auf der einen Seite sowie den Bedürfnissen und Anliegen unserer Mitarbeiter, der Konsumenten, der Beschäftigten in unserer Beschaffungskette und der Umwelt auf der anderen Seite. Wir sind davon überzeugt, dass ein Handeln als verantwortungsbewusstes Unternehmen zu anhaltendem geschäftlichem Erfolg beitragen wird.

UNSER ANSATZ

Unsere Verpflichtung zu nachhaltigen Geschäftspraktiken beruht auf unserer Mission, das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Die ‚Besten' zu sein bedeutet, dass wir die besten Sportartikel der Welt entwickeln, herstellen und verkaufen und dass wir rund um unsere Produkte den besten Service und das beste Erlebnis auf verantwortungsbewusste Weise bieten. Wir haben eine klare Roadmap bis zum Jahr 2020 und darüber hinaus, die sich direkt aus unserem strategischen Geschäftsplan ‚Creating the New' ableitet. Wir sind davon überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können. Doch Sport braucht dafür den entsprechenden Raum, der durch vom Menschen verursachte Probleme wie beispielsweise Menschenrechtsverletzungen, Umweltverschmutzung, zunehmenden Energieverbrauch und Abfall immer stärker bedroht ist. Mit unserem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz reagieren wir auf die Herausforderungen, die den Raum für Sport und zugleich unseren Planeten und die Menschheit bedrohen. Aufbauend auf bestehende Programme richten wir den Fokus auf jene Themen, die für unser Geschäft und unsere Stakeholder am wichtigsten sind, und setzen unsere Bemühungen im Bereich Nachhaltigkeit in konkrete Ziele bis zum Jahr 2020 und darüber hinaus um, die direkte Auswirkungen auf unseren Tätigkeitsbereich haben: die Welt des Sports. ↗ ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT

WESENTLICHE THEMEN

Wir konzentrieren uns auf die Aspekte, die für unser Unternehmen und unsere Stakeholder am wichtigsten sind und mit denen wir den vor uns liegenden Herausforderungen am besten begegnen können. Um diese Aspekte zu ermitteln, pflegen wir einen offenen Dialog mit unseren Stakeholdern und berücksichtigen ihre Ansichten und Meinungen bei Entscheidungen, die unsere täglichen Geschäftsaktivitäten beeinflussen. Außerdem führen wir regelmäßig formelle Wesentlichkeitsanalysen durch, mit denen wir die Auswahl unserer wesentlichen Themen prüfen. Wir nutzen die Erkenntnisse vergangener Bewertungen und die Ergebnisse unserer Stakeholder-Dialoge, um bestehende Themen zu überprüfen, potenzielle neue Themen zu kategorisieren und diese im Anschluss durch intensive Gespräche mit Experten aus dem gesamten Unternehmen zu validieren. Letztendlich wollen wir ein besseres Verständnis darüber gewinnen, welche Bedeutung ein Thema für unsere Geschäftsentwicklung sowie für unsere Stakeholder hat. Gleichzeitig wollen wir aber auch aufzeigen, welche Auswirkungen unsere Geschäftstätigkeit auf die jeweiligen Themen hat. Als Ergebnis dieser Analyse ist die Liste der wesentlichen Themen um Mitarbeiterdiversität ergänzt worden. SIEHE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG, S. 99

Bei der Bestimmung wesentlicher Themen greifen wir auch auf externe Rahmenwerke zurück. Dazu gehören die Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) der Vereinten Nationen. Diese rufen zu weltweiten Maßnahmen auf, um den Wohlstand aller zu fördern und unseren Planeten zu schützen. Auch wenn unser aktuelles Programm und die zugrunde liegenden Ziele bereits vor Verabschiedung der SDGs implementiert wurden, sehen wir einen engen Zusammenhang zwischen diesen und unserer eigenen Verpflichtung zu nachhaltiger Entwicklung. So konnten wir die SDGs ermitteln, die die größte Korrelation mit unseren eigenen Schwerpunkten haben: einerseits mit den ökologischen Prioritäten im Hinblick auf Materialauswahl, Fertigung, Nutzung und Entsorgung unserer Produkte sowie andererseits mit den Bedürfnissen und Anliegen der Menschen in unserer Wertschöpfungskette.

KORRELATION ZWISCHEN DEN SDGS DER UN UND UNSEREM NACHHALTIGKEITSPROGRAMM

STAKEHOLDER-DIALOG UND TRANSPARENZ

Ein offener Umgang mit unseren Stakeholdern sowie das Schaffen von mehr Transparenz stehen seit Langem im Mittelpunkt unserer Bemühungen. Unsere Stakeholder sind Einzelpersonen und Organisationen, deren Interessen mit denen unseres Unternehmens verknüpft sind. Zu diesen Stakeholdern zählen unsere Mitarbeiter, Konsumenten, Zulieferer mit ihren Beschäftigten, Kunden, Investoren, die Medien, Regierungsbehörden sowie Nichtregierungsorganisationen. Unsere ‚Richtlinie zum Umgang mit Stakeholdern' beschreiben grundlegende Prinzipien für die Pflege der Beziehungen und enthalten weiterführende Informationen zu den verschiedenen Formen der Interaktion mit Stakeholdern. Wir stehen – u.a. durch die Better Cotton Initiative (BCI), die ZDHC-Arbeitsgruppe (ZDHC = Zero Discharge of Hazardous Chemicals), die Sustainable Apparel Coalition (SAC), die Leather Working Group (LWG) und die AFIRM-Arbeitsgruppe

(AFIRM = Apparel and Footwear International RSL Management) – in engem Kontakt mit führenden Unternehmen verschiedener Branchen. Dies ermöglicht es uns, nachhaltige Geschäftsstrategien zu entwickeln und gesellschaftliche und ökologische Themen auf globaler Ebene zu diskutieren. Dabei hilft uns auch unsere aktive Mitgliedschaft in Organisationen wie dem Weltverband der Sportartikelindustrie (WFSGI), dem Fair Factories Clearinghouse (FFC), der Fair Labor Association (FLA), dem Bangladesh Accord on Fire and Building Safety und dem Bündnis für nachhaltige Textilien ‚Textilbündnis' sowie unsere Unterstützung für das neu gegründete RMG Sustainable Council (RSC). Durch Partnerschaften mit führenden Initiativen wie dem Better-Factories-Programm der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) in Kambodscha setzen wir uns dafür ein, Bewusstsein, Kompetenzen und Kenntnisse über Gesetze und Rechte bei den Zulieferern und deren Beschäftigten auszubauen. Wir haben am Bali Process Government and Business Forum mitgewirkt und uns formal zur Einhaltung der AAA-Empfehlungen (‚Acknowledge, Act, Advance') verpflichtet. Darin werden Maßnahmen beschrieben, um die Transparenz innerhalb der Beschaffungskette sowie den Umgang mit Beschäftigten zu verbessern und eine an ethischen Grundsätzen orientierte Anstellung von Beschäftigten langfristig zu gewährleisten. ↗ ADIDAS-GROUP.COM/S/PARTNERSCHAFTEN

Über diese Kooperationen hinaus haben wir im Jahr 2018 gemeinsam mit unserem Partner Zalando eine ‚Hackathon'-Reihe eingeführt. Dadurch möchten wir die Erwartungen der Stakeholder im Hinblick auf die Transparenz in der Beschaffungskette besser verstehen und auf Basis digitaler Technologien geeignete Lösungen hervorbringen. Den teilnehmenden Start-ups stellen wir unsere Expertise und unser Know-how zur Verfügung. Auf dieser Basis können sie dann neue Ideen entwickeln und diese auf ihre Skalierbarkeit hin testen. Allein im Jahr 2019 haben wir drei Hackathons veranstaltet und dabei mehr als 30 zukunftsträchtige Unternehmen unterstützt.

Wir sind davon überzeugt, dass transparente Kommunikation mit unseren Stakeholdern von entscheidender Bedeutung ist. Aus diesem Grund veröffentlichen wir regelmäßig auf den Kommunikationskanälen unseres Unternehmens – darunter die Unternehmenswebsite – aktuelle Informationen zu unserer Nachhaltigkeitsarbeit. Zentrales Element ist dabei die Liste unserer Zulieferbetriebe weltweit, die wir zweimal jährlich aktualisieren. Außerdem veröffentlichen wir Listen mit den Betrieben, die Produkte für sportliche Großereignisse wie die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft oder die Olympischen Spiele herstellen, und wir legen die Namen der Herstellerbetriebe offen, die Materialien für unsere Hauptzulieferer oder Subunternehmen verarbeiten oder bei denen ein Großteil der *Nassprozesse* SIEHE GLOSSAR stattfindet. ↗ ADIDAS-GROUP.COM/S/AUFBAU-BESCHAFFUNGSKETTE

GOVERNANCE-STRUKTUR

Eine starke Governance-Struktur gewährleistet die zeitgerechte und direkte Umsetzung von Programmen, die zur Verwirklichung unserer freiwillig auferlegten Zielvorgaben für 2020 und darüber hinaus beitragen. Die Führungskraft verantwortlich für Nachhaltigkeit ist zuständig für die Entwicklung, Koordination und Ausführung unserer Nachhaltigkeitsstrategie und dem für Global Operations zuständigen Vorstandsmitglied unterstellt. Er wird auch das ‚Sponsor Board' für Nachhaltigkeit leiten. Diesem Sondergremium gehören leitende Vertreter der Funktionsbereiche Global Operations (GOPS), Soziales und Umwelt (Social and Environmental Affairs, SEA), Global Brands sowie weiterer relevanter Unternehmensbereiche an. Gemeinsam sorgen die Mitglieder des ‚Sponsor Board' für eine funktionsübergreifende Abstimmung sowie das transparente, umfassende Management und die Umsetzung vereinbarter Nachhaltigkeitsziele in ihren jeweiligen Funktionsbereichen. Dies umfasst auch die Überprüfung und Freigabe von Richtlinien nach Bedarf.

EXTERNE ANERKENNUNG

Die Nachhaltigkeitsinitiativen von adidas erhalten fortlaufend Anerkennung von internationalen Institutionen, Ratingagenturen und NGOs sowie von Socially-Responsible-Investment-Analysten. Im Jahr 2019 war das Unternehmen erneut in einer Vielzahl renommierter Nachhaltigkeitsindizes vertreten und wurde im Rahmen verschiedener Nachhaltigkeitsbewertungen umfassend beurteilt. SIEHE UNSERE AKTIE, S. 48

So wurde adidas z. B. 2019 zum 20. Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen. Dafür wurde adidas in Bezug auf die wirtschaftliche, ökologische und soziale Leistung bewertet und in seiner Industrie unter den weltweit besten 10 % der betrachteten Unternehmen eingestuft. Bei der jährlichen Bewertung des Carbon Disclosure Project (CDP) wurde adidas weiterhin mit einem ‚B'-Score im Bereich Klimaschutz (2018: B) ausgezeichnet und hat sich zu einem ‚B'-Score für Wassermanagement verbessert (2018: B–). Das Unternehmen konnte seine Bewertung im jährlich veröffentlichten Green Supply Chain Corporate Information Transparency Index (CITI) deutlich verbessern und kletterte 2019 vom zehnten auf den zweiten Rang in der Textilbranche. Beim Corporate Human Rights Benchmark (CHRB) konnte adidas seine führende Position 2019 bestätigen und die Spitzenposition in der Gesamtwertung aller untersuchten Unternehmen verschiedener Branchen verteidigen. Darüber hinaus wurde adidas beim ersten Children's Rights Benchmark, der vom Global Child Forum in Zusammenarbeit mit der Boston Consulting Group veröffentlicht wird, als ‚Leader' eingestuft ↗ ADIDAS-GROUP.COM/S/AUSZEICHNUNGEN

UNSERE FORTSCHRITTE

adidas bemüht sich um Transparenz gegenüber Stakeholdern und berichtet seit vielen Jahren regelmäßig über die Leistungen im Bereich Nachhaltigkeit anhand der Fortschritte, die das Unternehmen bei den jeweiligen Zielen erreicht hat. Nachfolgend legen wir die wesentlichen Themen unserer Programme mit näheren Angaben zu den 2019 erzielten Fortschritten dar und gehen auf Herausforderungen ein.

PRODUKTSICHERHEIT UND TRANSPARENZ

Produktsicherheit ist zwingend notwendig. Als Unternehmen sind wir verpflichtet, das Risiko möglicher Produktmängel zu begrenzen, die zu Verletzungen bei Konsumenten führen bzw. dem Ansehen unserer Produkte auf dem Markt schaden können. Deshalb verfügen wir über unternehmensweite Richtlinien für Produktsicherheit, die eine einheitliche Anwendung physischer und chemischer Produktsicherheits- und Konformitätsstandards gewährleisten. ↗ ADIDAS-GROUP.COM/S/PRODUKTSICHERHEIT

Zu diesen Richtlinien gehört das erste, im Jahr 1998 von uns eingeführte Regelwerk für Gefahrstoffe (A-01). Diese Richtlinie entspricht strengsten einschlägigen lokalen Bestimmungen und umfasst Best-Practice-Standards wie von Verbraucherschutzorganisationen empfohlen. Sie wird auf der Grundlage unseres ständigen Austauschs mit wissenschaftlichen Organisationen mindestens einmal im Jahr aktualisiert und intern sowie extern veröffentlicht. Sie ist für alle Geschäftspartner verbindlich. Um die konsequente Anwendung der Richtlinie innerhalb des gesamten Unternehmens sicherzustellen, haben wir einen speziellen Bereich ‚Produktsicherheit und Compliance' in unserem globalen Intranet eingerichtet. Dieser dient als Plattform für alle an der Produktentwicklung beteiligten Mitarbeiter und stellt ihnen die Informationen und Anleitung zur Verfügung, mit denen wir bei der Entwicklung, der Fertigung und dem Vertrieb unserer Produkte die Einhaltung internationaler Bestimmungen und Best Practices gewährleisten. Externe Einrichtungen sowie unsere eigenen Qualitätslabore kontrollieren fortlaufend Materialproben, um sicherzustellen, dass sie unsere Anforderungen erfüllen. Alle Materialien, die unseren Standards und Spezifikationen nicht entsprechen, lehnen wir ab. Infolge unserer anhaltenden Bemühungen hatten wir im Jahr 2019 keine Produktrückrufe zu verzeichnen.

In den letzten Jahren haben wir wesentlich zur ‚Restricted Substances List' der AFIRM Group beigetragen, die eine branchenweite Harmonisierung ermöglicht. Im Jahr 2019 wurde die Liste um eine entsprechende Testmatrix erweitert, die dazu beitragen soll, dass sich die Liste als weltweit anerkannter Standard in unserer Branche etabliert. Wir haben auch weiter an verschiedenen bedeutenden öffentlichen Konsultationsverfahren mit Stakeholdern teilgenommen, die auf Initiative der Europäischen Kommission (z. B. Europäische Chemikalienagentur) stattfanden. Darüber hinaus waren wir an US-bundesstaatlichen Gesetzesinitiativen beteiligt und haben die Behörden über die Auswirkungen und Chancen der Gesetzesentwürfe informiert.

UMWELTAUSWIRKUNGEN

Ein wichtiger Fokus unserer Arbeit ist die Reduzierung der Umweltauswirkungen an unseren eigenen Standorten sowie entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Wir haben eine Strategie zum Thema Wassereffizienz und -qualität entwickelt und uns verpflichtet, in unseren Fertigungsprozessen, Produkten und Geschäften den Einsatz nachhaltiger Materialien stetig zu erhöhen. Gleichzeitig arbeiten wir an kreislaufwirtschaftlichen Modellen und sind fest entschlossen, unseren absoluten Energieverbrauch sowie unsere CO_2-Emissionen zu reduzieren, auf saubere Energie umzusteigen und neue Energiegewinnungsmöglichkeiten zu erforschen.

30 %
Senkung der CO_2-Emissionen bis 2030

Basierend auf den Ergebnissen einer Pilotstudie zu unseren Umweltauswirkungen entlang der Wertschöpfungskette richten wir den Fokus unserer Arbeit nunmehr auf die Entwicklung eines internen Tools, mit dem wir auf regelmäßiger Basis den ökologischen Fußabdruck unseres organisatorischen Handelns entlang der gesamten Wertschöpfungskette bewerten und Möglichkeiten zu dessen Reduzierung simulieren können. Dazu wollen wir so viele Primärdaten wie möglich verwenden, die Ergebnisse entsprechend aufschlüsseln und dafür nutzen, um Geschäftsentscheidungen daraus abzuleiten, unsere Leistung über Jahre hinweg zu erfassen und nachhaltige Prozesse weiter in unsere Geschäftstätigkeit zu integrieren.

Wir begegnen dem Klimawandel dadurch, dass wir die Umweltauswirkungen an unseren eigenen Standorten sowie

Eindämmung des Klimawandels: leistungsstarke Ziele für 2020 und darüber hinaus 39

2020	Eigene Betriebe	Reduktion der absoluten jährlichen CO_2-Emissionen um 3 %	(Basisjahr 2015)
	Strategische Zuliefererbetriebe	Reduktion des Energieverbrauchs um 20 %	(Basisjahr 2014)
2030	Wertschöpfungskette (von der Rohstoffproduktion bis zu eigenen Betrieben)	Reduktion der CO_2-Emissionen um 30 %	(Basisjahr 2017)
2050		Klimaneutral	

innerhalb unserer Beschaffungskette messen und bestmöglich überwachen. Darüber hinaus gehen wir die Auswirkungen des Klimawandels proaktiv an, indem wir globale Initiativen für einen positiven Wandel in unserer Branche unterstützen. Mit Unterzeichnung des ‚Fashion Pact', der im Rahmen des G7-Gipfels 2019 vorgestellt wurde, hat adidas erneut seine Verpflichtung zum Kampf gegen den Klimawandel bekräftigt. Ein Jahr zuvor war das Unternehmen der ‚UN Fashion Industry Charter for Climate Action' beigetreten und hatte sich dazu verpflichtet, bis 2030 die Emissionen in seiner Wertschöpfungskette um 30 % zu reduzieren (Basisjahr 2017) und so den Weg zu Klimaneutralität bis 2050 zu ebnen. SIEHE TABELLE 39 Bereits seit 2015 ist adidas Mitglied der ‚UN Climate Neutral Now Initiative' und hat sich damit verpflichtet, seine Emissionen weiterhin zu messen und zu reduzieren.

Eigene Standorte

Bereits 2008 hat adidas mit ‚Green Company' ein Programm eingeführt, um an den eigenen Standorten weltweit kontinuierlich Verbesserungen und Einsparungen bei Wasserverbrauch, Abfallaufkommen und Energieverbrauch zu erzielen. Das Programm deckt Verwaltungs- und Produktionsstandorte sowie Logistikzentren ab, was im Jahr 2019 mehr als 90 % unserer Mitarbeiter weltweit (eigener Einzelhandel ausgenommen) entsprach. Im Jahr 2015 haben wir Ziele für 2020 vorgestellt – darunter Ziele zur Reduzierung der CO_2-Emissionen die anhand einer auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basierenden Methodik errechnet wurden – sowie kontextbezogene Ziele zur Reduktion des Wasserverbrauchs.

Ein wesentlicher Faktor für das Erreichen dieser Ziele ist die Einführung von Umweltstandards an unseren Standorten mit den höchsten Verbrauchswerten. adidas hat mit Erfolg ein integriertes Managementsystem (IMS) aufgesetzt, das uns dabei unterstützt, dass die Managementsysteme für Umwelt (ISO 14001), Energie (ISO 50001) sowie Gesundheit und Sicherheit (ISO 45001) wichtiger Standorte zertifiziert werden.

Eigene Standorte: Fortschritt hinsichtlich 2020-Zielen **40**

Ziele 2020		2019	2018	2017	2016
Emissionen	Reduzierung der jährlichen absoluten CO_2-Nettoemissionen[1] um 3 % bei Scope 1 und Scope 2 (Basisjahr 2015)	– 52 %	– 24 %	– 29 %	– 11 %
Wasser	Reduzierung des Wasserverbrauchs pro Mitarbeiter um 35 % (Basisjahr 2008)	– 37 %	– 31 %	– 27 %	– 23 %

1 Scope 1: Emissionen direkt verursacht durch Quellen (z. B. in Heizungen verwendete Energieträger), die von adidas Einheiten verantwortet oder kontrolliert werden; Scope 2: Emissionen, die von der durch adidas Einheiten eingekauften Energie verursacht werden.

Auf Grundlage einer unternehmensweiten IMS-Richtlinie will adidas durch externe und interne Audits jedes Jahr weitere wichtige Standorte zertifizieren lassen. Zum Jahresende 2019 verfügten damit insgesamt 37 Standorte weltweit über eine ISO-14001-Zertifizierung sowie 30 Standorte über eine ISO-45001-Zertifizierung. Nach der Implementierung von IMS an wichtigen Unternehmensstandorten in Europa, Nordamerika, Asien-Pazifik und Lateinamerika richten wir den Fokus 2020 auf Russland/GUS und Emerging Markets.

Im Jahr 2019 konnten wir die kombinierten Netto-Emissionen kumuliert um mehr als die Hälfte (52 %) verglichen mit 2015 reduzieren. SIEHE TABELLE 40 Neben unseren Initiativen zur Energieeinsparung, dem Einsatz von Carbon-Offsets an zentralen Standorten und der unternehmensweiten Einführung eines Systems zur Energieüberwachung haben wir an verschiedenen Standorten Fotovoltaikanlagen installiert, u. a. an unserem größten Logistikzentrum in Rieste sowie dem neuen Bürogebäude unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach. Durch diese Maßnahmen können wir Ökostrom erzeugen, der aktuell rund 5 % des Strombedarfs des Logistikszentrums sowie etwa 13 % des Bedarfs unserer Unternehmenszentrale deckt. In den kommenden Jahren werden wir weitere Projekte zur Förderung erneuerbarer Energien an wichtigen Standorten umsetzen. Zudem streben wir an, kontinuierlich mehr Einzelhandelsgeschäfte in das ‚Green Company'-Programm aufzunehmen. In enger Zusammenarbeit mit unseren Standorten haben wir Programme zur Steigerung der Wassereffizienz fortgesetzt, um so die Mitarbeiter dafür zu sensibilisieren, welche wichtige Rolle sie beim Erreichen unserer Ziele spielen. Infolgedessen konnten wir im Zeitraum 2008 bis 2019 den Wasserverbrauch pro Mitarbeiter kumuliert um 37 % reduzieren. SIEHE TABELLE 40

Die Fortschritte hinsichtlich aller ‚Green Company'-Ziele verfolgen wir anhand eines Berichtssystems für Umweltdaten und veröffentlichen diese im Detail in unserer ‚Green- Company'-Leistungsanalyse, die ab April 2020 auf unserer Unternehmenswebsite zur Verfügung steht. ↗ADIDAS-GROUP.COM/S/OEKOLOGISCHER-ANSATZ

Beschaffungskette

Da wir nahezu unsere gesamte Produktion ausgelagert haben, tritt ein erheblicher Teil unserer Auswirkungen auf die Umwelt – in unterschiedlicher Intensität – in unserer Beschaffungskette auf. Deshalb kommt es für uns bei der Beschaffung neben hoher Produktqualität und fristgerechter Lieferung auch darauf an, gemeinsam mit unseren Zulieferern Wege zu finden, wie sie ihre negativen Umweltauswirkungen kontinuierlich reduzieren können. Dazu stellen wir ihnen Richtlinien und Empfehlungen zu Best Practices in Sachen Umweltmanagement zur Verfügung, bieten auf ihre

individuellen Bedürfnisse abgestimmte Schulungsprogramme an und erfassen ihre Fortschritte in Bezug auf die für 2020 aufgestellten Reduktionsziele für Energie, Wasser und Abfall.

Im Jahr 2019 hat adidas das auf die Beschaffungskette ausgerichtete Umweltprogramm weiter verbessert. Unter anderem sollen die Zulieferer dabei unterstützt werden, Ressourcen effizienter zu nutzen. Nach Veröffentlichung des ‚Environmental Good Practice Guideline and Toolkit' 2018 haben wir unsere Umweltrichtlinien im Jahr 2019 aktualisiert und allen strategischen Zulieferern zur Verfügung gestellt. Gleichzeitig haben wir ihnen ein Berechnungstool an die Hand gegeben, mit dem sie ihre Umweltauswirkungen genauer ermitteln können. Wir haben die Unterstützung für das Projekt ‚Energy and Water Investment Plan' fortgesetzt: Bis Ende 2019 haben wir über 40 strategische Zulieferer in fünf unserer wichtigsten Beschaffungsländer (Kambodscha, China, Indonesien, Vietnam und Taiwan) für das Projekt mobilisiert, die mehr als 400 umsetzbare Einsparmöglichkeiten mit prognostizierten jährlichen Einsparungen von mehr als 350 Millionen MJ Energie pro Jahr sowie mehr als vier Millionen m^3 Wasser ermitteln konnten.

Wir unterstützen unsere Zulieferer zudem dabei, die Erzeugung und Nutzung erneuerbarer Energien in unserer Beschaffungskette sukzessive zu steigern. Dazu stellen wir unter anderem Kontakt zwischen unseren Zulieferern und etablierten Solarunternehmen her, damit sie gemeinsam Projekte entwickeln und umsetzen können. Stand 2019 setzen bereits mehr als 20 % unserer strategischen Zulieferer beim Bezug von Energie auch auf erneuerbare Energien, darunter Biomasse und Fotovoltaik-Dachanlagen. In Vietnam haben beispielsweise zwei unserer wichtigsten Zulieferer Projekte zur Installation derartiger Anlagen initiiert, die potenziell enorme Einsparungen von nahezu einer Million kg CO_2e pro Jahr ermöglichen.

Zusammen mit der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und der Vietnam Textile and Apparel Association (VITAS) haben wir in Vietnam für mehr als 180 Teilnehmer, darunter auch Zulieferer, eine spezielle Schulung durchgeführt. Mithilfe dieser Workshops wollen wir die Zulieferer auf unser Ziel einstimmen, die CO_2-Emissionen gemäß Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen (UN FCCC) bis 2030 um 30 % zu senken. Gleichzeitig möchten wir sie über die Relevanz dieses Ziels für ihre Produktionsstätten sowie über umweltfreundliche Energie, Förderangebote und Finanzierungsmöglichkeiten in Vietnam aufklären.

Beschaffungskette: Fortschritt hinsichtlich 2020-Zielen **41**

Ziele 2020[1]		2019	2018	2017	2016
Wasser	Reduzierung des Wasserverbrauchs um 20 % bei strategischen Tier-1-Zulieferbetrieben	– 29 %	– 24 %	– 15 %	– 11 %
	Reduzierung des Wasserverbrauchs um 35 % bei strategischen Tier-2-Materialzulieferbetrieben für Bekleidung	– 34 %	– 27 %	– 24 %	– 7 %
Energie	Reduzierung des Energieverbrauchs um 20 % bei strategischen Tier-1-Zulieferbetrieben und strategischen Tier-2-Material-zulieferbetrieben für Bekleidung	– 22 %	– 15 %	– 7 %	– 9 %
Abfall	Reduzierung des Abfallaufkommens um 20 % bei strategischen Tier-1-Zulieferbetrieben und strategischen Tier-2-Material-zulieferbetrieben für Bekleidung	– 30 %	– 22 %	– 10 %	– 4 %

1 Tabelle zeigt aggregierte Reduzierungen über alle Kategorien (Bekleidung, Schuhe und Zubehör). Basisjahr 2014. Ergebnisse sind extern geprüfte Daten für das Vorjahr.

Durch unsere gemeinsamen Anstrengungen konnten unsere Zulieferer in allen Kategorien (Schuhe, Bekleidung und Zubehör) die meisten Ziele bereits vorzeitig erreichen. SIEHE TABELLE 41 Mit ‚E-KPI' messen wir die Umweltleistung der Zulieferer und bewerten ihre Fortschritte bezüglich der Zielvorgaben bis 2020. Wir werden die Zulieferer weiterhin dabei unterstützen, Maßnahmen zum optimalen Ressourceneinsatz zu ermitteln und in unserer Beschaffungskette umzusetzen.

Wir unterstützen unsere Zulieferer zudem bei der Einrichtung tragfähiger Umweltmanagementsysteme in ihren Produktionsstätten, um Umweltauswirkungen zu minimieren. Der Großteil unseres Beschaffungsvolumens bei Schuhen, 98 % (2018: 98 %), wird in Betrieben produziert, die nach ISO 14001 und/oder OHSAS 18001 zertifiziert sind.

In unseren Herstellungsprozessen eingesetzte Lösungsmittel können üblicherweise flüchtige organische Verbindungen (VOCs) enthalten. Diese können in hoher Konzentration Atembeschwerden und andere gesundheitliche Probleme bei Beschäftigten in der Produktion verursachen. Durch innovative und umweltverträgliche Klebe- und Vorbehandlungsverfahren sowie die Einhaltung der adidas Richtlinien zum Einsatz von Chemikalien gelang es unseren Schuh-Zulieferern, die VOC-Menge von mehr als 100 Gramm pro Paar Schuhe im Jahr 1999 deutlich auf rund elf Gramm im Jahr 2019 zu reduzieren und damit über die letzten drei Jahre auf einem sehr geringen Niveau stabil zu halten.

Chemikalienmanagement

Das Management von Chemikalien in einer mehrstufigen Beschaffungskette ist eine komplexe Aufgabe, an der sich alle Akteure beteiligen müssen, um effektive und nachhaltige Lösungen zu erreichen. adidas führt seit Jahren wegweisende Chemikalienmanagement-Programme durch, die sich mit dem Thema im direkten Einflussbereich des Unternehmens beschäftigen. Im Austausch mit externen Stakeholdern, darunter Chemieexperten, Umweltorganisationen und Industrie-

verbände, hat adidas einen umfassenden Ansatz entwickelt, der sich vom Management des Chemikalieneinsatzes über die Verfolgung des Fortschritts bei Zulieferern und die Veröffentlichung von Zuliefererdaten bis hin zur Kontrolle des fertigen Endprodukts erstreckt. ↗ ADIDAS-GROUP.COM/S/CHEMIKALIEN-MANAGEMENT

Wir haben weitere Fortschritte beim Management des Chemikalieneinsatzes erzielt: Im Jahr 2019 waren bereits 81 % der Hilfsstoffe und 91 % der Färbemittel unserer strategischen Zulieferbetriebe für Bekleidung ‚bluesign-approved'. Für die Saison Herbst/Winter 2020 haben wir zudem erneut unser Ziel erreicht, in 99 % unserer Produkte keine poly- und perfluorierten Chemikalien (PFCs) einzusetzen. Wir haben an der Erarbeitung der neuesten Version der ‚Manufacturing Restricted Substances List' (MRSL) der Initiative ZDHC mitgewirkt und sie zu einem festen Bestandteil der einführenden Richtlinien für unsere Zulieferer gemacht. Wir sind davon überzeugt, dass wir einen Beitrag dazu leisten können, gefährliche Chemikalien weiter aus den Produktionsprozessen zu eliminieren, indem wir das Monitoring in unserer Beschaffungskette verstärken. Deshalb haben wir zur Erstellung der neuesten Version der ZDHC Wastewater Guidelines beigetragen, eines internationalen Abwasserstandards für unsere Branche. Gemäß diesen Richtlinien haben unsere strategischen Zulieferer, bei denen mehr als 80 % der Nassprozesse stattfinden, ihre Ergebnisse bezüglich Abwasser überprüft und seit 2018 zweimal pro Jahr öffentlich gemeldet. Nach den jüngsten Ergebnissen erfüllt die Mehrzahl unserer Standorte die vor Ort geltenden Gesetze bzw. die Vorschriften der lokalen Abwasseraufbereitungsanlagen.

Transport

Wir verfolgen kontinuierlich die Umweltauswirkungen, die durch den Transport unserer Produkte entstehen. Im Vergleich zum Vorjahr sind die Ergebnisse relativ stabil geblieben. Insgesamt erfolgt die überwiegende Mehrheit unserer Transporte per Schiff. Im Jahr 2019 haben wir aufgrund der Minderung der Engpässe bei den Produktionskapazitäten einen leichten Anstieg der Lufttransporte verzeichnet. ↗ SIEHE GRAFIK 42

Transportmethoden für den Versand von adidas und Reebok Produkten[1] in % der ausgelieferten Produkte — **42**

	2019	2018
Bekleidung		
Lkw	**8**	7
Schiffstransport	**84**	87
Lufttransport	**8**	6
Schuhe		
Lkw	**1**	1
Schiffstransport	**92**	97
Lufttransport	**6**	2
Zubehör		
Lkw	**18**	19
Schiffstransport	**80**	78
Lufttransport	**2**	3

2019 2018

1 In Prozent der Gesamtzahl der transportierten Produkte. Erfasst sind Produkte, die von Global Operations beschafft wurden, ausgenommen lokale Beschaffung.

NACHHALTIGE MATERIALIEN UND PROZESSE

Wir haben uns dazu verpflichtet, in unseren Fertigungsprozessen, Produkten und Geschäften den Einsatz nachhaltiger Materialien stetig zu erhöhen, setzen auf nachhaltige Innovationen und bemühen uns weiterhin um geschlossene Recyclingkreisläufe.

In unserer Branche sind synthetische Fasern aufgrund ihrer einzigartigen Eigenschaften – z. B. Elastizität, geringes Gewicht und Langlebigkeit – weit verbreitet. Uns ist bewusst, dass sich Produkte aus synthetischen Fasern während ihrer Nutzungsphase negativ auf die Umwelt auswirken können. Wir wissen, dass Mikrofaserverschmutzung eine komplexe Herausforderung für unsere Industrie ist, und gehen dieses Problem proaktiv an. Wir haben eine funktionsübergreifende Arbeitsgruppe eingerichtet und arbeiten eng mit unseren Zulieferern sowie mit Forschungsinstituten zusammen, um das Bewusstsein für das Thema zu schärfen. Weiterhin wollen wir gemeinsame Lösungen für einen globalen Testing-Standard entwickeln. adidas unterstützt als Gründungsmitglied das Microfibre Consortium (TMC), das seit 2019 operativ tätig ist und entwickelt unter anderem Tools, um die Freisetzung von Mikrofasern in die Umwelt zu minimieren. So arbeiten wir an einem Prüfverfahren, das uns Daten zum Freisetzungsverhalten unserer Materialien liefert. ↗ ADIDAS-GROUP.COM/S/PRODUKT-MATERIALIEN

Nachhaltige Baumwolle

adidas hat das Beschaffungsvolumen von Baumwolle, die nach den Kriterien der Better Cotton Initiative (BCI) angebaut wurde, in den letzten Jahren stetig erhöht. Das Ziel, zu 100 % auf *nachhaltige Baumwolle* SIEHE GLOSSAR umzusteigen, wurde bereits Ende 2018 erreicht. Auch 2019 haben wir die gesamte Baumwolle als nachhaltige Baumwolle beschafft. Die BCI hat sich zum Ziel gesetzt, den

Nachhaltige Baumwolle
100 %

Einsatz von Pestiziden zu verringern. Die Initiative engagiert sich zudem für eine effiziente Wassernutzung, Fruchtwechsel und faire Arbeitsbedingungen. Außerdem möchte die Initiative die weltweite Baumwollproduktion umgestalten, indem sie Better Cotton als nachhaltiges Massenprodukt etabliert.

Recycelter Polyester

Der verstärkte Einsatz von recyceltem Polyester bietet uns ebenfalls die Möglichkeit, Sportlern weiterhin Hochleistungsprodukte anzubieten, gleichzeitig jedoch unsere Umweltauswirkungen zu reduzieren. Polyester ist das Material, das am häufigsten in adidas Produkten eingesetzt wird. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, bis 2024 in allen Produkten neu hergestellten Polyester vollständig durch recycelten Polyester zu ersetzen, sofern dies technisch möglich ist. Für unsere Produktentwicklungsteams haben wir klare Meilensteine gesetzt und konnten über die vergangenen Saisons hinweg beachtliche Fortschritte erzielen. Im Jahr 2019 bestanden bereits 50 % des für unsere Bekleidungs- und Schuhkollektionen verwendeten Polyesters aus recyceltem Polyester. Weiterhin waren fast zwei Drittel des für Bekleidung eingesetzten Polyesters in der Frühjahr-/Sommer-Kollektion 2020 recycelter Polyester.

Anteil recycelter Polyester
50 %

Parley Ocean Plastic

Seit 2015 arbeitet adidas mit *Parley for the Oceans* SIEHE GLOSSAR zusammen und setzt *Parley Ocean Plastic* SIEHE GLOSSAR als ökoinnovativen Ersatz für neuen Kunststoff ein. Wir haben den Anteil von Parley Ocean Plastic in unseren wichtigsten Kategorien weiter ausgebaut. Unser Ziel für 2019 haben wir mit der Herstellung von mehr als elf Millionen Paar Schuhen und fast drei Millionen Stück Bekleidung, die Parley Ocean Plastic enthalten, mehr als erreicht. Um der steigenden Nachfrage nach Parley Ocean Plastic und anderen nachhaltigen Materialien nachkommen zu können, haben wir operative Strukturen für deren gezielte Beschaffung aufgebaut, wodurch wir eine stabile und transparente Beschaffungskette gewährleisten. Wir haben unsere Bezugsländer für Meeresplastik ausgeweitet und einen Verhaltenskodex speziell für die Sammel- und Verarbeitungsprozesse von Kunststoffen erarbeitet, der jetzt von unseren Partnern angewendet wird. Unser Fokus lag 2019 darauf, den Prüfungsumfang auf vorgelagerte Stufen der Plastik-Beschaffungskette auszudehnen. Darüber hinaus haben wir Parley for the Oceans mit unserem Know-how dabei unterstützt, die eigenen Richtlinien und Verfahren zu optimieren. SIEHE ADIDAS MARKENSTRATEGIE, S. 57, SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 68, SIEHE INNOVATION, S. 73, ↗ ADIDAS-GROUP.COM/S/NACHHALTIGKEIT-INNOVATION

Schuhe mit Parley Ocean Plastic
> 11 Mio.

Abfall und Verpackung

Wir sind fest entschlossen, unser Plastikaufkommen weltweit zu reduzieren, und blicken in diesem Zusammenhang mit Stolz auf einige Erfolge zurück: Bereits seit 2016 werden in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften weltweit keine Plastiktüten mehr ausgegeben. Zudem verzichtet der Großteil aller adidas Standorte weltweit seit 2018 auf Einweg- bzw. Wegwerfartikel aus Plastik. Dort, wo die Verwendung von Plastik unvermeidbar ist, beispielsweise bei Transportverpackungen, setzt adidas auf ausgleichende Maßnahmen und fördert nachhaltige Alternativen. So hat das Unternehmen z. B. die globale Innovationsplattform Fashion for Good im Jahr 2018 mit einer Spende in Höhe von 1,5 Mio. € unterstützt. So testen wir innovative Recyclingprozesse für Polybeutel sowie die Entwicklung einer Infrastruktur für gebrauchte Polybeutel. Außerdem hat sich adidas vorgenommen, den Anteil von neuem Kunststoff zu reduzieren und bis 2021 zu 100 % auf *Polybeutel* aus *recyceltem LDPE* SIEHE GLOSSAR umzusteigen.

Kreislaufwirtschaftliche Modelle

adidas übernimmt Verantwortung für den gesamten Lebenszyklus seiner Produkte und verfolgt eine klare Strategie für den Übergang zu einem kreislaufwirtschaftlichen Modell. Im Lauf des Jahres 2019 haben wir erfolgreich erste Produktprototypen präsentiert, die in kreislaufwirtschaftlichen und erneuerbaren Prozessen hergestellt wurden. In diesem Zusammenhang haben wir unsere ersten vollständig wiederverwertbaren und biologisch abbaubaren Produkte vorgestellt. Futurecraft Loop ist unser erster zu 100 % recyclingfähiger Performance-Schuh, der aus nur einer Materialart (TPU) gefertigt wird und völlig ohne Klebstoff und Lösemittel auskommt. Zu den weiteren Prototypkonzepten gehören der adidas by Stella McCartney Infinite Hoodie und das adidas by Stella McCartney Biofabric Tenniskleid. Zudem erörtern wir zusammen mit Partnerunternehmen und Regierungsbehörden infrastrukturelle Möglichkeiten für Produktrückgabe und Recycling. SIEHE ADIDAS MARKENSTRATEGIE, S. 57, SIEHE INNOVATION, S. 73, ↗ ADIDAS-GROUP.COM/S/PRODUKTRÜCKNAHME-ENTSORGUNG

MENSCHENRECHTE

adidas bekennt sich zu seiner Unternehmensverantwortung in Bezug auf den Schutz der Menschenrechte und weiß, wie wichtig die angemessene Sorgfaltsprüfung (‚Due Diligence') bei der Erfüllung dieser gesellschaftlichen Verpflichtung ist. In diesem Zusammenhang bemühen wir uns um ein verantwortungsvolles Handeln entlang der gesamten Wertschöpfungskette, schützen die Rechte unserer Mitarbeiter sowie der Beschäftigten in unseren Zulieferbetrieben durch unsere Arbeitsplatzstandards und machen unseren Einfluss geltend, um überall dort Veränderungen herbeizuführen, wo Menschenrechtsfragen mit unseren Geschäftsaktivitäten verknüpft sind. Seit der Einführung im Jahr 1997 hat sich unser Programm zum Schutz der Arbeits- und Menschenrechte für unsere Beschaffungskette durch die intensive Unterstützung von und Zusammenarbeit mit unseren

Stakeholdern weiterentwickelt und erfasst die dringendsten Anliegen, denen sich das Unternehmen gegenübersieht.

Auch 2019 standen wir mit einer Vielzahl verschiedener Arbeits- und Menschenrechtsgruppen im Dialog. So haben wir gemeinsam mit der FLA die Regierung Kambodschas dazu aufgerufen, sich mit aktuellen Menschenrechtsfragen zu befassen, was dazu führte, dass die EU-Handelspräferenzen für das Land überprüft wurden. Gemeinsam mit anderen Stakeholdern haben wir weiterhin einen Sitz im unabhängigen Beratungsausschuss der FIFA für Menschenrechte inne, der unter anderem Empfehlungen in Bezug auf die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2022 in Katar ausgesprochen hat. Ferner haben wir eine Untersuchung eingeleitet, um Anschuldigungen im Hinblick auf Zwangsarbeit in der Baumwollbeschaffungskette in Xinjiang im Nordwesten Chinas nachzugehen. Gemeinsam mit anderen Marken und der Better Cotton Initiative (BCI) haben wir konsequent darauf hingearbeitet, die Leistungsanforderungen der BCI zum Thema Zwangsarbeit zu stärken. Darüber hinaus haben wir die UNICEF weiter dabei unterstützt, ein praktisches Instrument für die Einbindung von Kinderrechten in ein Rahmenwerk zur verantwortungsvollen Beschaffung zu entwickeln. In diesem Zusammenhang haben wir einen eigenen Ansatz veröffentlicht, wie wir Kinderrechte in unsere eigene Geschäftstätigkeit integrieren können. ↗ ADIDAS-GROUP.COM/S/MENSCHENRECHTE

Im Rahmen des Engagements für Menschenrechte hat adidas bereits im Jahr 2016 ein Programm zum Thema moderne Sklaverei ins Leben gerufen, um mehr Einblick in die Beschaffungskette besonders jenseits der strategischen Tier-1-Zulieferbetriebe zu bekommen. Dabei wenden wir verschiedene Richtlinien an, einschließlich zu moderner Sklaverei, zu verantwortungsvoller Rekrutierung und Beschaffung. Im Jahr 2019 haben wir unsere Anstrengungen zur Bekämpfung von Risiken moderner Sklaverei bei Zulieferern außerhalb unserer regulären Audit-Aktivitäten fortgesetzt und erfassen bei unseren Audits nun auch Tier-2-Zulieferbetriebe in Großbritannien, einem Land, in dem das Risiko früher als gering eingeschätzt wurde. Außerdem haben wir unsere Unterstützung für Multi-Stakeholder-Programme fortgesetzt, die das Ziel haben, potenzielle Gefahren bei der Beschaffung von Rohstoffen, wie beispielsweise Baumwolle in der Türkei oder Kautschuk in Vietnam, aufzudecken. adidas hat die Erklärung der American Apparel Footwear Association und der FLA zur verantwortungsvollen Rekrutierung unterzeichnet und testet aktuelle Praktiken in Migrationskorridoren mit hohem Risiko. Dabei arbeitet das Unternehmen eng mit Zulieferern in den Aufnahmeländern sowie mit Personaldienstleistern in den Entsendeländern zusammen. adidas verkündete 2019 gegenüber allen weltweiten Geschäftspartnern die Direktive, keine Vermittlungsgebühren mehr zu zahlen. Schließlich haben wir unsere Due-Diligence-Maßnahmen um Schulungsprogramme zu Risikoanalysen für unsere Lizenznehmer erweitert.

ARBEITSBEDINGUNGEN IN UNSERER BESCHAFFUNGSKETTE

Im Zentrum unserer Aktivitäten zum Schutz der Menschenrechte bleibt unser Engagement für faire und sichere Arbeitsbedingungen sowie angemessene Löhne in den Herstellerbetrieben unserer globalen Beschaffungskette. Grundlage unseres Handelns sind dabei unsere Arbeitsplatzstandards, ein Verhaltenskodex für Zulieferer. Die Arbeitsplatzstandards sind Teil der Herstellerrahmenverträge, die adidas mit seinen wichtigsten Geschäftspartnern abschließt. Sie gewährleisten gesundheitsverträgliche und sichere Arbeitsbedingungen sowie umweltgerechte Abläufe in den Produktionsbetrieben. Unsere Standards stehen im Einklang mit den Menschen- und Arbeitnehmerrechtskonventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) und der Vereinten Nationen (UN) sowie dem Verhaltenskodex des Weltverbands der Sportartikelindustrie (WFSGI). In den Richtlinien zu Beschäftigungsstandards (‚Guidelines on Employment Standards') nimmt adidas konkret Bezug auf die Bestimmungen der Übereinkommen der IAO. Sämtliche Richtlinien und Implementierungsprozesse des Programms zu Arbeitnehmerrechten werden von den oberen Führungskräften der Bereiche Beschaffung sowie Soziales und Umwelt (Social and Environmental Affairs, SEA) geprüft und genehmigt.

adidas bewertet regelmäßig, inwieweit Zulieferbetriebe faire, gesunde und umweltfreundliche Arbeitsbedingungen bieten. Dazu führt adidas angekündigte und unangekündigte Audits mit eigenen geschulten Mitarbeitern oder anerkannten externen Prüfern durch. Über ein Ratingsystem für die Einhaltung sozialer Standards (C-KPI) weisen wir der Leistung ein Rating von 1 (schlechtester Wert) bis 5 (bestmöglicher Wert) zu. Anhand der Ergebnisse entscheiden unsere Beschaffungs- und SEA-Teams gemeinsam, ob eventuell Maßnahmen ergriffen werden müssen. Diese können von der Verpflichtung zu Schulungen oder anderen Verbesserungen in den Zulieferbetrieben über Durchsetzungsmaßnahmen wie Verwarnungen bis hin zur Beendigung der Geschäftsbeziehung reichen.

Werden bei den Audits Verstöße gegen die Arbeitsplatzstandards festgestellt, erhalten die betroffenen Betriebe eine Frist zur Behebung dieser Verstöße. Bei der Auswahl neuer Zulieferbetriebe wird ein ähnliches Bewertungssystem angewendet und Aufträge werden nur nach vorheriger Zustimmung des SEA-Teams vergeben. adidas ermöglicht es Beschäftigten oder unabhängigen Dritten, über verschiedene Kanäle Beschwerden über Verstöße gegen die Arbeitsplatzstandards bzw. Menschenrechte zu melden. Jede einzelne Beschwerde wird geprüft und untersucht und das Ergebnis auf unserer Unternehmenswebsite veröffentlicht. Die Bedingungen in den Fabriken werden darüber hinaus im Rahmen unserer Kooperation mit der 1999 von adidas mitgegründeten Fair Labor Association (FLA) durch unabhängige Prüfer bewertet – ein Beispiel dafür, dass wir auf unabhängige und unangekündigte Inspektionen von Produktionsstätten und die Verifizierung unserer Programme durch externe Stellen setzen.

Zum Ende des Jahres 2019 hat adidas mit 631 unabhängigen Zulieferbetrieben zusammengearbeitet[1] (2018: 684), die Produkte für unser Unternehmen in 52 Ländern hergestellt haben (2018: 51). Dieser Rückgang ist auf unser übergeordnetes Ziel der weiteren Konsolidierung unserer Beschaffungskette (im Jahr 2019 vor allem in Japan) zurückzuführen. Künftig wollen wir so mit weniger Zulieferbetrieben zusammenarbeiten, an diese jedoch mehr Aufträge vergeben. 69 % der Produktionsstätten unserer Zulieferer befinden sich in der Region Asien-Pazifik.

Die Anzahl der Lizenznehmer, mit denen wir 2019 zusammengearbeitet haben, ist im Vergleich zu 2018 relativ stabil geblieben: Insgesamt haben 62 Lizenznehmer mit 372 Produktionsstätten in 38 Ländern Produkte für uns gefertigt.

Onboarding

Im Jahr 2019 haben wir in 189 Fabriken Erstbewertungen – die erste Genehmigungsphase für die Aufnahme in unsere Beschaffungskette – durchgeführt (2018: 221). Die Gesamtzahl ging verglichen mit 2018 um 14 % zurück. Diese Entwicklung ist vor allem auf unsere Entscheidung zurückzuführen, verstärkt auf bestehende Produktionsstätten zurückzugreifen, anstatt neue Zulieferbetriebe in unser Portfolio aufzunehmen. 49 Produktionsstätten (2018: 55) wurden entweder nach festgestellten Nulltoleranz-Verstößen (‚Zero-Tolerance') direkt abgelehnt oder erhielten nach Feststellung von einem oder mehreren Grenzfällen (‚Threshold Issues') den Status ‚abgelehnt mit zweiter Prüfung'. Das bedeutet, dass diese Betriebe zwar abgelehnt wurden, aber die Möglichkeit bekamen, die Compliance-Verstöße innerhalb eines konkreten Zeitraums zu beheben. SIEHE TABELLE 43 Die überwiegende Mehrheit (84 %) aller Erstbewertungen wurde in Asien durchgeführt (2018: 90 %). 38 % davon fanden in China statt (2018: 41 %).

Ablehnungen weltweit nach der Erstbewertung aus Compliance-Gründen **43**

	2019	2018
Gesamtzahl der Ablehnungen nach Erstbewertung[1]	49	55
Anteil der Ablehnungen nach Erstbewertung	34 %	30 %
Gesamtzahl der endgültigen Ablehnungen[2]	6	5
Anteil der endgültigen Ablehnungen	4 %	3 %

1 Fabriken, die nach dem ersten Besuch ohne Chance auf einen zweiten Besuch direkt abgelehnt wurden, sowie Fabriken, die nach der Erstbewertung abgelehnt wurden, aber die Chance auf einen zweiten Besuch erhielten.
2 Fabriken, die nach dem ersten Besuch ohne Chance auf einen zweiten Besuch direkt abgelehnt wurden, sowie Fabriken, die nach einem zweiten Besuch abgelehnt wurden.

Ende 2019 lag die Quote der neu besuchten Produktionsstätten, die direkt abgelehnt wurden, bei 34 % und damit leicht über dem Wert des Vorjahres (2018: 30 %).

Die Rate der endgültigen Ablehnungen erhöhte sich 2019 auf 4 %, was auf die konsequente Durchführung der Erstbewertungen zurückzuführen ist. Die Beseitigung von Problemen in den Produktionsbetrieben hilft den Beschäftigten insofern, als dass sich die Maßstäbe bezüglich besserer und rechtzeitiger Bezahlung, verbesserter Leistungen, Reduzierung der Arbeitszeiten und rechtlicher Absicherung formaler Beschäftigungsverträge zu ihren Gunsten verschieben sowie wesentliche Verbesserungen bei den grundlegenden Anforderungen an Arbeitsschutz am Arbeitsplatz erreicht werden. Zulieferer, bei denen Grenzfälle festgestellt werden, erhalten normalerweise eine Frist von drei Monaten, um die Probleme vor einem zweiten Audit zur endgültigen Abnahme zu beheben.

Betriebsbegehungen und Schulungen

Im Verlauf des Jahres 2019 wurden 426 Betriebsbegehungen durchgeführt (2018: 546 Begehungen). Dieser Rückgang um 22 % steht zum Teil mit der verringerten Anzahl von Fabriken in Zusammenhang, die neu in unsere Beschaffungskette aufgenommen wurden, was wiederum zu einem Rückgang der erforderlichen Grundlagen- und Einführungsschulungen geführt hat. Weiterhin ging die Anzahl an Beratungsbesuchen in einzelnen Herstellerbetrieben zurück, da wir den Fokus verstärkt auf Gruppenunterricht im Rahmen der von adidas veranstalteten Workshops richten wollen. Insgesamt haben wir 123 Schulungsmaßnahmen und Workshops für Zulieferer, deren Beschäftigte, Lizenznehmer sowie adidas Mitarbeiter durchgeführt (2018: 143), an denen insgesamt 1.697 Personen teilnahmen (2018: 1.282). SIEHE TABELLE 44

1 Unabhängige Zulieferbetriebe umfassen einzelne Tier-1-Betriebe von unseren Partnern der direkten Beschaffungskette, einschließlich deren Tier-1-Subunternehmen, ausschließlich eigener Produktionsstätten und solcher von Lizenznehmern. Zulieferbetriebe, die mit unseren Lizenznehmern zusammenarbeiten, werden separat berichtet. Einige dieser Produktionsstätten können gleichzeitig sowohl direkt für adidas als auch für Lizenznehmer produzieren.

Anzahl der Schulungen nach Regionen und Art[1] **44**

Region	Art und Anzahl der Trainings							
	Grundlagen[2]		Performance[3]		Nachhaltigkeit[4]		Gesamt	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Asien	33	31	16	13	17	15	66	59
Amerika	37	55	3	2	7	10	47	67
EMEA	9	12	0	4	1	1	10	17
Gesamt	**79**	**98**	**19**	**19**	**25**	**26**	**123**	**143**
In %	64	69	15	13	20	18	100	100

1 Schulungen für das Fabrikmanagement, Arbeiter, Lizenznehmer, Agenten und adidas Mitarbeiter.
2 Grundlagenschulungen umfassen die Workplace Standards und eine SEA-Einführung, FFC-Training sowie Training zu SEA-Richtlinien und Standardverfahrensanweisungen.
3 Performance-Schulungen umfassen spezifische Arbeits-, Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltthemen.
4 Nachhaltigkeitsschulungen umfassen Managementsysteme und KPI-Verbesserungen sowie interne Monitoringprogramme der Zulieferer.

Befähigung der Beschäftigten

Parallel zu bestehenden Beschwerdesystemen (wie anonymen Arbeitnehmer-Hotlines in den jeweiligen Landessprachen) haben wir zusätzliche digitale Tools implementiert, mit denen die Beschäftigten Fragen oder Bedenken direkt an ihren Arbeitgeber richten können. Nach der erfolgreichen probeweisen Einführung einer ‚SMS-Worker-Hotline' im Jahr 2012 haben wir diese schrittweise bei unseren Zulieferbetrieben verbessert und zu einer appbasierten ‚Workers Voice'-Plattform weiterentwickelt. Dieser Dienst stand Ende 2019 98 % unserer strategischen Zulieferbetriebe in elf Ländern zur Verfügung. SIEHE TABELLE 45

Etablierung von Beschwerdemechanismen **45**

Ziel 2020	2019	2018	2017
‚Workers Voice'-Plattform bei 100 % der strategischen Zulieferbetriebe implementiert	98 %	97 %	63 %

Im Jahr 2019 handelte es sich bei den drei meistgenannten Beschwerden um die Themen Zusatzleistungen, allgemeine Betriebseinrichtungen und Kommunikation. Die über diesen Service eingehenden Antworten werden sorgfältig erfasst und helfen uns dabei, die wichtigsten Herausforderungen und arbeitsrechtlichen Belange in den Zulieferbetrieben zu verstehen. Letztendlich können wir so verfolgen, wie die jeweilige Fabrikleitung Lösungen findet und diese an die Beschäftigten kommuniziert.

Ergänzend zu den verschiedenen Beschwerdeplattformen erfassen wir die Zufriedenheit der Beschäftigten durch jährliche Umfragen in den Fabriken. Die Umfrageergebnisse, die mit den Audit-Teams und der Fabrikleitung geteilt werden, geben Einblicke in die Anliegen der Beschäftigten und zeigen Bereiche mit Verbesserungspotenzial auf. Im Laufe des Jahres 2019 haben wir den Umfang dieser Maßnahme erweitert. Beispielsweise haben wir Anschlussbefragungen durchgeführt und neue Zulieferbetriebe mit in die Umfrage aufgenommen. Nach Durchführung der Umfrage müssen die Produktionsstätten Verbesserungspläne für die ‚Top-Drei'-Themen erstellen und deren Fortschritt regelmäßig verfolgen. Seit Einführung der Umfragen im Jahr 2016 haben wir Feedback von rund 35.000 Beschäftigten erhalten. Im Jahr 2019 nahmen mehr als 8.500 Beschäftigte in mehr als 50 Fabriken verteilt auf zwölf Länder an diesen Umfragen teil.

Neben den von den Betrieben durchgeführten Schulungen bietet adidas seit 2016 Fachschulungen für Aufsichtspersonen an. Bis Ende 2019 haben mehr als 2.200 Aufsichtspersonen solche Schulungen abgeschlossen, im Jahr 2019 alleine waren es 1.300 Aufsichtspersonen in nahezu 70 Fabriken in sechs Ländern. Im Laufe des Jahres 2019 haben wir die Aktivitäten ausgeweitet, um auch weibliche Aufsichtspersonen darin zu bestärken, ihre Kenntnisse in speziellen Sitzungen an ihre Kollegen weiterzugeben. Beispielsweise haben wir das ‚Women Supervisor Forum' eingeführt, das weiblichen Aufsichtspersonen die Möglichkeit geben soll, ihr Wissen zu erweitern, Best Practices kennenzulernen oder inspirierende Gastreferenten zu hören. Außerdem erhalten sie über diese Plattform Informationen und Hilfe zu verschiedenen Themen, mit denen sie sich beruflich in ihrer Funktion als weibliche Aufsichtsperson weiterentwickeln können. Das Forum fand bereits in Indonesien und Vietnam statt und wird ab 2020 in weiteren Ländern eingeführt. Im Rahmen unserer allgemeinen Bemühungen zur gezielten Unterstützung von weiblichen Beschäftigten haben wir in Pakistan ein ‚Women's Empowerment Program' eingeführt. Seit Beginn des Programms im Jahr 2015 wurden mehr als 420 Frauen darin geschult, wie sie bessere Chancen am Arbeitsplatz wahrnehmen können. Darunter waren sowohl in Zulieferbetrieben angestellte Frauen als auch Frauen, die ihre Arbeit in der Fußballfertigung verloren haben. Die Ergebnisse des Programms waren äußerst positiv. So wurde deutlich, dass es arbeitslosen Frauen dabei geholfen hat, eine neue Beschäftigung aufzunehmen. Außerdem wurden angestellte Frauen dabei unterstützt, durch die Verbesserung ihrer beruflichen Leistung eine Beförderung am Arbeitsplatz zu erhalten.

Kontrollen

Wir kontrollieren unsere Zulieferer regelmäßig in Bezug auf unsere Arbeitsplatzstandards. Im Jahr 2019 wurden 1.191 Audits durchgeführt, um zu überprüfen, ob und wie soziale und Umweltstandards eingehalten werden (2018: 1.207). Diese Zahl beinhaltet 234 Testbewertungen gemäß den ZDHC Wastewater Guidelines (2018: 233) im Rahmen unserer Umweltbewertungen. SIEHE TABELLE 46 Im Jahr 2019 wurden 102 Audits in Eigenverantwortung und in Kooperation durchgeführt (2018: 102). Erreicht ein Herstellerbetrieb eine Compliance-Bewertung von 4C oder höher, ist er berechtigt, Audits selbst durchzuführen und angemessene Pläne zur Behebung von Missständen zu erarbeiten (Audit in Eigenverantwortung). Diese überprüfen wir regelmäßig. Audits in Zusammenarbeit werden mit anderen Marken oder im Rahmen gemeinsamer Maßnahmen zur Behebung von Missständen durchgeführt. Die Anzahl der Audits in Produktionsbetrieben, die Produkte für Lizenznehmer fertigen, sank 2019 im Vergleich zu 2018 leicht von 323 auf 317 – im Einklang mit der insgesamt reduzierten Anzahl der Zulieferbetriebe von Lizenznehmern.

Die Anzahl der Audits durch eigene geschulte Mitarbeiter ging auf 299 zurück (2018: 354). Die Anzahl der Audits, für die Zulieferer und adidas Geschäftseinheiten Dritte beauftragt haben, stieg zum Ende des Jahres 2019 auf 658 (2018: 620). Der Rückgang bei internen Audits verdeutlicht den zunehmenden Fokus auf zusätzliche Beratungs- und Befähigungsprojekte, die über unsere regulären Audit-Routinen hinausgehen.

— **Audit-Abdeckung:** Insgesamt wurden im Jahr 2019 49 % (2018: 47 %) aller aktiven Zulieferbetriebe und Lizenznehmerfabriken auditiert. Standorte mit erhöhtem Risiko in Asien[2], der wichtigsten Beschaffungsregion von adidas, wurden auch 2019 umfassend überwacht. Dort belief sich dieser Wert auf annähernd 75 % (2018: 65 %). Grundsätzlich werden Zulieferbetriebe in Ländern mit hohem Risiko zu 100 % in unseren Audits erfasst. Das bedeutet, dass sie entweder einmal pro Jahr oder alle zwei Jahre überprüft werden. Betriebe in Ländern mit geringem Risiko (d. h. Länder mit konsequenter Durchsetzung von Regierungsseite und starken Aufsichtssystemen) werden bei unseren Audits hingegen nicht miterfasst.

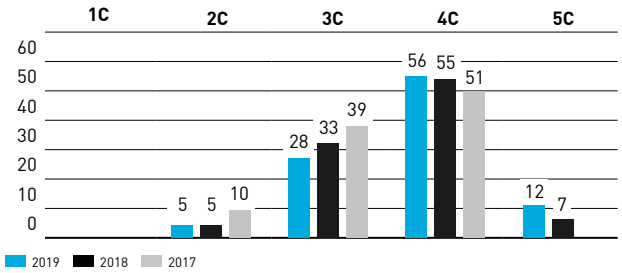
— **Audit-Ergebnisse:** Im Jahr 2019 erreichten 68 % unserer strategischen Produktionsstätten ein 4C-Rating oder besser. Bei den direkten Produktionsstätten belief sich die Zahl auf 37 %. Dies zeigt, dass die strategischen Produktionsstätten weitaus höhere Compliance-Stufen erreicht haben. Trotz dieser erneuten beträchtlichen Verbesserung gegenüber 2018 bleiben wir damit weiter hinter unserem Ziel zurück, bis zum Jahr 2020 bei 80 % unserer strategischen Zulieferer ein 4C-Rating oder besser zu erreichen. Erstmals wurden 12 % unserer strategischen Produktionsstätten mit 5C bewertet. Dies zeigt, dass sie ausgereifte Compliance-Systeme und Praktiken in Bezug auf Sozialstandards etabliert haben. SIEHE GRAFIK 47 Von unseren strategischen Lizenznehmerfabriken haben 86 % erfolgreich Governance-Systeme und Beschaffungskettenmanagement sowie Einkaufspraktiken und Produktsicherheitsanforderungen in ihre Geschäftspraktiken integriert. 14 % haben die Bewertung ‚Sustainability Leadership' erreicht, was signalisiert, dass sie neben hohen Bewertungen in anderen Bereichen auch über 80 % im Nachhaltigkeitsteil der ‚Report Card' erreicht haben. Diese misst das Vorhandensein und die Implementierung von Richtlinien, Stakeholder-Engagement sowie öffentliche Berichterstattung und Kommunikation. SIEHE TABELLE 48

Anzahl der Audits nach Regionen und Art 46

Region	Erstbewertung[1]		Performance-Audit[2]		Umweltbewertung[3]		Gesamt	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Asien	159	198	511	479	384	379	1.054	1.056
Amerika	20	14	38	64	19	16	77	94
EMEA	10	9	35	43	15	5	60	57
Gesamt[4]	**189**	**221**	**584**	**586**	**418**	**400**	**1.191**	**1.207**

1 Vor der erstmaligen Auftragsplatzierung muss jede neue Fabrik eine erste Bewertung bestehen, um die Einhaltung der Arbeitsplatzbedingungen nachzuweisen. Die Daten beinhalten sowohl Erstbewertungen als auch Folgebewertungen.
2 Audits in zugelassenen Zulieferbetrieben, die die Erstbewertung bestanden haben.
3 Umfasst Umweltbewertungen, SAC-HIGG-Datenverifizierungen und Abwasserbewertungen gemäß den ZDHC-Wastewater-Guidelines.
4 Umfasst Audits in Fabriken von Lizenznehmern.

Social-Compliance-Leistung strategischer Zulieferbetriebe nach C-KPI-Rating 47



2 Zu den Standorten mit hohem Risiko in Asien zählen China, Hongkong, Macao, Vietnam, Bangladesch, Kambodscha, Indien, Indonesien, Laos, Malaysia, Myanmar, Pakistan, die Philippinen, Singapur, Sri Lanka und Thailand.

Beschaffungskette: Fortschritt hinsichtlich 2020-Zielen 48

Ziele 2020		2019	2018	2017
Strategische Tier-1-Zulieferbetriebe[1]	80 % erreichen mindestens 4C-Rating	68 %	62 %	50 %
	10 % erreichen 5C-Rating	12 %	7 %	0 %
Strategische Lizenznehmer	80 % erreichen 80 % oder mehr in Score-Card-Reports	86 %	80 %	55 %
	10 % erreichen führende Stellung in Bezug auf Nachhaltigkeit	14 %	20 %	0 %

1 Strategische Fabriken sind für etwa 90 % unseres globalen Produktionsvolumens verantwortlich.

Durch unsere Audits können wir die Leistung unserer Zulieferer im Sozial- und Umweltbereich anhand unserer Leistungsindikatoren C-KPI und E-KPI bewerten. Nähere Informationen zu unserem E-KPI sind in den Ausführungen zur Umweltleistung unserer Beschaffungskette enthalten.

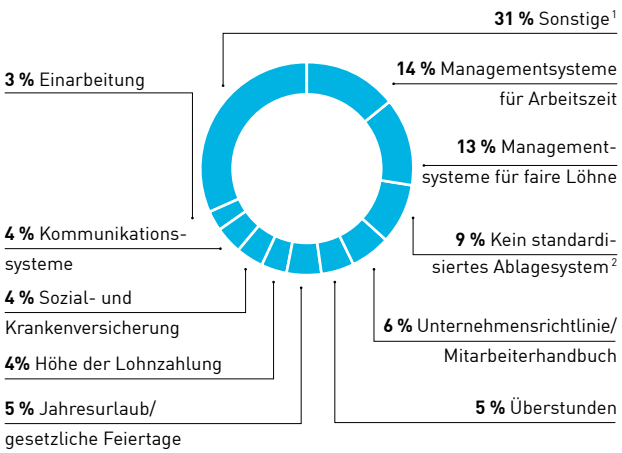
Festgestellte Mängel in aktiven Zulieferbetrieben

Die Betriebe unserer Zulieferer werden in Bezug auf die Anzahl kritischer Compliance-Verstöße bewertet. Grenzfälle sind ernsthafte, aber behebbare Verstöße, die innerhalb eines festgelegten Zeitraums durch entsprechende Abhilfemaßnahmen behoben werden können. Verstöße der Kategorie Nulltoleranz sind dagegen z. B. Zwangsarbeit, Kinderarbeit oder lebensbedrohliche Zustände im Bereich Gesundheit, Arbeitsschutz und Umwelt. Sie ziehen eine sofortige Verwarnung nach sich und können zum Ausschluss eines Zulieferers führen. Wir berichten Verstöße, die wir im Jahr 2019 bei Leistungsaudits, Audits in Eigenverantwortung und in Kooperation festgestellt haben. Wir gehen sämtlichen Compliance-Verstößen nach und bemühen uns, diese innerhalb festgelegter Fristen zu beheben. Wie nachstehend erläutert, entsprechen die im Jahr 2019 ermittelten Verstöße weitestgehend denen aus dem Jahr 2018.

— **Mängel im Bereich Arbeitsrecht:** Das adidas Compliance-Team deckt nicht nur Verstöße gegen unsere Arbeitsplatzstandards auf, sondern beschäftigt sich auch mit Einsatz und Effektivität der HR-Management-Systeme unserer Zulieferbetriebe. Dabei analysiert das Team Lücken in Richtlinien und Verfahren in Bezug auf spezielle Risikobereiche wie z. B. Zwangsarbeit, Kinderarbeit, Koalitionsfreiheit oder Diskriminierung. Aus diesem Grund weisen die dargestellten Prozentzahlen auf systemische Mängel aktiver Zulieferbetriebe hin und weniger auf bestätigte, konkrete Verstöße. SIEHE GRAFIK 49

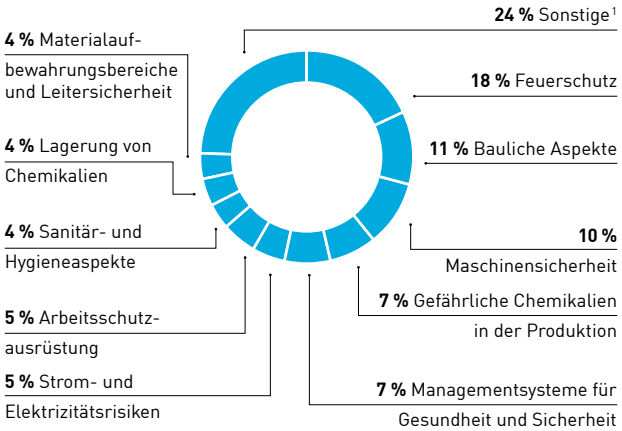
— **Mängel im Bereich Gesundheit und Sicherheit:** Brandschutz sowie Elektro- und Maschinensicherheit sind kritische Themen für bestehende Zulieferbetriebe und machten 33 % der im Jahr 2019 festgestellten Verstöße aus. Außerdem entfielen 11 % der festgestellten Compliance-Verstöße auf die Lagerung und Verwendung von Chemikalien, darunter auch verbotene Chemikalien. Weitere 7 % entfielen auf Managementsysteme und -richtlinien. Dabei handelt es sich vor allem um die Nichteinhaltung unserer Arbeitsplatzstandards sowie um die Nichterfüllung unserer Erwartungen hinsichtlich wirksamer Arbeitsschutzsysteme. Auch die Rekrutierung und Bindung qualifizierter Sicherheitsfachkräfte spielen dabei eine Rolle. SIEHE GRAFIK 50

Top 10 arbeitsrechtliche Mängel, die 2019 bei Audits festgestellt wurden 49



1 ‚Sonstige' umfasst beispielsweise Koalitionsfreiheit und Managementsystem für Disziplinarmaßnahmen.
2 ‚Kein standardisiertes Ablagesystem' bedeutet, dass ein Produktionsbetrieb keine relevanten Informationen/Dokumente und Unterlagen aufbewahrt, durch die sich eine Einhaltung der Gesetze und Bestimmungen nachvollziehen lässt.

Top 10 Mängel im Bereich Gesundheit und Sicherheit, die 2019 bei Audits festgestellt wurden 50



1 ‚Sonstige' bezieht sich beispielsweise auf Ordnung und Sauberkeit, Berufsrisiken sowie Ergonomie.

Unabhängige FLA-Audits

Im Jahr 2019 stufte die FLA die Priorität von Zulieferbewertungen bzw. Verifizierung von Abhilfemaßnahmen im Rahmen ihrer Sustainable Compliance Initiative (SCI) zurück und richtete den Fokus auf andere Bereiche wie z. B. angemessene Löhne und Schulungen in den Betrieben[3]. Demzufolge erhielt adidas nur eine SCI-Verifizierung, verglichen mit drei im Jahr 2018.

Durchsetzung der Standards

Verwarnungen sind ein wichtiger Bestandteil unserer Maßnahmen zur Durchsetzung der Standards. Sie werden erteilt, wenn wir bei unseren Zulieferern anhaltende schwerwiegende Verstöße gegen die Standards entdecken, die Maßnahmen seitens der Zulieferbetriebe erfordern. Wir arbeiten eng mit unseren Zulieferern zusammen, um sie dabei zu unterstützen, ihre Leistung zu verbessern. Bei schwerwiegenden oder wiederholten Verstößen kündigen wir jedoch unsere Geschäftsbeziehung mit den entsprechenden Zulieferbetrieben.

— **Verwarnungen:** Im Jahr 2019 haben wir insgesamt 41 aktive Verwarnungen (2018: 39) in 14 Ländern registriert. Die meisten Verwarnungen werden nach wie vor in Asien ausgestellt. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Zahl der erstmaligen aktiven Verwarnungen leicht zurückgegangen; die Zahl der Zweitverwarnungen ist von einer im Jahr 2018 auf sechs im Jahr 2019 gestiegen. Zulieferbetriebe, die eine zweite Verwarnung erhalten, sind nur noch einen Schritt von der Benachrichtigung über die mögliche Kündigung des Herstellerrahmenvertrags entfernt und werden vom SEA-Team noch genauer überwacht. Die Anzahl der Drittverwarnungen an Geschäftspartner (die mit der Beendigung der Geschäftsbeziehung einhergehen) ist 2019 mit einer Verwarnung stabil geblieben (2018: 1). SIEHE TABELLE 51 Die Gründe für eine Verwarnung lassen sich schwer verallgemeinern. Verwarnungen können aufgrund eines einzelnen, nicht behobenen Missstandes oder aber aufgrund mehrerer Verstöße gegen unsere Standards ausgestellt werden. Die Gründe für Verwarnungen im Jahr 2019 waren die gleichen wie im Vorjahr: Verstöße in den Bereichen Brandschutz, Lohnzahlungen, Sozial- und Krankenversicherung, gefährliches Chemikalienmanagement, Überstunden, Abzüge, Transparenz sowie Sicherheitsmaßnahmen in Bereichen mit hohem Risiko.

— **Beendigung von Geschäftsbeziehungen:** Im Jahr 2019 haben wir Verträge mit zwei Zulieferern aus Compliance-Gründen beendet (2018: 1). In einem Fall waren die Fortschritte bei der Behebung von schwerwiegenden Problemen in Verbindung mit Wanderarbeitskräften unzureichend. Im anderen Fall verweigerte der Zulieferbetrieb dem SEA-Team Zutritt zur Fabrik, sodass kein Audit durchgeführt werden konnte. SIEHE TABELLE 52 Wir prüfen alle neuen Produktionsstätten vor Auftragsvergabe sorgfältig. Sollten wir bei unseren Erstbewertungen Nulltoleranzverstöße oder Grenzfälle feststellen, werden die Zulieferbetriebe abgelehnt. Nichtsdestotrotz kann es bisweilen auch zur Beendigung von Geschäftsbeziehungen mit Zulieferbetrieben kommen, mit denen wir bereits zusammenarbeiten.

Anzahl von Warnungen nach Regionen[1] **51**

Region	Erste Warnung		Zweite Warnung		Dritte und letzte Warnung		Gesamtzahl der Warnungen	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Asien	27	30	5	1	1	1	33	32
Amerika	4	5	0	0	0	0	4	5
EMEA	3	2	1	0	0	0	4	2
Gesamt	**34**	**37**	**6**	**1**	**1**	**1**	**41**	**39**

1 Einschließlich Warnungen, die von Lizenznehmern und Agenten ausgesprochen wurden, aber ohne Warnungen an Fabriken aufgrund der Nichtveröffentlichung von Subunternehmern, die entweder direkt durch die jeweilige Geschäftseinheit oder, im Falle einer Verletzung von Vertragsverpflichtungen gemäß einem Herstellungsvertrag, durch die adidas Rechtsabteilung ausgesprochen wurden. Eine dritte und letzte Warnung führt zu einer Empfehlung, die Geschäftsbeziehung zu beenden.

Anzahl der aus Compliance-Gründen beendeten Geschäftsbeziehungen **52**

Region	2019	2018
Asien	2	1
Amerika	0	0
EMEA	0	0
Weltweit	2	1

3 Die FLA richtete den Schwerpunkt 2019 auf folgende Aspekte: (1) Verbesserung ihrer Maßnahmen zur schrittweisen Realisierung angemessener Löhne einschließlich eines neuen Online-Dashboards für angeschlossene Unternehmen zur besseren Vergleichbarkeit der Vergütung und Abbildung der Lohnentwicklung über bestimmte Zeiträume hinweg; (2) Verbesserung des Akkreditierungsprozesses durch die weitere Angleichung des FLA-Programms an internationale Standards; (3) Offenlegungspraxis der angeschlossenen Unternehmen; (4) Entwicklung verantwortungsvoller Lizenzierungsgrundsätze; (5) verantwortungsvolle Einstellungspolitik, Schulungen zum Thema Zwangsarbeit und Entwicklung eines zugehörigen Toolkits; (6) Audit-Abdeckung und Programme zur Kompetenzbildung in Zusammenarbeit mit Marken und Regierungen.

NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG

Als Bestandteil dieses zusammengefassten Lageberichts veröffentlicht adidas gemäß §§ 315b, 315c HGB in Verbindung mit §§ 289b bis 289e HGB eine für die adidas AG und den Konzern zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung. Die Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung sind im gesamten Lagebericht zu finden und mit diesen Symbolen gekennzeichnet: ⌜ ⌟. Diese Inhalte waren nicht Teil der Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts, da sie einer gesonderten Prüfung mit begrenzter Sicherheit (‚limited assurance') durch die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft unterlagen. SIEHE VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS, S. 239 Weiterführende Links und Querverweise sind nicht Teil der nichtfinanziellen Erklärung und wurden nicht geprüft.

adidas wendet die Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) als Rahmenwerk für die externe Berichterstattung an. Die Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung in Verbindung mit weiteren Informationen, die in diesem Bericht und auf unserer Website zu finden sind, erfüllen die ‚Kern'-Option der GRI-Standards. Der GRI-Content-Index ist online zu finden. ↗ REPORT.ADIDAS-GROUP.COM

Beschreibung des Geschäftsmodells

SIEHE VERTRIEBSSTRATEGIE, S. 65
SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 68

Umweltbelange

— Nachhaltige Materialien und Prozesse

SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86

— Wasserverbrauch (Beschaffungskette)

SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86

— CO_2-Bilanz (Beschaffungskette)

SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86

— Abfallvolumen (Beschaffungskette)

SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86

Produktverantwortung

— Produktsicherheit und Transparenz

SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86

Mitarbeiter und Unternehmenskultur

— Gehälter und Sozialleistungen

SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 77

— Training und Weiterbildung

SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 77

— Mitarbeiterengagement

SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 77
SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM, S. 101
SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT, S. 143

— Diversität

SIEHE MITARBEITER UND UNTERNHEMENSKULTUR, S. 77

Verbraucherbelange

— Konsumentenzufriedenheit

SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM, S. 101
SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT, S. 143

Achtung der Menschenrechte

— Faire Arbeitsbedingungen

SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86

— Faire Arbeitsbedingungen (Beschaffungskette)

SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86

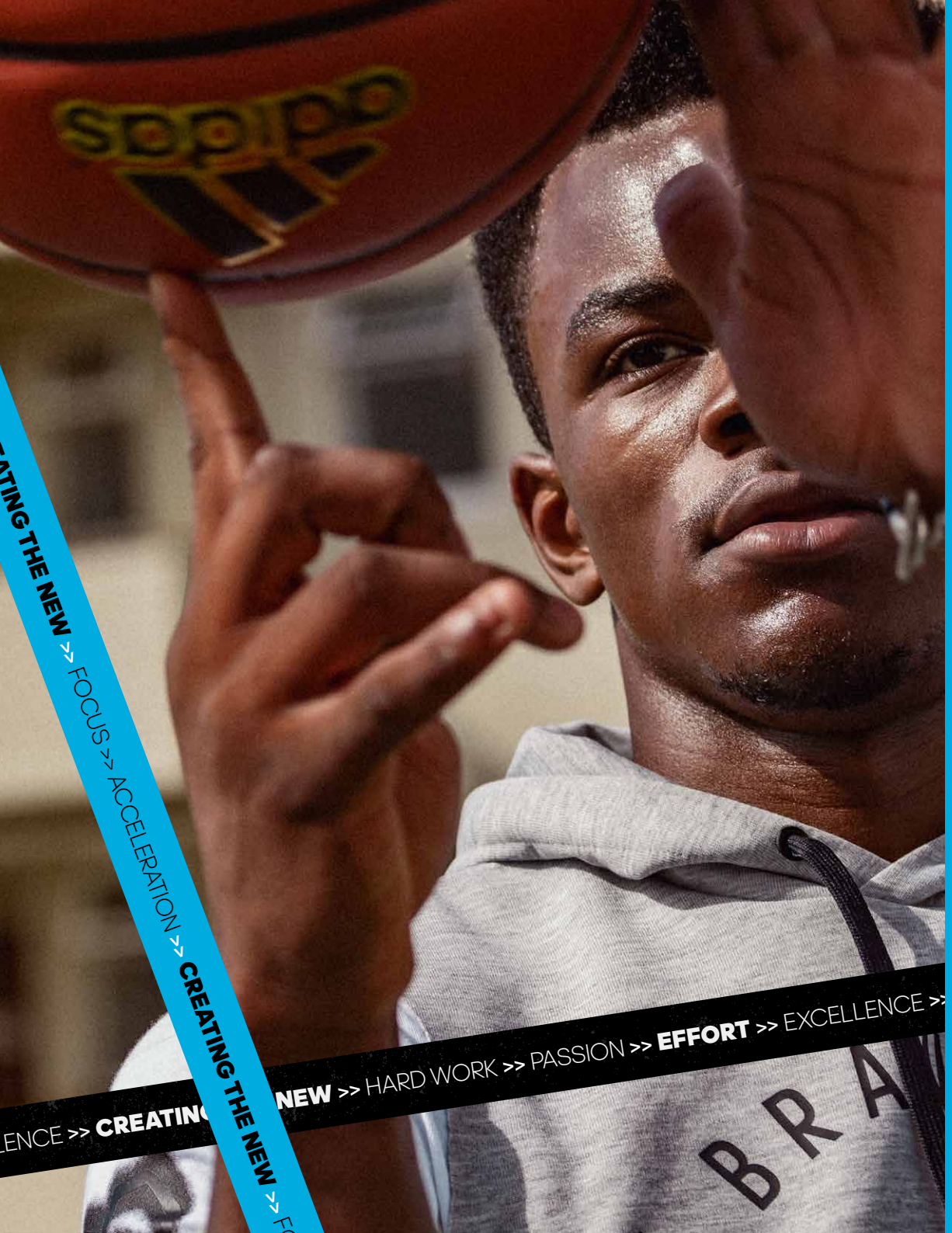
— Zuliefererbeziehungen

SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 68

Bekämpfung von Korruption und Bestechung

— Ethische Geschäftspraktiken

SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 131



3 KONZERN-LAGEBERICHT
UNSER FINANZJAHR

Internes Managementsystem 101

Geschäftsentwicklung 105
Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche 105
Gewinn-und-Verlust-Rechnung 106
Bilanz und Kapitalflussrechnung 110
Treasury 115
Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG 118
Angaben nach § 315a Abs. 1 HGB und § 289a Abs. 1 HGB sowie Erläuternder Bericht 120

Geschäftsentwicklung nach Segmenten 125
Europa 125
Nordamerika 125
Asien-Pazifik 126
Russland/GUS 126
Lateinamerika 127
Emerging Markets 127

Ausblick 128

Risiko- und Chancenbericht 131
Erläuterung der Risiken 137
Erläuterung der Chancen 141

Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management 143

Die im Konzernlagebericht enthaltenen Verweise auf externe Quellen, wie z.B. unsere Website, waren nicht Gegenstand der Abschlussprüfung von KPMG.

INTERNES MANAGEMENT-SYSTEM

Wir verfolgen das Ziel, den Shareholder Value zu steigern. Diesen Wertzuwachs wollen wir erreichen, indem wir Umsatz und Betriebsergebnis steigern und in einen starken operativen Cashflow umwandeln und gleichzeitig unsere Vermögenswerte proaktiv steuern. Das Planungs- und Steuerungssystem unseres Unternehmens ist daher darauf ausgelegt, die aktuelle Geschäftsentwicklung mit einer Vielzahl von Instrumenten zu bewerten und daraus zukünftige Strategie- und Investitionsentscheidungen abzuleiten. Ziel ist die optimale Ausschöpfung wirtschaftlicher und unternehmerischer Potenziale im Interesse unserer Aktionäre.

INTERNES MANAGEMENTSYSTEM AUF STEIGERUNG DES SHAREHOLDER VALUES AUSGERICHTET

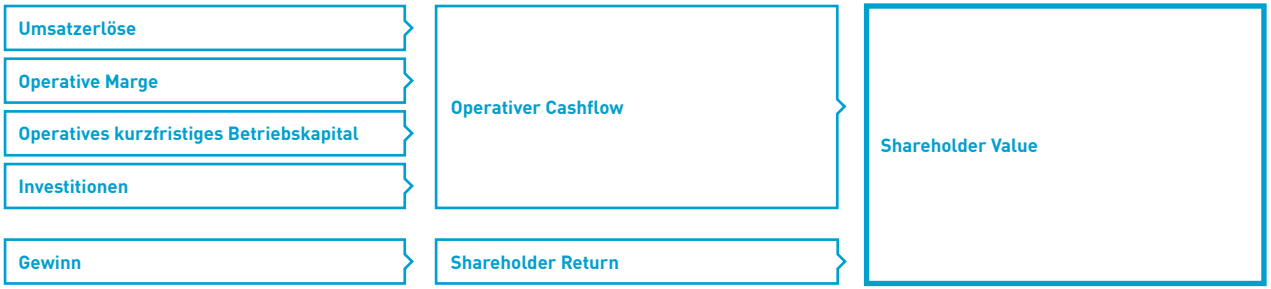
Um den Wertzuwachs zu fördern und zu steuern, konzentriert sich das Management des Unternehmens auf eine Reihe bedeutsamster finanzieller Leistungsindikatoren (KPIs). Zur Verbesserung des operativen Cashflows tragen hauptsächlich die Verbesserung von Umsatz und Betriebsergebnis sowie der Fokus auf das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals bei. Gleichzeitig wirken sich wertsteigernde Investitionen positiv auf das zukünftige Betriebsergebnis und die Entwicklung des operativen Cashflows aus. Zudem sind die Entwicklung des Gewinns und des Ergebnisses je Aktie von besonderer Bedeutung, da dadurch die Renditen im Sinne unserer Aktionäre unmittelbar beeinflusst werden. SIEHE GRAFIK 53 Unser starker Fokus auf eine Steigerung des Shareholder Values spiegelt sich in der variablen Vergütungskomponente unseres Managements wider, die an die Steigerung von Umsatz, Betriebsergebnis und Gewinn geknüpft ist. SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 32

OPERATIVE MARGE ALS BEDEUTSAMSTER KPI DES OPERATIVEN FORTSCHRITTS

Die operative Marge (definiert als Betriebsergebnis im Verhältnis zum Umsatz) ist einer der bedeutsamsten KPIs unseres Unternehmens, um das operative Ergebnis zu steuern und zu verbessern. Sie misst die Qualität unserer Umsatzentwicklung und die Effizienz unseres operativen Geschäfts. Verbesserungen der operativen Marge erzielen wir vor allem durch:

- **Entwicklung von Umsatz und Bruttomarge:** Das Management konzentriert sich darauf, diejenigen Wachstumschancen zu erkennen und zu nutzen, die nicht nur eine zukünftige Umsatzsteigerung gewährleisten, sondern auch zur Verbesserung der Bruttomarge führen können. Um Umsatz und Bruttomarge zu steigern, bedienen wir uns im Wesentlichen folgender Maßnahmen:
  - Planung von Preis- und Lagerräumungsaktivitäten entsprechend den Marktgegebenheiten,
  - Optimierung des Produktmix,
  - Verbesserung unserer Vertriebsqualität mit besonderem Fokus auf E-Commerce und *selbst kontrollierte Verkaufsflächen.* SIEHE GLOSSAR
- **Kontrolle der betrieblichen Aufwendungen:** Das Management räumt der strikten Kontrolle der betrieblichen Aufwendungen eine zentrale Rolle in unserem Bestreben ein, neben dem Umsatz auch den Gewinn entsprechend zu steigern. Besonderes Augenmerk legen wir dabei auf die Flexibilität der Kostenbasis des Unternehmens. Die *Marketingaufwendungen* SIEHE GLOSSAR stellen einen der größten betrieblichen Aufwandsposten dar und sind gleichzeitig eines unserer wichtigsten Instrumente, um die Attraktivität unserer Marken zu erhöhen und unseren Umsatz nachhaltig zu steigern. Aus diesem Grund wollen wir die Effizienz unserer Marketinginvestitionen verbessern. Dazu fokussieren wir unsere Kommunikationsaktivitäten auf die wichtigsten globalen Initiativen unserer Marken. Unsere Promotion-Aufwendungen konzentrieren sich außerdem auf sorgfältig ausgewählte Partnerschaften mit Veranstaltern wichtiger Sportereignisse, Ligen, Vereinen, Verbänden, Athleten oder Künstlern. Des Weiteren verfolgen wir das Ziel, die Effizienz unseres operativen Geschäfts zu steigern, indem wir die *Betriebsgemeinkosten* SIEHE GLOSSAR strikt kontrollieren. In diesem Zusammenhang überprüfen wir regelmäßig unsere operative Struktur. Dabei sind für uns die Harmonisierung unserer Geschäftsprozesse, die Standardisierung unserer Systeme, die Vermeidung von Redundanzen im Unternehmen und die Realisierung von Skaleneffekten wichtige Maßnahmen.

Bedeutsamste finanzielle Leistungsindikatoren (KPIs) **53**



STRIKTES MANAGEMENT DES OPERATIVEN KURZFRISTIGEN BETRIEBSKAPITALS

Da unser Geschäft vergleichsweise wenig anlagenintensiv ist, nimmt das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals eine zentrale Rolle im Hinblick auf die Optimierung der Bilanzstruktur ein. Das operative kurzfristige Betriebskapital ergibt sich aus den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zuzüglich der Vorräte, abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG, S. 110

Das Verhältnis des durchschnittlichen operativen kurzfristigen Betriebskapitals zum Umsatz ist dabei für uns die zentrale Kennzahl. Anhand der Entwicklung dieser Kennzahl können wir Fortschritte bei Effizienzsteigerungen in unserem Geschäftszyklus verfolgen.

Wir sind bestrebt, unsere Lagerbestände proaktiv zu managen, sodass wir die Marktnachfrage erfüllen und schnellen Nachschub sicherstellen können. Darüber hinaus überwachen und steuern wir sorgfältig die Altersstruktur unserer Vorräte, um einer Wertminderung des Bestands vorzubeugen und Lagerräumungsaktivitäten zu minimieren. Die Verweildauer im Lager wird daher in regelmäßigen Abständen kontrolliert und bewertet (‚Inventory Days Lasting' – IDL). Wir messen damit, wie viele Tage Artikel durchschnittlich im Lager verweilen, bevor sie verkauft werden, und verdeutlichen so die Effizienz des in Produkten gebundenen Kapitals. Um die Kapitalbindung in Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu optimieren, arbeiten wir daran, unsere Maßnahmen zum Forderungseinzug zu verbessern. Dadurch lässt sich die Forderungslaufzeit (‚Days of Sales Outstanding' – DSO) reduzieren sowie die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen optimieren. Im gleichen Maß arbeiten wir daran, optimale Zahlungsbedingungen mit unseren Lieferanten auszuhandeln, um damit unsere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bestmöglich zu steuern.

INVESTITIONSAUSGABEN MIT DEM ZIEL DER MAXIMIERUNG ZUKÜNFTIGER RENDITEN

Ein weiterer zentraler Stellhebel zur Maximierung unseres operativen Cashflows ist das effektive Management von Investitionen. Wir steuern unsere Investitionen über einen Top-down-/Bottom-up-Ansatz. Im ersten Schritt legt das Management im Rahmen unseres strategischen Geschäftsplans ‚Creating the New' und auf Basis von Investitionsanträgen unterschiedlicher Unternehmensbereiche die Investitionsschwerpunkte fest und bestimmt daraufhin das komplette Investitionsbudget für das Unternehmen. In einem zweiten Schritt stimmen unsere Geschäftssegmente ihre Initiativen anhand der Vorgaben zu den Investitionsschwerpunkten und verfügbaren Budgets miteinander ab. Wir ermitteln das Renditepotenzial der geplanten Investitionsprojekte anhand der Kapitalwertmethode. Risiken berücksichtigen wir, indem wir ggf. einen Risikoaufschlag auf die Kapitalkosten vornehmen und damit unsere Einschätzung künftiger Erlöse reduzieren. Im Rahmen von Szenarienplanungen wird anhand von Veränderungen gegenüber den ursprünglichen Annahmen die Sensitivität der Investitionsrendite geprüft. Bei besonders aufwendigen Investitionsprojekten überwachen wir während der kompletten Projektdauer monatlich die Einhaltung von Zeitplänen und Budgetvorgaben. Um die Kapitalrendite zu optimieren, bewerten wir insbesondere größere Projekte nach Abschluss und dokumentieren wichtige Rückschlüsse, damit diese für künftige Investitionsentscheidungen genutzt werden können.

FOKUS AUF DEN GEWINN IM INTERESSE UNSERER AKTIONÄRE

Zusätzlich zu unserem Ziel, den operativen Cashflow zu maximieren, wollen wir die kontinuierliche Gewinnsteigerung des Unternehmens vorantreiben. Wir sind davon überzeugt, dadurch noch stärker im Interesse unserer Aktionäre zu handeln. Aus diesem Grund legt das Management ein besonderes Augenmerk auf die Entwicklung des Gewinns sowie des Ergebnisses je Aktie und orientiert sich an diesen beiden KPIs. SIEHE GRAFIK 53 Unser starker Fokus, die nachhaltige Gewinnsteigerung des Unternehmens voranzutreiben, spiegelt sich ebenfalls im Long-Term-Incentive-Plan 2019/2020 wider, in dem die variable Vergütungskomponente unseres Managements direkt an das Gewinnwachstum des Unternehmens geknüpft ist.

NICHTFINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

Neben den oben dargestellten bedeutsamsten finanziellen KPIs zur Beurteilung der Geschäftslage und des operativen Erfolgs des Unternehmens verwenden wir eine Reihe nichtfinanzieller KPIs. Diese helfen uns dabei, unsere Fortschritte in Bereichen zu verfolgen, die für unseren langfristigen Erfolg wichtig, aber nicht direkt in den Konzernabschlüssen ersichtlich sind. Diese nichtfinanziellen KPIs werden von den jeweiligen Geschäftsfunktionen verantwortet und in regelmäßigen Abständen bewertet. Zu den nichtfinanziellen KPIs, die wir genau verfolgen, gehören u.a. *Net Promoter Score (NPS)* SIEHE GLOSSAR, Marktanteile, Auftragsbestände und Durchverkaufsdaten, unsere Lieferfähigkeit (On-Time In-Full), unser Mitarbeiterengagement sowie KPIs, die unsere Leistung im Bereich Nachhaltigkeit messen.

Net Promoter Score (NPS): Um die Attraktivität unserer Marken zu stärken sowie profitables Wachstum zu unterstützen und voranzutreiben, sind starke Markenidentitäten entscheidend. Daher investieren wir, hauptsächlich auf Markt- und Kategorieebene, in primäre qualitative und quantitative Marktforschung, darunter Trendscouting und Verbraucherumfragen, um die Loyalität gegenüber unseren Marken und die Markenstärke zu ermitteln. Zu den erfassten Daten zählen Markenbekanntheit, Markenbeliebtheit und Kaufabsichten.

Darüber hinaus haben wir im Rahmen von ‚Creating the New' ein NPS-System eingeführt, das es uns ermöglicht, die Markenwahrnehmung von Konsumenten noch sorgfältiger zu analysieren. NPS gibt uns Aufschluss darüber, wie wahrscheinlich es ist, dass Konsumenten unsere Marken weiterempfehlen. NPS ist daher eine wichtige Säule bei der Transformation unseres Unternehmens hin zu einer konsumentenfokussierten Organisation. Es ist ein ganzheitliches und transparentes System zur Messung der Markenperformance und wurde bereits in anderen Branchen und Organisationen erfolgreich angewendet.

Unsere Maßnahmen in Bezug auf NPS (sowohl unser eigener NPS als auch der unserer Hauptwettbewerber) werden von einer unabhängigen Agentur geleitet und durch unsere internen globalen Consumer Insight Teams auf regelmäßiger Basis überwacht. Darüber hinaus wird der NPS in vielen unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte sowie auf unserer E-Commerce-Plattform gemessen. Wir sind der festen Überzeugung, dass Markenloyalität zu nachhaltigem Wachstum unserer Marken führt, da Markenbotschafter im Durchschnitt mehr kaufen als diejenigen, die unsere Marken nicht weiterempfehlen. Zudem machen viele unserer Konsumenten ihre Kaufentscheidungen an Empfehlungen von Freunden oder Familie fest.

Marktanteile: Um den operativen Erfolg unserer Marken im Vergleich zu unseren Hauptwettbewerbern messen zu können, sammeln wir fortlaufend auf Markt- und Kategorieebene Marktanteilsdaten. Die gewonnenen Erkenntnisse liefern unserer oberen Führungsebene detaillierte Einblicke, in welchen Märkten und Kategorien wir unsere Marktanteile im Vergleich zu unseren Wettbewerbern ausbauen konnten, und werden innerhalb des Unternehmens wirksam eingesetzt. SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT, S. 143 Darüber hinaus helfen uns die Ergebnisse, klare Rollen und Verantwortlichkeiten für alle unsere Märkte und Kategorien im Rahmen unserer langfristigen strategischen Zielsetzung zu definieren, basierend auf ihrer Gesamtpositionierung innerhalb der Sportartikelbranche.

Auftragsbestände und Durchverkaufsdaten: Für die Nachfrageplanung und zur besseren Einschätzung unserer zukünftigen Geschäftsentwicklung werden die Auftragsbestände genau beobachtet. Sie messen die in einem Zeitraum von bis zu neun Monaten vor dem eigentlichen Hineinverkauf eingegangenen Kundenbestellungen. Gleichzeitig eignen sich Auftragsbücher nur noch bedingt als Indikator für die zukünftigen Umsatzerlöse von adidas. Gründe dafür sind der zunehmende Anteil eigener Einzelhandelsaktivitäten (einschließlich unseres eigenen E-Commerce-Vertriebskanals) in unserem Geschäftsmix, das schwankende Bestellverhalten unserer Kunden sowie der wachsende Teil unseres Geschäfts, der mit deutlich kürzeren Vorlaufzeiten realisiert wird. Deshalb gewinnen das qualitative Feedback unserer Einzelhandelspartner zu den Durchverkaufsraten unserer Produkte am Point of Sale sowie die entsprechenden aus unseren eigenen Einzelhandelsaktivitäten gewonnenen Daten zunehmend an Bedeutung.

On-Time In-Full (OTIF): OTIF misst unsere Lieferleistung gegenüber Kunden und den eigenen Einzelhandelsgeschäften. Die OTIF-Kennzahl wird vom Bereich Global Operations verantwortet und gibt Aufschluss darüber, inwieweit Kunden mengen- und termingetreu beliefert werden. SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 68 So können wir Verbesserungspotenziale beim Management der Auftragsbücher und der Logistikprozesse identifizieren. OTIF hilft uns ebenso dabei, unsere Lieferfähigkeit zu verbessern, was für die Kundenzufriedenheit eine wichtige Rolle spielt. Die OTIF-Messung umfasst die Marken adidas und Reebok in den meisten unserer wichtigen Märkte.

Mitarbeiterengagement: Um das Engagement und die Motivation unserer Mitarbeiter zu messen, führen wir Mitarbeiterumfragen durch. Diese Umfragen liefern wichtige Erkenntnisse darüber, wie gut wir es als Arbeitgeber schaffen, unsere Mitarbeiter zu motivieren. So können wir die richtigen Schwerpunkte und künftigen Mitarbeiterstrategien unternehmensweit erarbeiten, um so für ein erstklassiges Arbeitsumfeld zu sorgen und weiterhin Talente für unser Unternehmen zu gewinnen und zu halten. Im Jahr 2019 haben wir unseren Ansatz und unsere im Jahr 2017 eingeführte Systemplattform zur Messung des Mitarbeiterengagements weiter optimiert.

SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 77

Leistungsmessung im Bereich Nachhaltigkeit: Wir sind fest dazu entschlossen, die Leistung unseres Unternehmens im Sozial- und Umweltbereich weiter zu verbessern. Wir sind davon überzeugt, dass wir dadurch nicht nur das Ansehen von adidas insgesamt verbessern, sondern auch den Unternehmenswert steigern können. Wir verfolgen daher eine umfassende Roadmap mit klar definierten Zielen und überprüfen regelmäßig unsere Fortschritte. SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT, S. 143 Einen besonderen Fokus legen wir dabei auf die Messung des ökologischen Fußabdrucks unserer eigenen Standorte weltweit sowie auf die Überwachung und Bewertung unserer Zulieferbetriebe im Hinblick auf die Einhaltung unserer Arbeitsplatzstandards im Sozial- und Umweltbereich. SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86 Wir berichten seit Jahren umfassend und transparent über unsere Nachhaltigkeitsarbeit. Regelmäßige Aktualisierungen im Hinblick auf unsere Leistung im Bereich Nachhaltigkeit sind sowohl in diesem Geschäftsbericht als auch auf der Unternehmenswebsite verfügbar. ↗ ADIDAS-GROUP.COM/S/NACHHALTIGKEITSBERICHTE

STRUKTURIERTES SYSTEM ZUR MESSUNG DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Wir haben ein umfangreiches System zur Messung der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens etabliert, das eine Vielzahl verschiedener Instrumente umfasst. Dabei überwachen wir unsere Leistungsindikatoren sowie weitere wichtige Finanzkennzahlen kontinuierlich und vergleichen diese regelmäßig mit den ursprünglichen Zielvorgaben sowie monatlich mit rollierenden Prognosen. Sollten negative Abweichungen von unseren Zielen auftreten, führen wir detaillierte Analysen durch und ergreifen entsprechende Gegenmaßnahmen. Falls nötig, erarbeiten wir Maßnahmenpläne und setzen diese so um, dass sich unser operatives Geschäft bestmöglich entwickeln kann. Um die aktuelle Entwicklung von Umsatz und Profitabilität zu beurteilen, analysiert das Management kontinuierlich die Geschäftsergebnisse unserer Geschäftssegmente. Des Weiteren vergleichen wir unsere Ergebnisse regelmäßig mit den Ergebnissen unserer Hauptwettbewerber.

Anhand der jeweils seit Jahresbeginn erzielten Ergebnisse sowie der Chancen und Risiken werden die prognostizierten Geschäftsergebnisse für das Gesamtjahr monatlich beurteilt. In diesem Zusammenhang werden auch, sofern verfügbar, Auftragsbestand und Durchverkaufsdaten sowie Feedback unserer Kunden und aus unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften beurteilt. Als weiterer Frühindikator für die künftige Geschäftsentwicklung werden verfügbare Ergebnisse neuester relevanter Markt- und Konsumforschungen evaluiert.

GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Im Geschäftsjahr 2019 hat adidas starke operative und finanzielle Verbesserungen erzielt. Der Umsatz stieg auf währungsbereinigter Basis um 6 %, infolge eines Wachstums bei der Marke adidas im hohen einstelligen Bereich und eines Zuwachses bei der Marke Reebok im niedrigen einstelligen Bereich. Alle wichtigen Marktsegmente verzeichneten währungsbereinigte Umsatzsteigerungen. Die Bruttomarge verbesserte sich um 0,2 Prozentpunkte auf 52,0 %. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz gingen hauptsächlich infolge niedrigerer Marketinginvestitionen im Verhältnis zum Umsatz um 0,2 Prozentpunkte auf 41,6 % zurück. Die operative Marge des Unternehmens erhöhte sich um 0,4 Prozentpunkte auf 11,3 %. Verantwortlich dafür war die gestiegene Bruttomarge sowie der Rückgang der sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen, einschließlich der negativen Auswirkung der erstmaligen Anwendung von IFRS 16, nahm um 12 % auf 1,918 Mrd. € zu. Dies entspricht einem unverwässerten Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen in Höhe von 9,70 € und stellt damit eine Verbesserung um 15 % im Vergleich zum Vorjahreswert dar.

ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE

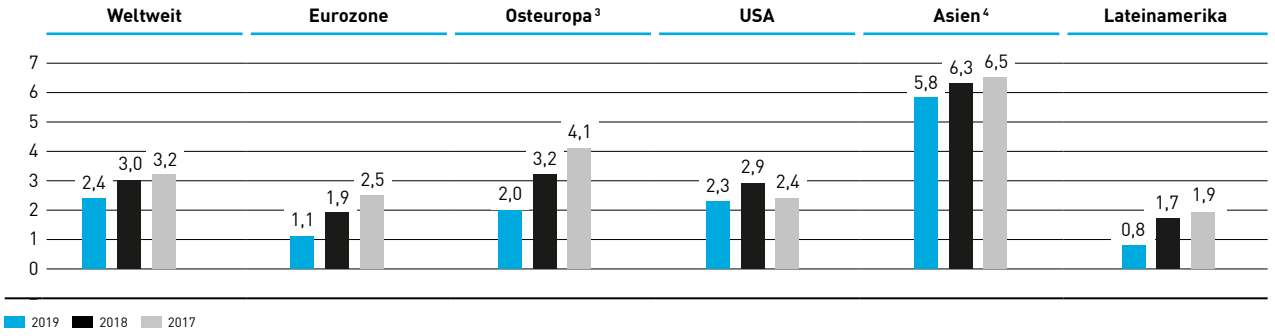
VERLANGSAMUNG DES WELTWEITEN WIRTSCHAFTSWACHSTUMS IM JAHR 2019[1]

Mit einem Wachstum des globalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 2,4 % hat sich die Entwicklung der Weltwirtschaft im Jahr 2019 verlangsamt. Eine allgemeine Erhöhung der Zölle sowie stärkere politische Spannungen haben trotz jüngster Deeskalationen zu einer Schwächung von Handel und Investitionen auf internationaler Ebene geführt. Die globale Produktionstätigkeit hat sich bei gleichzeitiger Fortsetzung einer expansiven Geldpolitik nur verhalten entwickelt. Dank einer robusten Arbeitsmarktlage und einigen verbleibenden finanzpolitischen Impulsen wuchs die Wirtschaft in Industrieländern im Jahr 2019 um 1,6 %. Nichtsdestotrotz haben Handelsspannungen und damit verbundene politische Unsicherheiten, wie beispielsweise die Brexit-Verhandlungen, Wirtschaftspolitik und Konjunktur weiterhin belastet. Das Wirtschaftswachstum in den Schwellenländern betrug insgesamt 3,5 %; dabei wurde das gedämpfte Produktivitätswachstum zum Teil durch stabilen Konsum abgefedert. Zudem ist das Wachstum rohstoffexportierender und rohstoffimportierender Länder im letzten Jahr zurückgegangen. Weltweit bleiben Risiken erneut eskalierender geopolitischer Spannungen – vor allem im Hinblick auf Handel und Zoll – bestehen.

ROBUSTES WACHSTUM IN DER SPORTARTIKELBRANCHE HÄLT AN

Im Jahr 2019 setzte sich das robuste Wachstum in der Sportartikelbranche fort. China hat erneut das globale Wachstum der Branche übertroffen. Auch Nordamerika hat stabile Wachstumsraten verzeichnet. In Europa setzte sich das moderate Expansionstempo fort. Die meisten anderen Märkte sind ebenfalls gewachsen. Gründe dafür waren vor allem fortgesetzte globale Trends wie die steigende Beliebtheit von Sportbekleidung *(‚Athleisure')* SIEHE GLOSSAR, zunehmende sportliche Betätigung sowie das erhöhte Gesundheitsbewusstsein. Zudem haben digitale Entwicklungen wie ‚Social Fitness' oder Mitgliedschaftsprogramme, die ein nahtloses personalisiertes Erlebnis bieten, weiterhin eine wichtige Rolle gespielt. Auch Nachhaltigkeit blieb ein wichtiges Thema, was sich im zunehmenden Interesse der Konsumenten an nachhaltig agierenden Unternehmen und nachhaltigen Produkten widerspiegelt. Der Ausbau des

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts nach Regionen[1,2] in % **54**



1 Reale Veränderung in Prozent im Vorjahresvergleich; Zahlen für 2018 und 2017 gegenüber dem Vorjahr angepasst.
2 Quelle: Weltbank.
3 Beinhaltet Europäische Schwellenländer und Zentralasien.
4 Beinhaltet Ostasien und Pazifik.

1 Quelle: World Bank Global Economic Prospects.

E-Commerce-Vertriebskanals setzte sich weiter fort. Gleichzeitig wurde vermehrt in die Gewinnung von Erkenntnissen in Bezug auf das Verbraucherverhalten sowie in die Stärkung der Marken investiert. Nach Kategorien betrachtet war die Kategorie Sportschuhe auch im Jahr 2019 ein deutlicher Wachstumstreiber für die Branche. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch die kontinuierlich hohe Nachfrage nach verschiedenen Freizeit- und Laufschuhen. Das Wachstum im Bereich der Sportbekleidung blieb robust, da Konsumenten weiterhin auf sportinspirierte Mode setzten. Auch für die Sportartikelbranche bleiben die Risiken im Zusammenhang mit erneut eskalierenden geopolitischen Spannungen, vor allem im Hinblick auf Handel und Zoll, bestehen.

GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

Die Gewinn- und Verlustrechnung des Jahres 2019 spiegelt die erstmalige Anwendung von IFRS 16 wider. Vorjahreswerte wurden nicht angepasst, was die Vergleichbarkeit bestimmter Positionen einschränkt.

ADIDAS ERZIELT IM GESCHÄFTSJAHR 2019 STARKE ERGEBNISSE

Im Geschäftsjahr 2019 stieg der Umsatz währungsbereinigt um 6 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz um 8 % auf 23,640 Mrd. € (2018: 21,915 Mrd. €). SIEHE GRAFIK 55 Nach Märkten betrachtet wuchs der Umsatz in allen Segmenten. In Asien-Pazifik und Emerging Markets stieg der währungsbereinigte Umsatz im zweistelligen Bereich. Gleichzeitig nahm der Umsatz auf währungsbereinigter Basis in Nordamerika, Russland/GUS und Lateinamerika im hohen einstelligen Bereich zu. In Europa erhöhte sich der währungsbereinigte Umsatz im niedrigen einstelligen Bereich. SIEHE GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN, S. 125

Umsatz
+ 6 % (währungsbereinigt)
23,640 Mrd. €

UMSATZWACHSTUM IM HOHEN EINSTELLIGEN BEREICH BEI DER MARKE ADIDAS

Der währungsbereinigte Umsatz der Marke adidas stieg um 7 %. Verantwortlich dafür waren das Wachstum im hohen einstelligen Bereich bei *Sport Inspired* SIEHE GLOSSAR sowie ein Anstieg im mittleren einstelligen Bereich bei *Sport Performance.* SIEHE GLOSSAR In Euro erhöhte sich der Umsatz der Marke adidas um 8 % auf 21,505 Mrd. € (2018: 19,851 Mrd. €). Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um 2 %. Der Rückgang bei Sport wurde durch einen Anstieg im niedrigen einstelligen Bereich bei Classics mehr als kompensiert. In Euro erhöhte sich der Umsatz von Reebok um 4 % auf 1,748 Mrd. € (2018: 1,687 Mrd. €).

Umsatz Marke adidas
+ 7 % (währungsbereinigt)
21,505 Mrd. €

Umsatz Marke Reebok
+ 2 % (währungsbereinigt)
1,748 Mrd. €

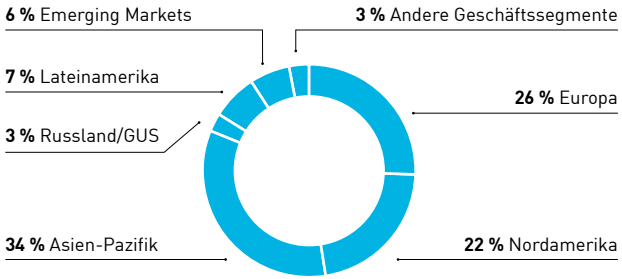
Umsatzerlöse[1] in Mio. € **55**

1 Die Zahl für das Jahr 2015 beinhaltet das Geschäft von TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey, das seit dem Jahr 2016 als aufgegebene Geschäftsbereiche berichtet wird.

Umsatzerlöse nach Segmenten in Mio. € **56**

	2019	2018	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Europa	6.071	5.885	3 %	3 %
Nordamerika	5.313	4.689	13 %	8 %
Asien-Pazifik	8.032	7.141	12 %	10 %
Russland/GUS	658	595	11 %	8 %
Lateinamerika	1.660	1.634	2 %	7 %
Emerging Markets	1.302	1.144	14 %	13 %
Andere Geschäftssegmente	605	829	– 27 %	– 28 %
Gesamt	**23.640**	**21.915**	**8 %**	**6 %**

Umsatzerlöse nach Segmenten in % der Umsatzerlöse **57**



UMSATZWACHSTUM BEI SCHUHEN UND BEKLEIDUNG

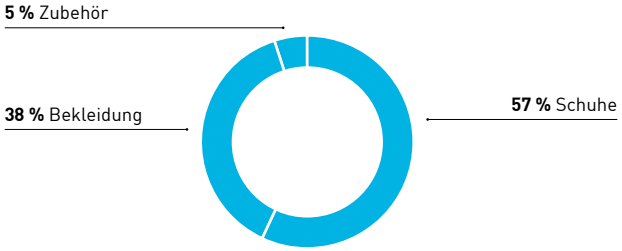
Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Schuhe stieg im Geschäftsjahr 2019 um 4 %. Diese Entwicklung war Zuwächsen im mittleren einstelligen Bereich, sowohl bei Sport Inspired als auch bei Sport Performance, zuzuschreiben. Der Umsatz im Bereich Bekleidung wuchs auf währungsbereinigter Basis um 7 %. Verantwortlich dafür waren eine zweistellige Umsatzsteigerung bei Sport Inspired und ein Anstieg im hohen einstelligen Bereich bei Sport Performance. Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Zubehör stieg um 25 %.

SIEHE GRAFIK 58

Umsatzerlöse nach Produktbereichen in Mio. € **58**

	2019	2018	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Schuhe	13.521	12.783	6 %	4 %
Bekleidung	8.963	8.223	9 %	7 %
Zubehör	1.156	910	27 %	25 %
Gesamt	**23.640**	**21.915**	**8 %**	**6 %**

Umsatzerlöse nach Produktbereichen **59**
in % der Umsatzerlöse



UMSATZKOSTEN STEIGEN ANALOG ZU DEN UMSATZERLÖSEN

Umsatzkosten werden als der Betrag definiert, den wir Dritten für Aufwendungen im Zusammenhang mit der Herstellung und Lieferung unserer Produkte zahlen. Eigene Produktionsaufwendungen sind ebenfalls in den Umsatzkosten enthalten. Diese Aufwendungen machen allerdings nur einen sehr geringen Anteil der Gesamtumsatzkosten aus. Im Jahr 2019 lagen die Umsatzkosten mit 11,347 Mrd. € um 8 % über dem Vorjahresniveau (2018: 10,552 Mrd. €). Diese Entwicklung ist in erster Linie auf unser Geschäftswachstum zurückzuführen.

BRUTTOMARGE VERBESSERT SICH UM 0,2 PROZENTPUNKTE

Im Geschäftsjahr 2019 stieg das Bruttoergebnis um 8 % auf 12,293 Mrd. € (2018: 11,363 Mrd. €). Dies entspricht einer Verbesserung der Bruttomarge um 0,2 Prozentpunkte auf 52,0 % (2018: 51,8 %). SIEHE GRAFIK 60 Höhere Luftfrachtkosten zur Minderung der Engpässe bei den Produktionskapazitäten und ein weniger günstiger Preismix wurden durch positive Effekte aus niedrigeren Beschaffungskosten, positiven Währungsentwicklungen sowie einem besseren Produkt- und Vertriebskanalmix mehr als kompensiert.

Bruttomarge[1,2] in % **60**

1 Bruttomarge = (Bruttoergebnis/Umsatz) × 100.
2 Die Zahl für das Jahr 2015 beinhaltet das Geschäft von TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey, das seit dem Jahr 2016 als aufgegebene Geschäftsbereiche berichtet wird.

LIZENZ- UND PROVISIONSERTRÄGE SOWIE SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE STEIGEN

Im Geschäftsjahr 2019 nahmen die Lizenz- und Provisionserträge um 19 % auf 154 Mio. € zu (2018: 129 Mio. €). Die sonstigen betrieblichen Erträge stiegen um 17 % auf 56 Mio. € (2018: 48 Mio. €).

SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ GEHEN UM 0,2 PROZENTPUNKTE ZURÜCK

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen einschließlich Abschreibungen beinhalten im Wesentlichen Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen sowie Vertriebs- und Verwaltungsaufwendungen. Im Geschäftsjahr 2019 erhöhten sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 7 % auf 9,843 Mrd. € (2018: 9,172 Mrd. €). SIEHE ERLÄUTERUNG 32, S. 216 Im Verhältnis zum Umsatz gingen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 0,2 Prozentpunkte auf 41,6 % zurück (2018: 41,9 %). SIEHE GRAFIK 61 Die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen beliefen sich 2019 auf 3,042 Mrd. € (2018: 3,001 Mrd. €). Dies entspricht einem Anstieg um 1 % im Vergleich zum Vorjahr. Die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen gingen im Verhältnis zum Umsatz um 0,8 Prozentpunkte auf 12,9 % zurück (2018: 13,7 %). SIEHE GRAFIK 62 Die Vertriebsaufwendungen stiegen im Geschäftsjahr 2019 um 12 % auf 4,997 Mrd. € (2018: 4,450 Mrd. €). Dieser Anstieg ist dem überproportionalen Wachstum des Direct-to-Consumer-Vertriebskanals zuzuschreiben. Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Vertriebsaufwendungen um 0,8 Prozentpunkte auf 21,1 % (2018: 20,3 %). Die Verwaltungsaufwendungen erhöhten sich um 5 % auf 1,652 Mrd. € (2018: 1,576 Mrd. €). Kontinuierliche Investitionen in die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells überkompensierten hier Vorteile aus dem strikteren Management der Betriebsgemeinkosten. Im Verhältnis zum Umsatz gingen die Verwaltungsaufwendungen um 0,2 Prozentpunkte auf 7,0 % zurück (2018: 7,2 %).

Sonstige betriebliche Aufwendungen[1,2] in % der Umsatzerlöse **61**

1 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.
2 Die Zahl für das Jahr 2015 beinhaltet das Geschäft von TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey, das seit dem Jahr 2016 als aufgegebene Geschäftsbereiche berichtet wird.

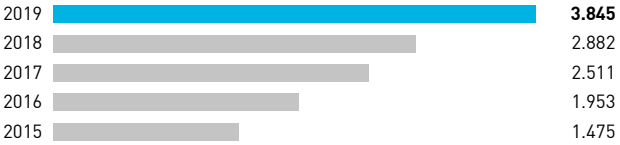
Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen[1,2] in % der Umsatzerlöse **62**

1 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.
2 Die Zahl für das Jahr 2015 beinhaltet das Geschäft von TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey, das seit dem Jahr 2016 als aufgegebene Geschäftsbereiche berichtet wird.

EBITDA STEIGT UM 33 %

Der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf Sachanlagen, Nutzungsrechte und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) stieg im Geschäftsjahr 2019 um 33 % auf 3,845 Mrd. € (2018: 2,882 Mrd. €). SIEHE GRAFIK 63 Die Gesamtaufwendungen im Zusammenhang mit Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte stiegen 2019 um 142 % auf 1,177 Mrd. € (2018: 486 Mio. €). Diese Entwicklung ist vor allem den Abschreibungen auf Nutzungsrechte im Zusammenhang mit der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 zuzuschreiben, die sich auf 664 Mio. € beliefen.

EBITDA[1,2,3] in Mio. **€** **63**



1 EBITDA = Gewinn vor Steuern + Netto-Zinsaufwand + Abschreibungen und Wertminderungen - Wertaufholungen.
2 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.
3 Die Zahl für das Jahr 2015 beinhaltet das Geschäft von TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey, das seit dem Jahr 2016 als aufgegebene Geschäftsbereiche berichtet wird.

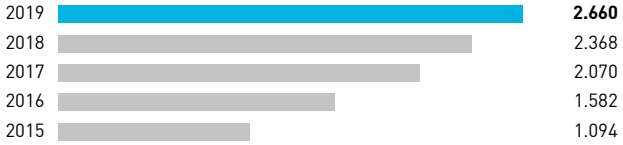
OPERATIVE MARGE VERBESSERT SICH AUF 11,3 %

Das Betriebsergebnis erhöhte sich im Geschäftsjahr 2019 um 12 % auf 2,660 Mrd. € (2018: 2,368 Mrd. €). SIEHE GRAFIK 64

Operative Marge
11,3 %
+ 0,4 PP

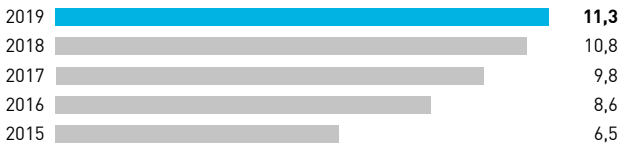
Die erstmalige Anwendung von IFRS 16 trug 24 Mio. € zum Betriebsergebnis bei. Die operative Marge verbesserte sich um 0,4 Prozentpunkte auf 11,3 % im Vergleich zum Vorjahreswert (2018: 10,8 %). SIEHE GRAFIK 65 Verantwortlich dafür waren die Verbesserung der Bruttomarge und der Rückgang der sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz.

Betriebsergebnis[1,2,3] in Mio. € **64**



1 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.
2 Die Zahl für das Jahr 2015 beinhaltet das Geschäft von TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey, das seit dem Jahr 2016 als aufgegebene Geschäftsbereiche berichtet wird.
3 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.

Operative Marge[1,2,3,4] in % **65**

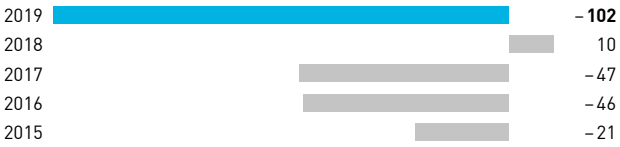


1 Operative Marge = (Betriebsergebnis/Umsatz) × 100.
2 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.
3 Die Zahl für das Jahr 2015 beinhaltet das Geschäft von TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey, das seit dem Jahr 2016 als aufgegebene Geschäftsbereiche berichtet wird.
4 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.

FINANZERGEBNIS VERRINGERT SICH

Die Finanzerträge erhöhten sich im Geschäftsjahr 2019 um 11 % auf 64 Mio. € (2018: 57 Mio. €), die Finanzaufwendungen stiegen um 253 % auf 166 Mio. € (2018: 47 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich höheren Zinsaufwendungen im Zusammenhang mit der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 zuzuschreiben. Infolgedessen belief sich das Finanzergebnis des Unternehmens auf -102 Mio. € im Vergleich zu 10 Mio. € im Vorjahr. SIEHE GRAFIK 66, SIEHE ERLÄUTERUNG 34, S. 217

Finanzergebnis[1] in Mio. € **66**



1 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.

STEUERQUOTE VERRINGERT SICH UM 3,1 PROZENTPUNKTE AUF 25,0 %

Die Steuerquote des Unternehmens ging 2019 um 3,1 Prozentpunkte auf 25,0 % zurück (2018: 28,1 %). SIEHE ERLÄUTERUNG 36, S. 217

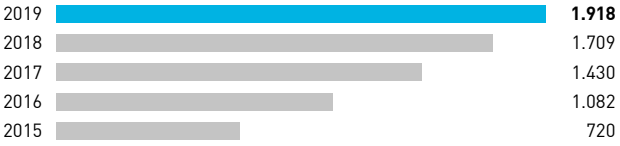
GEWINN AUS FORTGEFÜHRTEN GESCHÄFTSBEREICHEN STEIGT UM 12 % AUF 1,918 MRD. €

Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen einschließlich der negativen Auswirkung der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 in Höhe von 54 Mio. € erhöhte sich um

Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen
+ 12 %
1,918 Mrd. €

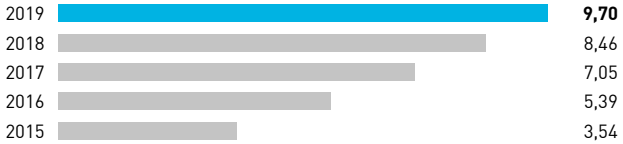
12 % auf 1,918 Mrd. € (2018: 1,709 Mrd. €). SIEHE GRAFIK 67 Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen stieg um 15 % auf 9,70 € (2018: 8,46 €). SIEHE GRAFIK 68 Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen erhöhte sich um 15 % auf 9,70 € (2018: 8,45 €). Die Anwendung von IFRS 16 hat die Steigerung des Gewinns und des Ergebnisses je Aktie im Jahr 2019 um etwa 3 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr geschmälert.

Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen[1,2,3] in Mio. € **67**



1 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.
2 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.
3 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.

Unverwässertes Ergebnis je Aktie[1,2,3,4] in € **68**



1 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.
2 Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
3 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.
4 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.

Die Gesamtanzahl der ausstehenden Aktien ging zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 3.201.958 Aktien auf 195.969.387 zurück. Diese Entwicklung resultierte aus dem Rückkauf von Aktien im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms des Unternehmens. SIEHE TABELLE ‚FINANZHIGHLIGHTS', S. 4 Die durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des unverwässerten Ergebnisses je Aktie belief sich damit auf 197.606.107 (2018: 201.759.012).

GEWINN AUS AUFGEGEBENEN GESCHÄFTSBEREICHEN IN HÖHE VON 59 MIO. €

Im Geschäftsjahr 2019 verzeichnete adidas einen Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 59 Mio. € netto nach Steuern, der hauptsächlich im Zusammenhang mit der Neubewertung ausstehender Earn-out-Komponenten in Verbindung mit der Veräußerung des TaylorMade Geschäfts aus dem Jahr 2017 stand. (2018: Verlust in Höhe von 5 Mio. €).

AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDER GEWINN STEIGT UM 16 % AUF 1,976 MRD. €

Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn, der neben dem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen auch den Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen enthält, stieg um 16 % auf 1,976 Mrd. € (2018: 1,702 Mrd. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen erhöhte sich somit um 19 % auf 10,00 € (2018: 8,44 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen stieg um 19 % auf 10,00 € (2018: 8,42 €).

BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG

AKTIVA

Zum 31. Dezember 2019 erhöhte sich die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 32 % auf 20,680 Mrd. € (2018: 15,612 Mrd. €). Verantwortlich dafür war hauptsächlich ein Anstieg der langfristigen Vermögenswerte aufgrund der erstmaligen Anwendung von IFRS 16. SIEHE TABELLE 69

Bilanzstruktur[1,2] in % der Bilanzsumme **69**

	2019	2018
Aktiva (in Mio. €)	**20.680**	**15.612**
Flüssige Mittel	10,7 %	16,8 %
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	12,7 %	15,5 %
Vorräte	19,8 %	22,1 %
Anlagevermögen[3]	39,2 %	30,7 %
Nutzungsrechte (IFRS 16)[4]	36,2 %	–
Sonstige Vermögenswerte	17,7 %	14,9 %

1 Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG, S. 147.
2 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.
3 Anlagevermögen = Sachanlagen + Nutzungsrechte + Geschäfts- oder Firmenwerte + Markenrechte + sonstige immaterielle Vermögenswerte + langfristige Finanzanlagen.
4 In Prozent des Anlagevermögens.

Die kurzfristigen Vermögenswerte nahmen zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 11 % auf 10,934 Mrd. € zu (2018: 9,813 Mrd. €). Die flüssigen Mittel gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 16 % auf 2,220 Mrd. € (2018: 2,629 Mrd. €) zurück, da der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit durch den Nettomittelabfluss aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit mehr als aufgehoben wurde. Währungseffekte in Höhe von 30 Mio. € wirkten sich negativ auf die flüssigen Mittel aus. Die Vorräte lagen zum Ende des Geschäftsjahres 2019 mit 4,085 Mrd. € um 19 % über dem Vorjahresniveau (2018: 3,445 Mrd. €). SIEHE ERLÄUTERUNG 09, S. 173, SIEHE GRAFIK 70

Vorräte in Mio. € **70**

Währungsbereinigt erhöhten sich die Vorräte um 18 %. Diese Entwicklung spiegelt ein niedriges Vorratsniveau im Vorjahr sowie zeitliche Verschiebungen bei der An- und Auslieferung von Produkten wider. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stiegen zum 31. Dezember 2019 um 9 % auf 2,625 Mrd. € (2018: 2,418 Mrd. €). SIEHE ERLÄUTERUNG 07, S. 171, SIEHE GRAFIK 71 Währungsbereinigt nahmen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 8 % zu. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte blieben mit 544 Mio. € nahezu unverändert (2018: 542 Mio. €). SIEHE ERLÄUTERUNG 08, S. 172 Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 48 % auf 1,076 Mrd. € (2018: 725 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf höhere Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern zurückzuführen. SIEHE ERLÄUTERUNG 36, S. 217

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Mio. € **71**

Die langfristigen Vermögenswerte stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 68 % auf 9,746 Mrd. € (2018: 5,799 Mrd. €), was hauptsächlich auf die erstmalige Anwendung von IFRS 16 zurückzuführen ist. Das Anlagevermögen erhöhte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 69 % auf 8,100 Mrd. € (2018: 4,798 Mrd. €). Die Anwendung von IFRS 16 führte zum Ausweis von Nutzungsrechten in Höhe von 2,931 Mrd. € zum 31. Dezember 2019 (inklusive der bereits vorhandenen IAS-17-Leasingverhältnisse aus dem Vorjahr in Höhe von 82 Mio. €). Darüber hinaus gab es Zugänge in Höhe von 711 Mio. €, die größtenteils auf eigene Einzelhandelsaktivitäten zurückzuführen waren. Diesen Zugängen standen Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen in Höhe von 522 Mio. € gegenüber. Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte stiegen um 76 % auf 450 Mio. € (2018: 256 Mio. €). SIEHE ERLÄUTERUNG 16, S. 180 Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf einen Anstieg derivativer Finanzinstrumente zurückzuführen, die der vollständigen Absicherung des mit der eigenkapital-neutralen Wandelanleihe verbundenen wirtschaftlichen Risikos dienen. Die latenten Steueransprüche erhöhten sich um 68 % auf 1,093 Mrd. € (2018: 651 Mio. €). Diese Entwicklung resultierte hauptsächlich aus einem Anstieg in der Steuerbemessungsgrundlage der langfristigen Vermögenswerte im Jahr 2019.

PASSIVA

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 28 % auf 8,754 Mrd. € (2018: 6,834 Mrd. €). Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 35 % auf 43 Mio. € zurück (2018: 66 Mio. €). Hauptgrund dafür waren niedrigere Bankverbindlichkeiten. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen lagen mit 2,703 Mrd. € um 18 % über dem Vorjahresniveau (2018: 2,300 Mrd. €). SIEHE TABELLE 72 Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf verbesserte Zahlungsbedingungen mit unseren Zulieferern zurückzuführen. Auf währungsbereinigter Basis erhöhten sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 17 %. Die kurzfristigen Leasingverbindlichkeiten beliefen sich zum Ende des Geschäftsjahres 2019 auf 733 Mio. €, was auf die erstmalige Anwendung von IFRS 16 zurückzuführen ist. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten stiegen vor allem aufgrund höherer beizulegender Zeitwerte von Finanzinstrumenten um 26 % auf 235 Mio. € (2018: 186 Mio. €). SIEHE ERLÄUTERUNG 08, S. 172 Die sonstigen kurzfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum 31. Dezember 2019 um 17 % auf 1,446 Mrd. € (2018: 1,232 Mrd. €). Verantwortlich dafür war hauptsächlich ein Anstieg der Rückstellungen für Rücklieferungen. Die kurzfristigen abgegrenzten Schulden stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 6 % auf 2,437 Mrd. € (2018: 2,305 Mrd. €). Hauptgründe dafür waren höhere abgegrenzte Schulden für Kundenrabatte und ausstehende Rechnungen. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 13 % auf 538 Mio. € (2018: 477 Mio. €). SIEHE ERLÄUTERUNG 23, S. 184

Bilanzstruktur[1,2] in % der Bilanzsumme **72**

	2019	2018
Passiva (in Mio. €)	**20.680**	**15.612**
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	0,2 %	0,4 %
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	13,1 %	14,7 %
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	7,7 %	10,3 %
Sonstige Verbindlichkeiten	44,9 %	33,8 %
Kurz- und langfristige Leasingverbindlichkeiten (IFRS 16)[3]	33,8 %	–
Gesamtes Eigenkapital	34,1 %	40,8 %

1 Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG, S. 147.
2 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.
3 In Prozent der sonstigen Verbindlichkeiten.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in Mio. **73**

Die langfristigen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 102 % auf 4,868 Mrd. € (2018: 2,414 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf die erstmalige Anwendung von IFRS 16 zurückzuführen. Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten lagen zum 31. Dezember 2019 mit 1,595 Mrd. € um 1 % unter dem Vorjahresniveau (2018: 1,609 Mrd. €). SIEHE ERLÄUTERUNG 18, S. 180 Die langfristigen Leasingverbindlichkeiten beliefen sich zum Ende des Geschäftsjahres 2019 auf 2,399 Mrd. €, was auf die erstmalige Anwendung von IFRS 16 zurückzuführen ist. Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten gingen zum 31. Dezember 2019 um 10 % auf 92 Mio. € zurück (2018: 103 Mio. €, davon 81 Mio. € aus Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing). Die sonstigen langfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum 31. Dezember 2019 um 100 % auf 257 Mio. € (2018: 128 Mio. €). Hauptgrund dafür waren höhere Rückstellungen für Personal. Die langfristigen abgegrenzten Schulden verringerten sich um 54 % auf 9 Mio. € (2018: 19 Mio. €). SIEHE ERLÄUTERUNG 22, S. 184

Das auf Anteilseigner entfallende Kapital stieg zum 31. Dezember 2019 um 7 % auf 6,796 Mrd. € (2018: 6,377 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich dem im Geschäftsjahr 2019 erwirtschafteten Gewinn zuzuschreiben. Diese Entwicklung wurde teilweise durch den Rückkauf von Aktien der adidas AG im Wert von 815 Mio. € aufgehoben. Zudem wirkten sich die Dividendenzahlung für das Geschäftsjahr 2018 in Höhe von 664 Mio. € sowie um 147 Mio. € niedrigere Hedging-Rücklagen gegenläufig aus. Die Eigenkapitalquote verringerte sich auf 32,9 % (2018: 40,8 %), da der Anstieg des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals durch die Bilanzverlängerung aufgrund der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 mehr als aufgehoben wurde. SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 189, SIEHE GRAFIK 74

Eigenkapitalquote[1,2] in % **74**

1 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.
2 Auf Basis des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals.

OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL

Das operative kurzfristige Betriebskapital stieg um 12 % auf 4,007 Mrd. € zum Ende des Geschäftsjahres 2019 (2018: 3,563 Mrd. €). Währungsbereinigt nahm das operative kurzfristige Betriebskapital um 11 % zu. Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz ging um 0,9 Prozentpunkte auf 18,1 % zurück (2018: 19,0 %). Diese Entwicklung ist hauptsächlich einer Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen als unmittelbare Folge verbesserter Zahlungsbedingungen mit unseren Lieferanten zuzuschreiben. SIEHE GRAFIK 75

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital[1,2] **75**
in % der Umsatzerlöse

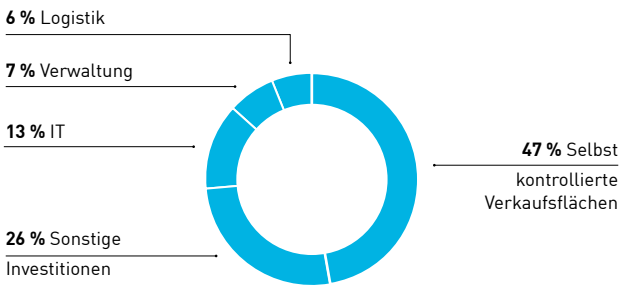
1 Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital = Summe der Quartalsendbestände des operativen kurzfristigen Betriebskapitals/4.
Operatives kurzfristiges Betriebskapital = Forderungen aus Lieferungen und Leistungen + Vorräte – Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.
2 Die Zahl für das Jahr 2015 beinhaltet das Geschäft von TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey, das seit dem Jahr 2016 als aufgegebene Geschäftsbereiche berichtet wird.

INVESTITIONSANALYSE

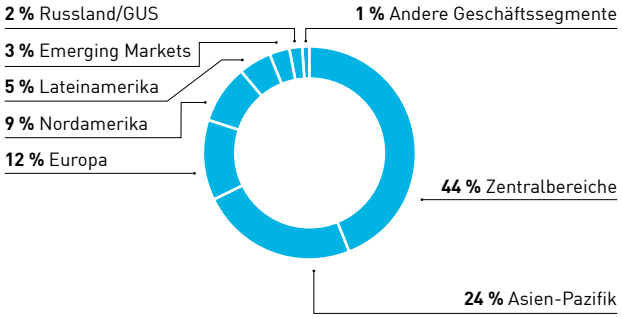
Investitionen sind die gesamten finanziellen Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten (ohne Akquisitionen und Nutzungsrechte gemäß IFRS 16) verwendet werden. Die Investitionen gingen um 11 % auf 711 Mio. € zurück (2018: 794 Mio. €). Die Investitionen in Sachanlagen verringerten sich um 14 % auf 599 Mio. € (2018: 699 Mio. €). Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte beliefen sich auf 112 Mio. €. Dies entspricht einem Anstieg um 17 % gegenüber dem Vorjahr (2018: 96 Mio. €). Abschreibungen ohne Wertminderung/-aufholung der materiellen und immateriellen Vermögenswerte erhöhten sich 2019 um 9 % auf 511 Mio. € (2018: 470 Mio. €).

Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen, die Investitionen in neue oder umgestaltete Einzelhandels- und Franchisegeschäfte sowie in Shop-in-Shop-Präsentationen unserer Marken und Produkte in den Geschäften unserer Kunden beinhalten, machten 47 % der Gesamtinvestitionen aus (2018: 32 %). Auf die Bereiche IT und Logistik entfielen 13 % bzw. 6 % der Gesamtinvestitionen (2018: 13 % bzw. 12 %). Weitere 7 % der Gesamtinvestitionen bezogen sich auf die Verwaltung (2018: 7 %). Auf sonstige Investitionen, die hauptsächlich im Zusammenhang mit dem weiteren Ausbau der Hauptstandorte in Herzogenaurach, Portland und Schanghai stehen, entfielen 26 % der Gesamtinvestitionen (2018: 36 %). SIEHE GRAFIK 76 Nach Segmenten betrachtet entfiel mit 44 % der Großteil der Investitionen auf die Zentralbereiche (2018: 60 %). Auf Asien-Pazifik entfielen 24 % der Gesamtinvestitionen (2018: 20 %), gefolgt von Europa mit 12 % (2018: 9 %), Nordamerika mit 9 % (2018: 7 %), Lateinamerika und Emerging Markets mit 5 % bzw. 3 % (2018: jeweils 2 %) sowie Russland/GUS mit 2 % (2018: 1 %). SIEHE GRAFIK 77

Investitionen nach Bereichen in % der Gesamtinvestitionen **76**



Investitionen nach Segmenten in % der Gesamtinvestitionen **77**



LIQUIDITÄTSANALYSE

Im Geschäftsjahr 2019 stieg der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit auf 2,819 Mrd. € (2018: 2,686 Mrd. €). SIEHE TABELLE, FINANZHIGHLIGHTS', S. 4 Der Nettomittelzufluss aus der fortgeführten betrieblichen Tätigkeit erhöhte sich auf 2,828 Mrd. € (2018: 2,706 Mrd. €). Hauptgründe dafür waren der höhere Gewinn vor Steuern und niedrigere Zahlungen für Ertragsteuern und die durch die erstmalige Anwendung von IFRS 16 veränderte Behandlung der Operating- Leasingverhältnisse. Als gegenläufiger Effekt wirkte sich ein höherer Bedarf an operativem kurzfristigem Betriebskapital aus.

Es kam im Geschäftsjahr zu einer Änderung bezüglich des Ausweises der Zinszahlungen in der Kapitalflussrechnung. Aufgrund der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 wurde von dem Wahlrecht Gebrauch gemacht, die Zinszahlungen im Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit und nicht mehr im Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit zu zeigen. Zur besseren Vergleichbarkeit wurden die Zahlen für das Vorjahr angepasst.

Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit und der Nettomittelabfluss aus der fortgeführten Investitionstätigkeit erhöhten sich jeweils auf 925 Mio. € (2018: 636 Mio. €). Der Großteil der fortgeführten Investitionstätigkeit im Geschäftsjahr 2019 bezog sich auf Auszahlungen für Sachanlagen, wie Investitionen in Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen, IT-Systeme und den weiteren Ausbau der Hauptstandorte in Herzogenaurach, Portland und Schanghai. Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit und der Nettomittelabfluss aus der fortgeführten Finanzierungstätigkeit erhöhten sich jeweils auf 2,273 Mrd. € (2018: jeweils 991 Mio. €). Dies ist vor allem auf den Rückkauf eigener Aktien, die an die Aktionäre gezahlte Dividende sowie auf die Tilgung von Leasingverbindlichkeiten und Zinszahlungen für Leasingverbindlichkeiten im Rahmen der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 zurückzuführen.

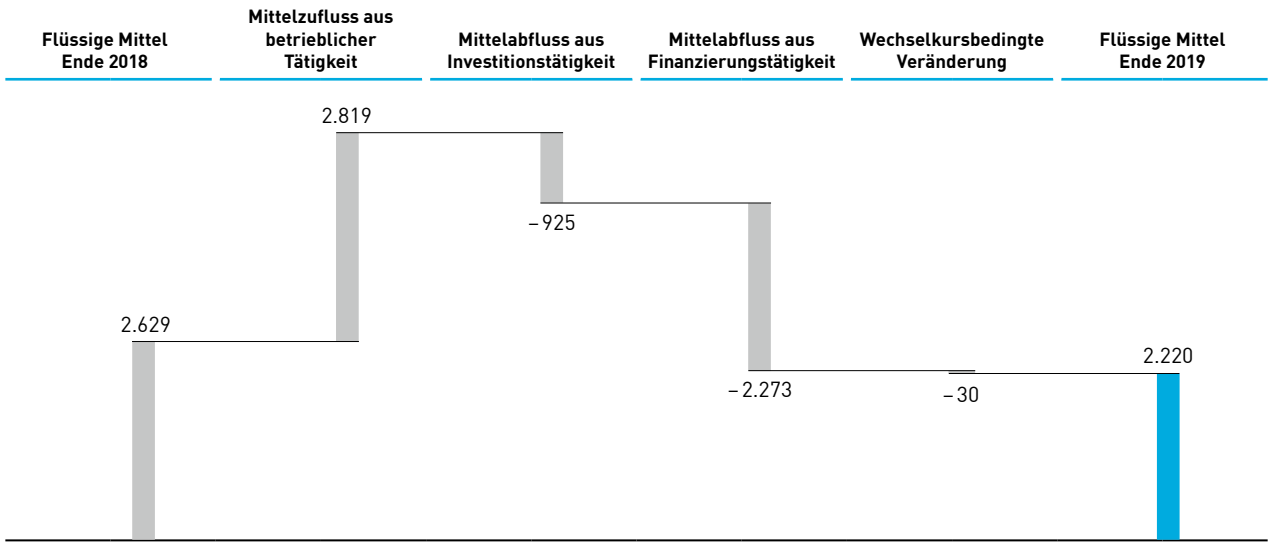
Mit der Anwendung von IFRS 16 werden Auszahlungen für Operating-Leasingverhältnisse, für die bisher IAS 17 angewendet wurde, nicht mehr linear erfasst und auch nicht mehr im Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit berichtet. Stattdessen werden die Tilgungs- und Zinszahlungen für die Leasingverbindlichkeiten im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit erfasst. Hieraus resultieren eine Verschlechterung des Cashflows aus Finanzierungstätigkeit in Höhe von 692 Mio. € und eine Verbesserung des Cashflows aus betrieblicher Tätigkeit in Höhe von 684 Mio. €. SIEHE ERLÄUTERUNG 39, S. 224

Währungseffekte in Höhe von 30 Mio. € (2018: 29 Mio. €) wirkten sich negativ auf den Finanzmittelbestand des Unternehmens aus. Insgesamt führten diese Entwicklungen zu einem Rückgang der flüssigen Mittel zum Ende des Geschäftsjahres um 410 Mio. € auf 2,220 Mrd. € (2018: 2,629 Mrd. €).

SIEHE GRAFIK 79

Zum 31. Dezember 2019 belief sich die Netto-Cash-Position auf 873 Mio. € (2018: Netto-Cash-Position von 959 Mio. €). Dies entspricht einem Rückgang in Höhe von 86 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr. Der höhere Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit wurde durch die Verwendung flüssiger Mittel für die Anschaffung von Anlagevermögen, den Rückkauf von Aktien der adidas AG sowie die Dividendenzahlung an die Aktionäre mehr als aufgehoben. SIEHE TREASURY, S. 115
Das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA belief sich zum Ende des Geschäftsjahres 2019 auf – 0,2 (2018: – 0,3). SIEHE GRAFIK 78

Veränderung der flüssigen Mittel in Mio. € **79**



Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA[1,2] in Mio. € **78**

1 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.
2 Die Zahl für das Jahr 2015 beinhaltet das Geschäft von TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey, das seit dem Jahr 2016 als aufgegebene Geschäftsbereiche berichtet wird.

AUSSERBILANZIELLE POSTEN

Die bedeutendsten außerbilanziellen Posten des Unternehmens betreffen Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen sowie Verpflichtungen aus sonstigen Verträgen. Diese Verträge beziehen sich auf kurzfristige Leasingverträge sowie Leasingverträge für Büroräumlichkeiten und Lagerhäuser die gemäß IFRS 16 noch nicht berücksichtigt sind. Die zukünftigen Mindestzahlungen im Zusammenhang mit sonstigen Verträgen beliefen sich zum 31. Dezember 2019 auf 318 Mio. € (2018: 2,984 Mrd. €). Dies entspricht einem Rückgang um 89 % gegenüber dem Vorjahr. Diese Entwicklung ist auf die erstmalige Anwendung von IFRS 16 zurückzuführen. SIEHE ERLÄUTERUNG 21, S. 183 Die finanziellen Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 17 % auf 6,808 Mrd. € (2018: 5,828 Mrd. €). SIEHE ERLÄUTERUNG 40, S. 225

TREASURY

FINANZIERUNGSGRUNDSÄTZE DES UNTERNEHMENS

Um jederzeit den Zahlungsverpflichtungen des Unternehmens nachkommen zu können, ist das Hauptziel unserer Finanzierungsgrundsätze die Sicherstellung ausreichender Liquiditätsreserven bei gleichzeitiger Minimierung der Finanzaufwendungen. Die betriebliche Geschäftstätigkeit unserer Segmente und der daraus resultierende Mittelzufluss stellen die Hauptliquiditätsquelle für das Unternehmen dar. Die Liquiditätsprognose erfolgt anhand eines mehrjährigen Finanz- und Liquiditätsplans auf fortlaufender vierteljährlicher Basis. Alle Gesellschaften im Konsolidierungskreis werden darin einbezogen. Unser ‚In-House-Bank'-Konzept nutzt überschüssige Mittel der einzelnen Gesellschaften, um den Finanzierungsbedarf anderer Gesellschaften abzudecken. Dadurch reduzieren wir den externen Finanzierungsbedarf und optimieren unsere Nettozinsaufwendungen. Zudem können wir durch den Ausgleich unternehmensinterner Transaktionen über unternehmensinterne Finanzkonten externe Banktransaktionen und damit Bankgebühren reduzieren.

TREASURY-GRUNDSÄTZE UND -VERANTWORTLICHKEITEN

Die Treasury-Grundsätze des Unternehmens regeln die Vorgehensweise bei sämtlichen Treasury-relevanten Themen. Dazu zählen auch die Bankpolitik und die Genehmigung von Bankbeziehungen, Finanzierungsvereinbarungen und das Liquiditäts-/Vermögensmanagement, das Management von Währungs-, Zins-, Rohstoffpreis- und Aktienkursrisiken sowie das Management unternehmensinterner Cashflows. Die Verantwortlichkeiten dafür sind nach einem dreistufigen Ansatz strukturiert:

- Das Treasury-Komitee, das sich aus Mitgliedern des Vorstands und weiteren Führungskräften zusammensetzt, entscheidet über die Treasury-Grundsätze und gibt die strategische Ausrichtung für das Management von Treasury-relevanten Themen vor. Alle wesentlichen Änderungen der Treasury-Grundsätze bedürfen der vorherigen Zustimmung des Treasury-Komitees.
- Die Treasury-Abteilung ist für spezifische zentralisierte Treasury-Transaktionen sowie für die Umsetzung unserer Treasury-Grundsätze weltweit verantwortlich.
- Auf Ebene der Tochtergesellschaften sind, sofern begründet und wirtschaftlich sinnvoll, die Geschäftsführer sowie die Finanzdirektoren vor Ort für das Management der Treasury-Angelegenheiten bei ihren jeweiligen Gesellschaften verantwortlich. Controllingfunktionen auf Unternehmensebene stellen sicher, dass die Transaktionen der einzelnen Geschäftseinheiten den Treasury-Grundsätzen des Unternehmens entsprechen.

ZENTRALISIERTE TREASURY-FUNKTION

Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Unternehmens werden alle weltweiten Kreditlinien direkt oder indirekt von der zentralen Treasury-Abteilung verwaltet. Diese Linien werden zum Teil an Tochtergesellschaften weitergegeben und teilweise durch Garantien der adidas AG abgesichert. Aufgrund des zentralisierten Liquiditätsmanagements ist das Unternehmen in der Lage, die Mittel innerhalb der Organisation effizient zuzuteilen. Die Finanzverbindlichkeiten des Unternehmens sind generell unbesichert und ggf. mit marktüblichen Verpflichtungen verbunden, die auf Quartalsbasis überprüft werden. Wir unterhalten gute Geschäftsbeziehungen zu zahlreichen Partnerbanken und vermeiden dadurch eine zu starke Abhängigkeit von einzelnen Finanzinstituten. Partnerbanken auf Unternehmens- und Tochtergesellschaftsebene müssen ein langfristiges Investment-Grade-Rating von mindestens BBB+ von Standard & Poor's oder ein vergleichbares Rating einer anderen führenden Ratingagentur vorweisen. SIEHE ERLÄUTERUNG 02, S. 156 Nur in sehr seltenen Ausnahmefällen dürfen unsere Gesellschaften mit Banken zusammenarbeiten, die ein niedrigeres Rating haben. Soweit gesetzlich zulässig und wirtschaftlich vertretbar, müssen die Tochtergesellschaften überschüssige Liquidität an die Unternehmenszentrale weiterleiten, um eine optimale Zuteilung der flüssigen Finanzmittel innerhalb des Unternehmens sicherzustellen. In diesem Zusammenhang sind die Standardisierung und Konsolidierung unseres weltweiten Cash-Management- und Zahlungsprozesses eine wichtige Priorität der zentralen Treasury-Abteilung. Dies umfasst u. a. automatisierte inländische und grenzüberschreitende *Cash-Pools*. SIEHE GLOSSAR Eine weitere Zielsetzung und wesentliche Aufgabe der Abteilung ist das effektive Management unserer Währungs- und Zinsrisiken.

MARKTÜBLICHE KREDITVEREINBARUNGEN

Im Falle unserer fest zugesagten Kreditlinien sind wir verschiedene Kreditvereinbarungen eingegangen. Diese rechtlichen Kreditvereinbarungen können eine Limitierung der Veräußerung von Anlagevermögen, Höchstgrenzen für dinglich abgesicherte Verbindlichkeiten sowie Cross-Default- und Change-of-Control-Klauseln vorsehen. Unsere Finanzierungsvereinbarungen enthalten jedoch keine finanziellen Verpflichtungen. Sollten wir eine Klausel nicht einhalten können und keine Verzichtserklärung (‚Waiver') erhalten, würden die Finanzverbindlichkeiten sofort fällig und zahlbar werden. Zum 31. Dezember 2019 haben wir alle Bedingungen erfüllt. Wir sind äußerst zuversichtlich, diese Bedingungen auch in Zukunft erfüllen zu können. Zudem sind wir davon überzeugt, dass die Mittelzuflüsse aus der betrieblichen Tätigkeit zusammen mit der Verfügbarkeit interner und externer Mittel ausreichen werden, um unseren künftigen Bedarf an operativen Mitteln und Kapital zu decken.

Bestehende Kreditlinien in Mio. € **80**

	2019	2018
Bilaterale Kreditlinien	**2.105**	2.215
Eurobonds	**986**	984
Eigenkapital-neutrale Wandelanleihe	**487**	484
Gesamt	**3.578**	3.683

Restlaufzeiten der Finanzierungsmöglichkeiten in Mio. € **81**

	2019	2018
< 1 Jahr	**1.738**	1.475
1 bis 3 Jahre	**785**	980
3 bis 5 Jahre	**621**	771
> 5 Jahre	**434**	457
Gesamt	**3.578**	3.683

Bilaterale Kreditlinien in Mio. € **82**

	2019	2018
Fest zugesagt	**972**	987
Nicht fest zugesagt	**1.133**	1.228
Gesamt	**2.105**	2.215

FINANZIELLE FLEXIBILITÄT

Die finanzielle Flexibilität des Unternehmens ist durch die Verfügbarkeit von Kreditlinien sichergestellt. Diese bestehen aus fest zugesagten und nicht fest zugesagten bilateralen Kreditlinien bei verschiedenen Banken mit einer Restlaufzeit von bis zu acht Jahren. Darüber hinaus steht dem Unternehmen ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2,0 Mrd. € zur Verfügung (2018: 2,0 Mrd. €). Zum Ende des Geschäftsjahres 2019 beliefen sich die fest zugesagten und nicht fest zugesagten bilateralen Kreditlinien auf 2,105 Mrd. € (2018: 2,215 Mrd. €). Davon waren 1,940 Mrd. € ungenutzt (2018: 2,008 Mrd. €). Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien machen rund 46 % bzw. 54 % der gesamten kurzfristigen bilateralen Kreditlinien aus (2018: 45 % bzw. 55 %). Wir überwachen kontinuierlich den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien, basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf. SIEHE GRAFIK 80, SIEHE GRAFIK 81, SIEHE GRAFIK 82

AUSSTEHENDE SCHULDSCHEINDARLEHEN

Das Unternehmen verfügt über zwei ausstehende Eurobonds, die beide im Jahr 2014 begeben wurden, sowie eine ausstehende eigenkapital-neutrale Wandelanleihe, die im Jahr 2018 begeben wurde. Der Eurobond mit einer Laufzeit von sieben Jahren und einem Volumen von 600 Mio. € hat einen Kupon von 1,25 % und wird am 8. Oktober 2021 fällig. Der Eurobond mit einer Laufzeit von zwölf Jahren und einem Volumen von 400 Mio. € hat einen Kupon von 2,25 % und wird am 8. Oktober 2026 fällig. Die am 5. September 2018 begebene eigenkapital-neutrale Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio. € hat einen Kupon von 0,05 % und wird am 12. September 2023 fällig. SIEHE UNSERE AKTIE, S. 48, SIEHE ERLÄUTERUNG 18, S. 180, SIEHE TABELLE 83

Emittierte Schuldscheindarlehen auf einen Blick in Mio. € **83**

	Volumen	Kupon	Fälligkeit
Eurobond	600 €	fest	2021
Eurobond	400 €	fest	2026
Eigenkapital-neutrale Wandelanleihe	500 €	fest	2023

RÜCKGANG DER BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens, wovon der überwiegende Teil in Euro gehalten wird, bestehen aus Bankkredite sowie den ausstehenden Eurobonds und der eigenkapital-neutralen Wandelanleihe. Die Bruttofinanzverbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 2 % auf 1,638 Mrd. € (2018: 1,676 Mrd. €). Das Gesamtvolumen der ausstehenden Anleihen belief sich zum Ende des Jahres 2019 auf 1,473 Mrd. € (2018: 1,469 Mrd. €). Die Bankverbindlichkeiten beliefen sich zum Ende des Geschäftsjahres 2019 auf 165 Mio. € (2018: 207 Mio. €). SIEHE TABELLE 84

Finanzierungsstruktur in Mio. € **84**

	2019	2018
Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen	**2.511**	**2.635**
Bankkredite	165	207
Eurobonds	986	984
Eigenkapital-neutrale Wandelanleihe	487	484
Bruttofinanzverbindlichkeiten	**1.638**	**1.676**
Netto-Cash-Position	**873**	**959**

FÄLLIGKEITSPROFIL DER FINANZVERBINDLICHKEITEN STABIL

Das Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten des Unternehmens blieb im Jahresverlauf 2019 stabil. Im Jahr 2020 werden, bei unveränderter Fristigkeit im Vergleich zum Vorjahr, Finanzinstrumente in Höhe von 43 Mio. € fällig. Im Vergleich dazu liefen im Verlauf des Geschäftsjahres 2019 Finanzinstrumente über einen Betrag von 66 Mio. € aus. SIEHE GRAFIK 85

Restlaufzeiten der Bruttofinanzverbindlichkeiten in Mio. € **85**

	2019	2018
< 1 Jahr	**43**	66
1 bis 3 Jahre	**636**	635
3 bis 5 Jahre	**525**	522
> 5 Jahre	**434**	453
Gesamt	**1.638**	1.676

2019 2018

NETTO-CASH-POSITION IN HÖHE VON 873 MIO. €

Zum 31. Dezember 2019 belief sich die Netto-Cash-Position auf 873 Mio. € (2018: 959 Mio. €). SIEHE GRAFIK 86 Dies entspricht einer Verringerung in Höhe von 86 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr. Der höhere Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit wurde durch die Verwendung flüssiger Mittel für die Anschaffung von Anlagevermögen, den Rückkauf von Aktien der adidas AG sowie die Dividendenzahlung an die Aktionäre mehr als aufgehoben.

Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten[1] in Mio. € **86**

2019	**873**
2018	959
2017	484
2016	–103
2015	–460

1 Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten = kurzfristige Finanzverbindlichkeiten + langfristige Finanzverbindlichkeiten – flüssige Mittel – kurzfristige Finanzanlagen.

ZINSSATZ SINKT

Der gewichtete Durchschnittszinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens sank im Jahr 2019 auf 1,5 % (2018: 2,1%). SIEHE GRAFIK 87 Diese Entwicklung war hauptsächlich auf die eigenkapital-neutrale Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio. € mit einem Kupon von 0,05 % und einen Rückgang der Zinsen auf kurzfristige Finanzverbindlichkeiten zurückzuführen. Zum Ende des Geschäftsjahres 2019 machten festverzinsliche Finanzierungen 99 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2018: 97 %), während 1 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens variabel verzinslich waren (2018: 3 %).

Zinssatzentwicklung[1] in % **87**

2019	**1,5**
2018	2,1
2017	2,7
2016	2,3
2015	2,4

1 Gewichteter Durchschnittszinssatz der Bruttofinanzverbindlichkeiten.

EFFEKTIVES WÄHRUNGSMANAGEMENT VON HOHER PRIORITÄT

Da adidas als weltweit tätiges Unternehmen Währungsrisiken ausgesetzt ist, stellt das effektive Währungsmanagement einen wichtigen Fokus der Treasury-Abteilung dar. Ziel dieses Währungsmanagements ist die Verringerung der Währungsschwankungen für die in Fremdwährung lautenden künftigen Nettozahlungsströme. Dabei ist das US-Dollar-Hedging von zentraler Bedeutung, da unsere Beschaffung überwiegend in Asien stattfindet und größtenteils in US-Dollar abgerechnet wird. SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 68 Im Geschäftsjahr 2019 betrug das Nettodefizit resultierend aus dem operativen Geschäft ca. 7,1 Mrd. US-$ (2018: 6,0 Mrd. US-$). Davon entfielen ca. 4,7 Mrd. US-$ auf den Euro (2018: 3,8 Mrd. US-$). Gemäß den Treasury-Grundsätzen verfolgt das Unternehmen ein fortlaufendes Hedging-System mit einem Zeitfenster von bis zu 24 Monaten, wobei ein Großteil des erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs etwa sechs Monate vor Beginn einer Saison abgesichert wird. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen. Zum Jahresende 2019 war das Hedging für das Jahr 2020 nahezu vollständig abgeschlossen. Außerdem hat das Unternehmen mit der Absicherung für das Jahr 2021 begonnen. Um das Unternehmen gegen ungünstige Kursentwicklungen zu schützen, nutzt die zentrale Treasury-Abteilung verschiedene Hedging-Instrumente, wie z. B. Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungsswaps oder Kombinationen unterschiedlicher Instrumente. SIEHE ERLÄUTERUNG 30, S. 198

JAHRESABSCHLUSS UND LAGEBERICHT DER ADIDAS AG

Die adidas AG ist das Mutterunternehmen des adidas Konzerns. In der adidas AG sind sowohl das operative Geschäft – und hier im Wesentlichen das des deutschen Markts – als auch die Zentralfunktionen des Unternehmens wie Marketing, IT, Treasury, Steuern, Recht und Finanzen enthalten. Darüber hinaus ist die adidas AG für die Beteiligungsverwaltung verantwortlich.

OPERATIVES GESCHÄFT UND KAPITALSTRUKTUR DER ADIDAS AG

Das operative Geschäft der adidas AG besteht überwiegend aus dem Verkauf von Waren an den Handel sowie aus eigenen Einzelhandelsaktivitäten.

Die Entwicklung der Ertragslage ist neben den eigenen Handelsaktivitäten der adidas AG stark auf deren Holdingfunktion für das Gesamtunternehmen zurückzuführen. Dies spiegelt sich vor allem in den Währungseffekten, den Kostenverrechnungen für erbrachte Dienstleistungen sowie im Zinsergebnis und Beteiligungsergebnis wider.

Die Chancen und Risiken sowie die zukünftige Entwicklung der adidas AG entsprechen weitestgehend den Chancen und Risiken sowie der zukünftigen Entwicklung des Gesamtunternehmens. SIEHE AUSBLICK, S. 128, SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 131

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der adidas AG ist sehr stark von der Holding- und Finanzierungsfunktion der Gesellschaft geprägt. So machten zum 31. Dezember 2019 die Finanzanlagen – vor allem bestehend aus Anteilen an verbundenen Unternehmen – 44 % der Bilanzsumme aus (2018: 46 %). Die internen Konten, über die Transaktionen zwischen den verbundenen Unternehmen abgewickelt werden, stellen zudem 32 % der Aktivseite (2018: 26 %) sowie 42 % der Passivseite (2018: 45 %) der Bilanz zum Ende des Geschäftsjahres 2019 dar.

ABSCHLUSSERSTELLUNG

Der folgende Jahresabschluss der adidas AG wird im Gegensatz zum Konzernabschluss, der im Einklang mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union zum 31. Dezember 2019 anzuwenden sind, steht, nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) aufgestellt.

GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

Gewinn-und-Verlust-Rechnung nach HGB (Kurzfassung) in Mio. € — **88**

	2019	2018
Umsatzerlöse	4.444	4.128
Gesamtleistung	**4.444**	**4.128**
Sonstige betriebliche Erträge	590	516
Materialaufwand	– 1.611	– 1.538
Personalaufwand	– 796	– 731
Abschreibungen	– 120	– 98
Sonstige betriebliche Aufwendungen	– 2.337	– 2.282
Betriebliches Ergebnis	**170**	**– 5**
Finanzergebnis	1.938	1.542
Steuern	– 161	– 113
Jahresüberschuss	**1.947**	**1.424**
Gewinnvortrag	41	45
Einstellung in anderen Gewinnrücklagen	– 750	– 400
Einstellung in Kapitalrücklage	0	– 9
Verwendung für den Rückkauf eigener Anteile	– 410	– 355
Bilanzgewinn	**828**	**705**

Umsatzerlöse der adidas AG in Mio. € — **89**

	2019	2018
Lizenz- und Provisionserträge	2.209	1.900
adidas Deutschland	1.275	1.157
Ausländische Tochtergesellschaften	48	60
Zentrale Vertriebseinheit	191	319
Sonstige Umsatzerlöse	721	692
Gesamt	**4.444**	**4.128**

UMSATZERLÖSE STEIGEN UM 8 %

Der Umsatz der adidas AG setzt sich zusammen aus externen Umsätzen im Geschäftsbereich adidas Deutschland, die mit Produkten der Marken adidas und Reebok erwirtschaftet werden, sowie Umsätzen mit ausländischen Tochtergesellschaften. In den Umsatzerlösen ausgewiesen werden ferner Lizenz- und Provisionserträge, im Wesentlichen von verbundenen Unternehmen, Umsätze der zentralen Vertriebseinheit sowie sonstige Umsatzerlöse. Die Umsatzerlöse der adidas AG stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 8 % auf 4,444 Mrd. € (2018: 4,128 Mrd. €). Die Umsatzsteigerung ist vor allem auf höhere Lizenz- und Provisionserträge sowie gestiegene Umsätze von adidas Deutschland zurückzuführen. SIEHE TABELLE 88, SIEHE TABELLE 89

ANSTIEG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN ERTRÄGE UM 14 %

Im Geschäftsjahr 2019 stiegen die sonstigen betrieblichen Erträge der adidas AG um 14 % auf 590 Mio. € (2018: 516 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf positive Währungseffekte zurückzuführen.

ANSTIEG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN AUFWENDUNGEN UM 2 %

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der adidas AG erhöhten sich im Geschäftsjahr 2019 um 2 % auf 2,337 Mrd. €

(2018: 2,282 Mrd. €). SIEHE TABELLE 88 Dies ist im Wesentlichen auf einen Anstieg der Währungsverluste und gestiegene Aufwendungen im Bereich IT- und Wartungskosten zurückzuführen, wogegen sich der Rückgang der Aufwendungen für Werbe- und Promotionkosten und der Wertberichtigungen auf Forderungen gegenläufig auswirkte.

ABSCHREIBUNGEN STEIGEN UM 22 %

Die Abschreibungen der adidas AG erhöhten sich im Geschäftsjahr 2019 um 22 % auf 120 Mio. € (2018: 98 Mio. €) vor allem infolge gestiegener Abschreibungen für Software und Gebäude.

BETRIEBLICHES ERGEBNIS ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Im Geschäftsjahr 2019 wies die adidas AG aufgrund der gestiegenen Umsatzerlöse ein positives betriebliches Ergebnis in Höhe von 170 Mio. € aus (2018: negatives betriebliches Ergebnis in Höhe von 5 Mio. €). SIEHE TABELLE 88

FINANZERGEBNIS VERBESSERT SICH

Das Finanzergebnis der adidas AG stieg im Jahr 2019 um 26 % auf 1,938 Mrd. € (2018: 1,542 Mrd. €). Die Verbesserung ist auf höhere Dividendenerträge zurückzuführen. Gegenläufig wirkten sich niedrigere Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen aus.

JAHRESÜBERSCHUSS DEUTLICH ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Nach Berücksichtigung der Steuern in Höhe von 161 Mio. € (2018: 113 Mio. €) belief sich der Jahresüberschuss 2019 auf 1,947 Mrd. € und lag damit um 37 % über dem Vorjahreswert (2018: 1,424 Mrd. €). SIEHE TABELLE 88

BILANZ

Bilanz nach HGB (Kurzfassung) in Mio. € — **90**

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Aktiva		
Immaterielle Vermögensgegenstände	188	162
Sachanlagen	706	688
Finanzanlagen	4.427	4.361
Anlagevermögen	**5.321**	**5.211**
Vorräte	37	47
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	3.365	2.655
Flüssige Mittel, Wertpapiere	1.197	1.478
Umlaufvermögen	**4.599**	**4.180**
Rechnungsabgrenzungsposten	150	100
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	0	5
Bilanzsumme	**10.070**	**9.496**
Passiva		
Eigenkapital	3.107	2.634
Rückstellungen	728	699
Verbindlichkeiten und sonstige Posten	6.235	6.163
Bilanzsumme	**10.070**	**9.496**

BILANZSUMME ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Zum Ende des Geschäftsjahres 2019 stieg die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 6 % auf 10,070 Mrd. € (2018: 9,496 Mrd. €). Dies war im Wesentlichen auf eine Erhöhung bei den Forderungen und sonstigen Vermögensgegenständen sowie den Finanzanlagen zurückzuführen. Einen gegenläufigen Effekt hatte der Rückgang bei den flüssigen Mitteln und Wertpapieren. SIEHE TABELLE 90

EIGENKAPITAL 18 % ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Das Eigenkapital erhöhte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 18 % auf 3,107 Mrd. € (2018: 2,634 Mrd. €). SIEHE TABELLE 90 Die Eigenkapitalquote stieg auf 30,9 % (2018: 27,7 %).

RÜCKSTELLUNGEN STEIGEN UM 4 %

Zum Ende des Geschäftsjahres 2019 stiegen die Rückstellungen um 4 % auf 728 Mio. € (2018: 699 Mio. €). SIEHE TABELLE 90 Der Anstieg resultierte in erster Linie aus gestiegenen Rückstellungen für Personal.

VERBINDLICHKEITEN UND SONSTIGE POSTEN STEIGEN UM 1 %

Die Verbindlichkeiten und sonstigen Posten veränderten sich nicht wesentlich und lagen zum 31. Dezember 2019 mit 6,235 Mrd. € um 1 % über dem Vorjahresniveau (2018: 6,163 Mrd. €). SIEHE TABELLE 90

MITTELZUFLUSS AUS DER BETRIEBLICHEN TÄTIGKEIT SPIEGELT VERÄNDERUNG DES FINANZMITTELBESTANDS WIDER

Die adidas AG erwirtschaftete einen Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 1,473 Mrd. € (2018: 1,696 Mrd. €). Die Veränderung gegenüber dem Vorjahr resultierte aus dem gestiegenen Jahresüberschuss sowie als gegenläufiger Effekt aus den gestiegenen Forderungen gegen verbundene Unternehmen. Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit betrug 233 Mio. € (2018: 270 Mio. €). Dies ist insbesondere auf Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen in Höhe von 167 Mio. € und Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen in Höhe von 66 Mio. € zurückzuführen. Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich ein Mittelabfluss in Höhe von 1,478 Mrd. € (2018: 889 Mio. €). Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit ist im Wesentlichen auf den Rückkauf von Aktien der adidas AG im Wert von 815 Mio. € (dafür wurden 410 Mio. € aus dem laufenden Jahresüberschuss 2019 verwendet) und die Dividendenzahlung in Höhe von 664 Mio. € zurückzuführen. Infolge dieser Entwicklungen verringerte sich der Finanzmittelbestand der adidas AG gegenüber dem Vorjahr auf 636 Mio. € (2018: 874 Mio. €).

Die adidas AG verfügt über bilaterale Kreditlinien in Höhe von 1,3 Mrd. €. Darüber hinaus steht der Gesellschaft ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2,0 Mrd. € zur Verfügung. SIEHE TREASURY, S. 115

Die adidas AG ist jederzeit in der Lage, ihren finanziellen Verpflichtungen nachzukommen.

ANGABEN NACH § 315A ABS. 1 HGB UND § 289A ABS. 1 HGB SOWIE ERLÄUTERNDER BERICHT

ZUSAMMENSETZUNG DES GEZEICHNETEN KAPITALS

Das Grundkapital der adidas AG beläuft sich auf 200.416.186 € (Stand: 31. Dezember 2019), eingeteilt in ebenso viele auf den Namen lautende Stückaktien, die rechnerisch jeweils mit 1 € am Grundkapital beteiligt sind (‚Aktien'). Das Grundkapital und die Anzahl der Aktien haben sich im Geschäftsjahr 2019 nicht verändert. Die Aktien sind voll eingezahlt. Ein Anspruch der Aktionäre auf Verbriefung ihrer Anteile ist gemäß § 4 Abs. 9 der Satzung grundsätzlich ausgeschlossen, soweit nicht eine Verbriefung nach den Regeln erforderlich ist, die an einer Börse gelten, an der die Aktien zugelassen sind. Gemäß § 67 Abs. 2 AktG gilt im Verhältnis zur adidas AG als Aktionär nur, wer als solcher im Aktienregister eingetragen ist. Jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme und ist maßgebend für den Anteil der Aktionäre am Gewinn der Gesellschaft. Mit allen Aktien sind die gleichen Rechte und Pflichten verbunden. Die Rechte und Pflichten der Aktionäre ergeben sich im Einzelnen aus den Regelungen des Aktiengesetzes, insbesondere aus den §§ 12, 53a ff., 118 ff. und 186 AktG. Zum 31. Dezember 2019 besaß die adidas AG 4.446.799 eigene Aktien, aus denen der Gesellschaft gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen. SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 189

In den USA hat die adidas AG American Depositary Receipts (ADRs) begeben. ADRs sind Hinterlegungsscheine nicht amerikanischer Aktien, die an den US-Börsen anstelle der Originalaktien gehandelt werden. Zwei ADRs entsprechen jeweils einer adidas AG Aktie. SIEHE UNSERE AKTIE, S. 48

BESCHRÄNKUNGEN, DIE DIE STIMMRECHTE ODER DIE ÜBERTRAGUNG VON AKTIEN BETREFFEN

Vertragliche Vereinbarungen mit der adidas AG oder sonstige Vereinbarungen, die die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien beschränken, sind uns nicht bekannt. Aufgrund des Verhaltenskodexes und interner Vorgaben der adidas AG sowie aufgrund von Art. 19 Abs. 11 der Verordnung (EU) Nr. 596/2014 (Marktmissbrauchsverordnung) bestehen jedoch für Vorstände beim Kauf und Verkauf von Aktien der adidas AG gewisse Handelsverbote im (zeitlichen) Zusammenhang mit der Veröffentlichung von Halbjahres- und Jahresfinanzberichten.

Beschränkungen des Stimmrechts können ferner aufgrund von Vorschriften des Aktiengesetzes, etwa gemäß § 136 AktG oder für eigene Aktien gemäß § 71b AktG, sowie aufgrund kapitalmarktrechtlicher Vorschriften, insbesondere gemäß §§ 33 ff. WpHG, bestehen.

Die Aktien, die im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms an Mitarbeiter der adidas AG sowie an Mitarbeiter teilnehmender Tochterunternehmen ausgegeben worden sind, unterliegen keinen Veräußerungssperren, soweit nicht lokal anwendbare Vorschriften eine solche Veräußerungssperre vorsehen. Mitarbeiter, die ihre selbst erworbenen Aktien (Investment-Aktien) für mindestens ein Jahr halten, erhalten anschließend für je sechs Investment-Aktien eine Aktie ohne Zuzahlung (sogenannte Matching-Aktie), sofern sie zu diesem Zeitpunkt noch adidas Mitarbeiter sind. Soweit Mitarbeiter während der Jahresfrist Investment-Aktien übertragen, verpfänden oder in einer anderen Weise belasten, erlischt die Berechtigung zum Bezug von Matching-Aktien.

BETEILIGUNGEN AM GRUNDKAPITAL, DIE 10 % DER STIMMRECHTE ÜBERSCHREITEN

Direkte oder indirekte Beteiligungen am Grundkapital der adidas AG, die 10 % der Stimmrechte erreichen oder überschreiten, sind uns nicht mitgeteilt worden und auch ansonsten nicht bekannt.

AKTIEN MIT SONDERRECHTEN

Aktien mit Sonderrechten, insbesondere mit solchen, die Kontrollbefugnisse verleihen, bestehen nicht.

STIMMRECHTSKONTROLLE BEI BETEILIGUNGEN VON ARBEITNEHMERN AM KAPITAL

Arbeitnehmer, die Aktien der adidas AG halten, üben ihre Kontrollrechte wie andere Aktionäre unmittelbar nach Maßgabe der gesetzlichen Vorschriften und der Satzung aus. Die Aktien, die Mitarbeiter im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms erwerben, werden zentral von einem Dienstleister im Namen der teilnehmenden Mitarbeiter treuhänderisch gehalten. Solange die Aktien treuhänderisch gehalten werden, werden vom Treuhänder geeignete Maßnahmen ergriffen, um den teilnehmenden Mitarbeitern mittelbar oder unmittelbar die Ausübung ihrer Stimmrechte aus den verwalteten Aktien zu ermöglichen.

ERNENNUNG UND ABBERUFUNG DES VORSTANDS

Die Bestimmung der konkreten Anzahl der Vorstandsmitglieder, ihre Bestellung und Abberufung sowie die Bestellung des Vorstandsvorsitzenden erfolgen gemäß § 6 der Satzung und § 84 AktG durch den Aufsichtsrat. Der Vorstand der adidas AG besteht grundsätzlich aus mindestens zwei Personen und derzeit aus dem Vorstandsvorsitzenden sowie fünf weiteren Mitgliedern. Vorstandsmitglieder dürfen für einen Zeitraum von höchstens fünf Jahren bestellt werden. Eine wiederholte Bestellung oder Verlängerung der Amtszeit für jeweils höchstens fünf Jahre ist zulässig. SIEHE VORSTAND, S. 12

Der Aufsichtsrat kann die Bestellung zum Vorstandsmitglied bzw. zum Vorstandsvorsitzenden widerrufen, wenn ein wichtiger Grund vorliegt, z. B. eine grobe Pflichtverletzung oder ein Vertrauensentzug durch die Hauptversammlung.

Da die adidas AG den Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes (MitbestG) unterliegt, ist für die Bestellung von Mitgliedern des Vorstands, aber auch für deren Abberufung, eine Mehrheit von mindestens zwei Drittel der Aufsichtsratsmitglieder erforderlich (§ 31 MitbestG). Kommt eine solche Mehrheit bei der ersten Abstimmung im Aufsichtsrat nicht zustande, so hat der Vermittlungsausschuss einen Vorschlag zu unterbreiten, der andere Vorschläge jedoch nicht ausschließt. Die Bestellung bzw. Abberufung erfolgt dann in einer zweiten Abstimmung mit einfacher Mehrheit der Stimmen der Aufsichtsratsmitglieder. Wird auch dabei die erforderliche Mehrheit nicht erreicht, erfolgt eine dritte Abstimmung, die erneut einer einfachen Mehrheit bedarf, bei der dem Aufsichtsratsvorsitzenden jedoch zwei Stimmen zustehen.

Fehlt ein erforderliches Vorstandsmitglied, so hat in dringenden Fällen das zuständige Gericht auf Antrag ein Vorstandsmitglied zu bestellen (§ 85 Abs. 1 AktG).

SATZUNGSÄNDERUNGEN

Die Satzung der adidas AG kann gemäß §§ 119 Abs. 1 Nr. 5, 179 Abs. 1 Satz 1 AktG grundsätzlich nur durch einen Beschluss der Hauptversammlung geändert werden. Gemäß § 21 Abs. 3 der Satzung in Verbindung mit § 179 Abs. 2 Satz 2 AktG beschließt die Hauptversammlung der adidas AG über Satzungsänderungen grundsätzlich mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen und mit einfacher Mehrheit des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals. Soweit das Gesetz zwingend eine größere Stimm- oder Kapitalmehrheit vorschreibt, ist diese maßgeblich. Änderungen der Satzung, die lediglich die Fassung betreffen, kann gemäß § 179 Abs. 1 Satz 2 AktG in Verbindung mit § 10 Abs. 1 Satz 2 der Satzung der Aufsichtsrat beschließen.

BEFUGNISSE DES VORSTANDS

Die Befugnisse des Vorstands sind in §§ 76 ff. AktG in Verbindung mit §§ 7 und 8 der Satzung geregelt. Er hat insbesondere die Aufgabe, die adidas AG unter eigener Verantwortung zu leiten und die Gesellschaft gerichtlich und außergerichtlich zu vertreten.

BEFUGNISSE DES VORSTANDS HINSICHTLICH AKTIENAUSGABE

Die Befugnisse des Vorstands zur Ausgabe von Aktien ergeben sich aus § 4 der Satzung und den gesetzlichen Bestimmungen:

Genehmigtes Kapital

- Bis zum 14. Juni 2021 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 4.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2016). Auf die Höchstzahl der 4.000.000 Aktien sind zurückerworbene eigene Aktien der Gesellschaft anzurechnen, welche die Gesellschaft während der Laufzeit dieser Ermächtigung für Belegschaftsaktienprogramme verwendet. Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen. Die neuen Aktien dürfen nur an (aktuelle und ehemalige) Mitarbeiter der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen sowie an (aktuelle und ehemalige) Organmitglieder von mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen („Berechtigte") ausgegeben werden.
- Bis zum 7. Juni 2022 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 50.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2017/I). Der Vorstand ist

ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen.

— Bis zum 7. Juni 2022 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 20.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2017/III). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen. Ferner kann der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre ausschließen, wenn die neuen Aktien zu einem Ausgabebetrag ausgegeben werden, der den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien der Gesellschaft zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabebetrags, die möglichst zeitnah zur Platzierung der Aktien erfolgen soll, nicht wesentlich unterschreitet; dieser Bezugsrechtsausschluss kann auch im Zusammenhang mit der Einführung der Aktien der Gesellschaft an einer ausländischen Börse stehen. Von der Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gemäß dem vorhergehenden Satz kann jedoch nur so weit Gebrauch gemacht werden, wie der anteilige Betrag der neuen Aktien am Grundkapital zusammen mit dem anteiligen Betrag sonstiger Aktien am Grundkapital, die von der Gesellschaft seit dem 11. Mai 2017 unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß oder entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG auf der Grundlage eines genehmigten Kapitals oder nach Rückerwerb ausgegeben worden sind oder auf die seit dem 11. Mai 2017 unter Ausschluss des Bezugsrechts entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ein Umtausch- bzw. Bezugsrecht oder eine Umtausch- bzw. Bezugspflicht durch Options- und/oder Wandelanleihen eingeräumt worden ist, zehn vom Hundert (10 %) des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Eintragung dieser Ermächtigung in das Handelsregister oder – falls geringer – zum jeweiligen Zeitpunkt der Beschlussfassung über die Ausübung der Ermächtigung nicht übersteigt. Das Gesamtvolumen der aufgrund dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss ausgegebenen Aktien darf – zusammen mit Aktien, die gegen Sacheinlagen mit Bezugsrechtsausschluss aus dem Genehmigten Kapital 2017/II ausgegeben wurden – insgesamt nicht mehr als 10 % des zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausgabe vorhandenen Grundkapitals betragen. Diese Anrechnungsklausel gilt nicht für den Bezugsrechtsausschluss für Spitzenbeträge.

— Bis zum 13. Juni 2024 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sacheinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 16.000.000 € zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2019). Der Vorstand entscheidet mit Zustimmung des Aufsichtsrats über einen Ausschluss des Bezugsrechts. Das Gesamtvolumen der aufgrund dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss ausgegebenen Aktien darf insgesamt nicht mehr als 10 % des zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung oder, falls niedriger, des zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausgabe vorhandenen Grundkapitals betragen. Auf die vorgenannte 10 %-Grenze ist das Grundkapital anzurechnen, das auf diejenigen Aktien entfällt, die zur Bedienung von Wandlungs- oder Optionsrechten bzw. Wandlungs- oder Optionspflichten aus Anleihen, Schuldverschreibungen oder Genussrechten auszugeben sind, soweit diese während der Laufzeit bis zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausübung dieser Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben werden, oder das auf Aktien entfällt, die während der Laufzeit bis zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausübung dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss ausgegeben oder veräußert werden. Diese Anrechnungsklausel gilt nicht für den Bezugsrechtsausschluss für Spitzenbeträge. Das Genehmigte Kapital 2019 darf nicht zur Ausgabe von Aktien im Rahmen von Vergütungs- oder Beteiligungsprogrammen für Vorstandsmitglieder, Arbeitnehmer oder für Mitglieder von Geschäftsführungsorganen oder Arbeitnehmer von Tochterunternehmen verwendet werden. SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 189

Bedingtes Kapital

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 12.500.000 € bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2018). Das Bedingte Kapital dient dem Zweck, den Inhabern bzw. Gläubigern von Schuldverschreibungen, die aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 9. Mai 2018 begeben wurden, Options- bzw. Wandlungsrechte auf insgesamt bis zu 12.500.000 Aktien nach näherer Maßgabe der jeweiligen Bedingungen der Schuldverschreibungen zu gewähren. Bis zum 8. Mai 2023 ist der Vorstand aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 9. Mai 2018 ermächtigt, einmal oder mehrmals Options- und/oder Wandelanleihen im Gesamtnennbetrag von bis zu 2.500.000.000 € mit oder ohne Laufzeitbeschränkung gegen Bareinlagen zu begeben und für Schuldverschreibungen, die von nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft begeben werden, die Garantie zu übernehmen. Der Vorstand ist ferner ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auf die Schuldverschreibungen für Spitzenbeträge auszuschließen sowie auch insoweit auszuschließen, wie dies zur Einräumung von Bezugsrechten, die Inhabern bzw. Gläubigern von bereits zuvor begebenen Schuldverschreibungen zustehen, erforderlich ist. Schließlich ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auch dann auszuschließen, wenn der Ausgabepreis der Schuldverschreibungen ihren hypothetischen Marktwert nicht wesentlich unterschreitet und die Anzahl der auszugebenden Aktien 10 % des Grundkapitals nicht überschreitet. Auf die vorgenannte 10 %-Grenze werden eigene Aktien angerechnet, die unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 71 Abs. 1 Nr. 8 in Verbindung mit § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG im Zeitraum vom Beginn der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zur Ausgabe der betreffenden Schuldverschreibungen veräußert werden. Ferner sind auf die vorgenannte 10 %-Grenze diejenigen Aktien anzurechnen, die im Zeitraum vom Beginn der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zur Ausgabe der betreffenden Schuldverschreibungen im Rahmen einer Barkapitalerhöhung

unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG oder gemäß § 203 Abs. 1 in Verbindung mit § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben werden. Schließlich sind auf die vorgenannte 10 %-Grenze Aktien anzurechnen, für die aufgrund von Options- oder Wandelschuldverschreibungen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung auf der Grundlage anderer Ermächtigungen unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 221 Abs. 4 Satz 2 in Verbindung mit § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG von der Gesellschaft oder deren nachgeordneten Konzernunternehmen ausgegeben worden sind, ein Options- oder Wandlungsrecht, eine Options- oder Wandlungspflicht oder zugunsten der Gesellschaft ein auf Aktien der Gesellschaft gerichtetes Aktienlieferungsrecht besteht. Unbeschadet des Rechts des Aufsichtsrats, weitergehende Zustimmungserfordernisse festzulegen, bedarf der Vorstand für die Ausgabe von Options- und/oder Wandelanleihen auf der Grundlage des Beschlusses der Hauptversammlung vom 9. Mai 2018 unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre der Zustimmung des Aufsichtsrats.

Der Vorstand hat von der Ermächtigung der Hauptversammlung zur Ausgabe von Options- und/oder Wandelanleihen vom 9. Mai 2018 bislang keinen Gebrauch gemacht.

BEFUGNISSE DES VORSTANDS HINSICHTLICH AKTIENRÜCKKAUF

Die Befugnisse des Vorstands zum Erwerb eigener Aktien ergeben sich aus §§ 71 ff. AktG sowie zum Bilanzstichtag aus der Ermächtigung durch die Hauptversammlung vom 12. Mai 2016.

Der Vorstand ist ermächtigt, bis zum 11. Mai 2021 eigene Aktien in Höhe von insgesamt bis zu 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden (oder ggf. des zum Zeitpunkt der Inanspruchnahme der Ermächtigung niedrigeren) Grundkapitals zu jedem zulässigen Zweck im Rahmen der gesetzlichen Beschränkungen zu erwerben. Die Ermächtigung kann durch die Gesellschaft, aber auch durch nachgeordnete Konzernunternehmen oder für ihre oder deren Rechnung durch von der Gesellschaft oder von einem nachgeordneten Konzernunternehmen beauftragte Dritte, ausgenutzt werden.

Der Rückkauf kann über die Börse, mittels einer öffentlichen Einladung zur Abgabe von Verkaufsofferten, eines öffentlichen Kaufangebots oder durch die Einräumung von Andienungsrechten an die Aktionäre erfolgen. Die Ermächtigung enthält auch Festlegungen über den höchsten und niedrigsten Gegenwert, der jeweils gewährt werden darf.

Die Verwendungszwecke der aufgrund dieser Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien können dem Beschluss zu Punkt 9 der Tagesordnung der Hauptversammlung vom 12. Mai 2016 entnommen werden. Insbesondere können die Aktien wie folgt verwendet werden:

- Sie können über die Börse oder durch ein öffentliches Angebot an alle Aktionäre im Verhältnis ihrer Beteiligungsquote veräußert werden; im Falle eines Angebots an alle Aktionäre ist das Bezugsrecht für Spitzenbeträge ausgeschlossen. Die Aktien können ferner auch anderweitig gegen Barzahlung zu einem Preis veräußert werden, der den Börsenpreis von Aktien der Gesellschaft gleicher Ausstattung zum Zeitpunkt der Veräußerung nicht wesentlich unterschreitet; der auf die Anzahl der unter dieser Ermächtigung veräußerten Aktien entfallende anteilige Betrag des Grundkapitals darf 10 % des Grundkapitals der Gesellschaft nicht überschreiten. Auf die 10 %-Grenze ist der anteilige Betrag des Grundkapitals von neuen Aktien, die ggf. im Zeitraum zwischen dem 12. Mai 2016 und der Veräußerung der Aktien aufgrund eines genehmigten Kapitals unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 203 Abs. 1 in Verbindung mit § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG begeben worden sind, anzurechnen. Ebenso anzurechnen ist der anteilige Betrag des Grundkapitals, der auf Aktien entfällt, die ausgegeben werden können aufgrund von Schuldverschreibungen mit einem Options- bzw. Wandlungsrecht oder einer Options- bzw. Wandlungspflicht oder einem Aktienlieferungsrecht der Gesellschaft, soweit diese Schuldverschreibungen aufgrund von etwaigen Ermächtigungen gemäß §§ 221 Abs. 4, 186 Abs. 3 Satz 4 AktG im Zeitraum zwischen dem 12. Mai 2016 und der Veräußerung der Aktien begeben worden sind.
- Sie können als Gegenleistung zum Zweck des unmittelbaren oder mittelbaren Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen, Beteiligungen an Unternehmen oder sonstigen Wirtschaftsgütern oder im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen angeboten und übertragen werden.
- Sie können als Gegenleistung für den Erwerb von gewerblichen Schutzrechten oder Immaterialgüterrechten oder für den Erwerb daran bestehender Lizenzen, auch durch nachgeordnete Konzernunternehmen, angeboten und veräußert werden.
- Sie können zur Erfüllung von Options- bzw. Wandlungsrechten oder Options- bzw. Wandlungspflichten oder einem Aktienlieferungsrecht der Gesellschaft aus von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen begebenen Options- und/oder Wandelanleihen verwendet werden.
- Bis zu 4.000.000 Aktien können im Zusammenhang mit Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen zugunsten von (aktuellen und ehemaligen) Mitarbeitern der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen sowie zugunsten von (aktuellen und ehemaligen) Organmitgliedern von mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen verwendet werden. Auf die Höchstzahl von 4.000.000 Aktien ist die Anzahl der Aktien anzurechnen, die die Gesellschaft unter teilweiser Ausnutzung des Genehmigten Kapitals 2016 an Berechtigte ausgibt.
- Sie können eingezogen werden, ohne dass dies eines weiteren Hauptversammlungsbeschlusses bedarf.

Die Aktien können ferner als Vergütung in Form einer Aktientantieme an Mitglieder des Vorstands mit der Maßgabe zugesagt oder übertragen werden, dass die Veräußerung durch den Vorstand erst nach einer Sperrfrist von mindestens drei Jahren ab Übertragung zulässig ist. Die Zuständigkeit dafür liegt beim Aufsichtsrat.

Im Falle der Verwendung von Aktien zu den oben genannten Zwecken, mit Ausnahme der Einziehung von Aktien, ist das Bezugsrecht der Aktionäre ausgeschlossen.

Der Aufsichtsrat kann bestimmen, dass Maßnahmen aufgrund dieser Ermächtigung nur mit seiner Zustimmung oder der Zustimmung eines Aufsichtsratsausschusses vorgenommen werden dürfen.

Der Vorstand hat von der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms 2018–2021 in den Geschäftsjahren 2018 und 2019 teilweise Gebrauch gemacht. Im Rahmen einer ersten Tranche (Gesamtdauer vom 22. März 2018 bis einschließlich 4. Dezember 2018) dieses Aktienrückkaufprogramms hat die adidas AG 5.089.879 eigene Aktien über die Börse erworben. Im Rahmen einer zweiten Tranche (Gesamtdauer vom 7. Januar 2019 bis einschließlich 18. Dezember 2019) hat die adidas AG im Berichtsjahr 3.223.214 eigene Aktien über die Börse erworben. SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 189

Der Vorstand ist nach der von der Hauptversammlung am 12. Mai 2016 beschlossenen Ermächtigung ferner befugt, den Aktienerwerb auch unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten durchzuführen, die mit einem Kreditinstitut oder Finanzdienstleistungsinstitut zu marktnahen Konditionen abgeschlossen werden. Die adidas AG kann auf physische Belieferung gerichtete Call-Optionen erwerben und/oder Put-Optionen verkaufen bzw. eine Kombination aus Call- und Put-Optionen oder andere Eigenkapitalderivate verwenden, wenn durch die Optionsbedingungen sichergestellt ist, dass diese Eigenkapitalderivate nur mit Aktien beliefert werden, die ihrerseits unter Wahrung des Gleichbehandlungsgrundsatzes erworben wurden. Alle Aktienerwerbe unter Einsatz der wie oben ausgeführten Eigenkapitalderivate sind dabei auf Aktien im Umfang von höchstens 5 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung bestehenden (oder ggf. des zum Zeitpunkt der Inanspruchnahme der Ermächtigung niedrigeren) Grundkapitals beschränkt. Die Laufzeit der Optionen darf jeweils 18 Monate nicht überschreiten und muss ferner so gewählt sein, dass der Erwerb der Aktien in Ausübung der Optionen nicht nach dem 11. Mai 2021 erfolgt. Die Ermächtigung enthält auch Festlegungen über den höchsten und niedrigsten Gegenwert, der jeweils gewährt werden darf.

Für die Verwendung, den Bezugsrechtsausschluss und die Einziehung von Aktien, die unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten erworben wurden, gelten die von der Hauptversammlung festgesetzten (oben dargestellten) allgemeinen Regelungen entsprechend.

CHANGE OF CONTROL/ ENTSCHÄDIGUNGSVEREINBARUNGEN

Die wesentlichen Vereinbarungen der adidas AG, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels (Change of Control) stehen, betreffen die bedeutenden Finanzierungsvereinbarungen. Für den Fall eines Kontrollwechsels sehen diese, wie üblich, für den Kreditgeber das Recht zur Kündigung und vorzeitigen Fälligstellung der Rückzahlung vor.

Mit den Mitgliedern des Vorstands sowie Arbeitnehmern bestehen keine Vereinbarungen über Entschädigungsleistungen für den Fall eines Übernahmeangebots.

GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN

adidas gliedert sein operatives Geschäft in folgende Geschäftssegmente: Europa, Nordamerika adidas, Nordamerika Reebok, Asien-Pazifik, Russland/GUS, Lateinamerika, Emerging Markets, adidas Golf, Runtastic und Andere zentral geführte Geschäftsbereiche. Während die Geschäftssegmente Europa, Asien-Pazifik, Russland/GUS, Lateinamerika und Emerging Markets separat berichtet werden, sind Nordamerika adidas und Nordamerika Reebok im berichtspflichtigen Segment Nordamerika zusammengefasst. Jedes berichtspflichtige Segment umfasst sämtliche Geschäftsaktivitäten in den Bereichen Großhandel, Einzelhandel und E-Commerce im Zusammenhang mit dem Vertrieb und Verkauf von Produkten der Marken adidas und Reebok an Einzelhandelskunden und Endverbraucher. Die restlichen Geschäftssegmente werden aus Wesentlichkeitsgründen unter Andere Geschäftssegmente zusammengefasst.

EUROPA

In Europa stieg der Umsatz im Jahr 2019 sowohl auf währungsbereinigter Basis als auch in Euro um 3 % auf 6,071 Mrd. € (2018: 5,885 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas nahm währungsbereinigt um 4 % zu. Verantwortlich dafür waren Zuwächse im niedrigen einstelligen Bereich bei Sport Inspired sowie Wachstum im mittleren einstelligen Bereich bei Sport Performance. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Europa verringerte sich um 2 % aufgrund von Rückgängen sowohl bei Sport als auch bei Classics.

Umsatz in Europa
+3 % (währungsbereinigt)
6,071 Mrd. €

SIEHE TABELLE 91

Europa im Überblick in Mio. € **91**

	2019	2018	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	6.071	5.885	3 %	3 %
Marke adidas	5.599	5.405	4 %	4 %
Marke Reebok	471	480	–2 %	–2 %
Bruttomarge	51,5 %	47,7 %	3,9 PP	–
Segmentbetriebsergebnis	1.408	1.176	20 %	–
Operative Marge des Segments	23,2 %	20,0 %	3,2 PP	–

Die Bruttomarge in Europa verbesserte sich um 3,9 Prozentpunkte auf 51,5 % (2018: 47,7 %). Verantwortlich dafür waren positive Währungseffekte, niedrigere Beschaffungskosten und ein günstiger Vertriebskanalmix, die einen ungünstigen Produkt- und Preismix mehr als kompensierten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 6 % auf 1,722 Mrd. € (2018: 1,628 Mrd. €). Dieser Anstieg war vor allem auf höhere Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 0,7 Prozentpunkte auf 28,4 % (2018: 27,7 %). Aufgrund der verbesserten Bruttomarge, die den negativen Effekt höherer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensierte, erhöhte sich die operative Marge um 3,2 Prozentpunkte auf 23,2 % (2018: 20,0 %). Das Betriebsergebnis in Europa lag mit 1,408 Mrd. € um 20 % über dem Vorjahresniveau (2018: 1,176 Mrd. €). SIEHE TABELLE 91

NORDAMERIKA

In Nordamerika stieg der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 8 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz um 13 % auf 5,313 Mrd. € (2018: 4,689 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas nahm währungsbereinigt um 7 % zu. Verantwortlich dafür waren Umsatzzuwächse im mittleren einstelligen Bereich bei Sport Inspired sowie im niedrigen einstelligen Bereich bei Sport Performance. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Nordamerika nahm um 12 % zu. Dieser Anstieg war Zuwächsen sowohl bei Sport als auch bei Classics zuzuschreiben. SIEHE TABELLE 92

Umsatz in Nordamerika
+8 % (währungsbereinigt)
5,313 Mrd. €

Nordamerika im Überblick in Mio. € **92**

	2019	2018	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	5.313	4.689	13 %	8 %
Marke adidas	4.828	4.277	13 %	7 %
Marke Reebok	485	411	18 %	12 %
Bruttomarge	40,0 %	41,2 %	–1,2 PP	–
Segmentbetriebsergebnis	715	698	2 %	–
Operative Marge des Segments	13,5 %	14,9 %	–1,4 PP	–

Die Bruttomarge in Nordamerika ging um 1,2 Prozentpunkte auf 40,0 % zurück (2018: 41,2 %). Höhere Luftfrachtkosten zur Minderung der Engpässe bei den Produktionskapazitäten sowie ein ungünstiger Preismix wurden durch niedrigere Beschaffungskosten sowie einen besseren Produkt- und Vertriebskanalmix nur zum Teil kompensiert. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 14 % auf 1,493 Mrd. € (2018: 1,305 Mrd. €). Dieser Anstieg war vor allem auf höhere Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz erhöhten sich um 0,3 Prozentpunkte auf 28,1 % (2018: 27,8 %). Aufgrund der niedrigeren Bruttomarge und der höheren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerte sich die operative Marge um 1,4 Prozentpunkte auf 13,5 % (2018: 14,9 %). Das Betriebsergebnis in Nordamerika stieg um 2 % auf 715 Mio. € (2018: 698 Mio. €). SIEHE TABELLE 92

ASIEN-PAZIFIK

Der Umsatz in Asien-Pazifik stieg währungsbereinigt um 10 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz in Asien-Pazifik um 12 % auf 8,032 Mrd. € (2018: 7,141 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas nahm auf währungsbereinigter Basis um 11 % zu. Verantwortlich für diese Entwicklung waren zweistellige Umsatzzuwächse sowohl bei Sport Inspired als auch bei Sport Performance. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Asien-Pazifik verringerte sich aufgrund von Rückgängen bei Sport und bei Classics um 15 %. SIEHE TABELLE 93

Umsatz in Asien-Pazifik
+ 10 % (währungsbereinigt)
8,032 Mrd. €

Asien-Pazifik im Überblick in Mio. € **93**

	2019	2018	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	8.032	7.141	12 %	10 %
Marke adidas	7.736	6.805	14 %	11 %
Marke Reebok	296	336	– 12 %	– 15 %
Bruttomarge	57,0 %	56,2 %	0,8 PP	–
Segmentbetriebsergebnis	2.703	2.339	16 %	–
Operative Marge des Segments	33,7 %	32,7 %	0,9 PP	–

Die Bruttomarge in Asien-Pazifik verbesserte sich um 0,8 Prozentpunkte auf 57,0 % (2018: 56,2 %). Gründe dafür waren niedrigere Beschaffungskosten, positive Währungseffekte sowie ein verbesserter Produkt- und Vertriebskanalmix. Diese positiven Effekte wurden zum Teil durch einen ungünstigen Preismix aufgehoben. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 12 % auf 1,891 Mrd. € (2018: 1,688 Mrd. €). Dieser Anstieg war vor allem auf höhere Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 0,1 Prozentpunkte auf 23,5 % (2018: 23,6 %). Aufgrund der verbesserten Bruttomarge sowie der niedrigeren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stieg die operative Marge um 0,9 Prozentpunkte auf 33,7 % (2018: 32,7 %). Das Betriebsergebnis in Asien-Pazifik erhöhte sich um 16 % auf 2,703 Mrd. € (2018: 2,339 Mrd. €). SIEHE TABELLE 93

RUSSLAND/GUS

Der Umsatz in Russland/GUS nahm währungsbereinigt um 8 % zu. In Euro erhöhte sich der Umsatz in Russland/GUS um 11 % auf 658 Mio. € (2018: 595 Mio. €). Der Umsatz der Marke adidas stieg auf währungsbereinigter Basis um 7 %. Bei Sport Inspired wuchs der Umsatz im zweistelligen Bereich. Gleichzeitig erhöhte sich der Umsatz bei Sport Performance im mittleren einstelligen Bereich. Der Umsatz der Marke Reebok in Russland/GUS nahm infolge eines Umsatzanstiegs im mittleren einstelligen Bereich bei Sport und zweistelligen Wachstums bei Classics währungsbereinigt um 11 % zu. SIEHE TABELLE 94

Umsatz in Russland/GUS
+ 8 % (währungsbereinigt)
658 Mio. €

Russland/GUS im Überblick in Mio. € **94**

	2019	2018	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	658	595	11 %	8 %
Marke adidas	490	446	10 %	7 %
Marke Reebok	168	149	13 %	11 %
Bruttomarge	61,7 %	65,8 %	– 4,2 PP	–
Segmentbetriebsergebnis	167	146	14 %	–
Operative Marge des Segments	25,4 %	24,6 %	0,8 PP	–

Die Bruttomarge in Russland/GUS ging um 4,2 Prozentpunkte auf 61,7 % zurück (2018: 65,8 %). Verantwortlich dafür war ein ungünstiger Preis- und Vertriebskanalmix, der niedrigere Beschaffungskosten und positive Währungseffekte mehr als aufhob. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen aufgrund geringerer Betriebsgemeinkosten sowie niedrigerer Marketingaufwendungen um 3 % auf 239 Mio. € zurück (2018: 245 Mio. €). Die Aufwendungen aus der betrieb-

lichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich im Vergleich zum Vorjahr um 4,9 Prozentpunkte auf 36,3 % (2018: 41,2 %). Da die niedrigere Bruttomarge durch niedrigere Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensiert wurde, verbesserte sich die operative Marge um 0,8 Prozentpunkte auf 25,4 % (2018: 24,6 %). Das Betriebsergebnis in Russland/GUS erhöhte sich um 14 % auf 167 Mio. € (2018: 146 Mio. €). SIEHE TABELLE 94

LATEINAMERIKA

Der Umsatz in Lateinamerika stieg währungsbereinigt um 7 %. In Euro nahm der Umsatz in Lateinamerika um 2 % auf 1,660 Mrd. € zu (2018: 1,634 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas erhöhte sich auf währungsbereinigter Basis um 8 %. Umsatzzuwächse im zweistelligen Bereich bei Sport Inspired wurden zum Teil durch einen Umsatzrückgang im niedrigen einstelligen Bereich bei Sport Performance aufgehoben. Der Umsatz der Marke Reebok in Lateinamerika nahm währungsbereinigt um 3 % zu. Rückgänge im hohen einstelligen Bereich bei Sport wurden durch zweistelliges Umsatzwachstum bei Classics mehr als ausgeglichen. SIEHE TABELLE 95

Umsatz in Lateinamerika
+ 7 % (währungsbereinigt)
1,660 Mrd. €

Lateinamerika im Überblick in Mio. € **95**

	2019	2018	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	1.660	1.634	2 %	7 %
Marke adidas	1.490	1.463	2 %	8 %
Marke Reebok	170	171	– 1 %	3 %
Bruttomarge	44,5 %	44,9 %	– 0,4 PP	–
Segmentbetriebsergebnis	295	279	6 %	–
Operative Marge des Segments	17,8 %	17,1 %	0,7 PP	–

Die Bruttomarge in Lateinamerika verringerte sich um 0,4 Prozentpunkte auf 44,5 % (2018: 44,9 %). Gründe dafür waren negative Währungseffekte und ein ungünstiger Produkt- und Vertriebskanalmix. Diese negativen Effekte wurden lediglich zum Teil durch niedrigere Beschaffungskosten und einen günstigen Preismix kompensiert. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen um 2 % auf 444 Mio. € zurück (2018: 454 Mio. €). Verantwortlich dafür waren niedrigere Betriebsgemeinkosten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 1,1 Prozentpunkte auf 26,7 % (2018: 27,8 %). Da die niedrigere Bruttomarge durch geringere Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensiert wurde, verbesserte sich die operative Marge um 0,7 Prozentpunkte auf 17,8 % (2018: 17,1 %). Das Betriebsergebnis in Lateinamerika erhöhte sich um 6 % auf 295 Mio. € (2018: 279 Mio. €). SIEHE TABELLE 95

EMERGING MARKETS

Der Umsatz in Emerging Markets stieg währungsbereinigt um 13 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz in Emerging Markets um 14 % auf 1,302 Mrd. € (2018: 1,144 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas nahm auf währungsbereinigter Basis um 12 % zu. Diese Entwicklung war Wachstum im zweistelligen Bereich bei Sport Inspired und einem Anstieg im hohen einstelligen Bereich bei Sport Performance zuzuschreiben. Der Umsatz der Marke Reebok in Emerging Markets legte infolge eines Umsatzanstiegs im hohen einstelligen Bereich bei Sport und zweistelligen Wachstums bei Classics währungsbereinigt um 14 % zu. SIEHE TABELLE 96

Umsatz in Emerging Markets
+ 13 % (währungsbereinigt)
1,302 Mrd. €

Emerging Markets im Überblick in Mio. € **96**

	2019	2018	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	1.302	1.144	14 %	13 %
Marke adidas	1.146	1.010	13 %	12 %
Marke Reebok	156	134	16 %	14 %
Bruttomarge	52,3 %	52,8 %	– 0,5 PP	–
Segmentbetriebsergebnis	367	318	15 %	–
Operative Marge des Segments	28,2 %	27,8 %	0,4 PP	–

Die Bruttomarge in Emerging Markets verringerte sich um 0,5 Prozentpunkte auf 52,3 % (2018: 52,8 %). Gründe dafür waren negative Währungseffekte und ein ungünstiger Vertriebskanalmix. Diese negativen Effekte haben niedrigere Beschaffungskosten und einen günstigen Produkt- und Preismix mehr als aufgehoben. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit nahmen um 10 % auf 314 Mio. € zu (2018: 286 Mio. €). Diese Entwicklung ist auf höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit um 0,8 Prozentpunkte auf 24,2 % (2018: 25,0 %). Da die niedrigere Bruttomarge durch niedrigere Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensiert wurde, erhöhte sich die operative Marge um 0,4 Prozentpunkte auf 28,2 % (2018: 27,8 %). Das Betriebsergebnis in Emerging Markets lag mit 367 Mio. € um 15 % über dem Vorjahresniveau (2018: 318 Mio. €). SIEHE TABELLE 96

AUSBLICK

Im Jahr 2020 ist damit zu rechnen, dass das Wachstum der Weltwirtschaft und der Konsumausgaben angesichts diverser Unsicherheiten nur langsam wieder an Fahrt gewinnen wird. Dennoch dürfte die allgemeine Entwicklung ein unterstützendes Umfeld für eine robuste Expansion der Sportartikelbranche bieten. Angesichts unseres umfassenden Angebots an innovativen Produkten, unserer intensiven Aktivitäten zur Stärkung unserer Marken sowie des strikten Managements der Lagerbestände und der Kostenbasis des Unternehmens rechnen wir im Jahr 2020 mit einem deutlichen Umsatzanstieg und einer starken Gewinnverbesserung. Wir erwarten, dass der Umsatz währungsbereinigt zwischen 6 % und 8 % wachsen wird. Die Bruttomarge wird unseren Prognosen zufolge geringfügig unter dem Vorjahreswert von 52,0 % liegen, was jedoch durch operative Leverage-Effekte mehr als kompensiert werden dürfte. Damit wird sich die operative Marge unseren Erwartungen zufolge um 0,2 bis 0,5 Prozentpunkte auf einen Wert zwischen 11,5 % und 11,8 % verbessern. Infolgedessen gehen wir davon aus, dass der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen um 10 % bis 13 % auf ein Niveau zwischen 2,100 Mrd. € und 2,160 Mrd. € steigen wird. Der Ausblick des Unternehmens für das Geschäftsjahr 2020 berücksichtigt keine Auswirkungen resultierend aus dem Ausbruch des Coronavirus und ist vorbehaltlich von Änderungen, die sich in Abhängigkeit der weiteren Entwicklungen in diesem Zusammenhang ergeben können.

ZUKUNFTSBEZOGENE AUSSAGEN

Dieser Lagebericht enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf der aktuellen Prognose des Managements zur künftigen Entwicklung unseres Unternehmens beruhen. Der Ausblick basiert auf Einschätzungen, die wir anhand aller uns zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Geschäftsberichts verfügbaren Informationen getroffen haben. Diese Aussagen unterliegen zudem Risiken und Unsicherheiten, die außerhalb der Kontrollmöglichkeiten des Unternehmens liegen. SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 131 Sollten die dem Ausblick zugrunde liegenden Annahmen nicht zutreffend sein oder die beschriebenen Risiken oder Chancen eintreten, können die tatsächlichen Ergebnisse und Entwicklungen (sowohl negativ als auch positiv) deutlich von den hier getroffenen Aussagen abweichen. adidas übernimmt keine Verpflichtung, außerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Veröffentlichungsvorschriften die in diesem Lagebericht enthaltenen zukunftsbezogenen Aussagen zu aktualisieren.

STABILISIERUNG DES WELTWEITEN WIRTSCHAFTSWACHSTUMS IM JAHR 2020[1]

Für das globale BIP wird im Jahr 2020 eine leichte Wiederbeschleunigung des Wachstums auf 2,5 % prognostiziert. Vor dem Hintergrund der jüngsten Deeskalation von Handelsspannungen wird mit einer allmählichen Verbesserung von Investitionen und Handel gerechnet, während der lockere geldpolitische Kurs anhalten dürfte. Nichtsdestotrotz bleiben als Abwärtsrisiken die nachlassende Wirtschaftstätigkeit in den wichtigsten Volkswirtschaften sowie Finanzmarktturbulenzen bestehen. Zudem wirkt sich die unterschiedliche Wachstumsdynamik in den Industrieländern und den Schwellenländern auf die globale BIP-Prognose aus. In den Schwellenländern wird mit einem beschleunigten Wachstum von 4,1 % gerechnet, gestützt durch den anhaltenden geldpolitischen Kurs und eine Stabilisierung der Preise für Öl und andere Rohstoffe. Im Gegensatz dazu wird eine Verlangsamung des Wachstums in den Industrieländern auf 1,4 % prognostiziert. Gründe dafür sind u. a. eine anhaltende Schwäche im Fertigungssektor sowie nur beschränkter Spielraum für eine noch expansivere Geldpolitik. Weitere Abwärtsrisiken auf globaler Ebene sind unter anderem eine Eskalation von Handelsspannungen und geopolitischen Konflikten sowie ein andauernder Ausbruch des Coronavirus. Die damit verbundenen Unsicherheiten könnten Konsumentenvertrauen, Handel und Wachstum dämpfen.

WEITERES WACHSTUM DER SPORTARTIKELBRANCHE IM JAHR 2020

Vorausgesetzt, dass es zu keinen wesentlichen makroökonomischen Rückschlägen kommt, gehen wir von einem Wachstum der weltweiten Sportartikelindustrie im Jahr 2020 im mittleren einstelligen Prozentbereich aus. Die weltweit größten Sportartikelmärkte, Nordamerika und Asien-Pazifik, werden nach wie vor die Wachstumstreiber der Sportartikelbranche sein. Gleichzeitig dürften die meisten anderen Märkte weiterhin robuste Wachstumsraten erzielen und zum Wachstum der Branche beitragen. In den Schwellenländern wird das Wachstum den Prognosen zufolge weiter von einer wachsenden Mittelschicht und der fortschreitenden Urbanisierung unterstützt werden. In den Industrieländern dürften robuste Arbeitsmärkte einen beständigen Konsum antreiben und die Konsumausgaben für Sportartikel unterstützen. Es wird erwartet, dass die zunehmende sportliche Betätigung und das steigende Gesundheitsbewusstsein die Nachfrage nach Performance-Sportprodukten weltweit weiterhin unterstützen werden. Außerdem wird prognostiziert, dass die zunehmende Beliebtheit von Sportswear die Nachfrage nach sportlichen Freizeit- und Activewear-Produkten weiter ankurbeln wird, da sich sportinspirierte Bekleidung und Schuhe (*‚Athleisure'* SIEHE GLOSSAR) weiterhin zu einem wichtigen Bestandteil der allgemeinen Modelandschaft entwickeln. Das Thema Nachhaltigkeit wird den Erwartungen zufolge weiter an Bedeutung gewinnen, da Verbraucher ein zunehmendes Interesse an nachhaltigen Unternehmen und Produkten zeigen. Die Kooperationen zwischen Sportswear-Marken und Influencern aus Bereichen außerhalb des Sports werden ein wichtiger Wachstumstreiber für die Branche bleiben. Innerhalb der Beschaffungskette dürften Umsatzwachstum und

1 Quelle: World Bank Global Economic Prospects.

Lagerbestände von höheren Fertigungseffizienzen und Speed-to-Market-Fähigkeiten profitieren, da die Nachfrage der Konsumenten damit noch schneller und präziser bedient werden kann. Auf Vertriebsseite dürfte sich die deutliche Expansion des E-Commerce-Vertriebskanals fortsetzen, da noch stärker in die Gewinnung von Erkenntnissen in Bezug auf das Verbraucherverhalten sowie in das Schaffen erstklassiger Einkaufserlebnisse investiert wird. Nicht zuletzt werden große Sportereignisse wie die UEFA EURO 2020 und die Olympischen Spiele 2020 in Tokio das Wachstum der Branche unterstützen. Doch auch für den Sportartikelsektor bleiben Risiken in Verbindung mit Handelsspannungen und geopolitischen Konflikten sowie mit dem Ausbruch des Coronavirus bestehen.

AUSBLICK FÜR 2020 VORBEHALTLICH VON ÄNDERUNGEN AUFGRUND DES CORONAVIRUS-AUSBRUCHS IN CHINA

In Abhängigkeit der weiteren Entwicklungen im Zusammenhang mit dem Ausbruch des Coronavirus kann es zu Änderungen des in diesem Bericht beschriebenen Ausblicks des Unternehmens für das Geschäftsjahr 2020 kommen. In den ersten drei Wochen des Jahres 2020 verzeichneten wir eine starke Entwicklung unseres Geschäfts in China, das etwa zwei Drittel unserer Umsatzerlöse in Asien-Pazifik ausmacht und eine im Vergleich zu diesem Marktsegment leicht überdurchschnittliche Profitabilität aufweist. Seitdem spüren wir jedoch wesentliche negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit in China. Unser speziell eingerichtetes Task-Force-Team widmet sich der Beurteilung der Lage und der Entwicklung mindernder Maßnahmen. Unsere oberste Priorität dabei ist es, die persönliche und finanzielle Sicherheit unserer Mitarbeiter und deren Familien sicherzustellen. Seit Beginn der Krise arbeiten wir eng mit den chinesischen Behörden zusammen, um Maßnahmen zur Eindämmung der Epidemie zu ergreifen und unsere Solidarität mit den direkt betroffenen Menschen zu zeigen. Aufgrund der erheblichen Anzahl von Store-Schließungen, sowohl von eigenen Stores als auch von Stores unserer Partner, und des deutlich reduzierten Kundenaufkommens in den verbleibenden Stores liegt die Geschäftstätigkeit in China seit dem chinesischen Neujahr am 25. Januar etwa 85 % unter dem Vorjahresniveau, mit entsprechenden Auswirkungen auf Umsatz und Gewinn. Zudem ist die Beschaffungskette des Unternehmens in China Störungen ausgesetzt. Da die Produktion in diesem Land jedoch vorwiegend für den lokalen Markt bestimmt ist, wurden die Beschaffungsaktivitäten des Unternehmens auf globaler Ebene bislang nicht wesentlich beeinträchtigt. Ebenso haben wir bislang noch keine wesentlichen Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit außerhalb Chinas feststellen können, obgleich wir auch in anderen Märkten – vor allem Japan und Südkorea – ein etwas reduziertes Kundenaufkommen beobachtet haben.

Angesichts der ständigen Weiterentwicklung der Situation lässt sich das Ausmaß der Gesamtauswirkungen auf unser Geschäft im Jahr 2020 zu diesem Zeitpunkt nicht zuverlässig quantifizieren. Daher berücksichtigen die im Folgenden und in diesem Bericht beschriebenen Prognosen des Unternehmens für das Geschäftsjahr 2020 keine Auswirkungen resultierend aus dem Ausbruch des Coronavirus.

WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ STEIGT 2020 VORAUSSICHTLICH ZWISCHEN 6 % UND 8 %

Wir erwarten, dass der Umsatz im Geschäftsjahr 2020 währungsbereinigt zwischen 6 % und 8 % wachsen wird. SIEHE TABELLE 97 Trotz der anhaltenden Unsicherheit bezüglich der globalen Konjunkturaussichten werden steigende Konsumausgaben die Umsatzentwicklung des Unternehmens positiv beeinflussen. Unterstützt wird diese Entwicklung durch die steigende Beliebtheit von Sportbekleidung (‚Athleisure') sowie das erhöhte Gesundheitsbewusstsein in den meisten Regionen. Darüber hinaus werden den Erwartungen zufolge der weitere Ausbau und die Verbesserung unserer Initiativen im Bereich der selbst kontrollierten Verkaufsflächen, insbesondere durch unseren eigenen E-Commerce-Vertriebskanal, zum Umsatzwachstum beitragen.

WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ STEIGT VORAUSSICHTLICH IN ALLEN MARKTSEGMENTEN

Wir gehen davon aus, dass der Umsatz auf währungsbereinigter Basis im Jahr 2020 erneut in allen Marktsegmenten wachsen wird. Während wir in Nordamerika und Russland/GUS mit einem Anstieg des währungsbereinigten Umsatzes im niedrigen zweistelligen Bereich rechnen, erwarten wir in Asien-Pazifik und Emerging Markets jeweils ein währungsbereinigtes Wachstum im hohen einstelligen Bereich. In Europa und Lateinamerika wird der währungsbereinigte Umsatz den Erwartungen zufolge im mittleren einstelligen Bereich steigen. SIEHE TABELLE 97

BRUTTOMARGE GEHT VORAUSSICHTLICH LEICHT ZURÜCK

Wir erwarten, dass die Bruttomarge im Geschäftsjahr 2020 im Vergleich zum Vorjahreswert von 52,0 % leicht zurückgehen wird. SIEHE TABELLE 97 Negative Effekte ungünstiger Währungsentwicklungen und höherer Beschaffungskosten werden die Entwicklung der Bruttomarge deutlich belasten. Diese negativen Effekte werden durch einen besseren Vertriebskanalmix sowie einen normalisierten Einsatz von Luftfracht, nach der erfolgreichen Minderung der Engpässe bei den Produktionskapazitäten im letzten Jahr, weitgehend kompensiert werden.

OPERATIVE MARGE STEIGT VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT ZWISCHEN 11,5 % UND 11,8 %

Wir gehen davon aus, dass die operative Marge im Geschäftsjahr 2020 um 0,2 bis 0,5 Prozentpunkte auf einen Wert zwischen 11,5 % und 11,8 % steigen wird. Der erwartete leichte Rückgang der Bruttomarge wird unseren Prognosen zufolge durch Leverage bei den sonstigen betrieblichen Aufwendungen mehr als kompensiert werden. In Verbindung mit dem fortgesetzten Umsatzwachstum wird dies unseren Erwartungen zufolge zu einer Gewinnsteigerung im zweistelligen Prozentbereich führen. Wir gehen davon aus, dass der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen auf einen Wert zwischen 2,100 Mrd. € und 2,160 Mrd. € steigen wird. Dies entspricht einem erwarteten Anstieg um 10 % bis 13 % im Vergleich zum Vorjahreswert von 1,918 Mrd. €. SIEHE TABELLE 97

DURCHSCHNITTLICHES OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ ERHÖHT SICH VORRAUSSICHTLICH LEICHT

Wir gehen davon aus, dass sich im Jahr 2020 das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz leicht erhöhen wird. Dieser Anstieg basiert auf einem Wert von 18,1 % im Jahr 2019, der deutlich besser als erwartet war. SIEHE TABELLE 97

INVESTITIONSAUSGABEN STEIGEN VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT VON ETWA 800 MIO. €

Im Jahr 2020 werden die Investitionsausgaben unseren Erwartungen zufolge auf einen Wert von etwa 800 Mio. € steigen (2019: 711 Mio. €). Investitionen werden sich vor allem auf Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen der Marken adidas und Reebok, sowohl im physischen Einzelhandel als auch im E-Commerce, sowie auf Investitionen in die IT- und Logistikinfrastruktur des Unternehmens und den weiteren Ausbau hochmoderner Unternehmensstandorte in Herzogenaurach sowie in Portland konzentrieren. SIEHE TABELLE 97

MANAGEMENT BEABSICHTIGT, DIVIDENDE VON 3,85 € VORZUSCHLAGEN

Angesichts der starken operativen und finanziellen Entwicklungen im Geschäftsjahr 2019, der soliden Finanzlage sowie des Vertrauens des Managements in die kurz- und langfristigen Wachstumsaussichten des Unternehmens werden Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG der Hauptversammlung am 14. Mai 2020 für das Geschäftsjahr 2019 eine Dividende von 3,85 € je dividendenberechtigte Aktie vorschlagen (2018: 3,35 €). Die Gesamtausschüttung in Höhe von 752 Mio. € (2018: 664 Mio. €) entspricht einer Ausschüttungsquote von 39,2 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen (2018: 38,9 %), basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Datum der Aufstellung des Konzernabschlusses. Dieser Vorschlag steht im Einklang mit der Dividendenpolitik des Unternehmens, die eine Ausschüttung zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen vorsieht. SIEHE UNSERE AKTIE, S. 48

Ausblick für 2020[1] **97**

Währungsbereinigte Umsatzentwicklung (in %):	
adidas	Anstieg in Höhe von 6 % bis 8 %
Europa[2]	Anstieg im mittleren einstelligen Bereich
Nordamerika[2]	Anstieg im niedrigen zweistelligen Bereich
Asien-Pazifik[2]	Anstieg im hohen einstelligen Bereich
Russland/GUS[2]	Anstieg im niedrigen zweistelligen Bereich
Lateinamerika[2]	Anstieg im mittleren einstelligen Bereich
Emerging Markets[2]	Anstieg im hohen einstelligen Bereich
Bruttomarge	Leichter Rückgang gegenüber dem Vorjahreswert von 52,0 %
Operative Marge	Anstieg zwischen 0,2 PP und 0,5 PP auf einen Wert zwischen 11,5 % und 11,8 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen	Anstieg in Höhe von 10 % bis 13 % auf einen Wert zwischen 2,100 Mrd. € und 2,160 Mrd. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	leichter Anstieg
Investitionen	Anstieg auf einen Wert von etwa 800 Mio. €

1 Vorbehaltlich von Änderungen aufgrund des Coronavirus-Ausbruchs in China.
2 Zusammengefasster Umsatz der Marken adidas und Reebok.

RISIKO- UND CHANCEN-BERICHT

Um wettbewerbsfähig zu bleiben und nachhaltig erfolgreich zu sein, geht adidas Risiken bewusst ein. Dabei versuchen wir stets, sich bietende Chancen frühzeitig zu erkennen und zu ergreifen. Unsere Grundsätze und unser System für das Risiko- und Chancenmanagement stellen sicher, dass wir unsere Geschäftstätigkeit in einem gut kontrollierten Unternehmensumfeld ausüben können.

GRUNDLAGEN DES RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTS

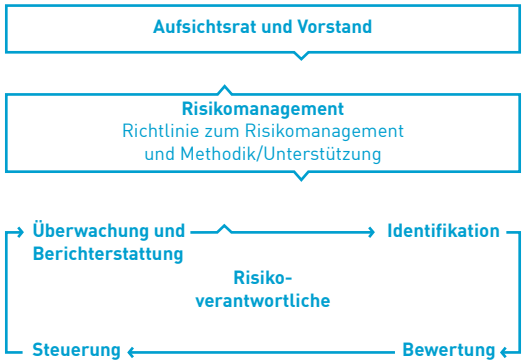
Wir verstehen Risiken als das potenzielle Eintreten eines internen oder externen Ereignisses (bzw. einer Folge von Ereignissen), welches das Erreichen unserer Geschäfts- oder Finanzziele negativ beeinflussen kann. Chancen definieren wir als das potenzielle Eintreten eines internen oder externen Ereignisses (bzw. einer Folge von Ereignissen), welches das Erreichen unserer Geschäfts- oder Finanzziele positiv beeinflussen kann.

RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTSYSTEM

Der Vorstand trägt die Gesamtverantwortung für ein effektives Risiko- und Chancenmanagementsystem, durch das ein umfassendes und einheitliches Management sämtlicher wesentlicher Risiken und Chancen sichergestellt wird. SIEHE GRAFIK 98 Die zentrale Risikomanagementabteilung hat die Aufgaben der Steuerung, Umsetzung und Weiterentwicklung des Risiko- und Chancenmanagementsystems und ist im Auftrag des Vorstands für den zentral gesteuerten Risiko- und Chancenmanagementprozess verantwortlich. Der Aufsichtsrat ist dafür zuständig, die Effektivität des Risikomanagementsystems zu überwachen, wobei diese Zuständigkeit vom Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats wahrgenommen wird. Unsere interne Revisionsabteilung (Internal Audit), die unabhängig von allen anderen Unternehmensbereichen arbeitet, gibt gegenüber Vorstand und Prüfungsausschuss regelmäßig eine objektive Einschätzung der Angemessenheit und Wirksamkeit des Risiko- und Chancenmanagementsystems des Unternehmens ab. Zusätzlich schließt unsere interne Revisionsabteilung im Rahmen ihrer regulären Prüfungstätigkeit von ausgewählten Tochtergesellschaften und Unternehmensfunktionen auch die Wirksamkeit von Risikomanagementprozessen und die Einhaltung der Vorschriften der Richtlinie zum Risikomanagement in den jährlichen Prüfungsumfang ein.

Unser Risiko- und Chancenmanagementsystem beruht auf Rahmenwerken für unternehmensweites Risikomanagement und interne Kontrollsysteme, die vom ‚Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission' (COSO) entwickelt und veröffentlicht wurden. Darüber hinaus haben wir unser Risiko- und Chancenmanagementsystem an die Struktur sowie die Kultur von adidas angepasst. In diesem System werden Risiken und Chancen identifiziert, bewertet, gesteuert, überwacht und systematisch berichtet. Hauptziel des Risiko- und Chancenmanagementsystems ist es, innerhalb eines chancenorientierten und gleichzeitig risikobewussten Handlungsbereichs den Geschäftserfolg zu fördern und die Unternehmensfortführung zu gewährleisten. Die Richtlinie zum Risikomanagement (Risk Management Policy) legt sowohl die Grundsätze, Verfahren, Instrumente, Risikobereiche und Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens als auch die Anforderungen an die Berichterstattung sowie die Kommunikationspflichten fest.

adidas Risiko- und Chancenmanagementsystem **98**



Risiko- und Chancenmanagement ist eine unternehmensweite Aufgabe, in die wichtige Erkenntnisse sowohl des Vorstands als auch des Managements auf Ebene unserer globalen und lokalen Geschäftseinheiten und -funktionen einfließen.

Unser Risiko- und Chancenmanagementprozess besteht aus den folgenden Schritten:

— **Risiko- und Chancenidentifikation:** Wir überwachen fortlaufend sowohl das gesamtwirtschaftliche Umfeld und die Entwicklungen in der Sportartikelindustrie als auch unsere internen Prozesse, um Risiken und Chancen so früh wie möglich zu identifizieren. Unser unternehmensweites Netz an Risikoverantwortlichen (mindestens alle Manager, die direkt an den Vorstand berichten, inklusive der Geschäftsführer unserer Märkte) sorgt für eine effektive Identifikation (‚Bottom up') von Risiken und Chancen. Die Risikomanagementabteilung hat 25 Kategorien definiert, um die Risikoverantwortlichen bei der Identifikation von Risiken und Chancen zu unterstützen. Die Risikoverantwortlichen greifen im Identifikationsprozess der Risiken und Chancen auf verschiedene Instrumente zurück, beispielsweise auf die primäre qualitative und quantitative Marktforschung. Dazu zählen z. B. Trendscouting, Konsumentenbefragungen, Erfahrungswerte unserer Geschäftspartner sowie gewonnene Erkenntnisse aus den von uns selbst kontrollierten Verkaufsflächen. Unterstützt wird dies

durch weltweite Markt- und Wettbewerbsanalysen. Mit diesem Prozess versuchen wir die Märkte, Kategorien, Zielgruppen und Produkte zu ermitteln, die uns sowohl lokal als auch global zukünftig die größten Wachstumschancen bieten. Zugleich konzentrieren sich unsere Analysen auf die Bereiche, in denen Risiken durch Marktsättigung, zunehmenden Wettbewerb oder durch sich wandelnde Vorlieben der Konsumenten bestehen. Unsere Risiko- und Chancenidentifikation ist jedoch nicht nur auf externe Risikofaktoren oder Chancen beschränkt, sondern betrachtet auch interne Aspekte wie Unternehmenskultur, Prozesse, Projekte, Personal- oder auch Compliance-Themen.

— **Risiko- und Chancenbewertung:** Wir beurteilen die identifizierten Risiken und Chancen einzeln anhand einer systematischen Bewertungsmethode. Diese ermöglicht neben einer angemessenen Prioritätensetzung auch eine angemessene Zuweisung von Ressourcen. Die Risiko- und Chancenbewertung fällt ebenfalls in den Zuständigkeitsbereich der Risikoverantwortlichen, die beim Bewertungsprozess von der Risikomanagementabteilung unterstützt und beraten werden. Nach unserer Methode werden Risiken und Chancen anhand zweier Dimensionen bewertet: der möglichen Auswirkung und der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Auswirkung. Anhand dieser Bewertung teilen wir Risiken und Chancen in drei Kategorien ein: gering, moderat und groß.

Bei der Bewertung der möglichen Auswirkung unterscheiden wir fünf Kategorien: marginal, niedrig, mittel, hoch und signifikant. Diese Kategorien repräsentieren finanzielle oder äquivalente nichtfinanzielle Größen. Die finanziellen Größen basieren auf dem potenziellen Einfluss auf den Gewinn des Unternehmens. Zu den eingesetzten nichtfinanziellen Größen zählen das Ausmaß der Medienberichterstattung, die sich auf die Reputation des Unternehmens, das Image unserer Marken und unsere Attraktivität als Arbeitgeber auswirkt, das Ausmaß eines Personenscha-

Bewertungskategorien der Risiken 99

	Marginal	Niedrig	Mittel	Hoch	Signifikant
Finanzielle Äquivalente[1]	1 – 10 Mio. €	10 – 35 Mio. €	35 – 60 Mio. €	60 – 100 Mio. €	> 100 Mio. €
Qualitative Äquivalente	Nahezu keine Medienberichterstattung. Geringfügige gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die keine medizinische Behandlung erfordern. Notwendigkeit der Behebung eines Missstands durch interne Maßnahmen.	Begrenzte lokale Medienberichterstattung. Geringfügige gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die eine medizinische Behandlung erfordern. Gerichtliche Untersuchungen ohne unmittelbare Sanktionierung, aber Notwendigkeit der Behebung eines Missstands durch interne Maßnahmen (inklusive Kündigung von Beschäftigungsverhältnissen).	Lokale und begrenzte nationale Medienberichterstattung. Gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die eine stationäre medizinische Behandlung erfordern. Inhaftierung von Mitarbeitern als Folge gerichtlicher Untersuchungen und/oder Betriebsunterbrechung.	Mehrere Wochen nationale und begrenzte internationale Medienberichterstattung. Schwere gesundheitliche Beeinträchtigungen mit bleibenden Schäden bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten. Inhaftierung von oberen Führungskräften als Folge gerichtlicher Untersuchungen und/oder erhebliche Betriebsunterbrechung u. a. aufgrund laufender Ermittlungen.	Mehr als ein Monat umfangreiche internationale Medienberichterstattung. Todesfälle bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten. Rechtsstreitigkeiten (auch Sammelklagen), Inhaftierung von Mitgliedern des Vorstands, Monitoring und/oder Stilllegung des operativen Geschäfts infolge gerichtlicher Verfügung.

Mögliche Auswirkung

Risikoklassifizierung: Gering Moderat Groß

1 Basierend auf dem Gewinn.

dens und das Ausmaß rechtlicher Konsequenzen sowohl für das Unternehmen als auch für handelnde Einzelpersonen. Wahrscheinlichkeit bezeichnet die Möglichkeit, dass ein bestimmtes Risiko bzw. eine bestimmte Chance eintritt und eine Auswirkung in der genannten Höhe hat. Die Eintrittswahrscheinlichkeit für einzelne Risiken und Chancen wird auf einer Prozentskala bewertet und ebenfalls in fünf Kategorien aufgeteilt: < 15 %, 15 % – 30 %, 30 % – 50 %, 50 % – 85 % und > 85 %. SIEHE GRAFIK 99

Um eine umfassende Perspektive und eine möglichst frühzeitige Identifikation zu gewährleisten sowie die Einleitung entsprechender Maßnahmen sicherzustellen, wird bei der Risiko- und Chancenbewertung zusätzlich der Zeitraum berücksichtigt, in dem die Zielerreichung des Unternehmens frühestens beeinflusst werden kann. Kurzfristige Risiken und Chancen können bereits im laufenden Geschäftsjahr einen Einfluss auf die Zielerreichung haben, mittelfristige Risiken und Chancen würden die Zielerreichung im darauffolgenden Geschäftsjahr beeinflussen und langfristige Risiken bzw. Chancen würden sich erst ab dem übernächsten Geschäftsjahr auf die Zielerreichung auswirken.

Bei der Risikobewertung betrachten wir sowohl Brutto- als auch Nettorisiken. Das Bruttorisiko stellt dabei das inhärente Risiko vor risikomindernden Maßnahmen dar. Das Nettorisiko bezeichnet das verbleibende Risiko nach Umsetzung sämtlicher risikomindernder Maßnahmen. Dieser Ansatz ermöglicht einerseits ein umfassendes Verständnis dafür, welchen Einfluss risikomindernde Maßnahmen haben, und bildet andererseits die Grundlage für Szenarioanalysen. Unsere Risikoeinschätzung in diesem Bericht spiegelt ausschließlich das Nettorisiko wider. Wir messen jährlich die tatsächlichen finanziellen Auswirkungen der relevantesten eingetretenen Risiken im Vergleich zur ursprünglichen Bewertung. Auf diese Weise stellen wir eine stetige Überprüfung der Genauigkeit der Risikoeinschätzung innerhalb des Unternehmens sicher und können aus den gewonnenen Erkenntnissen die Bewertungsmethoden ständig verbessern.

Zur Bewertung ihres potenziellen Einflusses werden alle Chancen hinsichtlich Umsetzbarkeit, Wirtschaftlichkeit und möglicher damit verbundener Risiken untersucht. Diesen Ansatz verfolgen wir auf Unternehmens- sowie auf Markt- und Markenebene sowohl bei langfristigen strategischen Chancen als auch bei eher kurzfristigen taktischen und opportunistischen Initiativen. Anders als bei der Risikobewertung existiert bei der Chancenbewertung nur die Nettoperspektive.

— **Risiko- und Chancensteuerung:** Risiken und Chancen werden gemäß den Grundsätzen des Risiko- und Chancenmanagements gesteuert, die in der Richtlinie zum Risikomanagement dargelegt sind. Die Risikoverantwortlichen haben die Aufgabe, geeignete risikomindernde Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen sowie Chancen in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen zu nutzen. Darüber hinaus müssen die Risikoverantwortlichen eine allgemeine Strategie zum Umgang mit den identifizierten Risiken erarbeiten. Zu diesen Strategien zählen Risikovermeidung, Risikoverringerung mit dem Ziel, die Auswirkung bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeit zu minimieren, Risikotransfer auf Dritte oder Risikoakzeptanz. Die Entscheidung über die Umsetzung der entsprechenden Strategie zur Steuerung des Risikos berücksichtigt auch die Kosten in Verbindung mit der Effektivität etwaiger geplanter risikomindernder Maßnahmen. Die zentrale Risikomanagementabteilung arbeitet eng mit den Risikoverantwortlichen zusammen, um den stetigen Fortschritt geplanter risikomindernder Maßnahmen zu überwachen und darüber hinaus die Wirksamkeit bereits umgesetzter risikomindernder Maßnahmen zu beurteilen. Im Jahr 2019 haben wir einen formalisierten Risikoakzeptanzprozess eingeführt, der mit der Risikoklassifizierung verknüpft ist. Abhängig von der in der Risiko- und Chancenbewertung festgelegten Risikokategorie liegt die Entscheidungsbefugnis hinsichtlich Risikoakzeptanz beim Vorstand, bei den Risikoverantwortlichen und beim operativen Management. Eine Entscheidung, wesentliche Risiken zu akzeptieren, ohne zusätzliche risikomindernde Maßnahmen zu ergreifen, kann nur vom gesamten Vorstand getroffen werden.

— **Risiko- und Chancenüberwachung und -berichterstattung:** Ein Ziel unseres Risiko- und Chancenmanagementsystems ist es, die Transparenz von Risiken und Chancen zu erhöhen. Da sowohl Risiken als auch Chancen ständigen Änderungen unterliegen, wird einerseits die Entwicklung und andererseits die Angemessenheit und Effektivität der aktuellen Strategie im Umgang mit Risiken und Chancen von den Risikoverantwortlichen kontinuierlich beobachtet.

Die regelmäßige Risikoberichterstattung erfolgt halbjährlich in einem fünfstufigen Prozess, der weltweit durch eine unternehmensweite IT-Lösung unterstützt und gefördert wird:

1. Die Risikoverantwortlichen müssen dem zentralen Risikomanagement Risiken und Chancen melden, deren potenzielle Nettoauswirkung mit 1 Mio. € oder höher eingeschätzt wird (unabhängig von der Eintrittswahrscheinlichkeit).

2. Die zentrale Risikomanagementabteilung fasst die gemeldeten Risiken bzw. Chancen zusammen, aggregiert diese und stellt jedem Vorstandsmitglied für seinen jeweiligen Verantwortungsbereich einen konsolidierten unternehmensweiten Bericht auf Basis der von den Risikoverantwortlichen übermittelten Daten zur Verfügung. In diesem Bericht werden wesentliche Einzelrisiken und -chancen hervorgehoben. Jedes Vorstandsmitglied prüft die berichteten Risiken und Chancen seines eigenen Verantwortungsbereichs und hat die

Möglichkeit, eine Beurteilung für seinen eigenen Verantwortungsbereich abzugeben.

3. Die Risikomanagementabteilung erstellt einen Bericht für den Gesamtvorstand, der sowohl die Beurteilung der Vorstandsmitglieder als auch die von den Risikoverantwortlichen gemeldeten wesentlichen Risiken und Chancen enthält. Der Vorstand überprüft den Bericht, erarbeitet eine gemeinsame Sichtweise der Risiken und Chancen und entscheidet, ob Risikoverantwortliche zusätzliche Maßnahmen einleiten sollen.

4. Basierend auf der Entscheidung des Vorstands erstellt die Risikomanagementabteilung den finalen Risiko- und Chancenbericht, der auch mit der Core Leadership Group (CLG) geteilt wird. SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 77

5. Der Vorstand präsentiert in Zusammenarbeit mit der Risikomanagementabteilung die finale Risiko- und Chancenbeurteilung dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats.

Im Falle wesentlicher Veränderungen bei zuvor gemeldeten Risiken oder Chancen bzw. neu identifizierten Risiken oder Chancen mit einer Nettobewertung von moderat oder groß erfolgt die Berichterstattung an die Risikomanagementabteilung und den Vorstand auch ad hoc außerhalb der regulären halbjährlichen Routinemeldung. Dies gilt gleichfalls, wenn Sachverhalte identifiziert werden, die aufgrund ihrer Wesentlichkeit einer umgehenden Information an den Vorstand bedürfen.

COMPLIANCE-MANAGEMENT-SYSTEM (ADIDAS FAIR-PLAY-COMPLIANCE-RAHMENWERK)

Für uns ist die Einhaltung der Gesetze sowie interner und externer Vorschriften unerlässlich. Der Vorstand gibt von oben die Richtung vor: Jeder Mitarbeiter muss in seiner Tätigkeit für das Unternehmen ethisch korrekt handeln und Gesetze sowie interne und externe Bestimmungen einhalten. Verstöße sind unter allen Umständen zu vermeiden. Dabei sind wir uns jedoch dessen bewusst, dass sie nie mit absoluter Sicherheit ausgeschlossen werden können.

Das Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk von adidas wird vom Chief Compliance Officer des Unternehmens verantwortet. Wir betrachten Compliance als allumfassendes Thema, das alle Bereiche entlang der gesamten Wertschöpfungskette, von der Beschaffungskette bis hin zum Konsumenten, betrifft. Unser zentrales Compliance-Team arbeitet eng mit den regionalen Compliance-Managern und den zuständigen lokalen Compliance-Beauftragten zusammen, um die wesentlichen Compliance-Risiken jährlich systematisch zu beurteilen. Darüber hinaus führt das zentrale Compliance-Team in ausgewählten Unternehmenseinheiten regelmäßig Compliance-Prüfungen durch.

Das Compliance-Management-System (CMS) des Unternehmens basiert auf den OECD-Grundsätzen der Corporate Governance. Es bezieht sich auf die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen und soll:

- qualitatives und nachhaltiges Wachstum durch gute Corporate Governance unterstützen,
- das Risiko finanzieller Verluste oder Schäden aufgrund von Verstößen reduzieren und mindern,
- den Wert und den Ruf des Unternehmens sowie seiner Marken durch rechtskonformes Verhalten schützen und weiter stärken,
- durch die Bekämpfung von Belästigung und Diskriminierung Vielfalt bewahren.

Der adidas Fair-Play-Verhaltenskodex (Code of Conduct), der weltweit und für sämtliche Unternehmensbereiche Gültigkeit hat, gibt Leitlinien für das Verhalten im Arbeitsalltag vor und ist für alle Mitarbeiter verpflichtend. Der Verhaltenskodex ist auf unserer Website und im Intranet verfügbar. Im Jahr 2019 haben wir den Verhaltenskodex überarbeitet, um sicherzustellen, dass dieser aktuell bleibt und das wirtschaftliche Umfeld widerspiegelt. ↗ ADIDAS-GROUP.COM/S/VERHALTENSKODEX

Der Code of Conduct und unser CMS basieren auf drei Säulen: Vorbeugen, erkennen, reagieren:

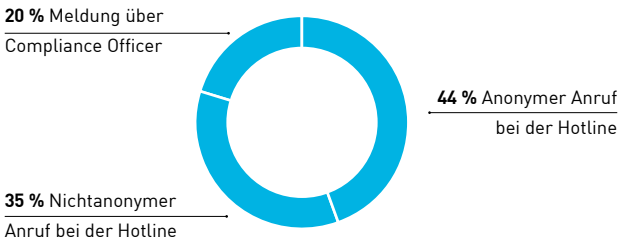
- **Vorbeugen:** Die Grundlage unseres CMS ist die Akzeptanz sowie die Implementierung von Richtlinien des Unternehmens wie dem Fair-Play-Verhaltenskodex, der Compliance-Richtlinie sowie der Datenschutzrichtlinie. Es erfolgen gezielte Kommunikationsmaßnahmen zum Thema Compliance von Führungskräften und der Compliance-Abteilung. Zudem finden verpflichtende Trainings für alle Mitarbeiter weltweit als Bestandteil des Onboarding-Prozesses sowie in einem regelmäßigen, wiederkehrenden Rhythmus statt. Im Jahr 2019 haben mehr als 3.500 Mitarbeiter Online-Schulungen zum Thema Compliance abgeschlossen. Darüber hinaus haben wir, wo erforderlich, gezielte Compliance-Präsenz-Seminare mit leitenden Führungskräften sowie neu beförderten und rekrutierten leitenden Führungskräften weltweit durchgeführt, um die Richtungsvorgabe hinsichtlich Compliance von oben sowie von der Mitte weiter zu betonen. Wir überwachen sorgfältig die Zahl der abgeschlossenen Schulungen und aktualisieren unser internetbasiertes Schulungsangebot fortlaufend.
- **Erkennen:** Um potenzielle Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften oder interne Richtlinien rechtzeitig zu erkennen, verfügen wir über Whistleblowing-Verfahren. Mitarbeiter können Bedenken im Hinblick auf Compliance-Verstöße intern an ihren Vorgesetzten, den Chief Compliance Officer, die regionalen Compliance-Manager oder lokale Compliance-Beauftragte, den zuständigen Personal-

manager oder den Betriebsrat bzw. extern über einen unabhängigen, vertraulichen Hotline- oder Website-Service melden. Die Fair-Play-Hotline, an die Bedenken anonym gemeldet werden können, kann jederzeit und weltweit angerufen werden.

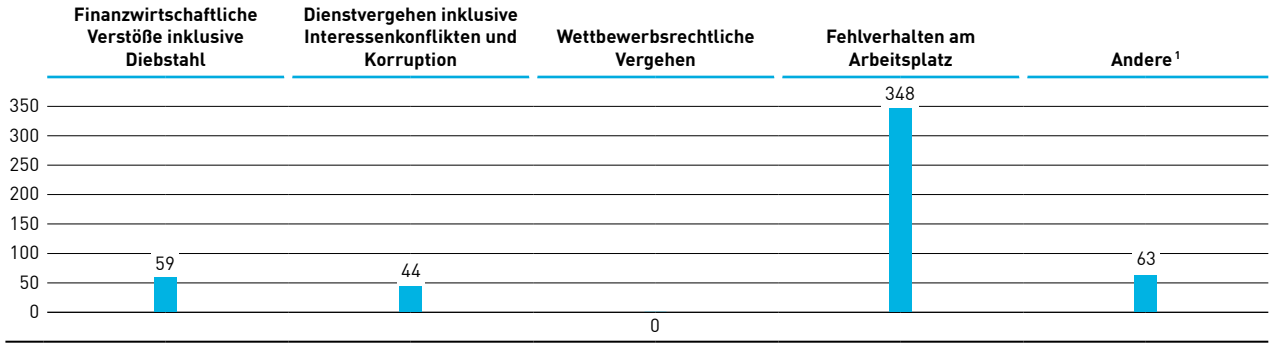
— **Reagieren:** Die angemessene und zeitnahe Reaktion auf Compliance-Verstöße ist von zentraler Bedeutung. Der Chief Compliance Officer leitet alle Ermittlungen in Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Team regionaler Compliance-Manager sowie einem globalen Netzwerk lokaler Compliance-Beauftragter. Weltweit erfassen, überwachen und berichten wir potenzielle Compliance-Verstöße. Im Jahr 2019 wurden insgesamt 514 potenzielle Compliance-Verstöße gemeldet und dokumentiert (2018: 410). SIEHE GRAFIK 100, SIEHE GRAFIK 101 Von großer Bedeutung ist, dass die Erkenntnisse aus Ermittlungen zu Verstößen in der Vergangenheit dazu genutzt werden, um das CMS fortlaufend zu verbessern. Auf bestätigte Compliance-Verstöße reagieren wir, wo erforderlich, zeitnah mit angemessenen und effektiven Sanktionsmechanismen, die von Verwarnungen bis hin zur Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses reichen können.

Im Jahr 2019 haben wir die adidas Compliance-Organisation und -Aktivitäten weiter gestärkt. Wir haben die Zusammenarbeit mit anderen Governance-Funktionen, wie z. B. Internal Audit, Internal Controls und Risk Management, optimiert.

Meldung von potenziellen Compliance-Verstößen in % **101**



Potenzielle Compliance-Verstöße **100**



1 Beinhaltet u. a. Gehaltsabrechnungsthemen, geistiges Eigentum und Geheimnisverrat.

Der Chief Compliance Officer berichtet dem Vorstand regelmäßig über den weiteren Ausbau des Compliance-Programms sowie über wesentliche Compliance-Fälle. Darüber hinaus berichtet der Chief Compliance Officer auch regelmäßig an den Prüfungsausschuss. Im Jahr 2019 hat der Chief Compliance Officer an fünf Sitzungen des Prüfungsausschusses teilgenommen und dabei die Weiterentwicklung des Compliance-Programms, wesentliche Compliance-Fälle sowie andere Themen mit Compliance-Bezug präsentiert.

BESCHREIBUNG DER WESENTLICHEN MERKMALE DES INTERNEN KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS IM HINBLICK AUF DEN KONZERNRECHNUNGSLEGUNGSPROZESS GEMÄSS § 315 ABS. 4 HGB

Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem stellt im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess von adidas einen Prozess dar, der in das unternehmensweit geltende Corporate-Governance-System eingebettet ist. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem zielt darauf ab, die Verlässlichkeit der externen Berichterstattung in angemessener Form sicherzustellen. Dies wird durch die unternehmensweite Einhaltung gesetzlicher Rechnungslegungsvorschriften, insbesondere der International Financial Reporting Standards (IFRS), und interner Konzernbilanzierungsrichtlinien (Finance Manual) gewährleistet. Wir verstehen das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem als Prozess, der nach dem Prinzip der Funktionstrennung verschiedene Teilprozesse in den Bereichen Buchhaltung, Controlling, Steuern, Treasury, Planung, Berichtswesen und Recht zur Identifikation, Bewertung, Minderung, Überwachung und Kommunikation von Risiken hinsichtlich der Finanzberichterstattung umfasst. Den eindeutig definierten Teilprozessen sind klare Verantwortlichkeiten zugeordnet. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem dient im ersten Schritt der Identifikation und Bewertung sowie der

Begrenzung und Überprüfung von Risiken im Konzernrechnungslegungsprozess, die dem Ziel der internen und externen Regelkonformität des Konzernabschlusses entgegenstehen könnten.

Das interne Kontrollsystem zur Überwachung der Finanzberichterstattung (Internal Control over Financial Reporting, ICoFR) soll die Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung sowie die Einhaltung geltender Gesetze und Bestimmungen in angemessener Formsicherstellen. Zur Überwachung der Wirksamkeit von ICoFR erfolgen regelmäßige Überprüfungen rechnungslegungsrelevanter Prozesse durch die Abteilung für Konzernrichtlinien und interne Kontrollen (Policies and Internal Controls) sowie durch die interne Revisionsabteilung (Internal Audit). Im Rahmen der Abschlussprüfung zum Jahresende beurteilt zudem der externe Abschlussprüfer die Effektivität ausgewählter interner Kontrollen (einschließlich IT-Kontrollen). Zudem überwacht der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats die Effektivität von ICoFR. Aufgrund der Einschränkungen von ICoFR kann jedoch auch mit angemessenen und funktionsfähigen Systemen keine absolute Sicherheit hinsichtlich der Wirksamkeit von ICoFR gewährleistet werden.

Allen Konzerngesellschaften werden verbindlich anzuwendende Konzernbilanzierungsrichtlinien ('Finance Manual') vorgegeben. Über das unternehmensweite Intranet sind diese Richtlinien allen in den Rechnungslegungsprozess eingebundenen Mitarbeitern zugänglich. Wir aktualisieren die Konzernbilanzierungsrichtlinien regelmäßig in Abhängigkeit von regulatorischen Änderungen und unternehmensinternen Entwicklungen. Resultierende Änderungen der Konzernbilanzierungsrichtlinien werden unverzüglich allen Konzerngesellschaften bekannt gegeben. Durch eindeutige Richtlinien soll der Ermessensspielraum der Mitarbeiter bei Ansatz und Bewertung von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten eingeschränkt und somit das Risiko konzernuneinheitlicher Rechnungslegungspraktiken verringert werden. Die Einhaltung der Konzernbilanzierungsrichtlinien soll durch die durchgängige Befolgung des Vier-Augen-Prinzips in den rechnungslegungsrelevanten Prozessen gewährleistet werden. Darüber hinaus bestätigen die in den jeweiligen Konzerngesellschaften für den Rechnungslegungsprozess verantwortliche lokale Führungskraft sowie der lokale Geschäftsführer gegenüber dem Konzernrechnungswesen zweimal jährlich schriftlich im Rahmen einer Vollständigkeitserklärung die Einhaltung der Konzernbilanzierungsrichtlinien und der IFRS.

Die Buchhaltung der Konzerngesellschaften wird entweder lokal oder vom Bereich Global Business Services durchgeführt. Die in der EDV eingesetzten Enterprise-Resource-Planning-(ERP-)Systeme basieren nahezu ausschließlich auf einem unternehmensweit standardisierten SAP-System. Die Einzelabschlüsse werden nach Freigabe durch den Finanzdirektor der jeweiligen Konzerngesellschaft in ein zentrales Konsolidierungssystem, basierend auf SAP SEM-BCS, überführt. Auf Unternehmensebene werden innerhalb des Konzernrechnungswesens und des Controllings die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der von den Konzerngesellschaften vorgelegten Einzelabschlüsse überprüft. Diese Überprüfungen umfassen automatische Validierungen im System sowie das Erstellen von Berichten und Analysen zur Gewährleistung der Datenintegrität und der Einhaltung der Berichterstattungslogik. Zudem erfolgt eine Analyse der Differenzen zwischen den Finanzdaten des laufenden Jahres und den Vorjahres- bzw. Budgetwerten auf Marktebene. Für die Darstellung selten und nicht routinemäßig auftretender Geschäftsvorfälle werden im Bedarfsfall unabhängige Expertenmeinungen eingeholt. Nach Sicherstellung der Datenplausibilität beginnt die Durchführung des zentral koordinierten und überwachten Konsolidierungsprozesses, der automatisch in SAP SEM-BCS erfolgt. Kontrollen im Rahmen der einzelnen Konsolidierungsschritte, wie der Schulden- oder Aufwands- und Ertragskonsolidierung, erfolgen sowohl manuell als auch systembasiert unter Verwendung automatisch erstellter Konsolidierungsprotokolle. Eventuelle Mängel werden manuell durch eine systematische Abarbeitung der einzelnen Fehler bzw. der Differenzen korrigiert und an die Konzerngesellschaften zurückberichtet. Nach Finalisierung aller Konsolidierungsschritte werden alle Posten der Konzernbilanz sowie der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung hinsichtlich Trends und Varianzen untersucht. Falls nicht anderweitig erläutert, werden identifizierte materielle Abweichungen bei den Konzerngesellschaften hinterfragt.

Alle eingesetzten Finanzsysteme sind durch entsprechende Berechtigungskonzepte, Freigabekonzepte und Zugangsbeschränkungen vor Missbrauch geschützt. Zugriffsberechtigungen werden regelmäßig überprüft und, falls erforderlich, aktualisiert. Durch die zentrale Steuerung und Überwachung nahezu sämtlicher IT-Systeme sowie durch das zentrale Management von Veränderungsprozessen und mithilfe regelmäßiger Systemsicherungen wird sowohl das Risiko eines Datenverlusts als auch das eines Ausfalls rechnungslegungsrelevanter IT-Systeme minimiert.

ERLÄUTERUNG DER RISIKEN

In diesem Bericht erläutern wir die finanziellen und nichtfinanziellen Risiken, die wir für die Zielerreichung des Unternehmens im Jahr 2020 und darüber hinaus als am relevantesten erachten. Risiken im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld und Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot beurteilen wir dabei unter Anwendung unserer Bewertungsmethodik als wesentlich. Wir haben die Risikokategorien angepasst und die Einzelrisiken entsprechend den aktualisierten Kategorien zusammengefasst, weshalb die Darstellung der Risiken von der des Vorjahres abweicht. Veränderungen unserer Risikoeinschätzung im Vergleich zum Vorjahr zeigen wir auf vergleichbarer Basis. Unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Risiken ist in der Übersicht der Unternehmensrisiken dargestellt. SIEHE TABELLE 102

Risiken im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld

Veränderungen im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld können den Unternehmenserfolg insbesondere mittel- bis langfristig beeinflussen. adidas ist erheblichen Risiken aufgrund strategischer Allianzen zwischen Wettbewerbern und/oder Einzelhändlern bzw. vermehrter Geschäftsaktivitäten einiger Einzelhändler mit eigenen Marken und Labels ausgesetzt. Auch der intensive Wettbewerb um Konsumenten, Produktionskapazitäten und Promotion-Partnerschaften zwischen etablierten Branchenakteuren und neuen Marktteilnehmern stellt ein beträchtliches Risiko für uns dar. Dies kann zu schädlichem Wettbewerbsverhalten, wie z. B. anhaltenden Rabattphasen am Markt oder Wettbieten um Promotion-Partnerschaften, führen. Sollten wir es versäumen, Konsolidierungstendenzen im Einzelhandel zu erkennen und darauf zu reagieren, könnte dies zu einer erhöhten Abhängigkeit von bestimmten Einzelhandelspartnern, einer schlechteren Verhandlungsposition und folglich zu einer erheblichen Verringerung der Margen führen. Ein anhaltender Preisdruck in unseren Schlüsselmärkten könnte die Entwicklung von Umsatz und Profitabilität des Unternehmens sowie die Wettbewerbsfähigkeit unserer Marken gefährden. Aggressives Wettbewerbsverhalten könnte außerdem höhere Marketingkosten und Marktanteilsverluste nach sich ziehen, was wiederum der Profitabilität sowie der Marktposition des Unternehmens schaden kann. Wenn wir es nicht schaffen, unsere Vertriebsstrategie zeitnah an den Wandel im Einzelhandel anzupassen, der einerseits durch eine stärkere Verdrängung des stationären Handels durch digitale Handelsplattformen und andererseits durch eine immer stärkere Verknüpfung des stationären und digitalen Handels gekennzeichnet ist, könnten wir Einbußen sowohl beim Umsatz als auch beim Gewinn haben. Ein Rückgang der Attraktivität bestimmter Einkaufsstätten, wie z. B. Einkaufszentren, könnte sowohl Umsatzrückgänge in den Läden unserer Kunden als auch in unseren eigenen Geschäften zur Folge haben und sich darüber hinaus in erhöhten Warenbeständen im Markt, verstärkten Lagerräumungsverkäufen und Margendruck niederschlagen.

Um diese Risiken zu begrenzen, überwachen und analysieren wir kontinuierlich Markt- und Wettbewerberdaten. Dadurch können wir ungünstige Entwicklungen des Wettbewerbsumfelds besser voraussehen, statt nur auf sie zu reagieren. Dieser Ansatz ermöglicht es uns, unsere Vertriebs- und Marketingaktivitäten (z. B. Produkteinführungen, ausgewählte Preisanpassungen) bei Bedarf frühzeitig anzupassen. Durch fortlaufende und sorgfältige Überwachung einer Vielzahl diverser Indikatoren (z. B. Bestellverhalten, Durchverkaufsraten am Point of Sale, durchschnittliche Verkaufspreise, Rabatte oder Anzahl der Ladenbesucher) können wir Veränderungen des Einzelhandelsumfelds erkennen und frühzeitig notwendige Korrekturmaßnahmen umsetzen. So können wir z. B. unsere eigenen Geschäfte modernisieren oder schließen. Wir passen unsere Segmentierungsstrategien kontinuierlich an und stellen so sicher, dass das richtige Produkt am

Übersicht Unternehmensrisiken **102**

Risikokategorien 2019	Risikokategorien 2018	Mögliche Auswirkung	Änderung (Einschätzung 2018)[1]	Eintrittswahrscheinlichkeit	Änderung (Einschätzung 2018)[1]
Risiken im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld	Wettbewerbsrisiken; Risiken in Bezug auf die Vertriebsstrategie	Hoch	↑ (Mittel)	30 % – 50 %	
Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot	Risiken durch Änderungen der Konsumentennachfrage	Hoch		15 % – 30 %	
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungsrisiken	Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken; Währungsrisiken	Signifikant		< 15 %	
IT- und Cybersicherheitsrisiken	IT- und Cybersicherheitsrisiken	Signifikant		< 15 %	
Risiken in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen	Risiken in Verbindung mit Zoll- und Steuerbestimmungen	Signifikant	↑ (Hoch)	< 15 %	↓ (15 % – 30 %)
Compliance-Risiken	Risiken von Betrug und Korruption; Datenschutzrisiken	Signifikant		< 15 %	
Risiken in Bezug auf Organisationsstruktur und organisatorische Veränderungen	–	Mittel		30 % – 50 %	↑ (15 % – 30 %)

1 Einschätzung für 2018 auf vergleichbarer Basis spiegelt die Bewertung von Risiken in der Form wider, als ob die aktualisierten Risikokategorien bereits 2018 Anwendung gefunden hätten.

richtigen Point of Sale an den richtigen Konsumenten zu einem angemessenen Preis verkauft wird. Indem wir fortlaufend in Forschung und Entwicklung investieren, stellen wir sicher, dass wir innovativ bleiben und uns dadurch von unseren Wettbewerbern abheben. SIEHE INNOVATION, S. 73 Daneben verfolgen wir die Strategie, langfristige Vereinbarungen mit wichtigen Promotion-Partnern wie Real Madrid oder James Harden einzugehen. Zudem wollen wir unser Portfolio durch neue Partner wie Mikaela Shiffrin oder die Boca Juniors auffrischen und erweitern. Darüber hinaus zielen unsere Produkt- und Kommunikationsmaßnahmen auf die Erhöhung der Markenattraktivität, die Steigerung der Marktanteile sowie die Stärkung der Marktstellung unserer Marken ab.

Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot

Damit wir erfolgreich sind, ist es erforderlich, dass wir fortlaufend neue, innovative Schuhe und Textilien entwickeln. Die Konsumentennachfrage kann sich schnell und unerwartet ändern, insbesondere in den eher modebezogenen Bereichen unseres Geschäfts. Daher besteht für unser Unternehmen das Risiko eines kurzfristigen Umsatzverlusts, wenn wir Änderungen der Konsumentennachfrage nicht vorhersehen oder nicht schnell genug auf Änderungen reagieren. Insbesondere vor dem Hintergrund unserer Strategie, den Fokus auf wesentliche Produktfamilien zu setzen, ist es ein für den Erfolg unserer Marken kritisches Risiko, wenn wir Produkte entwickeln und anbieten, die nicht den Geschmack unserer Konsumenten treffen. SIEHE ADIDAS MARKENSTRATEGIE, S. 57 Kurzfristig schätzen wir dieses Risiko vor allem in unseren Schlüsselmärkten Asien-Pazifik und Nordamerika als besonders relevant ein. Langfristig noch kritischer ist allerdings das Risiko, neue Konsumtrends dauerhaft zu verpassen oder zu versäumen, neue Produktinnovationen einzuführen und mit unserem Produktangebot und unseren Marketingaktivitäten kontinuierlich den Geschmack der Konsumenten zu treffen.

Um diese Risiken zu mindern, ist es die zentrale Aufgabe unserer Marken- und Vertriebsorganisationen und speziell der jeweiligen Risikoverantwortlichen, etwaige Veränderungen in der Konsumentennachfrage zu identifizieren und so früh wie möglich darauf zu reagieren. Zu diesem Zweck nutzen wir umfassende primäre und sekundäre Marktforschungsinstrumente wie in den Erläuterungen zu unserem Risiko- und Chancenidentifikationsprozess dargestellt. Indem wir den Konsumenten in den Mittelpunkt unserer Entscheidungen stellen, versuchen wir dessen Markenloyalität zu erhöhen. Im Rahmen unseres Programms zur Steigerung der Markenbindung bei adidas messen wir fortlaufend den *Net Promoter Score (NPS)* SIEHE GLOSSAR und streben an, ein besseres Verständnis für Konsumentenerwartungen zu erlangen. SIEHE ADIDAS MARKENSTRATEGIE, S. 57 Wir weiten unsere Konsumentenanalyse kontinuierlich aus, um Veränderungen bei der Nachfrage oder Trends zu erfassen und schnell darauf reagieren zu können. Darüber hinaus helfen uns der direkte Kontakt mit Konsumenten über unsere eigenen digitalen Kanäle und die direkte Kommunikation mit ihnen über soziale Netzwerke dabei, ihre Vorlieben und ihr Verhalten besser zu verstehen. Dies wiederum hilft, unsere Anfälligkeit gegenüber Nachfrageveränderungen zu reduzieren. Indem wir die Durchverkaufsraten kontinuierlich überwachen und insbesondere bei unseren wichtigen Produktfamilien auf ein konsequentes Produktlebenszyklus-Management achten, können wir das Nachfrageverhalten besser erfassen und ein Überangebot am Markt verhindern. Unsere auf Schnelligkeit ausgerichteten Programme helfen uns bei der Risikobewältigung, da wir bei Änderungen der Konsumentennachfrage schneller reagieren können. Wir versuchen, Markenattraktivität und Konsumentennachfrage auf einem konstant hohen Niveau zu halten, indem wir unsere Promotion-Partnerschaften für Produkteinführungen von wichtigen Produktfamilien effektiv nutzen und die Vorstellung neuer Produkte in unseren Märkten und Vertriebskanälen mit hoher Sorgfalt durchführen. Open Source ermöglicht es uns, uns die Erkenntnisse und Fähigkeiten externer Partner in der Produktentwicklung zunutze zu machen und die Konsumentennachfrage, die Markenattraktivität, den Marktanteil und die Profitabilität zu stärken. SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 52

Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungsrisiken

Das Wachstum der Sportartikelindustrie ist stark von Konsumausgaben und Konsumentenvertrauen abhängig. Konjunkturell bedingte Rückgänge, Turbulenzen an den Finanzmärkten, Wechselkursschwankungen und gesellschaftspolitische Faktoren, wie z. B. militärische Auseinandersetzungen, Regierungswechsel, Bürgerunruhen, Pandemien, Verstaatlichungen oder Enteignungen, besonders in Regionen, in denen adidas stark vertreten ist, könnten sich daher negativ auf die Geschäftsaktivitäten sowie die Umsatz- und Gewinnentwicklung des Unternehmens auswirken. Währungsrisiken entstehen beispielsweise insbesondere aufgrund der Tatsache, dass Beschaffung und Verkauf unserer Produkte in unterschiedlichen Währungen in ungleicher Höhe erfolgen. Darüber hinaus könnten Währungseffekte aus der Umrechnung von Ergebnissen, die nicht auf Euro lauten, in die funktionale Währung des Unternehmens, den Euro, wesentliche negative Auswirkungen auf die Finanzergebnisse des Unternehmens haben. SIEHE ERLÄUTERUNG 30, S. 198 Darüber hinaus können auch wesentliche Veränderungen im regulatorischen Umfeld (z. B. Handelsbeschränkungen, wirtschaftliche und politische Sanktionen, Vorschriften für Produktsicherheit, Umweltschutzbestimmungen) mögliche Umsatzausfälle oder Kostenerhöhungen nach sich ziehen.

Um gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken zu mindern, strebt adidas eine ausgewogene Verteilung des Umsatzes zwischen den wichtigsten Regionen der Welt, aber auch zwischen entwickelten Märkten und Schwellenländern an. Wir beobachten fortlaufend die gesamtwirtschaftliche, politische und regulatorische Lage in

allen unseren wichtigen Märkten, um so potenzielle Problembereiche frühzeitig zu erkennen und unsere Geschäftsaktivitäten entsprechend schnell an veränderte Rahmenbedingungen anpassen zu können. Zu den möglichen Anpassungen zählen eine Verlagerung der Produktion in andere Länder, eine Verlagerung unserer Investitionen in andere, attraktivere Märkte, Änderungen der Produktpreise, Schließungen eigener Läden, eine konservativere Produktbeschaffung, striktes Management des kurzfristigen Betriebskapitals und ein verstärkter Fokus auf Kostenkontrolle. Um die Risiken im Zusammenhang mit Wechselkursschwankungen zu mindern, unterhalten wir ein zentralisiertes System für das Management von Währungsrisiken. Damit sichern wir den Währungsbedarf für das geplante Beschaffungsvolumen auf rollierender Basis bis zu 24 Monate im Voraus ab. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen. SIEHE TREASURY, S. 115 Darüber hinaus nutzen wir unsere führende Position innerhalb der Sportartikelbranche und bringen uns aktiv ein, um politische Entscheidungsträger und Behörden bei der Liberalisierung des weltweiten Handels und dem Abbau von Handelsbeschränkungen zu unterstützen und bedeutenden Veränderungen im regulatorischen Umfeld proaktiv zu begegnen.

IT- und Cybersicherheitsrisiken

Diebstahl, eine ungewollte Veröffentlichung, Manipulation oder fehlende Verfügbarkeit wichtiger Informationen (z. B. Konsumentendaten, Mitarbeiterdaten, Produktdaten) und Informationssysteme könnten unseren Ruf schädigen, Strafmaßnahmen nach sich ziehen und dazu führen, dass wichtige Geschäftsprozesse nicht mehr adäquat funktionieren. Wichtige Geschäftsabläufe sind von IT-Systemen abhängig – vom Produktmarketing über die Bestell- und Lagerverwaltung bis hin zu Rechnungsbearbeitung, Kundenservice und Finanzberichterstattung. Schwerwiegende System- oder Anwendungsausfälle oder Bedrohungen der Informationssicherheit in unserer Infrastruktur oder der unserer Geschäftspartner könnten zu gravierenden Geschäftsunterbrechungen führen oder eine negative Auswirkung auf wesentliche Daten haben.

Um diese Risiken zu mindern, führt unsere IT-Organisation proaktiv vorbeugende Systemwartungen durch, erarbeitet Service-Kontinuitäts-Pläne und stellt die Einhaltung maßgeblicher IT-Richtlinien sicher. Darüber hinaus unterhält unsere IT-Organisation ein umfangreiches Programm zur Informationssicherheit. Die Steuerung der Informationssicherheit, die Datensicherheit, die Ausgestaltung der Sicherheitsarchitektur, das Kontinuitätsmanagement und unsere Programme zur Sensibilisierung unserer Mitarbeiter helfen uns dabei, das Unternehmen angemessen zu schützen. Wir haben uns außerdem in einem begrenzten Umfang gegen Schäden aus Angriffen auf unsere Informationssicherheit versichert.

Risiken in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen

Eine Vielzahl von Gesetzen und Bestimmungen zu Zoll- und Steuerangelegenheiten sowie Änderungen dieser Gesetze und Bestimmungen haben Einfluss auf die weltweiten Geschäftspraktiken von adidas. Verstöße gegen Regelungen in Bezug auf Produkteinfuhren (einschließlich berechneter Zollwerte), unternehmensinterne Transaktionen oder Ertragsteuern können erhebliche Bußgelder, zusätzliche Kosten sowie negative mediale Berichterstattung und damit verbundene Reputationsschäden nach sich ziehen (z. B. im Fall von zu niedrigem Ausweis bzw. zu niedriger Abführung von Ertragsteuern und Zöllen). Änderungen von Zoll- und Steuerbestimmungen können außerdem wesentliche Auswirkungen auf die Beschaffungskosten und Ertragsteuern des Unternehmens haben. Aus diesem Grund werden für eventuelle Auseinandersetzungen mit Zoll- oder Steuerbehörden, in Übereinstimmung mit den einschlägigen Bilanzierungsvorschriften, Rückstellungen gebildet. Die im Vergleich zum Vorjahr höhere Einschätzung der möglichen Auswirkung von Risiken in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen spiegelt die strengere Vorgehensweise der Steuer- und Zollbehörden bei Betriebsprüfungen wider.

Um derartigen Risiken proaktiv zu begegnen, greifen wir fortlaufend auf die Beratung durch Anwalts- oder Steuerkanzleien zurück. Wir beobachten Veränderungen in der Gesetzgebung stets sehr genau, um die Anforderungen hinsichtlich Zöllen und Steuern zu erfüllen. Des Weiteren ziehen unsere operativen Führungskräfte unsere interne Rechtsabteilung, Zollabteilung und Steuerabteilung hinzu, um angemessene und rechtskonforme Geschäftspraktiken sicherzustellen. Zudem arbeiten wir weltweit eng mit Zollbehörden und Regierungen zusammen, um einerseits die Einhaltung von Zoll- und Einfuhrbestimmungen sicherzustellen und andererseits die erforderlichen Zulassungen für Produkte zu erhalten, um so die Nachfrage bedienen zu können.

Compliance-Risiken

Als global agierendes Unternehmen unterliegt adidas zahlreichen Gesetzen und Bestimmungen. Verstöße gegen derartige Gesetze und Bestimmungen könnten zu erheblichen Strafen und Bußgeldern führen. Beispielsweise könnten Verstöße gegen Gesetze und Bestimmungen in Bezug auf den Datenschutz, wie etwa die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der EU, erhebliche Bußgelder zur Folge haben. Außerdem könnte die Bekanntgabe von Datenschutzverstößen zu erheblichen Reputationsschäden führen und dafür sorgen, dass das Vertrauen der Konsumenten in unsere Marken verloren geht. Es besteht zudem die Gefahr, dass Mitglieder des Vorstands sowie unsere Mitarbeiter gegen Richtlinien und Standards für ein angemessenes und verantwortungsbewusstes Geschäftsgebaren verstoßen. Dazu zählen auch die Risiken von Betrug, Falschdarstellung oder Manipulation von Finanzdaten, wettbewerbsschädigendem Verhalten, Bestechung, Korruption, Diskriminierung und Belästigung am Arbeitsplatz.

Unser Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk hilft uns dabei, diesen Risiken vorzubeugen, sie zu erkennen und angemessen auf sie zu reagieren. Unser weltweit geltender Richtlinienkatalog ('Global Policy Manual') bildet den Rahmen für grundlegende Arbeitsabläufe und -prozesse. Unser Fair-Play-Verhaltenskodex schreibt vor, dass alle Mitarbeiter sowie unsere Geschäftspartner bei ihrer Tätigkeit für das Unternehmen ethisch korrekt handeln und die Gesetze und Bestimmungen des jeweiligen Rechtssystems einhalten müssen. Zudem beraten unsere regionalen Compliance-Manager sowie unsere lokalen Compliance-Beauftragten unsere operativen Manager zum Thema Betrug und Korruption. Darüber hinaus setzen wir Kontrollmaßnahmen wie z. B. die Aufgabentrennung in IT-Systemen oder Datenanalysemethoden ein, um betrügerische Aktivitäten zu verhindern bzw. zu erkennen. Zusätzlich arbeiten wir mit externen Partnern und Anwaltskanzleien zusammen, um sicherzustellen, dass wir rechtliche Anforderungen weltweit kennen und angemessene Maßnahmen zur Gewährleistung von Compliance ergreifen. Um das Risiko von Verstößen gegen Gesetze und Bestimmungen in Bezug auf den Datenschutz zu mindern, haben wir ein globales Rahmenwerk zum Datenschutzmanagement entwickelt, das die Grundprinzipien des Unternehmens in Bezug auf Datenschutz und den Rahmen für die Verwendung und Löschung personenbezogener Daten vorgibt. Dieses Rahmenwerk gilt für alle adidas Geschäftseinheiten weltweit und spiegelt auch unsere Erwartungen an externe Geschäftspartner im Umgang mit personenbezogenen Daten im Auftrag von oder für adidas wider. Unser globaler Datenschutzbeauftragter und die globale Datenschutzabteilung etablieren das Rahmenwerk sowie die Instrumente zur Überwachung und Berichterstattung bezüglich dessen Umsetzung. Sie beraten außerdem kontinuierlich bei der Umsetzung und bieten entsprechende Schulungen an.

Risiken in Bezug auf Organisationsstruktur und organisatorische Veränderungen

Das Unternehmen bewegt sich in einem dynamischen, sich schnell verändernden Wettbewerbsumfeld und muss mit den sich permanent verändernden Anforderungen an Belegschaft (z. B. im Hinblick auf Anpassungsfähigkeit, Weiterbildung, Fähigkeiten, Mobilität, Vielfalt) und Arbeitsstätten (z. B. im Hinblick auf Flexibilität und Flächenmanagement) umgehen. Unsachgemäße Planung sowie unzureichende oder nicht rechtzeitige Durchführung von Umstrukturierungs- und Transformationsmaßnahmen können das Engagement von Mitarbeitern verringern, den Geschäftsbetrieb stören, Ineffizienzen verursachen und den Geschäftserfolg negativ beeinflussen. Häufige organisatorische Veränderungen können die Belegschaft erschöpfen und damit Effizienz und Produktivität verringern. Eine komplexe Organisationsstruktur kann ebenso wie Unklarheit über Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu verspäteten oder nicht optimalen Entscheidungen sowie zu unwirtschaftlichen und unwirksamen Prozessen führen.

Wir mindern diese Risiken durch eine kontinuierliche, offene und transparente Kommunikation mit unseren Mitarbeitern. Unter anderem informieren unsere Vorstandsmitglieder und das Senior-Management-Team des Unternehmens unsere Mitarbeiter regelmäßig über organisatorische Änderungen und erläutern deren Gründe. Um Veränderungen angemessen zu steuern und für Klarheit über Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu sorgen, setzen wir auch interne und externe Spezialisten in den Bereichen Projektmanagement, Veränderungsmanagement und Kommunikation ein. Diese schulen unsere Mitarbeiter und beteiligen sie aktiv an Veränderungsprozessen, damit sie neuen Organisationsstrukturen und Prozessen gegenüber aufgeschlossen sind und diese unterstützen. Um die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit unserer Belegschaft und unserer Arbeitsstätten zu erhöhen und somit Risiken im Zusammenhang mit organisatorischem Wandel zu verringern, setzen wir weitere Maßnahmen um, wie z. B. strategische Personalplanung, maßgeschneiderte betriebliche Weiterbildungsprogramme und Entwicklungspläne für Mitarbeiter. Durch People Pulse überwachen wir kontinuierlich die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter und identifizieren mögliche Herausforderungen im Zusammenhang mit der Organisationsstruktur oder organisatorischen Veränderungen, was uns dabei hilft, so früh wie möglich adäquate Maßnahmen einzuleiten. SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 77

ERLÄUTERUNG DER CHANCEN

In diesem Bericht konzentrieren wir uns auf finanzielle und nichtfinanzielle Chancen, die wir für das Unternehmen im Jahr 2020 und darüber hinaus als am relevantesten erachten. Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungschancen sowie Chancen in Bezug auf Nachhaltigkeit beurteilen wir dabei unter Anwendung unserer Bewertungsmethodik als wesentlich. Wir haben die Chancenkategorien angepasst und die einzelnen Chancen entsprechend den aktualisierten Kategorien zusammengefasst, weshalb die Darstellung der Chancen von der im Geschäftsbericht 2018 geringfügig abweicht. Veränderungen unserer Einschätzung im Vergleich zum Vorjahr haben wir auf vergleichbarer Basis dargestellt. Die Übersicht der Unternehmenschancen zeigt unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Chancen. SIEHE TABELLE 103

Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungschancen

Legislative sowie regulatorische Veränderungen, wie z. B. die Aufhebung von Handelsbeschränkungen im Rahmen von Freihandelsabkommen (z. B. zwischen der EU und Vietnam), könnten zu Kosteneinsparungen führen oder neue Vertriebskanäle eröffnen und so die Profitabilität des Unternehmens positiv beeinflussen. Veränderungen bei lokalen Steuer- oder Zollvorschriften (z. B. niedrigere Besteuerung privater Einkommen, niedrigere Zollsätze) könnten zu erhöhten Konsumausgaben führen und damit eine positive Auswirkung auf unsere Umsätze haben oder auch zusätzliche Kosteneinsparungen für uns generieren. Günstige Wechselkursentwicklungen können sich positiv auf die Finanzergebnisse des Unternehmens auswirken. Währungseffekte, die sich aus der Umrechnung von Fremdwährungen in Euro, die funktionale Währung des Unternehmens, ergeben, können die Finanzergebnisse des Unternehmens ebenfalls positiv beeinflussen. SIEHE TREASURY, S. 115

Übersicht Unternehmenschancen **103**

Chancenkategorien 2019	Chancenkategorien 2018	Mögliche Auswirkung	Veränderung (Einschätzung 2018)[1]	Eintrittswahrscheinlichkeit	Veränderung (Einschätzung 2018)[1]
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungschancen	Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Chancen; günstige Veränderungen auf den Finanzmärkten	Signifikant		15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Chancen in Bezug auf Nachhaltigkeit	Organische Wachstumschancen	Hoch	↑ (Mittel)	30 % – 50 %	
Chancen in Bezug auf die Vertriebsstrategie	Organische Wachstumschancen	Mittel	↓ (Hoch)	30 % – 50 %	↑ (15 % – 30 %)
Chancen in Verbindung mit Steuerbestimmungen	–	Signifikant	↑ (Niedrig)	< 15 %	↓ (50 % – 85 %)
Chancen in Verbindung mit Datenanalyse	Chancen in Verbindung mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen	Niedrig	↓ (Hoch)	50 % – 85 %	↑ (15 % – 30 %)
Chancen in Verbindung mit Prozessoptimierung	Chancen in Verbindung mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen	Niedrig		50 % – 85 %	↑ (30 % – 50 %)

1 Einschätzung für 2018 auf vergleichbarer Basis spiegelt die Bewertung von Chancen in der Form wider, als ob die aktualisierten Chancenkategorien bereits 2018 Anwendung gefunden hätten.

Chancen in Bezug auf Nachhaltigkeit

Nach unserer Ansicht stellt die kontinuierliche Ausrichtung auf Nachhaltigkeit insbesondere mittel- und langfristig eine Chance für das Unternehmen dar. Obwohl wir mit unseren nachhaltigen Geschäftsaktivitäten bereits sehr erfolgreich sind, sehen wir aufgrund unserer führenden Rolle im Bereich Nachhaltigkeit weiteres Potenzial für das Unternehmen. SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86 Konsumenten legen immer mehr Wert darauf, dass Produkte aus nachhaltigen Materialien bestehen und auf innovative Weise, aber ebenso unter sozialverträglichen und umweltschonenden Bedingungen hergestellt werden. Wir könnten zusätzliches Umsatzwachstum erzielen und unsere Profitabilität weiter steigern, indem wir uns bei Marketing und Produktentwicklung, z. B. im Bereich Outdoor, noch stärker auf Nachhaltigkeit konzentrieren.

Chancen in Bezug auf die Vertriebsstrategie

Das Einzelhandelsumfeld in der Sportartikelbranche ändert sich ständig. Wir passen unsere Vertriebsstrategie deshalb fortlaufend an und haben Initiativen in Bezug auf *selbst kontrollierte Verkaufsflächen* SIEHE GLOSSAR zur Priorität gemacht. Dazu gehören der weitere Ausbau unserer eigenen E-Commerce-Aktivitäten, die Optimierung unseres Partnernetzwerks in unserem Großhandelsgeschäft mit einem gezielten Fokus auf Partner, die den Konsumenten das bestmögliche Einkaufserlebnis und den besten Kundenservice bieten, das Management von Verkaufsflächen bei wichtigen Partnern (sowohl im stationären als auch im digitalen Handel) sowie die Einführung neuer Formate für eigene Einzelhandelsgeschäfte. Die erfolgreiche Umsetzung dieser Initiativen könnte zu einer zusätzlichen Steigerung von Umsatz und Gewinn führen.

Chancen in Verbindung mit Steuerbestimmungen

Die potenzielle Auflösung von Wertberichtigungen bei der Bewertung der latenten Steueransprüche, beispielsweise in den USA, könnte zu einem Anstieg der latenten Steueransprüche führen und sich positiv auf den Ertragsteueraufwand auswirken. Darüber hinaus könnten Veränderungen lokaler Steuerbestimmungen dem Unternehmen die Möglichkeit bieten, Steuervorteile zu realisieren, die zu einer Verringerung des Ertragsteueraufwands und folglich einem höheren Unternehmensgewinn führen würden.

Chancen in Verbindung mit Datenanalyse

Daten und Datenanalyse spielen eine entscheidende Rolle dabei, faktenbasierte Entscheidungen zu ermöglichen. Deshalb haben wir ein spezielles ‚Data & Analytics'-Team, das dazu beitragen soll, aussagekräftige Daten für Geschäftsentscheidungen heranzuziehen. Der fortlaufende Ausbau unserer bestehenden Fähigkeiten, um mithilfe neuester Technologien fundierte Anwendungsfälle zu erarbeiten und zu skalieren, könnte Mehrwert für alle Geschäftstätigkeiten in unserem Unternehmen bieten. Infolgedessen sehen wir die Chance, in unserer Geschäftstätigkeit schneller und effizienter zu werden. Wir könnten die Sichtbarkeit und das Verständnis der Konsumentenvorlieben erhöhen, den Umsatz von Produkten, die wir zum vollen Preis verkaufen, steigern, Rabatte reduzieren sowie das Management von Auftragsbüchern, Lagerbestand und Beschaffung optimieren. Dies wiederum könnte zu besseren Finanzergebnissen führen.

Chancen in Verbindung mit Prozessoptimierung

Eine kontinuierliche Optimierung wichtiger Geschäftsprozesse sowie eine strikte Kostenkontrolle sind für die Gewährleistung von Profitabilität und Kapitalrendite essenziell. Wir sind der Meinung, dass wir die Möglichkeiten zur Erhöhung von Effektivität und Effizienz unserer Prozesse sowie zur weiteren Optimierung der Kostenstrukturen innerhalb unseres Unternehmens bei Weitem noch nicht ausgeschöpft haben. Daher werden wir uns künftig weiter darauf fokussieren, unsere Prozesse zu standardisieren und zu vereinheitlichen. Dies gehen wir insbesondere mit unserer Initiative ‚ONE adidas' an. SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 52

BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT

BEURTEILUNG DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG VERGLICHEN MIT DEN GESETZTEN ZIELEN

Wir geben jährlich unsere Finanzziele für das Unternehmen bekannt und aktualisieren diese bei Bedarf im Laufe des Geschäftsjahres. Im Geschäftsjahr 2019 hat das Unternehmen starke operative und finanzielle Ergebnisse erzielt. Steigende Konsumausgaben für Sportartikel haben die Umsatzentwicklung positiv beeinflusst. Unterstützt wurde diese Entwicklung von globalen Trends wie der wachsenden Beliebtheit von Sportbekleidung (‚Athleisure'), dem erhöhten Gesundheitsbewusstsein und der vermehrten sportlichen Betätigung. SIEHE ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE, S. 105
Die anhaltende Markendynamik, die durch die Einführung innovativer Produkte und inspirierende Marketingkampagnen unterstützt wurde, sowie die erfolgreiche Umsetzung des strategischen Geschäftsplans ‚Creating the New' haben zu deutlichen Umsatzsteigerungen und starken Profitabilitätsverbesserungen geführt. Wir haben unsere Prognose für das Gesamtjahr das ganze Jahr hindurch beibehalten und Umsatz- und Gewinnergebnisse innerhalb der jeweiligen Zielkorridore erzielt. SIEHE TABELLE 104

Im Geschäftsjahr 2019 nahm der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 6 % zu. Dies entspricht unserer Prognose, die einen Anstieg in Höhe von 5 % bis 8 % vorsah. Diese Entwicklung ist auf Zuwächse in allen Marktsegmenten zurückzuführen, einschließlich Europa, wo die Umsatzentwicklung in der zweiten Jahreshälfte auf den Wachstumspfad zurückkehrte.

Ziele und Ergebnisse des Unternehmens 104

	2018 Ergebnisse	2019 Ziele[1]	2019 Ergebnisse	2020 Ausblick[2]
Währungsbereinigte Umsatzentwicklung	8 %	Anstieg in Höhe von 5 % bis 8 %	6 %	Anstieg in Höhe von 6 % bis 8 %
Bruttomarge	51,8 %	Anstieg auf einen Wert von etwa 52,0 %	52,0 % *0,2 PP*	Leichter Rückgang gegenüber dem Vorjahreswert von 52,0 %
Operative Marge	10,8 %	Anstieg zwischen 0,5 PP und 0,7 PP auf einen Wert zwischen 11,3 % und 11,5 %	11,3 % *0,4 PP*	Anstieg zwischen 0,2 PP und 0,5 PP auf einen Wert zwischen 11,5 % und 11,8 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen[3] (in Mio. €)	1.709	Anstieg in Höhe von 8 % bis 12 % auf einen Wert zwischen 1,845 Mrd. € und 1,915 Mrd. €	1.918 *12 %*	Anstieg in Höhe von 10 % bis 13 % auf einen Wert zwischen 2,100 Mrd. € und 2,160 Mrd. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	19,0 %	Leichter Anstieg	18,1 % *–0,9 PP*	Leichter Anstieg
Investitionen[4] (in Mio. €)	794	Anstieg auf einen Wert von bis zu 900 Mio. €	711 *–11 %*	Anstieg auf einen Wert von etwa 800 Mio. €

1 Wie am 13. März 2019 veröffentlicht.
2 Vorbehaltlich von Änderungen aufgrund des Coronavirus-Ausbruchs in China.
3 2019 einschließlich des negativen Effekts der Rechnungslegungsänderung nach IFRS 16; ohne diesen Effekt wurde für den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ein Anstieg in Höhe von 10 % bis 14 % auf einen Wert zwischen 1,880 Mrd. € und 1,950 Mrd. € erwartet.
4 Ohne Akquisitionen und Leasing.

Das Direct-to-Consumer-Geschäft wuchs im zweistelligen Bereich, wobei E-Commerce ein weiteres Jahr außergewöhnlichen Wachstums verzeichnete. Engpässe bei den Produktionskapazitäten, bedingt durch einen starken Anstieg der Nachfrage nach Bekleidung im mittleren Preissegment, belasteten das Umsatzwachstum insbesondere in der ersten Jahreshälfte. Infolgedessen stieg der Umsatz im ersten Halbjahr 2019 auf währungsbereinigter Basis lediglich um 4 %, bevor sich das Wachstum in der zweiten Jahreshälfte beschleunigte, da unsere Gegenmaßnahmen die geplante Wirkung zeigten und wir den Engpass beheben konnten. Die Bruttomarge lag zum Ende des Jahres wie erwartet bei 52,0 %; dies entspricht einer Verbesserung um 0,2 Prozentpunkte. Niedrigere Beschaffungskosten, positive Währungseffekte sowie ein besserer Produkt- und Vertriebskanalmix glichen höhere Luftfrachtkosten zur Minderung der Engpässe bei den Produktionskapazitäten sowie einen weniger günstigen Preismix mehr als aus. Auch die operative Marge entwickelte sich entsprechend den Erwartungen. Zu Beginn des Jahres hatten wir einen Anstieg auf einen Wert zwischen 11,3 % und 11,5 % prognostiziert und erreichten einen Wert von 11,3 %. Neben der Verbesserung der Bruttomarge unterstützten niedrigere sonstige betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz diese Entwicklung. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen, einschließlich der negativen Auswirkung der erstmaligen Anwendung von IFRS 16, erhöhte sich um 12 % auf 1,918 Mrd. € und erreichte damit das obere Ende unseres Zielkorridors, der einen Anstieg in Höhe von 8 % bis 12 % vorsah.

SIEHE GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG, S. 106

Zum Jahresende 2019 erreichte das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz einen Wert von 18,1 % und verbesserte sich damit gegenüber dem Vorjahrswert um 0,9 Prozentpunkte. Für das operative kurzfristige Betriebskapital hatten wir einen leichten Anstieg prognostiziert. Verantwortlich für die Entwicklung, die besser war, als erwartet, war hauptsächlich eine Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen als unmittelbare Folge verbesserter Zahlungsbedingungen mit unseren Lieferanten. Die Investitionen beliefen sich im Jahr 2019 auf 711 Mio. €, verglichen mit unserer Prognose von bis zu 900 Mio. €. Der Großteil der Investitionen stand im Zusammenhang mit den Initiativen der Marken adidas und Reebok im Bereich selbst kontrollierter Verkaufsflächen zur weiteren Stärkung der eigenen Einzelhandelsaktivitäten sowohl im physischen Einzelhandel als auch im E-Commerce sowie zur Stärkung der Präsenz in Franchisegeschäften und der Shop-in-Shop-Präsentation. Weitere Investitionsbereiche waren u. a. die Logistikinfrastruktur und die IT-Systeme sowie der weitere Ausbau der Hauptstandorte in Herzogenaurach, Portland und Schanghai. SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG, S. 110

Neben der Entwicklung der Finanzergebnisse überwachen wir auch nichtfinanzielle Leistungsindikatoren (KPIs). SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM, S. 101 Im Geschäftsjahr 2019 blieb unser Net Promoter Score (NPS) weiterhin auf hohem Niveau, was die Stärke unserer Marken verdeutlicht. Auch hinsichtlich unserer Marktanteile sehen wir weiterhin eine starke Entwicklung in denjenigen Kategorien und Märkten, die im Rahmen unseres strategischen Geschäftsplans als Fokusbereiche identifiziert wurden. In unseren zwei strategischen Wachstumsmärkten Nordamerika und China konnten wir erneut unsere Marktanteile ausbauen. Darüber hinaus erhielt unser Unternehmen weiterhin sehr positive Anerkennung für den konsequenten Einsatz im Bereich Nachhaltigkeit. Im Jahr 2019 war adidas erneut in einer Vielzahl renommierter Nachhaltigkeitsindizes vertreten. Zum 20. Mal in Folge wurden wir in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen, die erste globale Indexfamilie, die die Leistung der in Bezug auf Nachhaltigkeit weltweit führenden Unternehmen analysiert und bewertet. So wurde adidas in den oberen zehn Prozent der in den Bereichen Wirtschaft, Umwelt und Soziales leistungsstärksten Unternehmen seiner Branche weltweit eingeordnet. Zudem wurde das Unternehmen als Branchenbester in Kategorien wie z. B. Markenmanagement, Umweltrichtlinien & -managementsysteme, operative Umwelteffizienz und Social Reporting bewertet. SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86 Da wir der Überzeugung sind, dass das Feedback unserer Mitarbeiter entscheidend dafür ist, ein attraktives Arbeitsumfeld schaffen zu können, haben wir die aus ‚People Pulse' gewonnenen Erkenntnisse weiter umgesetzt. People Pulse ist unser globaler Ansatz und unsere Systemplattform zur vierteljährlichen Messung der Mitarbeiterzufriedenheit. Im Jahr 2019 erzielte People Pulse erneut hohe Antwortquoten und der Employee Net Promoter Score (eNPS) blieb im Durchschnitt im Vergleich zum Vorjahr stabil. Wir nutzen People Pulse nicht nur für allgemeines Feedback zu den Erfahrungen der Mitarbeiter bei adidas, sondern gleichzeitig als Tool, um unsere Mitarbeiter zu wichtigen Aspekten unserer Strategie zu befragen. SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 77

Darüber hinaus haben wir den Anteil rechtzeitiger und vollständiger Lieferungen (OTIF) an unsere Kunden und eigenen Einzelhandelsgeschäfte auf einem insgesamt weiterhin sehr guten Niveau gehalten. Im Jahr 2019 blieb die OTIF-Kennzahl im Vergleich zum Vorjahr stabil. SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 68

EINSCHÄTZUNG ZU GESAMTRISIKEN UND CHANCEN

Unser Risk-Management-Team aggregiert alle Risiken und Chancen, die von den Risikoverantwortlichen und unseren Vorstandsmitgliedern im Rahmen des halbjährlich stattfindenden Risiko- und Chancenbewertungsprozesses berichtet werden. Die Erkenntnisse aus diesem Prozess werden analysiert und dem Vorstand entsprechend berichtet. Zudem werden die Risiken und Chancen des Unternehmens regelmäßig auf Vorstandsebene erörtert und beurteilt. SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 131 Unter Berücksichtigung der möglichen finanziellen Auswirkungen und der Eintrittswahrscheinlichkeit der in diesem Bericht erläuterten Risiken und angesichts der gesunden Bilanzstruktur sowie der gegenwärtigen Geschäftsaussichten sehen wir keine substanzielle Gefährdung der Unternehmensfortführung. Diese Einschätzung wird zudem dadurch bestätigt, dass wir bisher unseren Finanzierungsbedarf jederzeit gewährleisten konnten. Das Unternehmen hat sich deshalb nicht um ein offizielles Rating einer führenden Ratingagentur bemüht. Wir sind nach wie vor zuversichtlich, dass die Ertragskraft des Unternehmens eine solide Grundlage für unsere künftige Geschäftsentwicklung bildet und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt, um Chancen, die sich unserem Unternehmen bieten, zu nutzen. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich unsere Einschätzung hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. der möglichen finanziellen Auswirkung einzelner Risiken geändert. Die Veränderungen bei den Chancen und Risiken gleichen sich gegenseitig aus. Somit bleibt das Gesamtrisikoprofil des Unternehmens im Vergleich zum Vorjahr weitgehend unverändert.

EINSCHÄTZUNG ZUM FINANZIELLEN AUSBLICK

Im März 2015 stellte das Unternehmen ‚Creating the New', seinen strategischen Geschäftsplan bis 2020, vor. Dieser legt die strategischen Initiativen und Ziele bis 2020 fest. Diese Strategie zielt darauf ab, die Attraktivität unserer Marken zu erhöhen. Dadurch sollen Umsatz und Gewinn weiter gesteigert werden.

Im März 2017 wurde ‚Creating the New' um zusätzliche Initiativen erweitert, mit dem Ziel, Umsatz und Gewinn noch schneller als ursprünglich prognostiziert zu steigern. Infolgedessen hatten wir unsere Finanzziele für 2020 angehoben. Wir gehen davon aus, dass bis 2020 der währungsbereinigte Umsatz im Vergleich zu den Ergebnissen des Geschäftsjahres 2015 jährlich um durchschnittlich 10 % bis 12 % wachsen wird. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen wird unseren Erwartungen zufolge schneller wachsen als der Umsatz. Im März 2017 waren wir noch von einem durchschnittlichen Anstieg im Fünfjahreszeitraum um jährlich 20 % bis 22 % ausgegangen. Angesichts der starken operativen und finanziellen Ergebnisse im Geschäftsjahr 2017 erhöhten wir im März 2018 erneut unser langfristiges Profitabilitätsziel. Infolgedessen rechnen wir mit einem durchschnittlichen Anstieg des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen in dem Zeitraum zwischen 2015 und 2020 um 22 % bis 24 % pro Jahr. SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 52

Unsere Erfolge seit der Einführung von ‚Creating the New', gemessen an unseren finanziellen und nichtfinanziellen KPIs, sind eine direkte Folge der konsequenten Umsetzung dieser Strategie. 2020 wird der Fokus des gesamten Unternehmens weiterhin darauf gerichtet sein, unseren derzeitigen strategischen Geschäftsplan zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen, bevor wir im November 2020 Details zu unserem nächsten strategischen Zyklus bekannt geben werden.

Angesichts steigender Konsumausgaben, der wachsenden Beliebtheit von Sportbekleidung (‚Athleisure') sowie des erhöhten Gesundheitsbewusstseins in den meisten Regionen erwarten wir weitere deutliche Verbesserungen des Umsatzes im Geschäftsjahr 2020. Wir gehen davon aus, dass unser umfassendes Angebot an neuen Produkten in Verbindung mit unseren Aktivitäten zur Stärkung unserer Marken den Umsatzanstieg fördern werden. Darüber hinaus werden unseren Erwartungen zufolge der weitere Ausbau und die Verbesserung unserer Initiativen im Bereich der selbst kontrollierten Verkaufsflächen, insbesondere durch unseren eigenen E-Commerce-Vertriebskanal, zum Umsatzwachstum beitragen. Zudem werden wichtige Sportereignisse wie die UEFA EURO 2020 und die Olympischen Spiele 2020 in Tokio diese positive Entwicklung unterstützen. In Verbindung mit dem strikten Management der Lagerbestände und unserer Kostenbasis erwarten wir auch im Jahr 2020 eine deutliche Verbesserung der Profitabilität. Wir rechnen damit, dass der Gewinn, unterstützt durch eine weitere Verbesserung der operativen Marge, im Jahr 2020 erneut im zweistelligen Bereich steigen wird. SIEHE AUSBLICK, S. 128

Wir gehen davon aus, dass unsere Prognosen für das Jahr 2020 die zugrunde liegende Entwicklung des Unternehmens realistisch darstellen. Allerdings kann es in Abhängigkeit von den weiteren Entwicklungen im Zusammenhang mit dem Ausbruch des Coronavirus zu Änderungen des in diesem Bericht beschriebenen Ausblicks für 2020 kommen. In den ersten drei Wochen des Jahres 2020 verzeichneten wir eine starke Geschäftsentwicklung in China. Seitdem spüren wir jedoch wesentliche negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit in dem Land. Angesichts der ständigen Weiterentwicklung der Situation lässt sich das Ausmaß der Gesamtauswirkungen auf unser Geschäft im Jahr 2020 zu diesem Zeitpunkt nicht zuverlässig quantifizieren. Daher berücksichtigen die in diesem Bericht beschriebenen Prognosen des Unternehmens für das Geschäftsjahr 2020 keine Auswirkungen resultierend aus dem Ausbruch des Coronavirus. SIEHE AUSBLICK, S. 128

Zudem stellen die anhaltende Unsicherheit hinsichtlich des wirtschaftlichen Ausblicks und der Verbraucherstimmung sowohl in entwickelten Ländern als auch in Schwellenländern sowie die fortwährend hohe Währungsvolatilität ein Risiko für die Erreichung der genannten Ziele dar. SIEHE ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE, S. 105 Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2019 und der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts gab es keine weiteren wesentlichen Ereignisse, die uns zu einer Änderung der Prognose veranlassen würden.

4 KONZERN-ABSCHLUSS

Konzernbilanz 147

Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung 149

Konzerngesamtergebnisrechnung 150

Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung 151

Konzernkapitalflussrechnung 152

Konzernanhang 154

Erläuterungen zur Konzernbilanz 171

Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung 215

Sonstige Erläuterungen 221

Anteilsbesitz 228

Versicherung der gesetzlichen Vertreter 233

Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers 234

Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers 239

KONZERNBILANZ

Konzernbilanz (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018[1]	Veränderung in %
Aktiva				
Flüssige Mittel	05	2.220	2.629	– 15,6
Kurzfristige Finanzanlagen	06	292	6	5.105,6
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	07	2.625	2.418	8,5
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	08	544	542	0,2
Vorräte	09	4.085	3.445	18,6
Forderungen aus Ertragsteuern	36	94	48	93,9
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	10	1.076	725	48,4
Kurzfristige Aktiva		**10.934**	**9.813**	**11,4**
Sachanlagen	11	2.380	2.237	6,4
Nutzungsrechte	12	2.931	–	n. a.
Geschäfts- oder Firmenwerte	13	1.257	1.245	0,9
Markenrechte	14	859	844	1,8
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	14	305	196	55,9
Langfristige Finanzanlagen	15	367	276	33,0
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	16	450	256	75,9
Latente Steueransprüche	36	1.093	651	67,8
Sonstige langfristige Vermögenswerte	17	103	94	10,5
Langfristige Aktiva		**9.746**	**5.799**	**68,1**
Aktiva		**20.680**	**15.612**	**32,5**

1 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

Konzernbilanz (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018[1]	Veränderung in %
Passiva				
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	18	43	66	– 34,7
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		2.703	2.300	17,5
Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten	21	733	–	n. a.
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	19	235	186	26,2
Ertragsteuern	36	618	268	131,1
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	20	1.446	1.232	17,4
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	21	2.437	2.305	5,7
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	23	538	477	12,9
Kurzfristige Passiva		**8.754**	**6.834**	**28,1**
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	18	1.595	1.609	– 0,9
Langfristige Leasingverbindlichkeiten	21	2.399	–	n. a.
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	24	92	103	– 10,2
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	25	229	246	– 6,9
Latente Steuerschulden	36	280	241	16,3
Sonstige langfristige Rückstellungen	20	257	128	100,1
Langfristige abgegrenzte Schulden	21	9	19	– 54,5
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	26	7	68	– 90,4
Langfristige Passiva		**4.868**	**2.414**	**101,6**
Grundkapital		196	199	– 1,6
Sonstige Rücklagen		45	123	– 63,1
Gewinnrücklagen		6.555	6.054	8,3
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	27	**6.796**	**6.377**	**6,6**
Nicht beherrschende Anteile	29	261	– 13	n. a.
Gesamtes Eigenkapital		**7.058**	**6.364**	**10,9**
Passiva		**20.680**	**15.612**	**32,5**

1 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018[1]	Veränderung
Umsatzerlöse	38	23.640	21.915	7,9 %
Umsatzkosten		11.347	10.552	7,5 %
Bruttoergebnis		**12.293**	**11.363**	**8,2 %**
(in % der Umsatzerlöse)		52,0 %	51,8 %	0,2 PP
Lizenz- und Provisionserträge		154	129	19,5 %
Sonstige betriebliche Erträge	31	56	48	16,6 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	11, 14, 33	9.843	9.172	7,3 %
(in % der Umsatzerlöse)		41,6 %	41,9 %	–0,2 PP
Marketingaufwendungen und Point-of-Sale-Aufwendungen		3.042	3.001	1,4 %
(in % der Umsatzerlöse)		12,9 %	13,7 %	–0,8 PP
Vertriebsaufwendungen		4.997	4.450	12,3 %
(in % der Umsatzerlöse)		21,1 %	20,3 %	0,8 PP
Verwaltungsaufwendungen		1.652	1.576	4,8 %
(in % der Umsatzerlöse)		7,0 %	7,2 %	–0,2 PP
Übrige betriebliche Aufwendungen		134	105	28,3 %
(in % der Umsatzerlöse)		0,6 %	0,5 %	0,1 PP
Wertminderungsaufwendungen (netto) auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Vertragsvermögenswerte		18	41	–57,2 %
Betriebsergebnis		**2.660**	**2.368**	**12,4 %**
(in % der Umsatzerlöse)		11,3 %	10,8 %	0,4 PP
Finanzerträge	34	64	57	11,2 %
Finanzaufwendungen	34	166	47	253,2 %
Gewinn vor Steuern		**2.558**	**2.378**	**7,6 %**
(in % der Umsatzerlöse)		10,8 %	10,9 %	–0,0 PP
Ertragsteuern	36	640	669	–4,3 %
(in % des Gewinns vor Steuern)		25,0 %	28,1 %	–3,1 PP
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen		**1.918**	**1.709**	**12,2 %**
(in % der Umsatzerlöse)		8,1 %	7,8 %	0,3 PP
Gewinne/Verluste aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, nach Steuern	03	59	–5	n. a.
Gewinn		**1.977**	**1.704**	**16,0 %**
(in % der Umsatzerlöse)		8,4 %	7,8 %	0,6 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn		**1.976**	**1.702**	**16,1 %**
(in % der Umsatzerlöse)		8,4 %	7,8 %	0,6 PP
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn		**2**	**3**	**–35,1 %**
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in €)	37	**9,70**	8,46	14,7 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in €)	37	**9,70**	8,45	14,8 %
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	37	**10,00**	8,44	18,5 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	37	**10,00**	8,42	18,7 %

1 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG

Konzerngesamtergebnisrechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018[1]
Gewinn nach Steuern		**1.977**	**1.704**
Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden			
Neubewertungen aus leistungsorientierten Pensionszusagen (IAS 19), netto nach Steuern[2]	25	–50	–13
Nettogewinn/-verlust aus Investitionen in Eigenkapitalinstrumente (IFRS 9), netto nach Steuern	30	12	–8
Summe der Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden		**–38**	**–21**
Posten des sonstigen Ergebnisses, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind			
Nettoverlust/-gewinn aus der Absicherung von Cashflows und Nettoinvestitionen in einem ausländischen Geschäftsbetrieb, netto nach Steuern	30	–148	232
Nettoverlust/-gewinn aus Cost-of-Hedging-Rücklage – Optionen, netto nach Steuern	30	–7	3
Nettogewinn/-verlust aus Cost-of-Hedging-Rücklage – Termingeschäfte, netto nach Steuern	30	11	–10
Umgliederungen von Währungsumrechnungsdifferenzen bei Auflösung von Tochterunternehmen		0	–4
Währungsumrechnungsdifferenzen		98	–49
Summe der Posten des sonstigen Ergebnisses, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind		**–46**	**171**
Sonstiges Ergebnis		**–84**	**150**
Gesamtergebnis		**1.894**	**1.855**
Auf Anteilseigner der adidas AG entfallend		1.898	1.851
Auf nicht beherrschende Anteile entfallend		–4	4

1 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.
2 Beinhaltet versicherungsmathematische Gewinne und Verluste der leistungsorientierten Verpflichtungen, den nicht im Zinsertrag erfassten Ertrag des Planvermögens sowie den Effekt aus Vermögenswertlimitierung.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

KONZERNEIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG

Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	Grundkapital	Kapitalrücklage	Kumulierte Währungsumrechnungsdifferenzen	Hedging-Rücklage	Cost-of-Hedging-Rücklage – Optionen	Cost-of-Hedging-Rücklage – Termingeschäfte	Übrige Rücklagen	Gewinnrücklagen	Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	Nicht beherrschende Anteile	Gesamtes Eigenkapital
1. Januar 2018		**204**	**884**	**–520**	**–234**	**–5**	**6**	**–159**	**5.836**	**6.011**	**–15**	**5.996**
Sonstiges Ergebnis				–54	231	3	–10	–21		149	1	150
Gewinn									1.702	1.702	3	1.704
Gesamtergebnis				**–54**	**231**	**3**	**–10**	**–21**	**1.702**	**1.851**	**4**	**1.855**
Ausgabe eigener Anteile durch die Wandlung der Wandelanleihe	27	0	3						27	30		30
Rückerwerb eigener Anteile	27	–5							–996	–1.001		–1.001
Rückerwerb eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	27	–0							–19	–19		–19
Ausgabe eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	27	0							22	23		23
Dividendenzahlung									–528	–528	–1	–530
Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	28								11	11		11
31. Dezember 2018[1] / 1. Januar 2019		**199**	**887**	**–574**	**–3**	**–3**	**–5**	**–180**	**6.054**	**6.377**	**–13**	**6.364**
Sonstiges Ergebnis				104	–147	–7	11	–38		–78	–6	–84
Gewinn									1.976	1.976	2	1.977
Gesamtergebnis				**104**	**–147**	**–7**	**11**	**–38**	**1.976**	**1.898**	**–4**	**1.894**
Rückerwerb eigener Anteile	27	–3							–806	–809		–809
Rückerwerb eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	27	–0							–28	–28		–28
Ausgabe eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	27	0							32	32		32
Dividendenzahlung									–664	–664	–2	–666
Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	28								–10	–10		–10
Erstkonsolidierung durch erlangte Beherrschung in Übereinstimmung mit IFRS 10	04									–	280	280
31. Dezember 2019		**196**	**887**	**–470**	**–150**	**–10**	**6**	**–218**	**6.555**	**6.796**	**261**	**7.058**

1 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG

Konzernkapitalflussrechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018[1]
Betriebliche Tätigkeit:			
Gewinn vor Steuern		2.558	2.378
Anpassungen für:			
Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	11, 12, 13, 14, 32, 34	1.214	490
Wertaufholungen	31	– 8	– 3
Unrealisierte Währungsgewinne, netto		– 1	– 10
Zinserträge	34	– 50	– 24
Zinsaufwendungen	34	160	42
Verluste aus dem Abgang von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten, netto		11	9
Sonstige nicht zahlungswirksame Effekte aus betrieblicher Tätigkeit	31, 32	– 12	17
Auszahlungen für die externe Ausfinanzierung von Pensionsverpflichtungen (CTA)		– 105	– 90
Betriebliches Ergebnis vor Änderungen im Nettoumlaufvermögen		**3.767**	**2.808**
Zunahme der Forderungen und der sonstigen Vermögenswerte		– 694	– 209
Zunahme / Abnahme der Vorräte		– 505	180
Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und der sonstigen Verbindlichkeiten		951	741
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit vor Steuern		**3.519**	**3.521**
Zahlungen für Ertragsteuern		– 692	– 815
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche		**2.828**	**2.706**
Mittelabfluss aus betrieblicher Tätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		– 9	– 20
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit		**2.819**	**2.686**

1 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen mit Ausnahme des Ausweises der Zinszahlungen angepasst.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

Konzernkapitalflussrechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018[1]
Investitionstätigkeit:			
Erwerb von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		– 110	– 96
Erlöse aus dem Abgang von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		0	2
Erwerb von Sachanlagen		– 598	– 611
Erlöse aus dem Abgang von Sachanlagen		13	13
Erlöse aus dem Abgang von Vermögenswerten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten		–	71
Erlöse aus dem Abgang einer Veräußerungsgruppe	03	8	18
Zufluss von Finanzmitteln im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen	04	54	–
Erlöse aus der Veräußerung von aufgegebenen Geschäftsbereichen abzüglich erworbener flüssiger Mittel		20	–
Erwerb von kurzfristigen Finanzanlagen		– 284	– 0
Erwerb von Finanzanlagen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten		– 80	– 56
Erhaltene Zinsen		50	24
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche		**– 925**	**– 636**
Mittelzufluss aus Investitionstätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		–	–
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit		**– 925**	**– 636**
Finanzierungstätigkeit:			
Einzahlungen aus langfristigen Finanzverbindlichkeiten		–	141
Einzahlungen aus der Emission einer Wandelanleihe	18	–	518
Auszahlungen aus dem Erwerb eines Finanzinstruments zur Absicherung einer Wandelanleihe	18	–	– 35
Zinszahlungen		– 156	– 40
Auszahlungen für die Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten/Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing		– 597	– 2
Gezahlte Dividende an Anteilseigner der adidas AG	27	– 664	– 528
Gezahlte Dividende an nicht beherrschende Aktionäre		– 2	– 1
Rückerwerb eigener Aktien	27	– 809	– 1.000
Rückerwerb eigener Aktien für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente		– 28	– 22
Einzahlungen aus der Ausgabe eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente		24	19
Einzahlungen aus der Aufnahme von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	18	–	9
Auszahlungen für die Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	18	– 42	– 49
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche		**– 2.273**	**– 991**
Mittelzufluss aus Finanzierungstätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		–	–
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit		**– 2.273**	**– 991**
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestands		**– 30**	**– 29**
Abnahme/Zunahme des Finanzmittelbestands		– 410	1.031
Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres	05	2.629	1.598
Finanzmittelbestand am Ende der Periode	05	**2.220**	**2.629**

1 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen mit Ausnahme des Ausweises der Zinszahlungen angepasst.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

KONZERNANHANG

Die adidas AG (im Folgenden auch ‚die Gesellschaft') ist eine börsennotierte Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und Mutterunternehmen des adidas Konzerns mit Sitz in der Adi-Dassler-Str. 1, 91074 Herzogenaurach, eingetragen im Handelsregister beim Amtsgericht Fürth (HRB 3868). Die adidas AG und ihre Tochterunternehmen (zusammen ‚adidas', ‚der Konzern' oder ‚das Unternehmen') entwerfen, entwickeln, produzieren und vertreiben ein breites Angebot von Sport- und Sportlifestyle-Artikeln.

01 » GRUNDLAGEN

Der Konzernabschluss der adidas AG zum 31. Dezember 2019 umfasst die adidas AG und ihre Tochterunternehmen und wurde in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union (EU) zum 31. Dezember 2019 anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 Handelsgesetzbuch (HGB) anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften erstellt.

Folgende neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen gelten für am 1. Januar 2019 beginnende Geschäftsjahre und wurden für diesen Konzernabschluss erstmals angewendet:

- **IFRS 16 Leasingverhältnisse (Zeitpunkt des Inkrafttretens in der EU: 1. Januar 2019):** Der neue Standard ersetzt die Vorschriften von IAS 17 ‚Leasingverhältnisse' und die diesbezüglichen Interpretationen des IFRIC 4 ‚Feststellung, ob eine Vereinbarung ein Leasingverhältnis enthält', SIC-15 ‚Operating-Leasingverhältnisse – Anreize' und SIC-27 ‚Beurteilung des wirtschaftlichen Gehalts von Transaktionen in der rechtlichen Form von Leasingverhältnissen'. IFRS 16 schafft die nach IAS 17 geforderte Klassifizierung von Leasingverträgen in Operating-Leasing- und Finanzierungsleasing-Verhältnisse für Leasingnehmer ab und ersetzt sie durch ein einheitliches Bilanzierungsmodell, nach dem Leasingnehmer verpflichtet sind, für Leasingverträge mit einer Laufzeit von mehr als zwölf Monaten ein Nutzungsrecht (‚Right-of-Use Asset') und eine entsprechende Leasingverbindlichkeit anzusetzen. Im Gegensatz dazu behält IFRS 16 die Regeln bei der Leasinggeberbilanzierung gemäß IAS 17 zum Großteil bei.
  Der neue Standard hatte zum Erstanwendungszeitpunkt wesentliche Auswirkungen auf die Konzernbilanz. adidas verfügt weltweit über eine wesentliche Zahl von nach IAS 17 als Operating-Leasingverhältnisse klassifizierten Miet- und Leasingverhältnissen, die sich hauptsächlich auf die mehr als 2.500 angemieteten Einzelhandelsgeschäfte sowie die angemieteten Bürogebäude und Lagerhäuser beziehen.
  adidas hat IFRS 16 zum 1. Januar 2019 angewandt und den Übergang auf IFRS 16 gemäß der modifizierten rückwirkenden Methode ohne Anpassung der Vergleichsinformationen 2018 und unter Anwendung der unten genannten Erleichterungsvorschriften vorgenommen. Die Umgliederungen und Anpassungen im Zuge der Implementierung von IFRS 16 werden daher in der Eröffnungsbilanz zum 1. Januar 2019 erfasst.
  adidas hat sich dazu entschieden, zum Erstanwendungszeitpunkt nicht zu überprüfen, ob ein Vertrag ein Leasingverhältnis darstellt oder beinhaltet. Stattdessen hat sich adidas bei Verträgen, die vor dem Übergangszeitpunkt abgeschlossen wurden, auf die Beurteilung gemäß IAS 17 und IFRIC 4 ‚Feststellung, ob eine Vereinbarung ein Leasingverhältnis enthält', gestützt. Daher ist die Definition eines Leasingverhältnisses nach IFRS 16 nur auf Verträge angewandt worden, die am oder nach dem 1. Januar 2019 abgeschlossen oder geändert worden sind.
  Das Unternehmen hat Immobilienleasingverträge in einem globalen Immobilien-Leasingverwaltungssystem erfasst, das relevante Informationen aus diesen Verträgen enthält. Zudem hat adidas ein System zur Verwaltung der Daten von Nicht-Immobilienleasingverträgen sowie eine Lease Engine eingeführt, um eine IFRS-16-konforme Bewertung und Bilanzierung von Leasingverträgen sicherzustellen.
  Die für Softwarelizenzen und -leasingverträge gezahlten Beträge fallen nicht in den Anwendungsbereich von IFRS 16 und werden nach IAS 38 bilanziert.
  Bei der Erstanwendung von IFRS 16 hat sich adidas dafür entschieden, die folgenden im Rahmen des Standards zulässigen praktischen Erleichterungen zu nutzen:
  - Bilanzierung von Operating-Leasingverträgen mit einer Restlaufzeit von weniger als zwölf Monaten zum 1. Januar 2019 als kurzfristige Leasingverträge;
  - Ausschluss der anfänglichen direkten Kosten für die Bewertung des Nutzungsrechts zum 1. Januar 2019;
  - Rückwirkende Bestimmung der Leasinglaufzeit, sofern der Vertrag Optionen zur Verlängerung oder Kündigung des Leasingverhältnisses enthält, und
  - keine Anpassungen zum 1. Januar 2019 bei Leasingverträgen, deren zugrunde liegender Vermögenswert von geringem Wert ist.

  Bis zum 31. Dezember 2018 hat adidas Leasingverträge in seiner Eigenschaft als Leasingnehmer gemäß IAS 17 als Operating- oder Finanzierungsleasing klassifiziert. Der überwiegende Teil der Leasingverträge des Unternehmens ist als Operating-Leasing klassifiziert worden. Die entsprechenden Mietaufwendungen wurden linear über die Laufzeit des Leasingvertrags als Aufwand erfasst. Im Übergangszeitraum sind für Leasingverträge, die nach IAS 17 als Operating-Leasing klassifiziert wurden, die Leasingverbindlichkeiten zum Barwert der noch ausstehenden Leasingraten erfasst worden, diskontiert mit dem Grenzfremdkapitalzinssatz von adidas zum 1. Januar 2019. Nutzungsrechte sind beim erstmaligen Ansatz mit einem Betrag bewertet worden, der der Höhe der Leasingverbindlichkeit entspricht, bereinigt um den Betrag der zum 31. Dezember 2018 erfassten vorausbezahlten oder abgegrenzten Leasingraten für diesen spezifischen Leasingvertrag. Bei Leasingverträgen, die zuvor als Finanzierungsleasing klassifiziert

waren, hat adidas den zum 31. Dezember 2018 nach IAS 17 erfassten Buchwert des Leasingvermögenswerts und der Leasingverbindlichkeit als Buchwert des Nutzungsrechts und der Leasingverbindlichkeit zum 1. Januar 2019 nach IFRS 16 erfasst.

Die Aufwendungen für Leasingverhältnisse werden gemäß IFRS 16 als lineare Abschreibungen für die Nutzungsrechte und als Zinsaufwendungen durch die Aufzinsung der Leasingverbindlichkeiten mittels der Effektivzinsmethode dargestellt. Fixe Zahlungen im Rahmen von Operating-Leasingverträgen, die gemäß IAS 17 im Aufwand erfasst waren, sind gemäß IFRS 16 eliminiert. Diese Änderungen hatten zum 31. Dezember 2019 eine negative Auswirkung auf den Gewinn des Unternehmens aus fortgeführten Geschäftsbereichen in Höhe von 54 Mio. €.

Aufgrund der Darstellung der Leasingraten als Finanzaktivitäten gemäß IFRS 16 sind die Cashflows aus betrieblicher Tätigkeit angestiegen, während die Cashflows aus Finanzierungstätigkeit entsprechend abnahmen. Hieraus resultieren eine Verschlechterung des Cashflows aus Finanzierungstätigkeit in Höhe von 692 Mio. € und eine Verbesserung des Cashflows aus betrieblicher Tätigkeit in Höhe von 684 Mio. €. Aus der Erstanwendung des IFRS 16 resultieren keine Anpassungen der Gewinnrücklagen.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den aktuellen Bilanzierungsmethoden nach IFRS 16 und den Auswirkungen der Erstanwendung von IFRS 16 bei adidas.

SIEHE ERLÄUTERUNGEN 02,12 UND 21

— **IFRS 9, Änderung – Vorfälligkeitsregelungen mit negativer Ausgleichsleistung (Zeitpunkt des Inkrafttretens in der EU: 1. Januar 2019):** Die Änderung bietet eine zusätzliche Anleitung zur Klassifizierung von finanziellen Vermögenswerten mit Vorfälligkeitsentgeltklauseln gemäß IFRS 9 und stellt die bilanzielle Behandlung von finanziellen Verbindlichkeiten nach einer Modifikation klar. adidas hat keine finanziellen Vermögenswerte mit Vorfälligkeitsregelungen. Darüber hinaus hat das Unternehmen keine Änderungen an den finanziellen Verbindlichkeiten vorgenommen. Aufgrund dessen hatte diese Änderung keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

— **IAS 19, Änderung – Planänderungen, -kürzungen oder -abgeltungen (Zeitpunkt des Inkrafttretens in der EU: 1. Januar 2019):** Die Änderung verlangt, dass der laufende Dienstzeitaufwand und die Nettozinsen für das restliche Geschäftsjahr unter Verwendung der aktuellen versicherungsmathematischen Annahmen, die zum Zeitpunkt der Änderung, Kürzung oder Abgeltung des leistungsorientierten Versorgungsplans gültig sind, zu ermitteln sind. Diese Änderung hatte keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

— **IAS 28, Änderung – Langfristige Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen (Zeitpunkt des Inkrafttretens in der EU: 1. Januar 2019):** Diese Änderung stellt klar, dass IFRS 9 ‚Finanzinstrumente' inklusive der Anforderungen bezüglich Wertminderungen auf langfristig gehaltene Anteile an assoziierten Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen, die Teil der Nettoinvestition in diese assoziierten Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen ausmachen, aber die nicht nach der Equity-Methode bilanziert werden, anzuwenden ist. adidas hat keine langfristig gehaltenen Anteile an assoziierten Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen, die Teil der Nettoinvestition in diese assoziierten Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen sind, aber nicht nach der Equity-Methode bilanziert werden, und nicht bereits gemäß IFRS 9 erfasst wurden. Aufgrund dessen hatte diese Änderung keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

— **IFRIC 23 – Unsicherheit bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung (Zeitpunkt des Inkrafttretens in der EU: 1. Januar 2019):** Diese neue Interpretation ist auf Ertragsteuern im Anwendungsbereich von IAS 12 ‚Ertragsteuern' anzuwenden und stellt die Bilanzierung von Unsicherheiten bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung klar. Diese Interpretation ist im Fall von Unsicherheiten bezüglich der Bestimmung von zu versteuerndem Gewinn/steuerlichem Verlust, steuerlichen Wertansätzen, ungenutzten Verlustvorträgen, ungenutzten Steuergutschriften und Steuersätzen gemäß IAS 12 anzuwenden. Diese Interpretation hat keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

— **Verbesserungen von IFRS (2015 – 2017) – Änderungen an IFRS 3, IFRS 11, IAS 12 und IAS 23 (Zeitpunkt des Inkrafttretens in der EU: 1. Januar 2019):** Diese Verbesserungen beinhalten Änderungen an IFRS 3, die definieren, dass ein Unternehmen, das die Beherrschung über einen Geschäftsbetrieb, an dem es zuvor im Rahmen einer gemeinschaftlichen Tätigkeit (Joint Operation) beteiligt war, erlangt, den bislang gehaltenen Anteil neu zu bewerten hat. Die Änderungen an IFRS 11 sehen vor, dass ein Unternehmen den bisher gehaltenen Anteil an einer gemeinschaftlichen Tätigkeit (Joint Operation) nicht neu bewertet, wenn es gemeinschaftliche Führung (Joint Control) erlangt. Die Änderungen an IFRS 3 und 11 hatten keine Auswirkungen, da die vorgenannten Transaktionen im Geschäftsjahr 2019 nicht stattgefunden haben. Die Änderungen an IAS 12 stellen klar, dass ertragsteuerliche Auswirkungen aus Dividendenzahlungen in gleicher Weise zu berücksichtigen sind wie die Erträge, auf denen die Dividenden beruhen. Das heißt, sie sind im Gewinn oder Verlust zu erfassen, es sei denn, die Dividende beruht auf Erträgen, die direkt im Eigenkapital oder sonstigen Ergebnis erfasst wurden. Diese Änderungen hatten keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss. Die Änderungen an IAS 23 beinhalten, dass die ausstehenden Fremdkapitalkosten nach Fertigstellung eines qualifizierenden Vermögenswerts für seine beabsichtigte Nutzung oder zum Verkauf nicht mehr in der Berechnung der Kapitalisierungsrate für den jeweiligen qualifizierenden Vermögenswert zu berücksichtigen sind, sondern in der allgemeinen Kapitalisierungsrate für Finanzverbindlichkeiten. Zurzeit aktiviert adidas Fremdkapitalkosten für einen qualifizierenden Vermögenswert. Die Änderungen an IAS 23 hatten keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen werden von adidas gewöhnlich nicht vor dem Zeitpunkt des Inkrafttretens in der EU angewendet.

Die nachfolgenden neuen Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen, die sowohl vom International Accounting Standards Board (IASB) verabschiedet als auch von der EU mit Inkrafttreten für nach dem 1. Januar 2019 beginnende Geschäftsjahre übernommen wurden, sind bei der Aufstellung dieses Konzernabschlusses nicht angewendet worden:

- **IFRS 9, IFRS 7 und IAS 39, Änderungen – Interest Rate Benchmark Reform (Zeitpunkt des Inkrafttretens in der EU: 1. Januar 2020):** Durch die Änderungen werden bestimmte Regelungen in Bezug auf die Bilanzierung von Sicherungsgeschäften modifiziert. Dadurch wird es Unternehmen ermöglicht, diese in der Annahme anzuwenden, dass sich der Referenzzinssatz, auf dem die abgesicherten Cashflows und die Cashflows aus dem Hedging-Instrument basieren, durch die Reform nicht ändert. Die Änderungen gelten für alle Sicherungsbeziehungen, die direkt von der Reform betroffen sind. adidas hat im abgelaufenen Geschäftsjahr keine von den Änderungen betroffenen Sicherungsbeziehungen neu abgeschlossen und auch nicht im Bestand geführt. Aufgrund dessen wird diese Änderung voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **IAS 1 und IAS 8, Änderung – Definition of Material (Zeitpunkt des Inkrafttretens in der EU: 1. Januar 2020):** Die Änderung stellt die Definition von ‚wesentlich' klar und vereinheitlicht die Definition aus dem Conceptual Framework mit den Rechnungslegungsstandards. Diese Änderung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **Allgemeine Änderungen – Verweise auf das Conceptual Framework (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2020):** Mit diesen Änderungen werden die Verweise auf das Conceptual Framework in einigen Standards aktualisiert. Sie werden voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

Folgende neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen sind vom IASB verabschiedet worden. Sie wurden noch nicht von der EU übernommen und daher bei der Aufstellung dieses Konzernabschlusses nicht angewendet:

- **IFRS 3, Änderung – Definition of a Business (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2020):** Die Änderung liefert zusätzliche Hilfestellung bei der Bestimmung, ob ein Unternehmen einen Geschäftsbetrieb oder eine Gruppe von Vermögenswerten erworben hat. Diese Änderung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **IFRS 17 – Insurance Contracts (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2021):** Der neue Standard bestimmt den Ansatz, die Bewertung, die Darstellung sowie die Anhangangaben für bestimmte Versicherungsverträge, die die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und die Cashflows des Unternehmens beeinflussen. Im Anwendungsbereich des Standards liegen Versicherungsverträge, die das Unternehmen ausstellt, Rückversicherungsverträge, die das Unternehmen hält, sowie vom Unternehmen ausgegebene Kapitalanlageverträge mit ermessensabhängiger Überschussbeteiligung. IFRS 17 ersetzt IFRS 4 ‚Versicherungsverträge', der vom Unternehmen aktuell nicht angewendet wird. Aufgrund dessen wird der Standard voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **IAS 1 Änderung – Presentation of Financial Statements: Classification of Liabilities as Current or Non-current (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2022):** Die Änderung stellt die Klassifizierung von kurzfristigen und langfristigen Verbindlichkeiten in der Bilanz klar. Diese Änderung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

Der Konzernabschluss wird grundsätzlich auf Basis der historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten erstellt. Eine Ausnahme bilden gewisse Bilanzposten wie Finanzinstrumente, derivative Finanzinstrumente und Planvermögen, die mit ihrem beizulegenden Zeitwert erfasst werden.

Der Konzernabschluss wird in Euro (€) aufgestellt. Soweit nicht anders vermerkt, erfolgen die Angaben in Millionen Euro (Mio. €). Aufgrund kaufmännischer Rundungsregeln kann es vorkommen, dass sich einzelne Zahlen nicht genau zur angegebenen Summe addieren. Dies kann dazu führen, dass einzelne Beträge gerundet null ergeben.

02 » ZUSAMMENFASSUNG WESENTLICHER RECHNUNGSLEGUNGSGRUNDSÄTZE

Der Konzernabschluss wird in Übereinstimmung mit den nachfolgenden Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätzen erstellt.

Konsolidierungsgrundsätze

In den Konzernabschluss werden die adidas AG und ihre sämtlichen direkten und indirekten Tochterunternehmen einbezogen. Die Abschlüsse dieser Unternehmen werden nach einheitlichen Rechnungslegungsgrundsätzen erstellt. Als Tochterunternehmen gilt ein Unternehmen, das von der adidas AG beherrscht wird. Beherrschung liegt vor, wenn adidas schwankenden Renditen aus seinem Engagement bei dem Beteiligungsunternehmen ausgesetzt ist bzw. Anrechte auf diese besitzt und die Fähigkeit hat, diese Renditen mittels seiner Verfügungsgewalt über das Beteiligungsunternehmen zu beeinflussen.

Die Entwicklung der Anzahl der konsolidierten Tochterunternehmen im Jahr 2019 bzw. 2018 stellt sich wie folgt dar:

Anzahl der konsolidierten Tochterunternehmen

	2019	2018
1. Januar	**128**	**129**
Erstkonsolidierte Tochterunternehmen	4	–
Davon: neu gegründet	3	–
Davon: Beherrschung erlangt in Übereinstimmung mit IFRS 10	1	–
Entkonsolidierte/veräußerte Tochterunternehmen	– 5	– 1
Konzerninterne Unternehmenszusammenschlüsse	– 2	–
31. Dezember	**125**	**128**

Die Tochterunternehmen werden entweder unmittelbar von der adidas AG selbst oder mittelbar über die zwei Holding-Gesellschaften adidas Beteiligungsgesellschaft mbH in Deutschland oder adidas International B.V. in den Niederlanden gehalten.

Eine Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG ist dem Konzernabschluss als Anlage I beigefügt. SIEHE ANTEILSBESITZ, S. 228 Diese Aufstellung umfasst Informationen über Namen, Sitz, Währung und Eigenkapital aller konsolidierten Tochterunternehmen sowie über die daran gehaltenen Kapitalbeteiligungen. Zudem wird die Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG im elektronischen Bundesanzeiger bekannt gemacht.

Im Rahmen der Erstkonsolidierung werden die erworbenen Vermögenswerte und Schulden mit dem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt angesetzt. Ein Unterschiedsbetrag zwischen den Anschaffungskosten des Unternehmenserwerbs und dem anteiligen beizulegenden Zeitwert der Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten wird, falls aktivisch, als Geschäfts- oder Firmenwert angesetzt oder, falls passivisch, nach einer Neubestimmung des beizulegenden Zeitwerts der Vermögenwerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten erfolgswirksam vereinnahmt. Falls nicht alle Anteile eines Tochterunternehmens erworben wurden, werden nicht beherrschende Anteile zum Erwerbszeitpunkt zunächst mit ihrem entsprechenden Anteil am identifizierbaren Nettovermögen des erworbenen Unternehmens bewertet.

Erwerbe von weiteren Anteilen an Tochterunternehmen, die bereits kontrolliert werden, werden als Eigenkapitaltransaktionen verbucht. Somit werden weder Anpassungen an den beizulegenden Zeitwert der Vermögenswerte und Schulden angesetzt noch Gewinne oder Verluste vereinnahmt. Ein Unterschiedsbetrag zwischen den Kosten des zusätzlichen Anteils und dem Buchwert des Nettovermögens zum Zugangszeitpunkt wird direkt mit dem auf die Anteilseigner entfallenden Kapital verrechnet.

Die bilanziellen Effekte konzerninterner Transaktionen sowie unrealisierte Gewinne und Verluste aus konzerninternen Geschäftsbeziehungen werden im Rahmen der Konsolidierung eliminiert.

Übersicht ausgewählter Folgebewertungsgrundsätze

	Folgebewertungsgrundsatz
Aktiva	
Flüssige Mittel	Nennwert
Flüssige Mittel (Investitionen in bestimmte Geldmarktfonds)	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Kurzfristige Finanzanlagen	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Vertragsvermögenswerte	Impairment-only-Ansatz
Vorräte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	Niedrigerer Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten
Sachanlagen	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten
Nutzungsrecht für Vermögenswerte	Fortgeführte Anschaffungskosten
Geschäfts- oder Firmenwerte	Impairment-only-Ansatz
Immaterielle Vermögenswerte (außer Geschäfts- oder Firmenwerte):	
Mit begrenzter Nutzungsdauer	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten
Mit unbegrenzter Nutzungsdauer	Impairment-only-Ansatz
Finanzielle Vermögenswerte	Siehe separate Tabelle
Passiva	
Finanzverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Verbindlichkeiten/Rückstellungen aus anteilsbasierter Vergütung mit Barausgleich	Beizulegender Zeitwert
Vertragsverbindlichkeiten	Erwarteter Erfüllungsbetrag
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Rückstellungen:	
Pensionen	Methode der laufenden Einmalprämien
Sonstige Rückstellungen	Erwarteter Erfüllungsbetrag
Abgegrenzte Schulden	Fortgeführte Anschaffungskosten
Leasingverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten

Bewertungsgrundsätze

Der folgenden Tabelle können ausgewählte Folgebewertungsgrundsätze im Rahmen der Erstellung des Konzernabschlusses entnommen werden.

Finanzielle Vermögenswerte werden nach IFRS 9 klassifiziert und bilanziert. Alle Ankäufe und Veräußerungen von finanziellen Vermögenswerten, mit Ausnahme von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, werden beim erstmaligen Ansatz zum Handelstag erfasst und zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ohne signifikante Finanzierungskomponente werden beim erstmaligen Ansatz zu deren Transaktionspreis bewertet. Finanzielle Vermögenswerte werden für die Folgebewertung wie folgt klassifiziert: Zu fortgeführten Anschaffungskosten, als erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis (Schuldinstrumente), als erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis (Eigenkapitalinstrumente) oder als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert.

Ein finanzieller Vermögenswert ist zu fortgeführten Anschaffungskosten zu bewerten, wenn die beiden folgenden Bedingungen erfüllt sind und er nicht als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert ist: Der finanzielle Vermögenswert wird im Rahmen eines Geschäftsmodells gehalten, dessen Zielsetzung darin besteht, finanzielle Vermögenswerte zur Vereinnahmung der vertraglichen Zahlungsströme zu halten (Geschäftsmodell ‚Halten'), und die Vertragsbedingungen des finanziellen Vermögenswerts führen zu festgelegten Zeitpunkten zu Zahlungsströmen, die ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Nominalbetrag darstellen.

Ein Schuldinstrument ist erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis zu bewerten, wenn die beiden folgenden Bedingungen erfüllt sind und es nicht als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert ist: Der finanzielle Vermögenswert wird im Rahmen eines Geschäftsmodells gehalten, dessen Zielsetzung sowohl in der Vereinnahmung der vertraglichen Zahlungsströme als auch in dem Verkauf finanzieller Vermögenswerte besteht (Geschäftsmodell ‚Halten und Verkaufen'), und die Vertragsbedingungen des finanziellen Vermögenswerts zu festgelegten Zeitpunkten zu Zahlungsströmen führen, die ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Nominalbetrag darstellen.

Grundsätzlich werden alle Investitionen in Eigenkapitalinstrumente erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Beim erstmaligen Ansatz kann ein Unternehmen unwiderruflich die Wahl treffen, bei der Folgebewertung die Änderungen des beizulegenden Zeitwerts eines Eigenkapitalinstruments, das weder zu Handelszwecken gehalten wird noch eine bedingte Gegenleistung von einem Erwerber im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses darstellt, im sonstigen Ergebnis zu erfassen. Dieses Wahlrecht wird auf Basis der einzelnen Eigenkapitalinstrumente ausgeübt.

Alle finanziellen Vermögenswerte, die nicht wie oben beschrieben zu fortgeführten Anschaffungskosten oder erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertet sind, werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet.

Reklassifizierungen von finanziellen Vermögenswerten werden nur vorgenommen, wenn das Geschäftsmodell zur Steuerung finanzieller Vermögenswerte geändert wird. In diesem Fall werden alle betroffenen finanziellen Vermögenswerte reklassifiziert.

Die Folgebewertung von finanziellen Vermögenswerten geschieht wie folgt:

Übersicht Folgebewertungsgrundsätze von finanziellen Vermögenswerten gemäß IFRS 9

IFRS-9-Kategorie	Folgebewertungsgrundsatz	Folgebewertung
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	Diese Vermögenswerte werden nachfolgend zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Nettogewinne und -verluste inklusive Zinsen und Dividenden werden in der Gewinn- und-Verlust-Rechnung gezeigt.	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Fortgeführte Anschaffungskosten	Diese Vermögenswerte werden nachfolgend zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode bilanziert. Wertminderungsaufwendungen werden von den fortgeführten Anschaffungskosten abgezogen. Zinsergebnis und Währungsgewinne und -verluste sowie Wertminderungsaufwendungen werden in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst. Etwaige Gewinne und Verluste bei Ausbuchung werden ebenfalls in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst.	Fortgeführte Anschaffungskosten
Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis (Schuldinstrument)	Diese Vermögenswerte werden nachfolgend zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Zinsergebnis auf Basis der Effektivzinsmethode, Währungsgewinne und -verluste sowie Wertminderungsaufwendungen werden in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung gezeigt. Sonstige Gewinne und Verluste werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis gezeigt. Bei Ausbuchung werden kumulierte Gewinne und Verluste in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert.	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis
Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis (Eigenkapitalinstrument)	Diese Vermögenswerte werden nachfolgend zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Dividenden werden als Gewinn in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung gezeigt, außer die Dividende stellt eindeutig eine teilweise Rückzahlung der Investitionskosten dar. Sonstige Gewinne und Verluste werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis gezeigt und können nicht umgegliedert werden.	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis

Währungsumrechnung

Transaktionen in Fremdwährungen werden erstmals in der jeweiligen funktionalen Währung angesetzt, indem der Fremdwährungsbetrag zu dem am Transaktionstag gültigen Kassakurs umgerechnet wird.

In den Abschlüssen der einzelnen Tochterunternehmen werden monetäre Posten, die nicht in den jeweiligen funktionalen Währungen denominiert sind, grundsätzlich zum Bilanzstichtagskurs in die funktionale Währung umgerechnet. Daraus resultierende Währungsgewinne und -verluste werden unmittelbar erfolgswirksam erfasst.

Vermögenswerte und Schulden von Tochterunternehmen, deren funktionale Währung nicht der Euro ist, werden zum Bilanzstichtagskurs in die Darstellungswährung Euro umgerechnet, die auch die funktionale Währung der adidas AG ist. Aus praktischen Gründen werden Erträge und Aufwendungen zum Durchschnittskurs der Periode, der einen Näherungswert für den Transaktionskurs darstellt, umgerechnet. Sämtliche kumulierten Unterschiedsbeträge aus der Währungsumrechnung des Eigenkapitals von ausländischen Tochterunternehmen, die aus Änderungen der Umrechnungskurse resultieren, werden erfolgsneutral verrechnet und im Eigenkapital separat ausgewiesen.

Eine Aufstellung der für den Konzern wichtigsten Wechselkurse im Verhältnis zum Euro ist nachfolgend dargestellt:

Wechselkurse

1 € entspricht	Durchschnittskurse für das Geschäftsjahr		Jahresendkurse zum 31. Dezember	
	2019	2018	2019	2018
USD	1,1196	1,1813	1,1234	1,1450
GBP	0,8773	0,8847	0,8508	0,8945
JPY	122,0868	130,4030	121,9400	125,8500
CNY	7,7393	7,8051	7,8057	7,8584
RUB	72,5070	73,9202	69,5449	79,5438

Hochinflation

Um Änderungen in der Kaufkraft zum Bilanzstichtag zu reflektieren, werden die Buchwerte von nichtmonetären Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, auf Anteilseigner entfallendes Eigenkapital und das Sonstige Ergebnis von Tochterunternehmen in Hochinflationsländern in die am Bilanzstichtag gültige Maßeinheit umgerechnet. SIEHE ERLÄUTERUNG 35 Dies erfolgt auf Basis eines allgemeinen Preisindexes gemäß IAS 29 ‚Rechnungslegung in Hochinflationsländern'. Im Gegensatz dazu ist keine Umrechnung für monetäre Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die bereits in der am Bilanzstichtag geltenden Maßeinheit (z. B. Nettoveräußerungswert oder beizulegender Zeitwert sowie monetäre Posten) bewertet sind, erforderlich, da diese im Bestand befindliche, zu erhaltende oder zu zahlende Geldmittel darstellen.

Gewinne und Verluste aus Hochinflation sind im Finanzergebnis enthalten.

Nichtmonetäre Vermögenswerte, die gemäß IAS 29 neu bewertet wurden, unterliegen weiterhin der Überprüfung auf Anzeichen einer Wertminderung gemäß den jeweils einschlägigen IFRS.

Aufgegebene Geschäftsbereiche

Ein Bestandteil des Unternehmensgeschäfts, dessen Geschäftsaktivitäten und Cashflows operativ und für die Zwecke der Rechnungslegung vom restlichen Unternehmen klar abgegrenzt werden können, wird als aufgegebener Geschäftsbereich ausgewiesen, wenn dieser entweder veräußert worden ist oder als zur Veräußerung gehalten eingestuft wird und

- einen gesonderten wesentlichen Geschäftszweig oder geografischen Geschäftsbereich darstellt,
- Teil eines einzelnen abgestimmten Plans zur Veräußerung eines gesonderten wesentlichen Geschäftszweigs oder geografischen Geschäftsbereichs ist oder
- ein Tochterunternehmen darstellt, das ausschließlich mit der Absicht einer Weiterveräußerung erworben wurde.

Wenn ein Geschäftsbereich als aufgegebener Geschäftsbereich eingestuft wird, werden die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung und die Konzernkapitalflussrechnung des Vergleichsjahres so angepasst, als wäre der Geschäftsbereich von Beginn des Vergleichsjahres an so klassifiziert worden.

Derivative Finanzinstrumente

adidas setzt derivative Finanzinstrumente wie Fremdwährungsoptionen, Devisentermingeschäfte, Aktienpreisoptionen sowie Aktientermingeschäfte und Währungs-Swaps zur Absicherung seiner Wechselkurs- und Aktienpreisrisiken ein. Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Unternehmens werden keine Transaktionen mit derivativen Finanzinstrumenten zu Handelszwecken abgeschlossen.

Derivative Finanzinstrumente werden in der Bilanz bei Zugang sowie in der Folge mit ihrem beizulegenden Zeitwert erfasst. Die Methode der Erfassung von Gewinnen oder Verlusten hängt von der Art der Sicherung ab. Zum Zeitpunkt des Ab-

schlusses eines Sicherungsgeschäfts klassifiziert adidas Derivate entweder als Sicherung einer geplanten Transaktion (Cashflow-Hedge) oder als Absicherung einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb. Bei der Anwendung von Cashflow-Hedge Accounting wird nur die Kassakomponente bzw. der innere Wert von Währungsoptionen designiert (Spot-to-Spot-Designation).

Änderungen des beizulegenden Zeitwerts von Derivaten, die zur Absicherung des Cashflows bzw. Net Investments bestimmt und geeignet sind und die sich nach Maßgabe von IFRS 9 als effektiv erweisen, werden im Eigenkapital ausgewiesen.

adidas wendet in Bezug auf designierte Cashflow-Hedges den ‚Cost of Hedging'-Ansatz an. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts der Zeitwertkomponente aus Optionen sowie die Terminkomponente von Devisentermingeschäften werden separat im Eigenkapital ausgewiesen. Soweit keine 100%ige Effektivität gegeben ist, wird der ineffektive Teil der Änderung des beizulegenden Zeitwerts erfolgswirksam erfasst. Die im Eigenkapital kumulierten Gewinne und Verluste werden im gleichen Zeitraum erfolgswirksam ausgewiesen, in dem sich die abgesicherte geplante Transaktion auf die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung auswirkt.

Die Absicherung ausländischer Nettoinvestitionen wird analog zur Cashflow-Absicherung bilanziert. Die tatsächlichen Währungsgewinne und -verluste aus dem Derivat bzw. aus der Umrechnung des Kredits mit Ausnahme des Fremdwährungs-Basis-Spreads werden im Eigenkapital ausgewiesen.

Bestimmte Sicherungsgeschäfte erfüllen nicht die Voraussetzungen für eine Bilanzierung als Sicherungsgeschäft gemäß den Vorschriften des IFRS 9, obwohl sie im Einklang mit den Risikomanagementgrundsätzen des Unternehmens stehen und aus wirtschaftlicher Sicht durchaus eine geeignete Absicherung darstellen.

Bei Abschluss der Transaktion dokumentiert adidas die Beziehung zwischen den Sicherungsinstrumenten und den Sicherungsobjekten sowie die Risikomanagementziele und -strategien der Sicherungsgeschäfte. Bei diesem Verfahren werden alle als Sicherungsinstrument klassifizierten Derivate mit spezifischen, fest zugesagten und geplanten Transaktionen verknüpft. Des Weiteren berechnet adidas die Effektivität sowie etwaige Ineffektivitäten von als Sicherungsinstrumenten eingesetzten Derivaten durch den Einsatz anerkannter Methoden wie der hypothetischen Derivatemethode bzw. die ‚Dollar Offset Method'. Die wirtschaftliche Beziehung zwischen dem Sicherungsinstrument und dem gesicherten Grundgeschäft ist qualitativ und quantitativ feststellbar und adidas beurteilt die Effektivität der Sicherungsbeziehungen mithilfe der hypothetischen Derivatemethode. Ineffektivität wird hauptsächlich durch Veränderungen des Kreditrisikos oder aus zeitlichen Verschiebungen des Grundgeschäfts erwartet.

Die beizulegenden Zeitwerte von Fremdwährungsoptionen sowie von Devisen- und Aktientermingeschäften werden auf Basis der Marktbedingungen zum Bilanzstichtag ermittelt. Für die Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts von Fremdwährungsoptionen werden anerkannte Bewertungsmodelle angewendet. Der beizulegende Zeitwert einer Option wird neben der Restlaufzeit der Option zusätzlich durch weitere Faktoren, wie z. B. die aktuelle Höhe und Volatilität des zugrunde liegenden Wechselkurses, beeinflusst. Bei der Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte berücksichtigt das Unternehmen das Gegenparteirisiko.

Flüssige Mittel

Die flüssigen Mittel beinhalten Bankguthaben, Kassenbestände und kurzfristige Einlagen mit Restlaufzeiten von drei Monaten oder weniger ab dem Erwerbszeitpunkt, wie beispielsweise Wertpapiere und Investitionen in Geldmarktfonds. Die in den flüssigen Mitteln enthaltenen Zahlungsmitteläquivalente sind kurzfristige hochliquide Finanzinvestitionen, die jederzeit in festgelegte Zahlungsmittelbeträge umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungen unterliegen. Zahlungsmitteläquivalente enthalten teilweise Investitionen in Geldmarktfonds. Die Klassifizierung und Bewertung nach IFRS 9 erfolgt basierend auf dem Geschäftsmodell des Unternehmens zur Steuerung dieser finanziellen Vermögenswerte und der vertraglichen Zahlungsströme. Investitionen in Geldmarktfonds enthalten neben Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Betrag auch noch andere Zahlungsströme. Aufgrund dessen werden diese Investitionen erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet.

Kurzfristige Finanzanlagen

Investitionen in Geldmarktfonds, die die Kriterien von Zahlungsmitteläquivalenten nicht erfüllen, werden unter den kurzfristigen Finanzanlagen ausgewiesen. Diese werden als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert. Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden mit dem Transaktionspreis erfasst, der den Betrag der vom Unternehmen erwarteten Gegenleistung für verpflichtende Warenlieferungen oder Serviceleistungen an Kunden darstellt. Nicht enthalten sind Beträge, die für fremde Dritte eingezogen werden. Die Folgebewertung erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten.

Sonstige finanzielle Vermögenswerte

Die Klassifizierung und Bewertung von sonstigen finanziellen Vermögenswerten nach IFRS 9 erfolgt basierend auf dem Geschäftsmodell des Unternehmens zur Steuerung dieser finanziellen Vermögenswerte und den Eigenschaften der ver-

traglichen Zahlungsströme. Sonstige finanzielle Vermögenswerte, deren Zahlungsströme ausschließlich aus Zins- und Tilgungszahlungen bestehen und dem Geschäftsmodell ‚Halten' zugeordnet sind, werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. adidas zeigt in dieser Kategorie hauptsächlich Kautionsleistungen und Forderungen gegenüber Kreditkartenunternehmen und elektronischen Handelsplattformen.

Sonstige finanzielle Vermögenswerte, die sich weder innerhalb des Geschäftsmodells ‚Halten' noch ‚Halten und Verkaufen' befinden, werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Diese Kategorie beinhaltet hauptsächlich Schuldscheine und Earn-out-Komponenten.

Langfristige Finanzanlagen

Langfristige Finanzanlagen werden nach IFRS 9 wie folgt in Schuldinstrumente und Eigenkapitalinstrumente aufgeteilt:

Schuldinstrumente werden basierend auf dem Geschäftsmodell des Unternehmens zur Steuerung finanzieller Vermögenswerte und vertraglicher Zahlungsströme klassifiziert. Nur finanzielle Vermögenswerte im Geschäftsmodell ‚Halten', dessen Zielsetzung darin besteht, vertragliche Zahlungsströme zu festgelegten Zeitpunkten zu vereinnahmen, werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert. Diese Zahlungsströme stellen ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Nominalbetrag dar. adidas klassifiziert bestimmte Kredite in dieser Kategorie. Alle anderen finanziellen Vermögenswerte, die eines der Kriterien nicht erfüllen, werden zum beizulegenden Zeitwert bilanziert – entweder erfolgswirksam oder erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis. adidas zeigt keine langfristigen Finanzanlagen in der Kategorie erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis (Schuldinstrument) und bilanziert Kredite, die die vertraglichen Zahlungsströme nicht erfüllen, erfolgswirksam.

Grundsätzlich werden alle Investitionen in Eigenkapitalinstrumente erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bilanziert.

adidas zeigt bestimmte Investitionen als Eigenkapitalinstrumente erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis (Eigenkapital), da diese Investitionen vom Unternehmen langfristig aus strategischen Gründen gehalten werden. Der Ausweis dieser Eigenkapitalinstrumente erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert basiert auf strategischen Managemententscheidungen.

Vorräte

Fertige Erzeugnisse und Handelswaren werden mit dem niedrigeren Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert angesetzt. Letzterer entspricht dem geschätzten, im normalen Geschäftsgang erzielbaren Verkaufserlös abzüglich der geschätzten Kosten bis zur Fertigstellung und der geschätzten notwendigen Vertriebskosten. Die Anschaffungskosten werden durch eine Standardbewertungsmethode ermittelt, die ‚Durchschnittskostenmethode'. Die Herstellungskosten fertiger Erzeugnisse beinhalten Materialkosten, direkt zurechenbare Fertigungslöhne und angemessene Teile der zurechenbaren Gemeinkosten. Die Berechnung der Gemeinkostenzuschläge erfolgt auf Basis geplanter durchschnittlicher Auslastungen. Die Wertberichtigungen auf den Nettoveräußerungswert werden konzerneinheitlich basierend auf dem Alter bzw. den voraussichtlichen Umsatzerlösen der Artikel ermittelt.

Vermögenswerte/Verbindlichkeiten und Veräußerungsgruppen klassifiziert als zur Veräußerung gehalten

Vermögenswerte/Verbindlichkeiten und Veräußerungsgruppen klassifiziert als zur Veräußerung gehalten sind primär langfristige Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die voraussichtlich überwiegend durch eine Veräußerung und nicht durch fortgesetzte Nutzung realisiert werden. Sie werden mit dem niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten angesetzt. Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte werden nicht planmäßig abgeschrieben.

Sachanlagen

Die Bewertung von Sachanlagen erfolgt zu fortgeführten Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten. Diese umfassen alle direkt zurechenbaren Kosten, um den Vermögenswert in den erforderlichen, vom Management beabsichtigten betriebsbereiten Zustand zu versetzen, abzüglich kumulierter Abschreibungen und kumulierter Wertminderungsaufwendungen. Abschreibungen werden auf Sachanlagen mit Ausnahme von Grundstücken und in Erstellung befindlichen Vermögenswerten über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer unter Berücksichtigung eines möglichen Restbuchwerts nach der ‚linearen Methode' vorgenommen, sofern nicht aufgrund der tatsächlichen Nutzung ein degressiver Abschreibungsverlauf geboten ist. Teile einer Sachanlage mit einem bedeutsamen Anschaffungswert im Verhältnis zum Gesamtwert der Sachanlage werden getrennt abgeschrieben.

Es werden jeweils folgende voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern zugrunde gelegt:

Voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern von Sachanlagen

	Jahre
Grundstücke	unbegrenzt
Bauten und Einbauten	20 – 50
Betriebs- und Geschäftsausstattung	3 – 5
Technische Anlagen und Maschinen sowie andere Anlagen	2 – 10

Reparatur- und Instandhaltungsaufwendungen werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Erneuerungen und Verbesserungen werden aktiviert und separat abgeschrieben, wenn die Ansatzkriterien erfüllt sind.

Wertminderungsaufwendungen für nichtfinanzielle Vermögenswerte
Ergeben sich aufgrund von Tatsachen oder Umständen Anhaltspunkte für eine Wertminderung langfristiger Vermögenswerte (z. B. Sachanlagevermögen sowie immaterielle Vermögenswerte einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerte), wird der erzielbare Betrag ermittelt. Dieser bemisst sich als der höhere Wert aus beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten (Nettoveräußerungspreis) und Nutzungswert. Nichtfinanzielle Posten, die mit dem erzielbaren Betrag bewertet werden, betreffen hauptsächlich wertgeminderte Sachanlagen, bei deren Bewertung auf Basis des Nutzungswerts oder des beizulegenden Zeitwerts nicht beobachtbare Inputfaktoren (z. B. Ergebnis- oder Cashflow-Planung) herangezogen werden. Der beizulegende Zeitwert wird dabei nach Stufe 3 des IFRS 13 ‚Bemessung des beizulegenden Zeitwerts' ermittelt.

Sofern der erzielbare Betrag unter dem Buchwert liegt, wird ein Wertminderungsaufwand in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen bzw. in den Wertminderungsaufwendungen für Geschäfts- oder Firmenwerte erfasst.

Der Wertminderungstest für Geschäfts- oder Firmenwerte wird auf Basis der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten durchgeführt, die die niedrigste Ebene innerhalb des Unternehmens, auf der die Geschäfts- oder Firmenwerte für interne Managementzwecke überwacht werden, darstellen. Wenn eine Wertminderung bei einer Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten vorliegt, wird zunächst der Buchwert des Geschäfts- und Firmenwerts, der dieser Gruppe zugeordnet ist, reduziert. Danach werden anteilig die anderen langfristigen Vermögenswerte der Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, sofern deren erzielbarer Betrag unter dem Buchwert liegt, auf Basis der Buchwerte jedes einzelnen Vermögenswerts der Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten vermindert. Bei der Zuordnung eines Wertminderungsaufwands wird der Buchwert eines einzelnen Vermögenswerts nicht unter seinen beizulegenden Zeitwert herabgesetzt. Der Betrag eines Wertminderungsaufwands, der andernfalls dem Vermögenswert zugeordnet worden wäre, wird anteilig den anderen Vermögenswerten der zahlungsmittelgenerierenden Einheit bzw. Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet.

Der Wertminderungstest der Markenrechte mit unbestimmter Nutzungsdauer wird auf Ebene der relevanten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten durchgeführt.

Unabhängig davon, ob ein Anhaltspunkt für eine Wertminderung vorliegt, werden immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer (insbesondere Markenrechte) und bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbene Geschäfts- oder Firmenwerte jährlich zum 30. September auf Wertminderung überprüft.

Ein für Geschäfts- oder Firmenwerte erfasster Wertminderungsaufwand wird nicht aufgeholt. Für alle weiteren wertgeminderten Vermögenswerte wird ein in früheren Berichtsperioden erfasster Wertminderungsaufwand nur erfolgswirksam aufgeholt, wenn sich eine Änderung in den Schätzungen ergeben hat, die bei der Bestimmung des erzielbaren Betrags herangezogen worden ist. Die Obergrenze für die Wertaufholung bildet dabei der Buchwert (abzüglich Abschreibungen oder Amortisationen), der zu Buche stünde, wenn ursprünglich kein Wertminderungsaufwand erfasst worden wäre.

Wertminderungsaufwendungen für finanzielle Vermögenswerte
Wertminderungsaufwendungen für finanzielle Vermögenswerte, die zu fortgeführten Anschaffungskosten oder erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert (Schuldinstrumente) bewertet werden, sind gemäß IFRS 9 ‚Financial Instruments' angesetzt. Der Standard verlangt für die Bilanzierung von Wertberichtigungen nicht nur eine Berücksichtigung von historischen Daten, sondern auch die Berücksichtigung von zukünftigen Erwartungen und Prognosen (Modell der ‚erwarteten Kreditverluste').

adidas wendet die vereinfachte Methode einheitlich an und berücksichtigt für alle Forderungen aus Lieferungen und Leistungen die über die Laufzeit zu erwartenden Kreditverluste (‚Lifetime Expected Credit Losses'). Für die Berechnung der Pauschalwertberichtigung werden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit ähnlichen Ausfallrisikoeigenschaften, basierend auf deren geografischen Regionen und makroökonomischen Kennziffern, in verschiedene Portfolios eingestuft. Historische Muster für das Zahlungsverhalten und die Altersstruktur der Forderungen werden individuell für jedes Portfolio analysiert, um die Ausfallwahrscheinlichkeit zu ermitteln. Diese wird zusätzlich um zukunftsbezogene Faktoren angepasst, die im Wesentlichen von den Prämien für Kreditausfallversicherungen (‚Credit Default Swap' [CDS]) der jeweiligen Länder, in denen adidas operativ tätig ist, abgeleitet werden. Die adjustierte Ausfallwahrscheinlichkeit (‚Probability of Default') wird in Verbindung mit der Ausfallverlustquote (‚Loss Given Default') und dem im Risiko stehenden Betrag (‚Exposure at Default') als Prozentsatz angewendet, um den zu erwartenden Kreditverlust (‚Expected Credit Loss') für jedes Portfolio und jede Altersstruktur der Forderungen zu ermitteln. Die Prozentsätze werden regelmäßig überprüft, um zu gewährleisten, dass sie die aktuellsten Kreditrisiken wiedergeben. Bei einem eindeutigen Nachweis der Minderung der Kreditwürdigkeit eines spezifischen Kunden erfolgt eine detaillierte Analyse des Kreditrisikos und für diesen Kunden wird eine angemessene Einzelwertberichtigung berücksichtigt. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gelten als ausgefallen, wenn erwartet wird, dass der Schuldner seinen Kreditverpflichtungen gegenüber adidas nicht nachkommen kann.

Flüssige Mittel, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, unterliegen der allgemeinen Methode der Wertberichtigungsanforderungen gemäß IFRS 9. adidas wendet eine Ausnahme für die Mehrzahl der flüssigen Mittel an, da diese Investitionen ein geringes Ausfallrisiko haben, das auf dem Bonitätsgrad der entsprechenden Geschäftspartner basiert. adidas hat diesen Bonitätsgrad als BBB+ oder höher definiert. Ein signifikanter Anstieg des Ausfallrisikos für flüssige Mittel wird unterstellt, wenn diese mehr als 30 Tage überfällig sind. adidas beobachtet das Ausfallrisiko der flüssigen Mittel unter Berücksichtigung der Wirtschaftslage, externer Bonitätsprüfungen und/oder der Prämien für Kreditausfallversicherungen ('Credit Default Swap' [CDS]) anderer Finanzinstitute sowie anhand von festgelegten Grenzwerten. Die Kalkulation des zu erwartenden Verlusts für flüssige Mittel basiert auf Ausfallwahrscheinlichkeit und Realisierungsquoten abgeleitet von Kreditausfallversicherungen oder externen Bonitätsprüfungen der Gegenpartei. Flüssige Mittel gelten als ausgefallen, wenn diese mehr als 90 Tage überfällig sind.

Sonstige finanzielle Vermögenswerte, bei denen eine Wertminderung nach IFRS 9 analysiert werden muss, umfassen hauptsächlich Kautionsleistungen und Forderungen gegenüber Kreditkartenunternehmen und elektronischen Handelsplattformen.

Objektive Nachweise für eine beeinträchtigte Bonität von finanziellen Vermögenswerten sind z. B. signifikante finanzielle Schwierigkeiten des Schuldners/Emittenten, Hinweise auf deren möglichen Bankrott, die Verschlechterung der Marktsituation für dessen Produkte und allgemeine makroökonomische Schwierigkeiten. Der Bruttowert der finanziellen Vermögenswerte wird ausgebucht, wenn adidas auf Basis einer Einzelfallbewertung annimmt, dass deren Eintreibung nicht mehr möglich ist.

Wertminderungsaufwendungen von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden unter dem Posten ‚Wertminderungsaufwendungen (netto) für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Vertragsvermögenswerte' aufgeführt, wohingegen Wertminderungsaufwendungen für alle anderen finanziellen Vermögenswerte unter dem Posten Finanzaufwendungen in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung gezeigt werden.

Leasing

adidas beurteilt bei Vertragsabschluss, ob es sich bei dem Vertrag gemäß IFRS 16 ‚Leasingverhältnisse' um ein Leasingverhältnis handelt oder ob der Vertrag ein solches beinhaltet. IFRS 16 definiert ein Leasingverhältnis als einen Vertrag, der dazu berechtigt, die Nutzung eines identifizierten Vermögenswerts gegen Zahlung eines Entgelts für einen bestimmten Zeitraum zu kontrollieren. Ein Leasingvertrag gewährt das Recht, die Nutzung eines identifizierten Vermögenswerts zu kontrollieren, sofern der Leasingnehmer während des gesamten Verwendungszeitraums berechtigt ist, im Wesentlichen den gesamten wirtschaftlichen Nutzen aus der Verwendung des identifizierten Vermögenswerts zu ziehen (beispielsweise durch das exklusive Recht auf Nutzung des Vermögenswerts während dieses Zeitraums) und über die Nutzung des identifizierten Vermögenswerts während des Verwendungszeitraums zu entscheiden.

In seiner Eigenschaft als Leasingnehmer mietet adidas verschiedene Arten von Vermögenswerten, insbesondere Gebäude (Einzelhandelsgeschäfte, Büros, Lagerhäuser usw.), Grundstücke, technische Anlagen und Maschinen (Lagerausrüstung, Produktionsmaschinen usw.), Kraftfahrzeuge, Computerhardware sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung. Leasingverträge werden in der Regel über einen festen Zeitraum von bis zu 99 Jahren abgeschlossen, können aber auch Verlängerungs- oder Kündigungsoptionen enthalten. Die Leasingkonditionen werden individuell ausgehandelt und können eine Vielzahl unterschiedlicher Bedingungen umfassen.

adidas macht von einer IFRS-16- Regelung im Hinblick auf Nichtbilanzierung von Nutzungsrechten und Leasingverbindlichkeiten im Rahmen von Leasingverträgen mit geringem Wert (d. h., der Wert des zugrunde liegenden Vermögenswerts beträgt bei Neuanschaffung 5.000 € oder weniger) und kurzfristigen Leasingverträgen (kürzer als zwölf Monate und der Vertrag enthält keine Kaufoption) Gebrauch. Die mit diesen Leasingverträgen verbundenen Leasingraten werden linear über die Laufzeit des Leasingvertrags als Aufwand erfasst. Immobilien und Kraftfahrzeug-Leasingverträge sind von der Klassifizierung als ‚Vermögenswerte mit geringem Wert' ausgeschlossen.

adidas macht des Weiteren von der Möglichkeit Gebrauch, dass Leasingnehmer bei der Berechnung der Leasingverbindlichkeit und des Nutzungsrechts für alle Klassen von Leasingvermögenswerten – mit Ausnahme von Immobilien – Leasingraten mit Zahlungen für Nicht-Leasing-Komponenten kombinieren können.

adidas bilanziert Nutzungsrechte und die entsprechenden Leasingverbindlichkeiten zu Beginn des jeweiligen Leasingverhältnisses. Am Bereitstellungsdatum bewertet adidas die Leasingverbindlichkeit zunächst mit dem Barwert der zu diesem Zeitpunkt noch ausstehenden Leasingraten. Dazu gehören feste Zahlungen (einschließlich de facto fester Zahlungen) abzüglich zu erhaltender etwaiger Leasinganreize, variable Leasingraten, die an einen Index oder (Zins-)Satz gekoppelt sind, Beträge, die von adidas voraussichtlich im Rahmen von Restwertgarantien zu entrichten sind, der Ausübungspreis einer Kaufoption, wenn adidas diese Option mit hinreichender Sicherheit ausüben wird, und Strafzahlungen für die Kündigung des Leasingvertrags, wenn aus der Vertragslaufzeit hervorgeht, dass der Leasingnehmer diese

Kündigungsoption wahrnehmen wird. Variable Leasingzahlungen werden nicht in die Bemessung der Leasingverbindlichkeit einbezogen. Die Leasingraten werden mit dem jeweils dem Leasingvertrag zugrunde liegenden Zinssatz diskontiert. Wenn dieser Zinssatz nicht ohne Weiteres bestimmt werden kann, verwendet adidas den Grenzfremdkapitalzinssatz. Im Allgemeinen wendet adidas für Diskontierungszwecke einen Grenzfremdkapitalzinssatz an, der an das länderspezifische Risiko, das vertragswährungsbezogene Risiko und die Vertragslaufzeit angepasst wird.

Nach dem Bereitstellungsdatum werden die Leasingraten in Tilgungs- und Zinszahlungen unterteilt. Die Leasingverbindlichkeit wird anschließend durch Erhöhung des Buchwerts um die Zinskosten der Leasingverbindlichkeit unter Heranziehung des Effektivzinssatzes und durch Verringerung des Buchwerts um die geleisteten Leasingraten bewertet. Der Buchwert der Leasingverbindlichkeit wird neu bewertet, sofern es zu einer Neubewertung bzw. Änderung des Leasingvertrags kommt (einschließlich einer geänderten Beurteilung, ob eine Verlängerungs- oder Kündigungsoption mit hinreichender Sicherheit ausgeübt werden wird).

Zum Bereitstellungsdatum wird das Nutzungsrecht zunächst zu den Anschaffungskosten bewertet. Diese setzen sich aus dem Betrag der erstmaligen Bewertung der Leasingverbindlichkeit, den zu oder vor dem Datum des Vertragsbeginns geleisteten Leasingzahlungen abzüglich erhaltener Leasinganreize, den anfänglichen direkten Kosten des Leasingnehmers und den geschätzten Kosten zusammen, die adidas für Demontage und Beseitigung des zugrunde liegenden Vermögenswerts, die Wiederherstellung des Standorts, an dem sich dieser befindet, oder die Rückversetzung des zugrunde liegenden Vermögenswerts in den in den Vertragsbedingungen festgelegten Zustand entstehen werden. Danach wird das Nutzungsrecht zu den Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen bewertet und um bestimmte Neubewertungen der Leasingverbindlichkeit angepasst. Grundsätzlich wird das Nutzungsrecht linear über die Laufzeit des Leasingvertrags oder die Nutzungsdauer des Leasingvermögenswerts abgeschrieben, je nachdem, welcher Zeitraum kürzer ist.

adidas fällt bei der Bestimmung der Laufzeit von Leasingverträgen unter Berücksichtigung der Verlängerungs- oder Kündigungsoptionen eine Ermessensentscheidung. Die Beurteilung, ob die Optionen mit hinreichender Sicherheit ausgeübt werden, hat Auswirkungen auf die Laufzeit des Leasingvertrags und kann daher die Bewertung der Leasingverbindlichkeiten bzw. der Nutzungsrechte erheblich beeinflussen.

In seltenen Fällen fungiert adidas als Leasinggeber, wenn das Unternehmen Unterleasingverträge über Immobilien mit Dritten abschließt. Diese Verträge sind für den Konzernabschluss der Gesellschaft unwesentlich.

adidas hat keine als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien.

Geschäfts- oder Firmenwerte

Ein Geschäfts- oder Firmenwert ist ein Vermögenswert, der künftigen wirtschaftlichen Nutzen aus anderen bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbenen Vermögenswerten darstellt, die nicht einzeln identifiziert und separat angesetzt werden. Er ergibt sich, wenn die Anschaffungskosten des Unternehmenserwerbs die beizulegenden Zeitwerte der erworbenen identifizierbaren Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten übersteigen. Die Geschäfts- oder Firmenwerte, die im Zusammenhang mit dem Erwerb eines ausländischen Unternehmens stehen, sowie sämtliche Anpassungen des Buchwerts an den beizulegenden Zeitwert der übernommenen Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten werden als Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten des berichtenden Unternehmens behandelt und mit den Wechselkursen zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung umgerechnet.

Der Geschäfts- oder Firmenwert wird in der funktionalen Währung der erworbenen ausländischen Einheit geführt.

Immaterielle Vermögenswerte (außer Geschäfts- oder Firmenwerte)

Immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer (insbesondere Markenrechte) werden zu Anschaffungskosten aktiviert und mindestens jährlich einem Werthaltigkeitstest unterzogen (‚Impairment only'-Ansatz).

Die immateriellen Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer werden zu fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten angesetzt. Die Abschreibungen werden unter Berücksichtigung eines möglichen Restbuchwerts nach der ‚linearen Methode' über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer verteilt.

Aufwendungen während der Entwicklungsphase für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte werden zum Zeitpunkt der Entstehung aktiviert, wenn sie die Ansatzkriterien gemäß IAS 38 ‚Immaterielle Vermögenswerte' erfüllen.

Es werden jeweils folgende voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern zugrunde gelegt:

Voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern von immateriellen Vermögenswerten

	Jahre
Markenrechte	Unbegrenzt[1]
Software	5 – 7
Patente, Markenrechte und Lizenzen	5 – 15
Internetseiten	2

1 Für Ausnahmen SIEHE ERLÄUTERUNG 14.

Forschung und Entwicklung

Forschungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung in voller Höhe als Aufwand erfasst. Entwicklungskosten für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte werden ebenfalls zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst, sofern sie die Ansatzkriterien des IAS 38 ‚Immaterielle Vermögenswerte', Abschnitt 57, nicht erfüllen.

Finanzverbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten

Finanzverbindlichkeiten (z. B. Eurobonds) und sonstige Verbindlichkeiten werden mit dem beizulegenden Zeitwert unter Anwendung der ‚Effektivzinsmethode' abzüglich der Transaktionskosten erfasst. In den Folgeperioden werden langfristige Finanzverbindlichkeiten mit den fortgeführten Anschaffungskosten nach der ‚Effektivzinsmethode' bewertet. Jede Differenz zwischen dem Nettodarlehensbetrag (abzüglich der Transaktionskosten) und dem Tilgungswert wird verteilt über die Laufzeit der Finanzverbindlichkeiten in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen.

Zusammengesetzte Finanzinstrumente (z. B. Wandelanleihen) werden in eine in den Finanzverbindlichkeiten ausgewiesene Fremdkapitalkomponente und eine aus den Wandlungsrechten resultierende Eigenkapitalkomponente, die in der Kapitalrücklage erfasst wird, aufgeteilt. Der beizulegende Zeitwert der Fremdkapitalkomponente wird durch Diskontierung der Zins- und Tilgungszahlungen einer vergleichbaren Verbindlichkeit ohne Wandlungsrechte unter Verwendung eines risikoadäquaten Zinssatzes ermittelt. Die Folgebewertung der Fremdkapitalkomponente erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten nach der ‚Effektivzinsmethode'. Die Eigenkapitalkomponente wird mit dem Unterschiedsbetrag des beizulegenden Zeitwerts des gesamten zusammengesetzten Finanzinstruments und des beizulegenden Zeitwerts der Fremdkapitalkomponente bewertet und innerhalb des Eigenkapitals erfasst. Eine Folgebewertung der Eigenkapitalkomponente erfolgt nicht. Direkt zuordenbare Transaktionskosten werden bei der erstmaligen Erfassung der Eigen- und Fremdkapitalkomponente proportional zu deren Buchwerten zugeordnet.

Rückstellungen und abgegrenzte Schulden

Eine Rückstellung wird gebildet, wenn aus einem Ereignis der Vergangenheit eine gegenwärtige – rechtliche oder faktische – Verpflichtung gegenüber Dritten entstanden ist, die zu einem wahrscheinlichen Abfluss von Ressourcen führt, und die Höhe der Verpflichtung zuverlässig zu schätzen ist, wobei die Fälligkeit oder die Höhe noch ungewiss ist. Langfristige Rückstellungen werden abgezinst, wenn die Auswirkung der Abzinsung wesentlich ist.

Abgegrenzte Schulden sind Schulden aus erhaltenen oder gelieferten Gütern oder Dienstleistungen, die weder bezahlt noch vom Lieferanten in Rechnung gestellt oder formal vereinbart worden sind. Dazu gehören auch Mitarbeitern geschuldete Beträge. Dabei sind jedoch die Fälligkeit und die Höhe des wahrscheinlichen Abflusses von Ressourcen nicht mehr ungewiss.

Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Rückstellungen und Aufwendungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen beziehen sich auf die Verpflichtungen des Unternehmens für leistungsorientierte und beitragsorientierte Pläne. Die Verpflichtungen für leistungsorientierte Pläne werden separat für jeden Plan durch Schätzung der in der laufenden Periode und in früheren Perioden – im Austausch für die erbrachten Arbeitsleistungen der Arbeitnehmer – erdienten Leistungen ermittelt. Diese Leistungsansprüche werden zur Bestimmung ihres Barwerts abgezinst und die beizulegenden Zeitwerte für vorhandenes Planvermögen werden zur Ermittlung der Nettoverbindlichkeit mit dem Barwert saldiert. Der Abzinsungssatz basiert auf Renditen für erstrangige, festverzinsliche Industrieanleihen am Bilanzstichtag, vorausgesetzt, in dem Land existiert ein liquider Markt für solche Industrieanleihen in der jeweiligen Währung. Ansonsten wird auf die Marktrenditen für Staatsanleihen abgestellt. Die Berechnungen werden von qualifizierten Versicherungsmathematikern nach der Methode der laufenden Einmalprämien (‚Projected Unit Credit Method') in Übereinstimmung mit IAS 19 ‚Leistungen an Arbeitnehmer' durchgeführt. Die Verpflichtungen zu beitragsorientierten Plänen werden zum Fälligkeitszeitpunkt als Aufwand in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst.

Eventualverbindlichkeiten

Eventualverbindlichkeiten sind mögliche Verpflichtungen, die aus vergangenen Ereignissen resultieren und deren Existenz nur durch das Eintreten eines oder mehrerer unsicherer künftiger Ereignisse, die nicht vollständig unter der Kontrolle von adidas stehen, bestätigt werden wird. Des Weiteren sind Eventualverbindlichkeiten auf vergangenen Ereignissen beruhende, gegenwärtige Verpflichtungen, die jedoch nicht erfasst werden, weil ein Abfluss von Ressourcen zur Erfüllung der Verpflichtungen nicht wahrscheinlich ist oder die Verpflichtungshöhe nicht ausreichend zuverlässig geschätzt werden kann. Eventualverbindlichkeiten werden nicht in der Konzernbilanz angesetzt, sondern im Konzernanhang ausgewiesen und beschrieben. SIEHE ERLÄUTERUNG 40

Eigene Aktien

Bei einem Rückerwerb eigener Aktien wird das geleistete Entgelt, das direkt zurechenbare Kosten abzüglich eventueller Steuereffekte beinhaltet, als eine Reduzierung des Eigenkapitals dargestellt. Der Nominalbetrag in Höhe von 1 € je Aktie wird vom Grundkapital abgezogen. Ein möglicher Auf- oder Abschlag vom Nominalbetrag wird als Änderung der Kapitalrücklage ausgewiesen. Falls eigene Aktien verkauft oder erneut ausgegeben werden, wird der Nominalbetrag der Aktien dem Grundkapital zugerechnet und der den Nominalbetrag übersteigende Betrag der Kapitalrücklage zugeführt.

Vertragsvermögenswerte und Vertragsverbindlichkeiten

Vertragsvermögenswerte und -verbindlichkeiten werden im Zusammenhang mit Erlösen aus der Auslizenzierung des Nutzungsrechts der Marken adidas und Reebok an Dritte angesetzt. Die Vertragsvermögenswerte repräsentieren das Recht des Unternehmens auf Gegenleistung für Rechte, die adidas auf einen Dritten übertragen hat. Vertragsverbindlichkeiten stellen die Verpflichtung des Unternehmens dar, Rechte an einen Dritten zu übertragen, für die adidas von dem Dritten bereits eine Gegenleistung erhalten hat. Die Folgebewertung der Vertragsvermögenswerte folgt dem Impairment-only-Ansatz für finanzielle Vermögenswerte im Anwendungsbereich von IFRS 9. Vertragsverbindlichkeiten werden zum erwarteten Erfüllungsbetrag angesetzt.

Erlöse

Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Gütern werden erfasst, wenn adidas die entsprechende Leistungsverpflichtung, durch Übertragung der Güter an den Kunden, erfüllt hat. Die Güter gelten zu dem Zeitpunkt, zu dem der Kunde die Verfügungsgewalt über die Güter erlangt, als übertragen. Der Zeitpunkt für die Übertragung der Verfügungsgewalt ist abhängig von den individuellen Vertragsbedingungen (Lieferbedingungen).

Die Höhe der zu erfassenden Umsatzerlöse wird auf Basis des beizulegenden Zeitwerts der erhaltenen oder zu beanspruchenden Gegenleistungen unter Berücksichtigung von Rücklieferungen, Skonti und Rabatten berechnet.

Die Kunden des Unternehmens besitzen unter bestimmten Voraussetzungen und gemäß vertraglichen Vereinbarungen die Möglichkeit, Waren gegen gleichartige oder andere Produkte umzutauschen oder gegen Gutschrift zurückzugeben. Beträge für erwartete Rücklieferungen werden auf Grundlage von Erfahrungswerten bezüglich der Rücklieferungsquoten und -zeiträume über eine Rückstellung für Rücklieferungen von den Umsätzen abgegrenzt. Der Vermögenswert für das Recht auf Rückerhalt der vom Kunden zurückgegebenen Waren wird mit dem vorherigen Buchwert der jeweiligen Vorräte, abzüglich Abwicklungskosten und einer potenziellen Wertminderung, bewertet.

adidas gewährt Kunden bei Erfüllung bestimmter vordefinierter Bedingungen verschiedene Arten von weltweit vereinheitlichten, erfolgsabhängigen Rabatten. Diese umfassen beispielsweise Rabatte für einen wachsenden Umsatz des Kunden mit adidas Produkten, Kundentreue sowie für Förderung des Abverkaufs, beispielsweise durch das Management von Verkaufsflächen/Franchisegeschäften. Sobald davon auszugehen ist, dass der Kunde die Bedingungen zur Gewährung des Rabatts erfüllt, wird dieser Betrag über eine abgegrenzte Schuld für Marketing und Vertrieb abgegrenzt. Kundenanreize, die nicht vereinbart sind, sowie faktische Versprechen von adidas gegenüber Kunden, die keinen Rabattcharakter besitzen, sind als Marketing und Point-of-Sale-Aufwendungen verbucht worden.

Kundenanreize und -optionen sowie Verpflichtungen der Übernahme der Transportkosten an den Kunden seitens adidas rufen keine separaten Leistungsverpflichtungen gemäß IFRS 15 hervor und werden von den Umsatzerlösen abgesetzt.

adidas generiert des Weiteren Erträge aus der Auslizenzierung des Nutzungsrechts der Marken adidas und Reebok an Dritte. Die daraus resultierenden umsatzbasierten Lizenz- und Provisionserträge werden gemäß den Vertragsbedingungen periodengerecht erfasst. Verträge mit garantiertem Mindesteinkommen resultieren in Vertragsvermögenswerten und Vertragsverbindlichkeiten in Abhängigkeit des Zeitpunkts der vom Kunden jährlich erhaltenen Zahlungen. Die sich auf diese Vertragsvermögenswerte und Vertragsverbindlichkeiten beziehende Leistungsverpflichtung wird während der Vertragslaufzeit erfüllt, wobei die Zahlungen gemäß Vertragsvereinbarung mit dem Kunden erfasst werden.

Werbe- und Promotion-Aufwendungen

Vorauszahlungen für Werbekampagnen werden zunächst bis zum Erhalt der Dienstleistungen als Abgrenzungsposten unter den sonstigen kurz- und langfristigen Vermögenswerten ausgewiesen und bei Erhalt der Dienstleistung vollständig aufwandswirksam erfasst. Wesentliche Aufwendungen für Werbekampagnen werden linear über die vorgesehene Dauer der Werbekampagne als Aufwand verteilt.

Promotion-Aufwendungen, einschließlich der bei Unterzeichnung zu zahlenden einmaligen Prämien für Promotion-Verträge, werden grundsätzlich planmäßig über die Laufzeit des Vertrags als Aufwand verteilt.

Zinsen

Zinsen werden unter Berücksichtigung der ‚Effektivzinsmethode' zum Zeitpunkt der Entstehung als Ertrag bzw. Aufwand erfasst. Eine Ausnahme bilden Zinsen, die direkt dem Erwerb, dem Bau oder der Herstellung eines qualifizierten Vermögenswerts zugeordnet werden können. Diese werden als Teil der Anschaffungs- oder Herstellungskosten des qualifizierten Vermögenswerts aktiviert.

Zuwendungen der öffentlichen Hand

adidas erhält erfolgsbezogene Zuwendungen der öffentlichen Hand in Form von Zuschüssen, Subventionen oder Prämien von lokalen, nationalen oder internationalen Regierungsbehörden, wie beispielsweise des Freistaats Bayern, der Bundesrepublik Deutschland und der Europäischen Union.

Erfolgsbasierte Zuwendungen der öffentlichen Hand werden erfasst, wenn eine angemessene Sicherheit darüber besteht, dass die Zuwendungen gewährt werden und das Unternehmen die damit verbundenen Bedingungen erfüllt.

Erfolgsbasierte Zuwendungen werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung in Abzug von den entsprechenden Aufwendungen gebracht.

Ertragsteuern

Ertragsteuern werden gemäß den anzuwendenden steuerrechtlichen Bestimmungen der Länder, in denen adidas tätig ist, ermittelt.

adidas ermittelt latente Steuern für sämtliche temporäre Differenzen zwischen den Buchwerten und den steuerlichen Wertansätzen der Vermögenswerte und Schulden sowie für steuerliche Verlustvorträge. Da es nicht zulässig ist, eine latente Steuerschuld für den Erstansatz eines Geschäfts- oder Firmenwerts zu erfassen, berechnet adidas auf diese keine latenten Steuern.

Aktive latente Steuern aus abzugsfähigen temporären Unterschieden und steuerlichen Verlustvorträgen, die zu versteuernde temporäre Unterschiede übersteigen, werden nur in dem Umfang ausgewiesen, in dem mit hinreichender Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann, dass das jeweilige Unternehmen ausreichend steuerpflichtiges Einkommen zur Realisierung des entsprechenden Vorteils erzielen wird.

Ertragsteuern werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst, es sei denn, sie beziehen sich auf Sachverhalte, die direkt im Eigenkapital verrechnet worden sind.

Im Fall von Unsicherheit bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung erfasst und bewertet adidas tatsächliche oder latente Steueransprüche oder -schulden gemäß den Vorschriften nach IAS 12 und IFRIC 23. adidas entscheidet im Einzelfall, ob die jeweilige unsichere steuerliche Behandlung einzeln oder zusammen mit einer oder mehreren anderen unsicheren steuerlichen Behandlungen zu betrachten ist, je nachdem, welcher Ansatz sich besser für die Vorhersage der Auflösung der Unsicherheit eignet.

Wenn es als unwahrscheinlich angesehen wird, dass die Steuerbehörde eine unsichere steuerliche Behandlung akzeptiert, gibt adidas die Auswirkungen der Unsicherheit mittels einer der folgenden Methoden wieder, je nachdem, welche Methode sich besser für die Vorhersage der Auflösung der Unsicherheit eignet:

- der am ehesten wahrscheinliche Einzelbetrag
- der voraussichtliche Wert basierend auf der Summe der wahrscheinlichkeitsgewichteten Einzelbeträge

Bei der Beurteilung, ob und wie sich eine unsichere steuerliche Behandlung auf die Bestimmung von zu versteuernden Gewinnen/steuerlichen Verlusten, steuerlichen Wertansätzen, ungenutzten Verlustvorträgen, ungenutzten Steuergutschriften und Steuersätzen auswirkt, geht adidas davon aus, dass eine Steuerbehörde die Beträge überprüfen wird, zu deren Überprüfung sie berechtigt ist und dass ihr bei diesen Prüfungen alle relevanten Informationen vollumfänglich bekannt sind.

Anteilsbasierte Vergütung

Die Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen für Mitarbeiter mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente werden mit dem beizulegenden Zeitwert am Tag der Gewährung unter Verwendung eines angemessenen Bewertungsmodells ermittelt. SIEHE ERLÄUTERUNG 28 Dieser Aufwand wird über den Zeitraum, in dem die Dienstzeit abgeleistet wird und, wenn anwendbar, die Leistungsbedingungen erfüllt sind (der Erdienungszeitraum), in den Personalaufwendungen mit einem zugehörigen Anstieg im Eigenkapital (Gewinnrücklagen) verbucht. Die bis zum Tag der ersten Ausübungsmöglichkeit an jedem Abschlussstichtag für Transaktionen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente erfassten kumulierten Aufwendungen geben die Höhe der Anzahl der Eigenkapitalinstrumente, die letztendlich übertragen werden, wieder, basierend auf der Laufzeit des Erdienungszeitraums und der bestmöglichen vom Unternehmen vorgenommenen Einschätzung.

Dienst- und marktunabhängige Leistungsbedingungen werden bei der Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts am Tag der Gewährung nicht berücksichtigt. Allerdings wird die Wahrscheinlichkeit der Erfüllung dieser Bedingungen im Rahmen der bestmöglichen Einschätzung der Anzahl der letztlich übertragenen Eigenkapitalinstrumente geprüft. Im Falle einer angepassten Einschätzung kann es sogar zu einem Ertrag in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung für die Berichtsperiode kommen, da sie die Veränderung in den kumulierten Aufwendungen vom Anfang bis zum Ende dieser Periode widerspiegelt.

Es werden keine Aufwendungen für Zusagen, die letztendlich nicht übertragen werden, verbucht, weil marktunabhängige Leistungsbedingungen und/oder Dienstzeitbedingungen nicht erfüllt worden sind.

Anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente mit Parteien, die keine Mitarbeiter sind, werden grundsätzlich mit dem beizulegenden Zeitwert der erhaltenen Güter oder Dienstleistungen bewertet. Wenn der beizulegende Zeitwert nicht sicher geschätzt werden kann, werden sie mit dem beizulegenden Zeitwert der gewährten Eigenkapitalinstrumente zum Tag, an dem die Güter erhalten werden bzw. die Gegenpartei den Dienst leistet, bewertet.

Bei anteilsbasierten Vergütungen, die bar abgegolten werden, erfolgt die Erfassung der erworbenen Güter oder Dienstleistungen und die entstandene Verbindlichkeit mit dem beizulegenden Zeitwert der Verbindlichkeit. Bis zur Begleichung der Verbindlichkeit wird der beizulegende Zeitwert der Verbindlichkeit zu jedem Berichtsstichtag und am Erfüllungstag neu bestimmt und alle Änderungen des beizulegenden Zeitwerts erfolgswirksam erfasst.

Schätzungsunsicherheiten und Ermessensentscheidungen

Die Erstellung von Abschlüssen in Übereinstimmung mit den IFRS erfordert es, Annahmen und Schätzungen, die Auswirkungen auf ausgewiesene Beträge und damit im Zusammenhang stehende Angaben haben, zu treffen. Obwohl diese Schätzungen nach bestem Wissen, basierend auf den gegenwärtigen Ereignissen und Maßnahmen, erfolgen, kann es bei den tatsächlichen Ergebnissen zu Abweichungen von diesen Schätzungen kommen.

Die wichtigsten zukunftsbezogenen Annahmen sowie sonstige am Bilanzstichtag bestehende wesentliche Quellen von Schätzungsunsicherheiten, aufgrund derer ein beträchtliches Risiko besteht, dass innerhalb des nächsten Geschäftsjahres eine wesentliche Anpassung der Buchwerte von Vermögenswerten und Schulden erforderlich sein wird, werden in der entsprechenden Erläuterung aufgeführt. Darunter fallen insbesondere Geschäfts- oder Firmenwerte SIEHE ERLÄUTERUNG 13, Markenrechte SIEHE ERLÄUTERUNG 14, sonstige Rückstellungen SIEHE ERLÄUTERUNG 20, Pensionen SIEHE ERLÄUTERUNG 25, Derivate SIEHE ERLÄUTERUNG 30, Ertragsteuern SIEHE ERLÄUTERUNG 36 sowie Prozess- und sonstige rechtliche Risiken SIEHE ERLÄUTERUNG 40

Ermessensentscheidungen kommen auch im Zusammenhang mit der Bestimmung der Laufzeit von Leasingverträgen sowie bei der Auswahl von Bewertungsmethoden für immaterielle Vermögenswerte zum Tragen. SIEHE ERLÄUTERUNGEN 12 UND 21

Ausweisänderung

Es kam im Geschäftsjahr zu einer Ausweisänderung bezüglich des Ausweises der Zinszahlungen in der Kapitalflussrechnung. adidas hat aufgrund der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 von seinem Wahlrecht Gebrauch gemacht, die Zinszahlungen im Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit und nicht mehr im Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit zu zeigen. Zur besseren Vergleichbarkeit wurde auch das Vorjahr angepasst.

03 » AUFGEGEBENE GESCHÄFTSBEREICHE

Die Ergebnisse der Geschäftsbereiche Rockport, TaylorMade und CCM Hockey, die in vergangenen Perioden veräußert wurden, werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung als aufgegebene Geschäftsbereiche dargestellt.

Das für aufgegebene Geschäftsbereiche in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesene Nettoergebnis für das Geschäftsjahr 2019 bezieht sich hauptsächlich auf eine Anpassung des beizulegenden Zeitwerts der in Verbindung mit dem Verkauf des TaylorMade Geschäfts stehenden Earn-out-Komponente sowie auf erhaltene Zahlungen aus dieser Earn-out-Komponente. Die Erhöhung des beizulegenden Zeitwerts ist auf angepasste zukünftige EBITDA-Einschätzungen zurückzuführen. Im Geschäftsjahr 2019 erhielt adidas 25 Mio. US-$. Zusätzlich erhöhte sich der Schuldschein, der Teil des ursprünglichen Kaufpreises war, um 25 Mio. US-$. Der beizulegende Zeitwert der Earn-out-Komponente zum 31. Dezember 2019 beläuft sich auf 50 Mio. US-$ (2018: 24 Mio. US-$).

Der Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen für das Geschäftsjahr 2019 in Höhe von 59 Mio. € (2018: Verlust in Höhe von 5 Mio. €) ist vollständig den Anteilseignern der adidas AG zugerechnet worden. Der Steuervorteil hinsichtlich aufgegebener Geschäftsbereiche beträgt 4 Mio. € (2018: 4 Mio. €).

04 » ERSTKONSOLIDIERUNG/VERKÄUFE VON TOCHTERUNTERNEHMEN SOWIE VERMÖGENSWERTEN UND SCHULDEN

Mit Wirkung zum Dezember 2019 ist ein Zusatz zu den vertraglichen Vereinbarungen zwischen Agron, Inc. und adidas in Kraft getreten, welcher adidas ein Zustimmungsrecht für wichtige finanzielle und operative Ziele sowie die Organisationsstruktur der Agron, Inc. einräumt. adidas hat das Recht auf und trägt das Risiko aus Rückflüssen aus den vertraglichen Leistungsbeziehungen mit Agron, Inc., welche von der Höhe der Umsatzerlöse und im Allgemeinen der Rentabilität abhängen. Aufgrund der Erweiterung der Befugnisse hat adidas das Recht, die Höhe der variablen Rückflüsse unmittelbar zu beeinflussen und hat aufgrund dessen die Beherrschung über die Agron, Inc. erlangt. Daher wurde der beizulegende Zeitwert der Vermögenswerte und Schulden erstmals in der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2019 konsolidiert. Darüber hinaus werden die Erträge und Aufwendungen von Agron, Inc. ab dem 1. Januar 2020 in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst. Da adidas keine Eigenkapitalanteile an der Agron, Inc. hält, werden sowohl das Nettovermögen als auch die Erträge und Aufwendungen in vollem Umfang den nicht beherrschenden Anteilen zugerechnet. adidas hat im Zusammenhang mit den Änderungen der vertraglichen Vereinbarungen den Eigentümern von Agron, Inc. keine Gegenleistung erbracht. Der Erstkonsolidierungseffekt wurde vollständig im Eigenkapital abgebildet, ohne dass ein Geschäfts- oder Firmenwert oder ein Gewinn aus einem Erwerb zu einem Preis unter Marktwert erfasst wurde.

Gegenstand der Agron, Inc. ist das Design, die Entwicklung und der Vertrieb von Sport-Accessoires, primär im Rahmen einer Lizenzvereinbarung mit adidas America, Inc. Diese Produkte werden von Agron, Inc. direkt an Einzelhändler in den USA verkauft.

Die folgenden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Agron, Inc. wurden zum Zeitpunkt der erstmaligen Konsolidierung in der Konzernbilanz erfasst und basieren auf der vorläufigen Kalkulation des beizulegenden Zeitwerts:

Nettovermögen von Agron, Inc. zum Erstkonsolidierungszeitpunkt in Mio. €

	Buchwerte vor der Beherrschung	Zeitwertanpassungen	Bei Beherrschung erlangte angesetzte Beträge
Flüssige Mittel	54		54
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	54		54
Vorräte	82	21	103
Kurzfristige Vermögenswerte	3		3
Sachanlagen	41		41
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	–	83	83
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	– 1		– 1
Kurzfristige Rückstellungen	– 2		– 2
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	– 54		– 54
Latente Steuerschulden	–	– 2	– 2
Nettovermögen	**178**	**103**	**280**
Gegenleistung in bar			–
Erworbene flüssige Mittel			54
Netto-Zahlungsmittelzufluss aufgrund der Erlangung der Beherrschung			**54**

Die berücksichtigten Wertberichtigungen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen betrugen 3 Mio. €.

Der Abschluss der Agron, Inc. zum 31. Dezember 2019 (Abschlussstichtag von adidas) war zum Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernabschlusses nicht verfügbar. Aufgrund dessen wurde der Abschluss der Agron. Inc zum 30. November 2019 herangezogen. Dieser Abschluss wurde um bedeutende Transaktionen, welche zwischen dem 30. November 2019 und dem 31. Dezember 2019 aufgetreten sind, angepasst.

Folgende Bewertungsmethoden wurden für die aktivierten Vermögenswerte angewendet:

- Vorräte: Der beizulegende Zeitwert der Vorräte wurde mittels des kostenbasierten Ansatzes ermittelt. Zu den Buchwerten wurden die erzielbaren Margen hinzugerechnet, um den Verkaufspreis zu berechnen. Anschließend wurden Marketing- und Logistikkosten abgezogen.
- Sonstige immaterielle Vermögenswerte: Der beizulegende Zeitwert der Lizenzvereinbarung zwischen Agron, Inc. und adidas America, Inc. wurde durch die Diskontierung erwarteter Erträge nach Steuern bis zum Ende der Vertragslaufzeit am 31. Dezember 2024 ermittelt.

Für das Geschäftsjahr 2019 wurden keine Umsätze sowie keine Erträge und Aufwendungen von Agron, Inc. in die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung einbezogen. Wäre diese Erstkonsolidierung zum 1. Januar 2019 erfolgt, hätte der gesamte Konzernumsatz für das Geschäftsjahr 2019 24.055 Mio. € betragen, während der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn unverändert bei 1.976 Mio. € geblieben wäre.

Mit Wirkung zum 15. April 2019 (Verkaufsdatum) hat das Unternehmen die Global Merchandising S.L. veräußert. Der Verkaufspreis betrug insgesamt 3 Mio. € und wurde in bar bezahlt. Zum Verkaufsdatum hat adidas das zu diesem Zeitpunkt vertraglich vereinbarte Nettovermögen übertragen. Aus dem Verkauf entstand 2019 ein Verlust in Höhe von 4 Mio. €, der unter den sonstigen betrieblichen Aufwendungen ausgewiesen wurde.

Die folgenden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden aufgrund der abgeschlossenen Veräußerung der Global Merchandising, S.L. aus der Konzernbilanz ausgebucht:

Auswirkungen der Veräußerung auf die Posten in der Konzernbilanz in Mio. €

	15. April 2019
Flüssige Mittel	1
Kurzfristige Vermögenswerte	8
Langfristige Vermögenswerte	1
Verbindlichkeiten	– 3
Nettovermögen	**6**
In Zahlungsmitteln enthaltenes Entgelt	3
Abzüglich: veräußerter Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten	– 1
Nettozufluss an Zahlungsmitteln	**2**

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

05 » FLÜSSIGE MITTEL

Die flüssigen Mittel setzen sich aus Bankguthaben, Kassenbeständen und kurzfristigen Einlagen zusammen.

Kurzfristige Einlagen werden nur dann als flüssige Mittel erfasst, wenn sie unmittelbar in einen festgelegten Zahlungsmittelbetrag umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungsrisiken unterliegen.

Das Kreditrisiko von flüssigen Mitteln, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert sind, ist unwesentlich aufgrund der kurzfristigen Laufzeit, des Bonitätsgrads der Geschäftspartner und der angesetzten Kreditgrenzen. Deshalb weist adidas keine Wertminderungsaufwendungen für diese finanziellen Vermögenswerte aus.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu flüssigen Mitteln. SIEHE ERLÄUTERUNG 30

06 » KURZFRISTIGE FINANZANLAGEN

Die kurzfristigen Finanzanlagen werden als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert. Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen. Die kurzfristigen Finanzanlagen beinhalten im Wesentlichen handelbare Wertpapiere in Form von Geldmarktfonds.

07 » FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bestehen vor allem in den Währungen US-Dollar, Euro sowie chinesischer Renminbi und setzen sich wie folgt zusammen:

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €

			Pauschalwertberichtigung		Einzelwertberichtigung	Gesamt
	Noch nicht fällig	Überfällig 31–90 Tage		Überfällig > 90 Tage		
	Nicht in der Bonität beeinträchtigt	Nicht in der Bonität beeinträchtigt	Nicht in der Bonität beeinträchtigt	In der Bonität beeinträchtigt	In der Bonität beeinträchtigt	
31. Dezember 2019						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	2.329	286	25	34	139	2.814
Gewichtete durchschnittliche Verlustrate	0,7 %	4,3 %	39,1 %	59,5 %	92,9 %	6,7 %
Wertberichtigungen	– 17	– 12	– 10	– 20	– 129	– 189
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	**2.312**	**274**	**15**	**14**	**10**	**2.625**
31. Dezember 2018						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	2.069	341	32	32	138	2.612
Gewichtete durchschnittliche Verlustrate	0,8 %	3,6 %	31,2 %	64,7 %	96,5 %	7,4 %
Wertberichtigungen	– 17	– 12	– 10	– 21	– 133	– 193
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	**2.052**	**328**	**22**	**11**	**5**	**2.418**

Entwicklung der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €

	2019	2018
Wertberichtigungen am 1. Januar	**193**	**174**
Nettoneubewertung der Wertberichtigungen	0	25
Ausbuchung von Forderungen gegen die Wertberichtigungskonten	– 7	– 4
Währungsumrechnungseffekte	1	– 1
Sonstige Veränderungen	1	– 0
Wertberichtigungen am 31. Dezember	**189**	**193**

Zum 31. Dezember 2019 wurden Wertberichtigungen für nicht in der Bonität beeinträchtigte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 345 Mio. € und in der Bonität beeinträchtigte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 5 Mio. € nicht berücksichtigt, da adidas Kreditsicherheiten im Wesentlichen in Form von Kreditversicherungen und Bankgarantien hält, welche das Risko für diese finanziellen Vermögenswerte mindert.

Der Posten ‚Sonstige Veränderungen' resultiert im Geschäftsjahr 2019 hauptsächlich aus der Erstkonsolidierung von Agron, Inc. sowie der Veräußerung der Global Merchandising S.L. SIEHE ERLÄUTERUNG 04

Es bestehen keine wesentlichen Salden von ausgebuchten Forderungen, die einer Vollstreckungstätigkeit unterliegen.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Kreditrisiken. SIEHE ERLÄUTERUNG 30

08 » SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Währungsoptionen	18	19
Devisentermingeschäfte	118	200
Wertänderung des Total Return Swaps	30	–
Kautionen	28	58
Kreditkarten- und ähnliche Forderungen	165	154
Schuldscheine	34	27
Earn-out-Komponenten	9	–
Übrige	152	87
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte, brutto	**554**	**545**
Abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen	11	3
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte, netto	**544**	**542**

Der Posten ‚Übrige' beinhaltet hauptsächlich Forderungen aus dem Einzelhandelsgeschäft in Höhe von 43 Mio. € und Zollforderungen in Höhe von 54 Mio. €.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Währungsoptionen sowie zu Devisentermingeschäften. SIEHE ERLÄUTERUNG 30

09 » VORRÄTE

Die Vorräte gliedern sich in folgende Hauptgruppen:

Vorräte in Mio. €

	31. Dez. 2019			31. Dez. 2018		
	Brutto-wert	Wert-berich-tigungen	Netto-wert	Brutto-wert	Wert-berich-tigungen	Netto-wert
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	2.984	– 80	2.904	2.588	– 117	2.471
Unterwegs befindliche Ware	1.175	–	1.175	966	–	966
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	6	–	6	7	–	7
Unfertige Erzeugnisse	0	–	0	0	–	0
Vorräte	**4.165**	**– 80**	**4.085**	**3.562**	**– 117**	**3.445**

Die unterwegs befindlichen Waren stammen im Wesentlichen aus Lieferungen von fertigen Erzeugnissen und Handelswaren von Lieferanten in Asien an Tochterunternehmen in Europa, Nordamerika, Asien und Lateinamerika.

10 » SONSTIGE KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Abgrenzungsposten	290	242
Recht auf Rückholung zurückgegebener Waren	305	258
Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern	343	124
Vertragsvermögenswerte	17	10
Übrige	125	97
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, brutto	**1.080**	**731**
Abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen	– 5	– 6
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, netto	**1.076**	**725**

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für Promotion- und Dienstleistungsverträge. Der Anstieg des Postens ‚Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern' resultiert hauptsächlich aus der Umsatzsteuer.

11 » SACHANLAGEN

Die folgende Tabelle stellt eine Überleitung des Nettowerts der Sachanlagen dar:

Sachanlagen in Mio. €

	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	In Erstellung befindliche Vermögenswerte	Sachanlagen
Anschaffungs- und Herstellungskosten					
1. Januar 2018	**1.242**	**288**	**1.721**	**378**	**3.629**
Zugänge	137	22	240	299	699
Abgänge	– 36	– 7	– 203	– 2	– 248
Umbuchungen	62	57	70	– 198	– 9
Währungsumrechnungseffekte	3	– 3	– 11	2	– 9
31. Dezember 2018	**1.408**	**357**	**1.817**	**480**	**4.061**
Umbuchung zu den Nutzungsrechten aufgrund der erstmaligen Anwendung von IFRS 16	– 84	–	– 9	–	– 93
1. Januar 2019	**1.324**	**357**	**1.808**	**480**	**3.969**
Zugänge	144	31	303	121	599
Abgänge	– 42	– 9	– 219	– 3	– 272
Umbuchungen	347	43	– 15	– 380	– 6
Zugang Konsolidierungskreis	40	1	0	–	41
Abgang Konsolidierungskreis	–	–	– 2	–	– 2
Währungsumrechnungseffekte	28	9	35	4	76
31. Dezember 2019	**1.842**	**432**	**1.910**	**221**	**4.405**
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen					
1. Januar 2018	**362**	**154**	**1.112**	**–**	**1.628**
Abschreibungen	71	32	306	–	409
Wertminderungsaufwendungen	3	1	15	–	19
Wertaufholungen	– 0	–	– 3	–	– 3
Abgänge	– 30	– 6	– 191	–	– 227
Umbuchungen	4	–	– 4	–	0
Währungsumrechnungseffekte	4	– 1	– 5	–	– 3
31. Dezember 2018	**414**	**180**	**1.230**	**–**	**1.824**
Umbuchung zu den Nutzungsrechten aufgrund der erstmaligen Anwendung von IFRS 16	– 1	–	– 9	–	– 10
1. Januar 2019	**412**	**180**	**1.221**	**–**	**1.814**
Abschreibungen	105	39	288	–	432
Wertminderungsaufwendungen	3	1	0	–	5
Wertaufholungen	– 2	–	– 7	–	– 8
Abgänge	– 36	– 9	– 207	–	– 252
Umbuchungen	31	– 5	– 28	–	– 3
Abgang Konsolidierungskreis	–	–	– 2	–	– 2
Währungsumrechnungseffekte	6	7	25	–	39
31. Dezember 2019	**520**	**214**	**1.291**	**–**	**2.025**
Nettowerte					
1. Januar 2018	880	134	609	378	2.000
31. Dezember 2018	994	177	587	480	2.237
1. Januar 2019	912	177	587	480	2.155
31. Dezember 2019	**1.322**	**219**	**618**	**221**	**2.380**

Grundsätzlich wird regelmäßig überprüft, ob Anhaltspunkte für eine Wertminderung von Sachanlagen vorliegen. Unabhängig von dem Vorliegen etwaiger Anhaltspunkte wird die Betriebs- und Geschäftsausstattung in Einzelhandelsgeschäften einem jährlichen Wertminderungstest unterzogen. Dabei wird der erzielbare Betrag im Rahmen der Bestimmung der Ertragskraft der jeweiligen Einzelhandelsgeschäfte mittels der Discounted-Cashflow-Methode berechnet.

Die in den berichteten Geschäftsjahren vorgenommenen Wertminderungsaufwendungen beziehen sich hauptsächlich auf den Bereich der eigenen Einzelhandelsaktivitäten, bei denen im Gegensatz zu den Erwartungen kein ausreichender künftiger wirtschaftlicher Nutzen zu erwarten ist.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den gesamten Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen. SIEHE ERLÄUTERUNG 33

Der Rückgang im Posten ‚In Erstellung befindliche Vermögenswerte' resultierte hauptsächlich aus abgeschlossenen Investitionen in die Unternehmenszentrale in Herzogenaurach.

Darüber hinaus wurden Fremdkapitalkosten in Höhe von 1 Mio. € (2018: 3 Mio. €) für die Errichtung von qualifizierten Vermögenswerten bei der adidas AG mit einem Finanzierungskostensatz von 1,3 % (2018: 1,3 %) aktiviert.

12 » NUTZUNGSRECHT AUS VERMÖGENSWERTEN

Im Zuge der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 hat das Unternehmen in Bezug auf Leasingverträge, die bisher als Operating-Leasing klassifiziert waren, Nutzungsrechte in Höhe von 2,9 Mrd. € bilanziert. Die folgende Tabelle stellt eine Überleitung des Nettowerts der Nutzungsrechte dar:

Nutzungsrechte in Mio. €

	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Nutzungsrechte
31. Dezember 2018	**–**	**–**	**–**	**–**
Ansatz von Nutzungsrechten aufgrund der erstmaligen Anwendung von IFRS 16	2.669	126	61	2.856
Umbuchung von Sachanlagen aufgrund der erstmaligen Anwendung von IFRS 16	82	–	–	82
1. Januar 2019	**2.751**	**126**	**61**	**2.938**
Zugänge	672	4	10	686
Abschreibungen	– 596	– 30	– 25	– 651
Wertminderungsaufwendungen	– 13	–	–	– 13
Sonstige Veränderungen	– 29	0	– 0	– 29
31. Dezember 2019	**2.785**	**100**	**46**	**2.931**

Grundsätzlich wird regelmäßig überprüft, ob Anhaltspunkte für eine Wertminderung von Nutzungsrechten vorliegen. Unabhängig von dem Vorliegen etwaiger Anhaltspunkte werden die Nutzungsrechte in Einzelhandelsgeschäften einem jährlichen Wertminderungstest unterzogen. Dabei wird der erzielbare Betrag im Rahmen der Bestimmung der Ertragskraft der jeweiligen Einzelhandelsgeschäfte mittels der Discounted-Cashflow-Methode berechnet.

Die in den berichteten Geschäftsjahren vorgenommenen Wertminderungsaufwendungen beziehen sich hauptsächlich auf den Bereich der eigenen Einzelhandelsaktivitäten, bei denen im Gegensatz zu den Erwartungen kein ausreichender künftiger wirtschaftlicher Nutzen zu erwarten ist.

Im Jahr 2019 betrugen Erträge aus Unterleasingverhältnissen von Nutzungsrechten 3,3 Mio. €.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den gesamten Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen. SIEHE ERLÄUTERUNG 33

13 » GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE

Die Geschäfts- oder Firmenwerte beziehen sich hauptsächlich auf den Erwerb des Geschäfts von Reebok und Runtastic sowie auf den Erwerb von Tochterunternehmen, hauptsächlich in den USA, Australien, Neuseeland, den Niederlanden, Dänemark und Italien.

Geschäfts- oder Firmenwerte in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Geschäfts- oder Firmenwerte, brutto	1.659	1.642
Abzüglich: kumulierte Wertminderungsaufwendungen	– 402	– 396
Geschäfts- oder Firmenwerte, netto	**1.257**	**1.245**

Der größte Teil dieser Geschäfts- oder Firmenwerte, der hauptsächlich auf den Erwerb des Geschäfts von Reebok 2006 zurückzuführen ist, wird in US-Dollar geführt. Der Effekt aus der Währungsumrechnung betrug für die Geschäftsjahre 2019 und 2018 12 Mio. € bzw. 25 Mio. €.

adidas überprüft mindestens einmal jährlich, ob die Geschäfts- oder Firmenwerte wertgemindert sind. Der Wertminderungstest für Geschäfts- oder Firmenwerte wird auf Basis der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten durchgeführt. Diese entsprechen der niedrigsten Ebene innerhalb des Unternehmens, auf der die Geschäfts- oder Firmenwerte für interne Managementzwecke überwacht werden. Dies erfordert eine Schätzung des erzielbaren Betrags der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen die Geschäfts- oder Firmenwerte zugeordnet sind. Der erzielbare Betrag einer Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wird auf Basis des Nutzungswerts ermittelt. Zur Schätzung des Nutzungswerts muss adidas die voraussichtlichen künftigen Cashflows der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten schätzen und darüber hinaus einen angemessenen Diskontierungssatz wählen, um den Barwert dieser Cashflows zu ermitteln.

Bei dieser Berechnung wird die Cashflow-Prognose, basierend auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt sechs Jahren, herangezogen. Die Planung basiert auf den langfristigen Erwartungen des Unternehmens und spiegelt insgesamt für die Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten ein durchschnittliches jährliches prozentuales Umsatzwachstum im niedrigen einstelligen bis niedrigen zweistelligen Bereich mit variierenden prognostizierten Wachstumsaussichten in den unterschiedlichen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wider. Darüber hinaus erwartet adidas eine Verbesserung der operativen Marge, die im Wesentlichen von Verbesserungen der Bruttomarge sowie niedrigeren betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz getragen wird. Die Planung der Investitionen und des kurzfristigen Betriebskapitals basiert im Wesentlichen auf historischen Erfahrungswerten. Die Planung der zukünftigen Steuerzahlungen basiert auf aktuell gesetzlich festgelegten Unternehmenssteuerraten der einzelnen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Cashflows über diesen sechsjährigen Zeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von 1,7 % (2018: 1,7 %) hochgerechnet. Die Wachstumsraten übersteigen nach den Annahmen des Unternehmens nicht die langfristigen durchschnittlichen Wachstumsraten des Geschäftsfelds, in dem die jeweilige Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten tätig ist.

Die Diskontierungssätze basieren auf einer gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostenberechnung unter Heranziehung einer marktgewichteten Fünfjahresdurchschnitts-Fremd-/Eigenkapitalstruktur und auf den Finanzierungskosten, jeweils unter Einbeziehung der wichtigsten Wettbewerber der jeweiligen Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Die angewandten Diskontierungssätze sind Nachsteuersätze und spiegeln das spezifische Eigenkapital- und Länderrisiko der jeweiligen Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wider.

Als Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten sind die regionalen Märkte, die für den gemeinsamen Vertrieb der Marken adidas und Reebok verantwortlich sind, sowie die anderen Geschäftssegmente adidas Golf und Runtastic definiert. Die regionalen Märkte sind: Europa, Nordamerika adidas, Nordamerika Reebok, Asien-Pazifik, Russland/GUS, Lateinamerika und Emerging Markets. Zum Ende der Geschäftsjahre 2019 und 2018 belief sich die Gesamtzahl der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf jeweils neun.

Im Rahmen des jährlichen Wertminderungstests wurde überprüft, ob die Geschäfts- oder Firmenwerte wertgemindert waren. In diesem Zusammenhang bestand für die Geschäftsjahre 2019 und 2018 kein Wertminderungsbedarf.

Die den jeweiligen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordneten Buchwerte der Geschäfts- oder Firmenwerte und die jeweiligen auf die Cashflow-Prognosen angewendeten Diskontierungssätze gestalten sich wie folgt:

Zuordnung der Geschäfts- oder Firmenwerte

	Geschäfts- oder Firmenwerte in Mio. €		Diskontierungssatz nach Steuern	
	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Europa	620	614	7,4 %	7,9 %
Asien-Pazifik	379	375	7,4 %	7,9 %
adidas Golf	179	178	7,0 %	7,6 %
Emerging Markets	79	78	9,0 %	9,1 %
Gesamt	**1.257**	**1.245**		

Eine Anpassung des Diskontierungssatzes um bis zu ca. 9,5 Prozentpunkte oder eine Reduzierung der geplanten freien Zahlungsmittelzuflüsse um bis zu ca. 65 % würde zu keinem Wertminderungsbedarf führen.

Künftige Veränderungen der zu erwartenden Zahlungsströme und Diskontierungssätze können in der Zukunft zu Wertminderungen der ausgewiesenen Geschäfts- oder Firmenwerte führen.

Die Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte stellt sich wie folgt dar:

Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte, netto in Mio. €

	Europa	Asien-Pazifik	adidas Golf	Emerging Markets	Gesamt
1. Januar 2019	**614**	**375**	**178**	**78**	**1.245**
Währungsumrechnungseffekte	7	4	0	1	12
31. Dezember 2019	**620**	**379**	**179**	**79**	**1.257**

14 » MARKENRECHTE UND SONSTIGE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Die Markenrechte und sonstigen immateriellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte in Mio. €

	Markenrechte	Sonstige immaterielle Vermögenswerte
Anschaffungs- und Herstellungskosten		
1. Januar 2018	**1.332**	**839**
Zugänge	2	94
Abgänge	– 1	– 40
Umbuchungen	–	9
Währungsumrechnungseffekte	62	9
31. Dezember 2018/1. Januar 2019	**1.394**	**912**
Zugänge	–	112
Abgänge	– 9	– 26
Umbuchungen	–	3
Zugang Konsolidierungskreis	–	83
Abgang Konsolidierungskreis	–	– 1
Währungsumrechnungseffekte	26	4
31. Dezember 2019	**1.412**	**1.086**
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen		
1. Januar 2018	**526**	**685**
Abschreibungen	0	61
Wertminderungsaufwendungen	– 0	–
Wertaufholungen	–	– 0
Abgänge	–	– 39
Umbuchungen	–	– 0
Währungsumrechnungseffekte	24	9
31. Dezember 2018/1. Januar 2019	**550**	**716**
Abschreibungen	0	78
Wertminderungsaufwendungen	–	6
Abgänge	– 9	– 26
Umbuchungen	–	2
Abgang Konsolidierungskreis	–	– 0
Währungsumrechnungseffekte	10	5
31. Dezember 2019	**553**	**781**
Nettowerte		
1. Januar 2018	806	154
31. Dezember 2018/1. Januar 2019	844	196
31. Dezember 2019	**859**	**305**

Zum 31. Dezember 2019 besitzen die Markenrechte, die größtenteils aus der Akquisition von Reebok International Ltd. (USA) 2006 und runtastic GmbH 2015 resultieren, eine unbegrenzte Nutzungsdauer. Eine Ausnahme ist die begrenzte Nutzungsdauer des Markenrechts Five Ten. Dies beruht auf der Einschätzung einer dauerhaften Nutzung der erworbenen Markenrechte Reebok und Runtastic sowie der begrenzten Nutzung des Markenrechts Five Ten.

Markenrechte in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Reebok	1.379	1.353
Sonstige	34	41
Markenrechte, brutto	**1.412**	**1.394**
Abzüglich: kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	– 553	– 550
Markenrechte, netto	**859**	**844**

adidas überprüft mindestens einmal jährlich unter Verwendung des Nutzungswertkonzepts auf Ebene der relevanten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, ob die Markenrechte mit unbegrenzter Nutzungsdauer wertgemindert sind. Im Geschäftsjahr 2019 ergab sich bei den Markenrechten mit unbegrenzter wirtschaftlicher Nutzungsdauer keine Wertminderung.

Der Wertminderungstest des Markenrechts Reebok wird auf Basis der zahlungsmittelgenerierenden Reebok Einheiten der jeweiligen Märkte durchgeführt. Dies erfordert eine Schätzung des erzielbaren Betrags der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen das Markenrecht Reebok als gemeinschaftlich genutzter Vermögenswert (‚Corporate Asset') anteilig auf Basis geplanter Umsätze der jeweiligen Reebok Märkte zugeordnet wurde. Der erzielbare Betrag der jeweiligen Reebok Märkte wurde anhand des Nutzungswerts auf Basis des Barwerts der voraussichtlichen künftigen Cashflows ermittelt. Als Reebok Märkte sind die regionalen Märkte, die für den Vertrieb der Marke Reebok verantwortlich sind, definiert. Die regionalen Märkte sind: Europa, Nordamerika, Asien-Pazifik, Russland/GUS, Lateinamerika und Emerging Markets. Zum Ende des Geschäftsjahres 2019 belief sich die Gesamtzahl der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Reebok Geschäftseinheiten auf sechs (2018: sechs).

Bei dieser Berechnung wird die Cashflow-Prognose, basierend auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt sechs Jahren, herangezogen. Die Planung basiert auf den langfristigen Erwartungen des Unternehmens und spiegelt insgesamt für die Reebok Märkte ein durchschnittliches jährliches prozentuales Umsatzwachstum im mittleren bis hohen einstelligen Bereich mit variierenden prognostizierten Wachstumsaussichten in den unterschiedlichen Reebok Märkten wider. Darüber hinaus erwartet adidas eine Verbesserung der operativen Marge, die im Wesentlichen von Verbesserungen der Bruttomarge sowie niedrigeren betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz getragen wird. Die Planung der Investitionen und des kurzfristigen Betriebskapitals basiert im Wesentlichen auf historischen Erfahrungswerten. Die Planung der künftigen Steuerzahlungen basiert auf aktuell gesetzlich festgelegten Unternehmenssteuerraten der einzelnen Reebok Märkte. Cashflows über den Detailplanungszeitraum der jeweiligen Reebok Märkte hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von 1,7 % (2018: 1,7 %) hochgerechnet. Die Wachstumsraten übersteigen nach den Annahmen des Unternehmens nicht die langfristigen durchschnittlichen Wachstumsraten des Geschäftsfelds in den einzelnen Märkten, in denen Reebok tätig ist.

Die Diskontierungszinssätze basieren auf einer gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostenberechnung unter Heranziehung einer marktgewichteten Fünfjahresdurchschnitts-Fremd-/Eigenkapitalstruktur und auf den Finanzierungskosten, jeweils unter Einbeziehung der wichtigsten Wettbewerber in den jeweiligen Reebok Märkten. Die angewandten Diskontierungssätze sind Nachsteuersätze und spiegeln das spezifische Eigenkapital- und Länderrisiko der jeweiligen Reebok Märkte wider. Die jeweiligen auf die Cashflow-Prognosen der zahlungsmittelgenerierenden Reebok Geschäftseinheiten angewandten Diskontierungszinssätze liegen in einer Bandbreite von 6,6 % bis 9,9 % (2018: 7,2 % bis 10,2 %).

Eine Anpassung des Diskontierungssatzes um ca. 0,3 Prozentpunkte oder eine Reduzierung der geplanten freien Zahlungsmittelzuflüsse um ca. 5 % würde zu keinem Wertminderungsbedarf führen. Künftige Veränderungen der erwarteten Zahlungsströme und Diskontierungssätze können jedoch in der Zukunft zu Wertminderungen bzw. Wertaufholungen der Marke Reebok führen.

Im Rahmen der Wertminderungstests erfolgt eine anteilige Zuordnung der Markenrechte Reebok und Five Ten auf die Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Die wesentlichen Anteile entfallen auf Europa (325 Mio. €), Asien-Pazifik (222 Mio. €), Emerging Markets (101 Mio. €), Nordamerika Reebok (98 Mio. €) sowie Russland/GUS (97 Mio. €). Alle anderen Markenrechte sind Teil der jeweiligen Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den gesamten Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen. SIEHE ERLÄUTERUNG 33

15 » LANGFRISTIGE FINANZANLAGEN

Die langfristigen Finanzanlagen enthalten vor allem eine 8,33%-ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG (2018: 8,33 %) in Höhe von 84 Mio. € (2018: 83 Mio. €). Diese Kapitalbeteiligung ist als ‚erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet' klassifiziert und wird zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen. Diese Finanzanlage verfügt über keinen auf einem aktiven Markt notierten Marktpreis. Die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zum 31. Dezember 2019 bzw. 2018 berücksichtigt die bestehenden vertraglichen Regelungen hinsichtlich der Anteile.

Sonstige Eigenkapitalanlagen beinhalten Minderheitsbeteiligungen. Diese Anteile sind nicht börsennotiert und es besteht kein aktiver Markt. Eine Veräußerung der Anteile ist zurzeit nicht vorgesehen. Diese Minderheitsbeteiligungen beinhalten eine positive Anpassung des beizulegenden Zeitwerts in Höhe von 12 Mio. € im Jahr (2018: negative Anpassung 8 Mio. €).

In dem Posten ‚Sonstige Kapitalanlagen' werden Kapitalanlagen, die zum größten Teil in Versicherungsprodukte investiert und zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen sind, und Wertpapieranlagen zur Absicherung von langfristigen, variablen Vergütungskomponenten aufgeführt. Sonstige Kapitalanlagen beinhalten positive Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts in Höhe von 2 Mio. € im Jahr 2019 (2018: positive 2 Mio. €).

Langfristige Finanzanlagen in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Kapitalbeteiligung FC Bayern München AG	84	83
Sonstige Eigenkapitalanlagen	81	61
Sonstige Kapitalanlagen	201	131
Kredite	1	1
Langfristige Finanzanlagen	**367**	**276**

16 » SONSTIGE LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Währungsoptionen	10	8
Devisentermingeschäfte	2	8
Wertänderung des Total Return Swaps	59	3
Optionen	86	20
Kautionen	110	74
Earn-out-Komponenten	36	21
Schuldscheine	149	122
Übrige	0	0
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	**450**	**256**

Optionen beziehen sich auf die Absicherung der eigenkapitalneutralen Wandelanleihe, die am 5. September 2018 ausgegeben wurde.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Währungsoptionen sowie zu Devisentermingeschäften. SIEHE ERLÄUTERUNG 30

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Schuldscheinen und Earn-out-Komponenten. SIEHE ERLÄUTERUNG 03

17 » SONSTIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Abgrenzungsposten	101	87
Übrige	3	7
Sonstige langfristige Vermögenswerte	**103**	**94**

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für langfristige Promotion-Verträge. SIEHE ERLÄUTERUNG 40

18 » FINANZVERBINDLICHKEITEN UND KREDITLINIEN

adidas hat entsprechend seiner operativen Tätigkeit Kredite in einer Vielzahl von Währungen aufgenommen. Zum 31. Dezember 2019 sind die Bruttofinanzverbindlichkeiten (vor Liquiditäts-Swaps zu Zwecken des Cash-Managements) im Wesentlichen auf Euro (2019: 99 %; 2018: 97 %) denominiert.

Im gewichteten Mittel reduzierte sich der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Jahr 2019 auf 1,5 % (2018: 2,1 %).

Zum 31. Dezember 2019 verfügte adidas über Kreditlinien und sonstige langfristige Finanzierungsvereinbarungen von insgesamt 3,6 Mrd. € (2018: 3,7 Mrd. €), wovon 1,9 Mrd. € (2018: 2,0 Mrd. €) auf ungenutzte Kreditlinien entfielen. Des Weiteren hatte adidas zum 31. Dezember 2019 separate

Kreditlinien für die Ausstellung von Akkreditiven und Avalen in Höhe von etwa 0,5 Mrd. € (2018: 0,5 Mrd. €).

Bei den Bruttofinanzverbindlichkeiten handelt es sich um Kreditaufnahmen unter den folgenden Vereinbarungen mit Fälligkeiten wie folgt:

Bruttofinanzverbindlichkeiten zum 31. Dezember 2019 in Mio. €

	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Mehr als 5 Jahre	Gesamt
Bankverbindlichkeiten inkl. Commercial Paper	43	38	38	46	165
Eurobond	–	598	–	388	986
Eigenkapitalneutrale Wandelanleihe	–	–	487	–	487
Gesamt	**43**	**636**	**525**	**434**	**1.638**

Bruttofinanzverbindlichkeiten zum 31. Dezember 2018 in Mio. €

	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Mehr als 5 Jahre	Gesamt
Bankverbindlichkeiten inkl. Commercial Paper	66	38	38	66	207
Eurobond	–	597	–	387	984
Eigenkapitalneutrale Wandelanleihe	–	–	484	–	484
Gesamt	**66**	**635**	**522**	**453**	**1.676**

Die obige Aufstellung enthält die am 1. Oktober 2014 begebenen Eurobonds mit einem Gesamtvolumen in Höhe von 1 Mrd. €. Der Eurobond mit einer Laufzeit von sieben Jahren und einem Volumen von 600 Mio. € hat einen Kupon von 1,25 % und wird am 8. Oktober 2021 fällig. Der Eurobond mit einer Laufzeit von zwölf Jahren und einem Volumen von 400 Mio. € hat einen Kupon von 2,25 % und wird am 8. Oktober 2026 fällig. Die Eurobonds wurden mit einer Stückelung von 1.000 € emittiert. Die Ausgabe der Bonds erfolgte mit einem Spread von 68 Basispunkten bzw. 100 Basispunkten über der entsprechenden mittleren Euro-Swap-Rate, wobei der Ausgabepreis 99,145 % bzw. 99,357 % betrug.

Die adidas AG hat am 5. September 2018 eine eigenkapitalneutrale Wandelanleihe mit einem Kupon von 0,05 % im Volumen von 500 Mio. € und einer Laufzeit bis zum 12. September 2023 begeben. Der Ausgabepreis wurde auf 104 % des Nennwerts festgesetzt. Dies entspricht einer jährlichen Rendite bis zur Fälligkeit von –0,73 %. Der anfängliche Wandlungspreis wurde mit 291,84 € bestimmt. Dies entspricht einer Prämie von 40 % auf den Referenzkurs von 208,46 €. Das ökonomische Aktienkursrisiko wurde durch gekaufte Call-Optionen auf adidas AG Aktien abgesichert.

Dieser Geschäftsbericht enthält weitere Informationen zu künftigen Mittelabflüssen. SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 131

19 » SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Devisentermingeschäfte	169	94
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	–	10
Earn-out-Komponenten	–	15
Übrige	66	68
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	**235**	**186**

Der Posten ‚Übrige' beinhaltet hauptsächlich Verbindlichkeiten gegenüber Zollbehörden.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Devisentermingeschäften. SIEHE ERLÄUTERUNG 30

Im Jahr 2019 werden Leasingverbindlichkeiten nach IFRS 16 als separater Posten in der Konzernbilanz gezeigt. Eine Umgliederung der nach IAS 17 bilanzierten Leasingverbindlichkeiten für das Jahr 2018 wurde nicht vorgenommen.

20 » SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

Die sonstigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige Rückstellungen in Mio. €

	1. Jan. 2019	Zuführungen	Verbrauch	Auflösungen	Zugang/ Abgang Konsolidierungskreis	Umbuchungen	Währungsumrechnungseffekte	31. Dez. 2019	Davon langfristig
Marketing	28	16	– 27	– 0	–	–	– 0	16	–
Personal	188	310	– 71	– 16	–	– 0	2	413	182
Rücklieferungen und Gewährleistungsverpflichtungen	608	674	– 523	– 40	–	– 0	6	725	–
Sonstige Steuern	28	20	– 8	– 1	–	–	2	42	2
Zölle	190	21	– 12	– 11	–	–	– 3	184	13
Übrige	318	160	– 137	– 22	2	0	2	323	60
Sonstige Rückstellungen	**1.360**	**1.201**	**– 778**	**– 90**	**2**	**– 0**	**9**	**1.703**	**257**

Rückstellungen für Marketing bestehen hauptsächlich aus Rückstellungen für Promotion-Verträge, die aus Verpflichtungen gegenüber Vereinen und Athleten bestehen.

Rückstellungen für Personal beinhalten hauptsächlich Rückstellungen für kurz- und langfristige variable Vergütungskomponenten sowie Rückstellungen für Sozialpläne im Zusammenhang mit Restrukturierungsmaßnahmen.

Rückstellungen für Rücklieferungen und Gewährleistungsverpflichtungen ergeben sich primär aus der Erfüllung von Kundenansprüchen hinsichtlich der Rücklieferung von durch das Unternehmen verkauften Produkten. Die Höhe der Rückstellungen orientiert sich an der historischen Entwicklung von Rücklieferungen und Gewährleistungsverpflichtungen sowie aktuellen Vereinbarungen.

Rückstellungen für sonstige Steuern beziehen sich insbesondere auf die Umsatzsteuer, Grundsteuer und Kraftfahrzeugsteuer.

Die übrigen Rückstellungen enthalten hauptsächlich Drohverlustrückstellungen und Rückbau- und Instandhaltungsverpflichtungen.

Bei dem Ansatz und der Bewertung von Rückstellungen orientiert sich das Management an den Erfahrungswerten aus ähnlichen Transaktionen, bei Rückstellungen für Zoll- und Prozess- und sonstige rechtliche Risiken insbesondere an externen Rechtsgutachten. Dabei werden alle Hinweise aus Ereignissen bis zur Erstellung des Konzernabschlusses berücksichtigt.

21 » LEASINGVERBINDLICHKEITEN

Aufgrund der Erstanwendung von IFRS 16 hat das Unternehmen in Bezug auf Leasingverträge, die bisher als Operating-Leasing klassifiziert waren, Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 3,0 Mrd. € bilanziert. Der gewichtete durchschnittliche Fremdkapitalzinssatz von adidas für die in der Bilanz erfassten Leasingverbindlichkeiten lag zum 1. Januar 2019 bei 3,5 %.

Leasingverbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2019	1. Jan. 2019
Grundstücke und Gebäude	2.985	2.874
Technische Anlagen und Maschinen	101	135
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	47	61
Leasingverbindlichkeiten	**3.132**	**3.070**

Der Unterschiedsbetrag zwischen den Verbindlichkeiten aus dem Operating-Leasingverhältnis, die gemäß IAS 17 zum 31. Dezember 2018 ausgewiesenen wurden, und den zum 1. Januar 2019 nach IFRS 16 erstmals ausgewiesenen Leasingverbindlichkeiten lässt sich wie folgt darstellen:

Am 1. Januar 2019 bilanzierte Leasingverbindlichkeiten in Mio. €

Zum 31. Dezember 2018 angegebene Verpflichtungen aus Operating-Leasingverhältnissen	2.984
Abzüglich: kurzfristige Leasingverhältnisse, die linear als Aufwand erfasst werden	–36
Abzüglich: Leasingverhältnisse über Vermögenswerte mit geringem Wert, die linear als Aufwand erfasst werden	–14
Anpassungen aufgrund unterschiedlicher Einschätzungen von Verlängerungs- und Kündigungsoptionen	314
andere Anpassungen	32
Brutto-Leasingverbindlichkeiten zum 1. Januar 2019	**3.280**
Abzinsung	–301
Abgezinste Leasingverbindlichkeiten zum 1. Januar 2019	**2.979**
Zuzüglich: zum 31. Dezember 2018 bilanzierte Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	91
Am 1. Januar 2019 bilanzierte Leasingverbindlichkeiten	**3.070**

Die von adidas zum 31. Dezember 2019 gehaltenen Leasingverbindlichkeiten haben folgende Fälligkeiten:

Mindestzahlungen aus Leasingverbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2019
Innerhalb eines Jahres	723
Zwischen einem und fünf Jahren	2.110
Über fünf Jahre	732
Gesamt	**3.566**

Die im Geschäftsjahr 2019 erfassten Zinsen für die Leasingverbindlichkeiten beliefen sich auf 101 Mio. €.

Aufwendungen aus Leasingverträgen, die als kurzfristig eingestuft werden oder denen ein Vermögenswert von geringem Wert zugrunde liegt, sind von der Bewertung der Leasingverbindlichkeiten ausgenommen. Dieser Anhang enthält weitere Informationen in Bezug auf kurzfristige Leasingverträge, Leasingverträge mit geringem Wert und Leasingverträge mit variablen Leasingzahlungen. SIEHE ERLÄUTERUNG 33

Im Geschäftsjahr 2019 beliefen sich die gesamten Mittelabflüsse für Leasingverträge, einschließlich der oben genannten Leasingverträge, die nicht in die Berechnung der Leasingverbindlichkeiten einbezogen wurden, auf 874 Mio. €.

22 » ABGEGRENZTE SCHULDEN

Die abgegrenzten Schulden setzen sich wie folgt zusammen:

Abgegrenzte Schulden in Mio. €

	31. Dez. 2019	Davon: langfristig	31. Dez. 2018	Davon: langfristig
Ausstehende Rechnungen für Lieferungen und Leistungen	1.011	1	917	1
Marketing und Vertrieb	1.018	3	893	3
Personal	387	0	488	10
Übrige	31	4	25	5
Abgegrenzte Schulden	**2.446**	**9**	**2.324**	**19**

Die abgegrenzten Schulden für Marketing und Vertrieb setzen sich hauptsächlich aus abgegrenzten Schulden für den Vertrieb, z. B. für Skonti, Rabatte und Provisionen, zusammen.

Die abgegrenzten Schulden für Personal enthalten hauptsächlich abgegrenzte Schulden für ausstehende Gehaltszahlungen, wie z. B. Boni und Überstunden, sowie für ausstehende Urlaubsansprüche.

Die übrigen abgegrenzten Schulden enthalten abgegrenzte Schulden für Zinsen.

23 » SONSTIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Sonstige Steuerverbindlichkeiten ohne Ertragsteuern	296	178
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	49	49
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	23	23
Abgrenzungsposten	63	73
Vertragsverbindlichkeiten	0	1
Übrige	107	154
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	**538**	**477**

Der Anstieg des Postens ‚Sonstige Steuerverbindlichkeiten ohne Ertragsteuern' resultiert hauptsächlich aus der Umsatzsteuer.

24 » SONSTIGE LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Devisentermingeschäfte	7	2
Eingebettete Derivate	86	20
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	–	81
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	**92**	**103**

Eingebettete Derivate beziehen sich auf die eigenkapitalneutrale Wandelanleihe, die am 5. September 2018 ausgegeben wurde. Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing im Jahr 2018 beziehen sich auf zwei Gebäude am adidas Hauptsitz in Herzogenaurach.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Verpflichtungen aus Devisentermingeschäften. SIEHE ERLÄUTERUNG 30

Im Jahr 2019 werden Leasingverbindlichkeiten nach IFRS 16 als separater Posten in der Konzernbilanz gezeigt. Eine Umgliederung der nach IAS 17 bilanzierten Leasingverbindlichkeiten für das Jahr 2018 wurde nicht vorgenommen.

25 » PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN

adidas hat Verpflichtungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, die sich aus leistungsorientierten Plänen ergeben, bilanziert. Die Leistungen werden gemäß den gesetzlichen, finanziellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes gewährt und sind meist von der Beschäftigungsdauer und dem Entgelt der Mitarbeiter abhängig.

Pensionen und ähnliche Verpflichtungen in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen	223	244
Ähnliche Verpflichtungen	2	2
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	**225**	**246**

Beitragsorientierte Pensionspläne

Der Gesamtaufwand für beitragsorientierte Pläne belief sich im Geschäftsjahr 2019 auf 74 Mio. € (2018: 74 Mio. €).

Leistungsorientierte Pensionspläne

In den diversen Tochterunternehmen gibt es unterschiedliche leistungsorientierte Pensionspläne, die verschiedene Regelungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses umfassen. Die wesentlichen leistungsorientierten Pensionspläne im Unternehmen betreffen die adidas AG sowie ihre Tochterunternehmen in Großbritannien und Südkorea. Die leistungsorientierten Pensionspläne sehen im Allgemeinen Zahlungen im Todesfall, bei Erwerbsunfähigkeit oder im Ruhestand an ehemalige Mitarbeiter bzw. deren Hinterbliebene vor. Die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen sind teilweise durch Planvermögen gedeckt.

In Deutschland gewährt die adidas AG ihren Mitarbeitern beitragsorientierte und endgehaltsabhängige Leistungszusagen, die die Mitarbeiter bei Eintritt ins Rentenalter, im Invaliditäts- und im Todesfall absichern. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen bilden das Betriebsrentengesetz (BetrAVG) und das Arbeitsrecht im Allgemeinen. Für Dienstzeiten ab 2020 erhalten aktive Bestandsmitarbeiter und Neueintritte eine Pensionszusage nach der Gesamtbetriebsvereinbarung ‚Core Benefits: adidas betriebliche Altersvorsorge'. Dabei handelt es sich um eine Versorgungsregelung mit Arbeitgebergrundbeitrag, möglicher Entgeltumwandlung und zusätzlicher arbeitgeberfinanzierter ‚Matching Contribution', bei der folglich die Beiträge teilweise vom Arbeitnehmer und teilweise vom Arbeitgeber getragen werden. Die Beiträge werden in Leistungsbausteine umgewandelt. Die Leistungen werden in Form von Renten-, Kapital- oder Ratenzahlungen erbracht. Die Pensionspläne in Deutschland sind über Rückstellungen, ein Contractual Trust Arrangement (CTA) und, im Fall von bestimmten ehemaligen Vorstandsmitgliedern, über einen Pensionsfonds in Kombination mit einer rückgedeckten Unterstützungskasse finanziert. Dieser Geschäftsbericht enthält Details zu den Pensionszusagen für Vorstände der adidas AG. SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 32

Die endgehaltsabhängige Leistungszusage in Großbritannien ist für Neueintritte geschlossen. Zudem können keine zukünftigen Versorgungsbeiträge erdient werden. Die Leistungen werden größtenteils als Rente gezahlt. Der Pensionsplan unterliegt dem britischen Trustee-Recht (‚UK Trust Law') und der Rechtsprechung der Rentenregulierungsbehörde (‚UK Pensions Regulator') und somit Mindestdotierungsvorschriften. Das Trustee Board ist verantwortlich für die Dotierung des Pensionsplans und bestimmt die Höhe der Beiträge und die Investmentanlage.

In Südkorea gewährt adidas bestimmten Mitarbeitern einen endgehaltsabhängigen Pensionsplan, der für Neueintritte geschlossen ist. Im Leistungsfall wird Kapital ausgezahlt. Der Pensionsplan unterliegt gesetzlichen Vorschriften (Employee Retirement Benefit Security Act – ERSA), die eine Mindestdotierung in Höhe von 90 % des Barwerts der bereits unverfallbaren Leistungen erfordern. Es wird jährlich mindestens der erforderliche Betrag zur Erfüllung der Mindestdotierung zugeführt.

Die Pensionspläne des Konzerns sehen sich Risiken aus Änderungen der versicherungsmathematischen Annahmen, wie Rechnungszins, Gehalts- und Rententrend, und dem Langlebigkeitsrisiko ausgesetzt. Ein niedriger Diskontierungssatz führt zu höheren Pensionsverpflichtungen und/oder zu höheren Fondsdotierungen. Analog könnte eine Entwicklung des Planvermögens, die geringer ist als erwartet, zu erhöhten Beiträgen in die Fonds oder zu einer Verschlechterung des Finanzierungsstatus führen.

Die folgenden Aufstellungen analysieren zusammengefasst die leistungsorientierten Pensionspläne, Planvermögen, Barwerte der leistungsorientierten Verpflichtungen, in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasste Aufwendungen, versicherungsmathematische Annahmen und weitere Informationen.

Aufteilung des Barwerts der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen für die wichtigsten Länder in Mio. €

	31. Dez. 2019			31. Dez. 2018		
	Deutschland	Großbritannien	Südkorea	Deutschland	Großbritannien	Südkorea
Aktive begünstigte Arbeitnehmer	281	–	19	231	–	22
Unverfallbar ausgeschiedene Mitarbeiter	140	57	–	114	45	–
Rentner	101	8	–	78	6	–
Gesamt	**522**	**64**	**19**	**424**	**51**	**22**

In der Konzernbilanz erfasste Beträge für leistungsorientierte Pensionspläne in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Barwert der Verpflichtung für fondsfinanzierte leistungsorientierte Pensionspläne	626	515
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	– 442	– 303
Finanzierungsstand	**184**	**212**
Barwert der Verpflichtung für nicht fondsfinanzierte leistungsorientierte Pensionspläne	39	32
Effekt aus Vermögenswertlimitierung	–	–
Nettoverbindlichkeit für leistungsorientierte Pläne	**223**	**244**
Davon: Verpflichtung	227	244
Davon: adidas AG	178	202
Davon: Vermögenswert	– 4	– 0
Davon: adidas AG	–	–

Die Ermittlung der zu bilanzierenden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in Bezug auf die leistungsorientierten Pensionspläne basiert auf versicherungsmathematischen Berechnungen. Dabei ist insbesondere der Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen abhängig von finanziellen Variablen (wie Diskontierungssatz oder künftige Gehaltssteigerungen) und demografischen Variablen (wie Arbeitnehmerfluktuation und Sterbewahrscheinlichkeit). Die versicherungsmathematischen Annahmen können substanziell von den tatsächlichen Gegebenheiten abweichen und so zu unterschiedlichen Zahlungsströmen führen.

Gewichtete Durchschnitte der versicherungsmathematischen Annahmen in %

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Diskontierungssatz	1,6	2,3
Erwartete Lohn- oder Gehaltssteigerungen	3,8	3,6
Erwartete Rentenerhöhungen	1,6	1,7

Die gewichteten Durchschnitte der versicherungsmathematischen Annahmen zum Bilanzstichtag werden verwendet, um die leistungsorientierte Verpflichtung zu diesem Zeitpunkt sowie die Pensionsaufwendungen für das kommende Jahr zu ermitteln.

Die versicherungsmathematischen Annahmen in Bezug auf Austritts- und Sterbewahrscheinlichkeit basieren auf in den jeweiligen Ländern verfügbaren statistischen Informationen. In Deutschland werden die Heubeck-Richttafeln 2018 G, in Großbritannien die S2PA-Sterbetafeln mit modifizierter Lebenserwartung und in Südkorea die KIDI-2019-Sterbetafeln des südkoreanischen Insurance Development Institute verwendet.

Der Bewertung der Pensionsverpflichtungen in Deutschland liegt, wie im Vorjahr, ein Diskontierungssatz zugrunde, der nach dem ‚Mercer Yield Curve (MYC)'-Ansatz ermittelt worden ist.

Neubewertungen, wie Gewinne oder Verluste aus Änderungen der versicherungsmathematischen Annahmen bei den leistungsorientierten Pensionsplänen und der über den Zinsertrag hinausgehende Ertrag des Planvermögens, werden sofort außerhalb der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung als Änderung der übrigen Rücklagen in der Konzerngesamtergebnisrechnung erfasst.

Pensionsaufwendungen für leistungsorientierte Pensionspläne in Mio. €

	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018
Laufender Dienstzeitaufwand	30	26
Nettozinsaufwand	6	6
Davon: Zinsaufwand	12	11
Davon: Zinsertrag	– 7	– 5
Nachzuverrechnender Dienstzeitertrag/-aufwand	– 0	1
Verlust aus Planabgeltungen	–	0
Aufwendungen für leistungsorientierte Pensionspläne (ausgewiesen in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung)	**35**	**33**
Versicherungsmathematischer Verlust	89	10
Davon: aus Änderungen finanzieller Annahmen	75	– 18
Davon: aus Änderungen demografischer Annahmen	– 1	– 0
Davon: erfahrungsbedingte Anpassungen	15	28
Ertrag/Verlust des Planvermögens (nicht im Zinsertrag erfasst)	– 21	11
Effekt aus Vermögenswertlimitierung	–	– 0
Neubewertungen für leistungsorientierte Pensionspläne (ausgewiesen als Verringerung der übrigen Rücklagen in der Konzerngesamtergebnisrechnung)	**68**	**20**
Gesamt	**103**	**54**

Von dem in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesenen Gesamtpensionsaufwand entfällt ein Betrag in Höhe von 25 Mio. € (2018: 24 Mio. €) auf Arbeitnehmer der adidas AG und 4 Mio. € (2018: 4 Mio. €) auf Arbeitnehmer in Südkorea. Die Pensionsaufwendungen werden überwiegend unter den sonstigen betrieblichen Aufwendungen ausgewiesen. Soweit die Aufwendungen produktionsbezogen sind, werden diese in den Umsatzkosten ausgewiesen.

Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen in Mio. €

	2019	2018
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen zum 1. Januar	**547**	**513**
Währungsumrechnungseffekte	4	1
Laufender Dienstzeitaufwand	30	26
Zinsaufwand	12	11
Beiträge der Teilnehmer des Plans	0	0
Pensionszahlungen	– 17	– 15
Zahlungen für Planabgeltungen	–	– 0
Versicherungsmathematischer Verlust	89	10
Davon: aus Änderungen finanzieller Annahmen	75	– 18
Davon: aus Änderungen demografischer Annahmen	– 1	– 0
Davon: erfahrungsbedingte Anpassungen	15	28
Nachzuverrechnender Dienstzeitertrag/-aufwand	– 0	1
Verlust aus Planabgeltungen	–	0
Unternehmenszusammenschlüsse/ Umgliederungen/Veräußerungen	–	0
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen zum 31. Dezember	**665**	**547**

In der nachfolgenden Tabelle werden die als möglich erachteten Auswirkungen von Änderungen in den versicherungsmathematischen Annahmen auf den Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen für Deutschland, Großbritannien und Südkorea analysiert. Zusätzlich wird die durchschnittliche Laufzeit der Verpflichtung angegeben.

Sensitivitätsanalyse der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen in Mio. €

	31. Dez. 2019			31. Dez. 2018		
	Deutschland	Großbritannien	Südkorea	Deutschland	Großbritannien	Südkorea
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen	522	64	19	424	51	22
Erhöhung des Diskontierungszinses um 0,5 %	479	56	18	390	45	21
Reduzierung des Diskontierungszinses um 0,5 %	572	74	20	462	59	23
Durchschnittliche Laufzeit der Verpflichtungen (in Jahren)	18	27	11	17	26	7

Da viele Pensionspläne für künftige Zuwächse geschlossen sind, spielt der Gehaltstrend bei der Ermittlung der Pensionsverpflichtungen eine untergeordnete Rolle. Aufgrund der Tatsache, dass die Leistungen aus den deutschen Pensionsplänen ungefähr zur Hälfte als Kapital- oder Ratenzahlungen erfolgen, haben Rententrend und Sterblichkeit bei der Ermittlung der Pensionsverpflichtungen weniger Relevanz als der Diskontierungszins.

Beizulegender Zeitwert des Planvermögens in Mio. €

	2019	2018
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 1. Januar	**303**	**218**
Währungsumrechnungseffekte	3	– 0
Pensionszahlungen	– 8	– 6
Gezahlte Beiträge des Arbeitgebers	115	97
Gezahlte Beiträge der Teilnehmer des Plans	0	0
Zinsertrag aus dem Planvermögen	7	5
Verlust/Ertrag des Planvermögens (nicht im Zinsertrag erfasst)	21	– 11
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember	**442**	**303**

Rund 96 % (2018: 95 %) des Planvermögens entfallen auf Planvermögen in den drei größten Ländern: Deutschland (2019: 78 %, 2018: 73 %), Großbritannien (2019: 13 %, 2018: 16 %) und Südkorea (2019: 5 %, 2018: 6 %).

Ein Teil des Planvermögens in Deutschland wird von einem Treuhänder im Rahmen eines Contractual Trust Arrangement (CTA) zur Ausfinanzierung von Versorgungsverpflichtungen der adidas AG und zur Insolvenzsicherung eines Teils der Versorgungsverpflichtungen der adidas AG gehalten. Treuhänder ist der Verein adidas Pension Trust e. V. Der Investitionsausschuss des adidas Pension Trust e. V. bestimmt die Anlagestrategie mit dem Ziel, das Vermögen, soweit möglich, an den Pensionsverpflichtungen auszurichten und langfristig einen nachhaltigen Ertrag zu erwirtschaften. Im Geschäftsjahr 2019 sind liquide Mittel in Höhe von 105 Mio. € auf den Treuhänder übertragen worden. Das Planvermögen im Verein ist größtenteils in Immobilien, liquiden Mitteln, Aktienindexfonds und Hybridanleihen investiert. Ein weiterer Teil des Planvermögens in Deutschland ist in Versicherungsverträge über einen Pensionsfonds und eine Unterstützungskasse investiert. Für diesen Teil ist ein Versicherungsunternehmen für die Festlegung und Umsetzung der Anlagestrategie verantwortlich.

In Großbritannien wird das Planvermögen in einem vom Unternehmen getrennten Trust gehalten. Grundsätzlich wird in diesen Ländern die Anlagestrategie an der Struktur der Pensionsverpflichtungen ausgerichtet. In den übrigen Ländern ist das Planvermögen hauptsächlich in Versicherungsverträgen investiert.

Für das Geschäftsjahr 2020 werden Zahlungen in Höhe von 25 Mio. € erwartet. Davon entfallen 12 Mio. € auf Leistungen, die direkt von den Konzerngesellschaften an die Leistungsempfänger gezahlt werden, und 13 Mio. € auf Beitragszahlungen durch die Konzerngesellschaften in das Planvermögen. Im Jahr 2019 betrug der tatsächliche Ertrag aus dem Planvermögen (einschließlich Zinsertrag) 28 Mio. € (2018: Verlust in Höhe von 6 Mio. €).

Zusammensetzung des Planvermögens in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Liquide Mittel	85	58
Aktien	59	30
Anleihen	98	33
Immobilien	90	85
Rückdeckungsversicherung	50	48
Investmentfonds	60	50
Andere Vermögenswerte	0	0
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	**442**	**303**

Alle Aktien und Anleihen sind frei handelbar und haben eine Marktpreisnotierung auf einem aktiven Markt.

An jedem Abschlussstichtag wird vom Unternehmen die Über- bzw. Unterdeckung analysiert und die Zusammensetzung des Planvermögens ggf. angepasst.

26 » SONSTIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige Verbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Abgrenzungsposten	4	64
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	2	2
Übrige	0	2
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	**7**	**68**

27 » AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDES KAPITAL

Das Grundkapital der adidas AG hat sich im Berichtsjahr gegenüber dem 31. Dezember 2018 nicht verändert. Es belief sich zum Bilanzstichtag auf insgesamt 200.416.186 €, eingeteilt in 200.416.186 auf den Namen lautende Stückaktien, und war vollständig eingezahlt.

Jede Aktie gewährt eine Stimme und ist seit dem Beginn des Jahres, in dem sie ausgegeben wurde, dividendenberechtigt. Unmittelbar oder mittelbar gehaltene eigene Aktien sind nach § 71b Aktiengesetz (AktG) nicht dividendenberechtigt. Die adidas AG hielt am Bilanzstichtag 4.446.799 eigene Aktien, das entspricht einem rechnerischen Anteil von 4.446.799 € am Grundkapital und mithin 2,22 % des Grundkapitals.

Genehmigtes Kapital

Vom bestehenden genehmigten Kapital von insgesamt bis zu 90 Mio. € hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2019 keinen Gebrauch gemacht.

Die folgende Darstellung des bestehenden genehmigten Kapitals beinhaltet nicht das von der Hauptversammlung am 9. Mai 2019 aufgehobene Genehmigte Kapital 2017/II, von dem bis zum 9. Mai 2019 ebenfalls kein Gebrauch gemacht wurde.

Das genehmigte Kapital der adidas AG, das zum Bilanzstichtag in § 4 Abs. 2, 3, 4 und 5 der Satzung der adidas AG geregelt ist, ermächtigt den Vorstand, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Grundkapital

aufgrund der Ermächtigung durch Beschluss der Hauptversammlung vom 11. Mai 2017 bis zum 7. Juni 2022

— durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 50 Mio. € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen (Genehmigtes Kapital 2017/I);

aufgrund der Ermächtigung durch Beschluss der Hauptversammlung vom 9. Mai 2019 bis zum 13. Juni 2024

— durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sacheinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 16 Mio. € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen (Genehmigtes Kapital 2019);

das Gesamtvolumen der aufgrund dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss ausgegebenen Aktien darf insgesamt nicht mehr als 10 % des zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung oder, falls niedriger, des zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausgabe vorhandenen Grundkapitals betragen. Auf die vorgenannte 10 %-Grenze ist das Grundkapital anzurechnen, das auf diejenigen Aktien entfällt, die zur Bedienung von Wandlungs- oder Optionsrechten bzw. Wandlungs- oder Optionspflichten aus Anleihen, Schuldverschreibungen oder Genussrechten auszugeben sind, soweit diese während der Laufzeit bis zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausübung dieser Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben werden, oder das auf Aktien entfällt, die während der Laufzeit bis zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausübung dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss ausgegeben oder veräußert werden. Diese Anrechnungsklausel gilt nicht für den Bezugsrechtsausschluss für Spitzenbeträge. Das Genehmigte Kapital 2019 darf nicht zur Ausgabe von Aktien im Rahmen von Vergütungs- oder Beteiligungsprogrammen für Vorstandsmitglieder, Arbeitnehmer oder für Mitglieder von Geschäftsführungsorganen oder Arbeitnehmer von Tochterunternehmen verwendet werden;

aufgrund der Ermächtigung durch Beschluss der Hauptversammlung vom 11. Mai 2017 bis zum 7. Juni 2022

— durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 20 Mio. € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen sowie das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen, wenn die neuen Aktien zu einem Ausgabebetrag ausgegeben werden, der den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien der Gesellschaft zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabebetrags, die möglichst zeitnah zur Platzierung der Aktien erfolgen soll, nicht wesentlich unterschreitet; dieser Bezugsrechtsausschluss kann auch im Zusammenhang mit der Einführung der Aktien der Gesellschaft an einer ausländischen Börse stehen (Genehmigtes Kapital 2017/III). Von der Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gemäß dem vorhergehenden Satz kann jedoch nur so weit Gebrauch gemacht werden, wie der anteilige Betrag der neuen Aktien am Grundkapital zusammen mit dem anteiligen Betrag sonstiger Aktien am Grundkapital, die von der Gesellschaft seit dem 11. Mai 2017 unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß oder entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG auf der Grund-

lage eines genehmigten Kapitals oder nach Rückerwerb ausgegeben worden sind oder auf die seit dem 11. Mai 2017 unter Ausschluss des Bezugsrechts entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ein Umtausch- bzw. Bezugsrecht oder eine Umtausch- bzw. Bezugspflicht durch Options- und/oder Wandelanleihen eingeräumt worden ist, zehn von Hundert (10 %) des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Eintragung dieser Ermächtigung in das Handelsregister oder – falls geringer – zum jeweiligen Zeitpunkt der Beschlussfassung über die Ausübung der Ermächtigung nicht übersteigt;

das Gesamtvolumen der aufgrund dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss ausgegebenen Aktien darf – gemeinsam mit Aktien, die gegen Sacheinlagen mit Bezugsrechtsausschluss aus dem Genehmigten Kapital 2017/II (§ 4 Abs. 3 der Satzung) ausgegeben wurden – insgesamt nicht mehr als 10 % des zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausgabe vorhandenen Grundkapitals betragen. Diese Anrechnungsklausel gilt nicht für den Bezugsrechtsausschluss für Spitzenbeträge;

aufgrund der Ermächtigung durch Beschluss der Hauptversammlung vom 12. Mai 2016 bis zum 14. Juni 2021

— durch Ausgabe von bis zu 4.000.000 neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 4 Mio. € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienausgabe festzulegen (Genehmigtes Kapital 2016). Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen. Auf die Höchstzahl der 4.000.000 Aktien sind zurückerworbene eigene Aktien der Gesellschaft anzurechnen, welche die Gesellschaft während der Laufzeit dieser Ermächtigung für Mitarbeiterbeteiligungsprogramme verwendet. Die neuen Aktien dürfen nur an (aktuelle und ehemalige) Mitarbeiter der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen sowie an (aktuelle und ehemalige) Organmitglieder von mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen ausgegeben werden.

Bedingtes Kapital

Die folgende Darstellung des bedingten Kapitals bezieht sich auf § 4 Abs. 6 der Satzung der adidas AG und den zugrunde liegenden Hauptversammlungsbeschluss vom 9. Mai 2018. Sie beinhaltet nicht das von der Hauptversammlung am 9. Mai 2019 aufgehobene Bedingte Kapital 2010, von dem bis zum 9. Mai 2019 kein Gebrauch gemacht wurde. Sonstiges bedingtes Kapital besteht nicht.

Bedingtes Kapital 2018

Das Grundkapital ist um bis zu 12,5 Mio. €, eingeteilt in bis zu 12.500.000 auf den Namen lautende Stückaktien, bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2018). Die bedingte Kapitalerhöhung dient der Gewährung von auf den Namen lautenden Stückaktien bei Ausübung von Options- bzw. Wandlungsrechten oder bei Erfüllung entsprechender Options- bzw. Wandlungspflichten oder bei Ausübung eines Wahlrechts der Gesellschaft, ganz oder teilweise anstelle der Zahlung des fälligen Geldbetrags auf den Namen lautende Stückaktien der Gesellschaft zu gewähren, an die Inhaber bzw. Gläubiger von Schuldverschreibungen, die aufgrund des Ermächtigungsbeschlusses der Hauptversammlung vom 9. Mai 2018 bis zum 8. Mai 2023 von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen begeben werden. Die Ausgabe der neuen Aktien erfolgt zu dem nach Maßgabe des vorstehend bezeichneten Ermächtigungsbeschlusses jeweils zu bestimmenden Options- bzw. Wandlungspreis. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber bzw. Gläubiger von Options- bzw. Wandlungsrechten oder die zur Optionsausübung bzw. Wandlung Verpflichteten aus Schuldverschreibungen, die von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft aufgrund der Ermächtigung des Vorstands durch Hauptversammlungsbeschluss vom 9. Mai 2018 (Tagesordnungspunkt 8) bis zum 8. Mai 2023 begeben bzw. von der Gesellschaft garantiert werden, von ihren Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch machen oder, soweit sie zur Optionsausübung bzw. Wandlung verpflichtet sind, ihre Verpflichtung zur Optionsausübung bzw. Wandlung erfüllen oder, soweit die Gesellschaft ein Wahlrecht ausübt, ganz oder teilweise anstelle der Zahlung des fälligen Geldbetrags Aktien der Gesellschaft zu liefern, soweit nicht ein Barausgleich gewährt oder eigene Aktien oder Aktien einer anderen börsennotierten Gesellschaft zur Bedienung eingesetzt werden. Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahres an, in dem sie entstehen, am Gewinn teil. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, die weiteren Einzelheiten der Durchführung der bedingten Kapitalerhöhung festzusetzen.

Der Vorstand ist ferner ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auf die Schuldverschreibungen für Spitzenbeträge auszuschließen sowie auch insoweit auszuschließen, wie dies zur Einräumung von Bezugsrechten, die Inhabern bzw. Gläubigern von bereits zuvor begebenen Schuldverschreibungen zustehen, erforderlich ist. Schließlich ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auch dann auszuschließen, wenn der Ausgabepreis der Schuldverschreibungen ihren hypothetischen Marktwert nicht wesentlich unterschreitet und die Anzahl der auszugebenden Aktien 10 % des Grundkapitals nicht überschreitet. Auf die vorgenannte 10 %-Grenze werden eigene Aktien angerechnet, die unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 71 Abs. 1 Nr. 8 in Verbindung mit § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG im Zeitraum vom Beginn der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zur Ausgabe der betreffenden Schuldverschreibungen veräußert werden. Ferner sind auf die vorgenannte 10 %-Grenze diejenigen Aktien anzurechnen, die im Zeitraum vom Beginn der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zur Ausgabe der betreffenden Schuldverschreibungen im Rahmen einer Barkapitalerhöhung unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186

Abs. 3 Satz 4 AktG oder gemäß § 203 Abs. 1 in Verbindung mit § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben werden. Schließlich sind auf die vorgenannte 10 %-Grenze Aktien anzurechnen, für die aufgrund von Options- oder Wandelschuldverschreibungen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung auf der Grundlage anderer Ermächtigungen unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 221 Abs. 4 Satz 2 in Verbindung mit § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG von der Gesellschaft oder deren nachgeordneten Konzernunternehmen ausgegeben worden sind, ein Options- oder Wandlungsrecht, eine Options- oder Wandlungspflicht oder zugunsten der Gesellschaft ein auf Aktien der Gesellschaft gerichtetes Aktienlieferungsrecht besteht.

Bis zum Bilanzstichtag hat der Vorstand der adidas AG auf der Grundlage der am 9. Mai 2018 erteilten Ermächtigung keine Schuldverschreibungen und dementsprechend aus dem Bedingten Kapital 2018 keine Aktien ausgegeben.

Rückerwerb und Verwendung eigener Aktien

Die Hauptversammlung vom 12. Mai 2016 hat die Ermächtigung des Vorstands zum Erwerb eigener Aktien von bis zu 10 % des Grundkapitals bis zum 11. Mai 2021 beschlossen. Die Ermächtigung kann durch die adidas AG, aber auch durch nachgeordnete Konzernunternehmen oder für ihre oder deren Rechnung durch von der adidas AG oder von einem nachgeordneten Konzernunternehmen beauftragte Dritte ausgenutzt werden.

Auf Basis der vorgenannten Ermächtigung hat der Vorstand der adidas AG am 22. März 2018 ein Aktienrückkaufprogramm begonnen. Im Zeitraum vom 22. März 2018 bis einschließlich 4. Dezember 2018 erwarb die adidas AG im Rahmen der erteilten Ermächtigung in einer ersten Tranche insgesamt 5.089.879 Aktien zu einem Gesamtpreis von 999.885.165 € (ohne Erwerbsnebenkosten), also zu einem durchschnittlichen Kaufpreis von 196,45 € je Aktie. Das entsprach einem rechnerischen Anteil von 5.089.879 € am mit rechtlicher Wirkung zum 22. Oktober 2018 von 209.216.186 € auf 200.416.186 € herabgesetzten Grundkapital und mithin 2,54 % des Grundkapitals. Das Aktienrückkaufprogramm wurde am 7. Januar 2019 im Rahmen einer zweiten Tranche fortgesetzt. Der Tabelle ‚Rückerwerb eigener Aktien im Geschäftsjahr 2019' können die Angaben zum Rückerwerb eigener Aktien im Geschäftsjahr 2019 entnommen werden. Der Unterschied zwischen dem in der Tabelle gezeigten Gesamtpreis in Höhe von knapp 815 Mio. € und dem in der Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung sowie der Konzernkapitalflussrechnung gezeigten Mittelabfluss aus dem Rückerwerb eigener Aktien in Höhe von 809 Mio. € resultiert aus der Erstattung von Erwerbsnebenkosten.

Während das Unternehmen die zurückerworbenen Aktien für sämtliche Zwecke gemäß der am 12. Mai 2016 erteilten Genehmigung, mit Ausnahme der Zuteilung von Aktien an Mitglieder des Vorstands als Vergütungskomponente, verwenden darf, hat die adidas AG vor, den überwiegenden Teil der zurückerworbenen Aktien einzuziehen. Die adidas AG behält sich vor, das Aktienrückkaufprogramm im Rahmen der bekannt gemachten Eckpunkte in Zukunft fortzusetzen.

SIEHE ANGABEN NACH § 315A ABS. 1 HGB UND § 289A ABS. 1 HGB SOWIE ERLÄUTERNDER BERICHT, S. 120

Im Geschäftsjahr 2019 wurden insgesamt 21.256 eigene Aktien aufgrund vertraglicher Verpflichtungen als Gegenleistung unter anderem für die Übertragung bzw. Lizenzierung von gewerblichen Schutzrechten und Immaterialgüterrechten verwendet.

Rückerwerb eigener Aktien im Geschäftsjahr 2019

Monat	Anzahl Aktien	Gesamtpreis in € (ohne Erwerbsnebenkosten)	Durchschnittlicher Kaufpreis je Aktie in €	Anteil am Grundkapital in €	Anteil am Grundkapital in %
Januar	256.198	51.333.852,75	200,37	256.198	0,13
Februar	230.796	46.661.131,62	202,17	230.796	0,12
März	255.544	54.356.363,81	212,71	255.544	0,13
April	226.764	51.344.626,29	226,42	226.764	0,11
Mai	10.452	2.683.046,50	256,70	10.452	0,01
Juni	351.375	94.364.958,64	268,56	351.375	0,18
Juli	367.521	103.024.730,93	280,32	367.521	0,18
August	535.047	141.607.505,60	264,66	535.047	0,27
September	307.043	83.861.030,42	273,12	307.043	0,15
Oktober	268.406	74.038.194,34	275,84	268.406	0,13
November	413.931	111.512.903,94	269,40	413.931	0,21
Dezember	137	37.939,95	276,93	137	0,00007
Geschäftsjahr 2019 gesamt[1]	**3.223.214**	**814.826.284,79**	**252,80**	**3.223.214**	**1,61**

1 Im Zeitraum vom 7. Januar 2019 bis einschließlich 18. Dezember 2019.

Mitarbeiterbeteiligungsprogramm

Im Geschäftsjahr 2016 hat die adidas AG ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm zugunsten von Mitarbeitern der adidas AG und ihrer verbundenen Unternehmen eingeführt.

Außerhalb des im März 2018 begonnenen und ab Januar 2019 fortgeführten Aktienrückkaufprogramms hat die Gesellschaft im Zusammenhang mit diesem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm eigene Aktien erworben. Den Tabellen ‚Erwerb und Verwendung eigener Aktien im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms 2019' und ‚Erwerb und Verwendung eigener Aktien im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms 2019/Matchingaktien' können die Angaben zum Erwerb und zur Verwendung eigener Aktien im Zusammenhang mit dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm im Geschäftsjahr 2019 entnommen werden. SIEHE ANGABEN NACH § 315A ABS. 1 HGB UND § 289A ABS. 1 HGB SOWIE ERLÄUTERNDER BERICHT, S. 120, SIEHE ERLÄUTERUNGEN 02 UND 28

Stimmrechtsmitteilungen

Gemäß § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG sind Angaben über das Bestehen von Beteiligungen zu machen, die nach § 33 Abs. 1 oder Abs. 2 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) der adidas AG mitgeteilt worden sind.

Der Tabelle ‚Mitgeteilte meldepflichtige Beteiligungen' können die zum Bilanzstichtag meldepflichtigen Beteiligungen an der adidas AG, Herzogenaurach, entnommen werden, die der adidas AG jeweils mitgeteilt worden sind. Die Angaben beziehen sich jeweils auf die zeitlich letzte Mitteilung eines Meldepflichtigen an die adidas AG. Sämtliche Veröffentlichungen durch die adidas AG über Mitteilungen von Beteiligungen im Berichtsjahr können der Website des Unternehmens entnommen werden. ↗ ADIDAS-GROUP.COM/S/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN

Es wird darauf hingewiesen, dass die Angaben zu der Beteiligung in Prozent und in Stimmrechten zwischenzeitlich überholt sein können.

Erwerb und Verwendung eigener Aktien im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms 2019

Datum des Erwerbs	Anzahl Aktien	Gesamtpreis in € (ohne Erwerbsnebenkosten)	Durchschnittlicher Kaufpreis je Aktie in €	Anteil am Grundkapital in €	Anteil am Grundkapital in %	Datum der Ausgabe an Mitarbeiter
8. Januar 2019	29.328	5.740.076,16	195,72	29.328	0,01	10. Januar 2019
5. April 2019	23.924	5.409.934,12	226,13	23.924	0,01	9. April 2019
5. Juli 2019	20.694	5.757.898,56	278,24	20.694	0,01	9. Juli 2019
8. Oktober 2019	20.655	5.647.283,55	273,41	20.655	0,01	10. Oktober 2019

Erwerb und Verwendung eigener Aktien im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms 2019/Matchingaktien

Datum des Erwerbs	Anzahl Aktien	Gesamtpreis in € (ohne Erwerbsnebenkosten)	Durchschnittlicher Kaufpreis je Aktie in €	Anteil am Grundkapital in €	Anteil am Grundkapital in %	Datum der Ausgabe an Mitarbeiter
8. Januar 2019	3.349	655.466,28	195,72	3.349	0,002	10. Januar 2019
5. April 2019	3.195	722.485,35	226,13	3.195	0,002	9. April 2019
5. Juli 2019	4.020	1.118.524,80	278,24	4.020	0,002	9. Juli 2019
8. Oktober 2019	3.323	908.541,43	273,41	3.323	0,002	10. Oktober 2019

Mitgeteilte meldepflichtige Beteiligungen

Meldepflichtiger	Datum des Erreichens, Über- oder Unterschreitens	Meldeschwelle	Mitteilungspflichten bzw. Zurechnungen gemäß WpHG[1]	Beteiligung in %	Beteiligung in Stimmrechten
BlackRock, Inc., Wilmington, DE, USA[2]	17. Dezember 2019	5 % Überschreitung	§§ 34, 38 Abs. 1 Nr. 1, 38 Abs. 1 Nr. 2	6,34	12.708.562
FMR LLC, Wilmington, DE, USA[2]	27. November 2019	5 % Überschreitung	§ 34	5,14	10.306.397
Ségolène Gallienne	3. Dezember 2018	5 % Überschreitung	§ 34	7,83	15.694.711
Gérald Frère	3. Dezember 2018	5 % Überschreitung	§ 34	7,83	15.694.711
The Desmarais Family Residuary Trust, Montreal, Kanada[2]	19. November 2018	5 % Überschreitung	§ 34	8,09	16.214.074
Elian Corporate Trustee (Cayman) Limited, Grand Cayman, Kaimaninseln[2]	16. Dezember 2016	5 % Überschreitung	§§ 21, 25 Abs. 1 Nr. 2	5,71	11.950.482
Capital Research and Management Company, Los Angeles, CA, USA	22. Juli 2015	3 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6	3,02	6.325.110
The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, CA, USA	22. Juli 2015	3 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i. V. m. § 22 Abs. 1 S. 2 und 3	3,02	6.325.110

1 Die genannten Vorschriften des WpHG beziehen sich auf die jeweils geltende Fassung zum Zeitpunkt der Veröffentlichung der Stimmrechtsmitteilung.
2 Freiwillige Konzernmitteilung mit Schwellenberührung auf Ebene der Tochtergesellschaften.

Kapitalmanagement

Die Zielsetzung des Unternehmens liegt in der Beibehaltung einer starken Eigenkapitalbasis, um das Vertrauen der Investoren, der Kreditgeber und des Markts zu erhalten und um die zukünftige Geschäftsentwicklung zu stärken.

adidas strebt eine Ausgewogenheit zwischen einer höheren Eigenkapitalrendite, die mithilfe eines höheren Fremdfinanzierungsniveaus möglich wäre, und den Vorteilen sowie der Sicherheit, die eine solide Eigenkapitalposition bietet, an. Es ist des Weiteren beabsichtigt, langfristig ein Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zum EBITDA von unter zwei beizubehalten.

Der Verschuldungsgrad beträgt –12,8 % (2018: –15,0 %) und ergibt sich aus den Nettofinanzverbindlichkeiten (kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten abzüglich flüssiger Mittel und kurzfristiger Finanzanlagen) in Höhe von –873 Mio. € (2018: –959 Mio. €) im Verhältnis zu dem auf Anteilseigner entfallenden Kapital in Höhe von 6,796 Mrd. € (2018: 6,377 Mrd. €). Das EBITDA beträgt für das Geschäftsjahr 2019 3,845 Mrd. € (2018: 2,882 Mrd. €). Das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zum EBITDA beträgt im Geschäftsjahr 2019 –0,2 (2018: –0,3).

Rücklagen

Die Rücklagen im auf Anteilseigner entfallenden Eigenkapital sind wie folgt:

- **Kapitalrücklage:** beinhaltet v. a. das im Rahmen von Aktienemissionen gezahlte Agio sowie die Eigenkapitalkomponente der ausgegebenen Wandelanleihe.
- **Kumulierte Währungsumrechnungsdifferenzen:** beinhalten alle Fremdwährungsunterschiede, die aus der Umrechnung der Abschlüsse ausländischer Geschäftsbetriebe entstehen.
- **Hedging-Rücklage:** beinhaltet den effektiven Anteil der kumulierten Nettoveränderungen im beizulegenden Zeitwert der Absicherung von Cashflows (innerer Zeitwert der Option und die Kassakomponente der Termingeschäfte) in Bezug auf abgesicherte Transaktionen, die noch nicht eingetreten sind, der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländische Tochterunternehmen sowie den Anteil der kumulierten Nettoveränderung im beizulegenden Zeitwert des Total-Return-Swaps.
- **Cost-of-Hedging-Rücklage – Optionen:** beinhaltet den effektiven Anteil der kumulierten Nettoveränderung im beizulegenden Zeitwert der Absicherung von Cashflows entsprechend dem ‚Cost of Hedging' für Optionen (Zeitwertkomponentenprämie).
- **Cost-of-Hedging-Rücklage – Termingeschäfte:** beinhaltet den effektiven Anteil der kumulierten Nettoveränderung im beizulegenden Zeitwert der Absicherung von Cashflows entsprechend dem ‚Cost of Hedging' für Termingeschäfte (Terminkomponente).
- **Übrige Rücklagen:** beinhalten die Neubewertungen aus leistungsorientierten Pensionszusagen, bestehend aus versicherungsmathematischen Gewinnen oder Verlusten der leistungsorientierten Verpflichtungen, nicht im Zinsertrag erfasstem Ertrag des Planvermögens sowie dem Effekt aus Vermögenswertlimitierung, die Neubewertung des beizulegenden Zeitwerts von Eigenkapitalinstrumenten, die erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonsti-

gen Ergebnis bewertet werden, Aufwendungen für Aktienoptionspläne, Effekte aus dem Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen sowie vom Gesetz verlangte Rücklagen.

— **Gewinnrücklagen:** beinhalten sowohl Beträge, die von der Satzung verlangt werden, als auch freiwillige Beträge, die vom Unternehmen zurückgestellt werden. Die Gewinnrücklagen beinhalten die kumulierten Bilanzgewinne, abzüglich der ausgezahlten Dividenden und für den Rückerwerb eigener Aktien geleisteten Entgelte, die den Nennbetrag übersteigen. Zusätzlich beinhaltet der Posten die Effekte aus dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm sowie die Übergangseffekte aus der Implementierung von neuen IFRS.

Die Kapitalrücklage enthält ausschüttungsgesperrtes Kapital in Höhe von 4 Mio. € (2018: 4 Mio. €). Darüber hinaus enthalten die übrigen Rücklagen weiteres ausschüttungsgesperrtes Kapital in Höhe von 69 Mio. € (2018: 52 Mio. €).

Ausschüttungsfähige Gewinne und Dividenden

Die ausschüttungsfähigen Beträge beziehen sich auf den Bilanzgewinn der adidas AG, der gemäß deutschem Handelsrecht ermittelt wird.

Mit Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung 2019 wurde für das Jahr 2018 eine Dividende in Höhe von 3,35 € je Aktie (Gesamtbetrag: 664 Mio. €) ausgeschüttet. Der Vorstand der adidas AG schlägt vor, den Bilanzgewinn der adidas AG aus dem abgelaufenen Geschäftsjahr 2019 in Höhe von 828 Mio. € zur Ausschüttung einer Dividende von 3,85 € je Aktie zu verwenden und den restlichen Betrag auf neue Rechnung vorzutragen.

Zum Aufstellungszeitpunkt, dem 25. Februar 2020, bestehen 195.433.799 dividendenberechtigte Aktien. Dies würde zu einer Dividendenzahlung in Höhe von 752 Mio. € führen.

28 » ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNG

Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für Mitarbeiter

Im Geschäftsjahr 2016 hat adidas die Einführung eines unbefristeten Mitarbeiterbeteiligungsprogramms (‚Programm') bekannt gegeben. Die Durchführung des Programms erfolgt auf Quartalsbasis, die als ‚Investitions-Quartale' bezeichnet werden.

Das Programm ermöglicht es den Mitarbeitern, Aktien der adidas AG (‚Investment-Aktien') mit einem 15%igen Rabatt zu erwerben sowie anteilig unentgeltlich zusätzliche Aktien (‚Matching-Aktien') zu erhalten. Aktuell können berechtigte Mitarbeiter der adidas AG sowie von 17 weiteren Tochterunternehmen daran teilnehmen. Bis zu zwei Wochen vor dem Beginn eines jeden Investitions-Quartals kann sich jeder berechtigte Mitarbeiter entscheiden, an dem Programm teilzunehmen. Das Unternehmen bestätigt die Teilnahme zum Ersten eines jeden Investitions-Quartals. Dies stellt den Tag der Gewährung für die Investment- und Matching-Aktien dar. Der beizulegende Zeitwert am Erdienungsstichtag entspricht dem beizulegenden Zeitwert der gewährten Eigenkapitalinstrumente an diesem Tag. Die Mitarbeiter investieren über drei Monate bis zu 10 % ihres Bruttogrundgehalts in das Programm. Wenige Tage nach dem Ende des Quartals werden die Aktien zum Marktpreis am Markt erworben und an die Mitarbeiter übertragen. Dazu wird der im Quartal investierte Betrag zuzüglich der Aufstockung durch adidas verwendet. Diese Aktien können jederzeit vom Mitarbeiter verkauft werden. Beim Halten der Aktien über einen Zeitraum von einem Jahr nach dem letzten Tag des Investitions-Quartals erhält der Mitarbeiter einmal anteilig unentgeltliche Matching-Aktien (eine Matching-Aktie für sechs erworbene adidas AG Aktien). Dieses Programm stellt für beide Komponenten eine anteilsbasierte Vergütungsvereinbarung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente zum aktuellen Zeitpunkt dar. Für die dienstzeitabhängige Komponente der Matching-Aktien wurde ein entsprechender Abschlag berücksichtigt. Im Folgenden sind die Auswirkungen dargestellt:

Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für Mitarbeiter

	Zum 31. Dezember 2018					Zum 31. Dezember 2019
	9. Investitions-Quartal	9. Investitions-Quartal	10. Investitions-Quartal	11. Investitions-Quartal	12. Investitions-Quartal	13. Investitions-Quartal
Tag der Gewährung	1. Oktober 2018	1. Oktober 2018	2. Januar 2019	1. April 2019	1. Juli 2019	1. Oktober 2019
Aktienkurs am Tag der Gewährung (in €)	213,80	213,80	184,40	219,20	274,35	282,20
Aktienkurs am 31. Dezember (in €)	182,40					289,80
Anzahl der gewährten Investment-Aktien, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember	31.481					21.507
Anzahl der tatsächlich gekauften Investment-Aktien	–	29.328	23.924	20.694	20.655	–
Anzahl der tatsächlich gekauften Matching-Aktien	–	3.771	–	–	–	–
Gewährte ausstehende Matching-Aktien, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember oder den tatsächlich gekauften Investment-Aktien	5.247	–	3.987	3.449	3.442	3.585
Durchschnittlicher verbleibender Erdienungszeitraum zum 31. Dezember (in Monaten)	12	0	3	6	9	12

Die Anzahl der verwirkten Matching-Aktien in der Berichtsperiode betrug 4.059 (2018: 3.473).

Zum 31. Dezember 2019 betrugen die Aufwendungen in Verbindung mit den Investment-Aktien 3,1 Mio. € (2018: 3,2 Mio. €).

Aufwendungen in Verbindung mit den Matching-Aktien betrugen im Jahr 2019 2,8 Mio. € (2018: 2,5 Mio. €).

Zum 31. Dezember 2019 haben die Teilnehmer am Mitarbeiterbeteiligungsprogramm insgesamt 5 Mio. € (2018: 5 Mio. €) investiert. Die Aktien aus diesem Investment wurden bis Ende Dezember noch nicht an die Teilnehmer transferiert. Deshalb enthält der Posten ‚Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten' diesen Betrag. SIEHE ERLÄUTERUNG 19

Weitere Informationen zum Kauf von Aktien für das Mitarbeiterbeteiligungsprogramm ist in diesem Anhang enthalten. SIEHE ERLÄUTERUNG 27

Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für Dritte

Im Jahr 2016 hat adidas einen Promotion- und Werbevertrag abgeschlossen, der eine anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für fremde Dritte beinhaltet. Der Vertrag hat eine Laufzeit von fünf Jahren und endet 2021.

Der erste Teil des Vertrags enthält eine Gewährung von Basisaktien über fünf Jahre, die einem Wert von 5 Mio. US-$ pro Jahr entsprechen. Aufgrund von vertraglichen Bedingungen entspricht die dritte Gewährung im Jahr 2019 einer Anzahl von 21.256 Aktien. Zur Vergütung wurden die Aktien aus der fünften Tranche des Aktienrückkaufprogramms mit einem durchschnittlichen Aktienpreis von 198,91 € verwendet. SIEHE ERLÄUTERUNG 27

Am 1. Januar 2019 (Tag der Gewährung) wurden die Aufwendungen für Basisaktien in Höhe von 5 Mio. US-$ über den Erdienungszeitraum von zwölf Monaten verteilt.

Der zweite Teil des Vertrags beinhaltet eine Gewährung von Bonusaktien in Höhe von 5 Mio. US-$, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt werden. Diese Option kann zweimal gewährt werden. Am 31. Dezember 2019 war die Erfüllung der Bedingungen wahrscheinlich, sodass Aufwendungen für Bonusaktien in Höhe von 2 Mio. € (2018: 5 Mio. €) zurückgestellt wurden.

Anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich für Mitarbeiter

Im Jahr 2017 hat adidas einen Long-Term-Incentive-(LTI)-Plan aufgesetzt, der eine anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich darstellt. Es werden RSU (Restricted Stock Units) unter der Bedingung gewährt, dass der Begünstigte drei bzw. vier Jahre bei der adidas AG oder einer ihrer Tochterunternehmen ungekündigt beschäftigt ist. Diese Mindestbeschäftigungsdauer bezieht sich auf das Kalenderjahr der Gewährung der RSUs und die darauffolgenden drei Kalenderjahre.

Der Gesamtwert der an die Führungskräfte zu zahlenden Barvergütung wird an jedem Bilanzstichtag sowie am Erfüllungstag, basierend auf dem beizulegenden Zeitwert der RSU, neu ermittelt und als Personalaufwand durch eine entsprechende Erhöhung der Rückstellung über den Zeitraum der Leistungserbringung durch die Begünstigten verteilt. Des Weiteren werden Sozialabgaben bei der Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts berücksichtigt, sofern die jeweiligen Länderbestimmungen sowie die Seniorität der Begünstigten dies erfordern. Alle Änderungen aus der Folgebewertung der Rückstellung werden im Personalaufwand gezeigt.

Pro Jahr wird eine Tranche mit dreijähriger und eine mit vierjähriger Laufzeit ausgegeben. Bemessungskriterium für die Anzahl der gewährten RSU ist die Hierarchiestufe. Zusätzlich wurde für die vierjährige Tranche das Erreichen von einer im Voraus festgelegten Zielgröße, d. h. dem Wachstum des verwässerten Ergebnisses je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen, vereinbart.

Der Wert einer RSU entspricht dem Durchschnittskurs der adidas AG Aktie an den ersten 20 Börsenhandelstagen im Januar des jeweiligen Geschäftsjahres. Im Folgenden sind die Auswirkungen dargestellt:

Der beizulegende Zeitwert ermittelt sich aus dem Stichtagskurs der adidas AG Aktie zum 31. Dezember 2019, angepasst um die zukünftigen zu erwartenden Dividendenzahlungen.

Dies führte 2019 zu einem Aufwand in Höhe von 170 Mio. € (2018: 53 Mio. €). Die entsprechende Rückstellung beläuft sich auf 254 Mio. € (2018: 84 Mio. €).

Anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich für Mitarbeiter

	Zum 31. Dezember 2018				Zum 31 . Dezember 2019					
Planjahr	**2017**		**2018**		**2017**		**2018**		**2019**	
Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche
Aktienkurs am 31. Dezember (in €)	175,89	179,22	172,08	175,89	286,09	289,80	281,30	286,09	276,23	281,30
Anzahl der gewährten RSU, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember	277.998	336.099	295.114	160.518	249.632	300.365	262.940	143.933	212.225	236.158
Durchschnittlicher risikoloser Zinssatz, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember (in %)	0,73 %	0,83 %	0,70 %	0,73 %	0,70 %	–	0,64 %	0,70 %	0,60 %	0,64 %
Durchschnittlicher verbleibender Erdienungszeitraum zum 31. Dezember (in Monaten)	24	12	36	24	12	–	24	12	36	24

29 » NICHT BEHERRSCHENDE ANTEILE

Dieser Posten enthält nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital von Tochterunternehmen, die der adidas AG weder unmittelbar noch mittelbar zugeordnet werden.

Die nicht beherrschenden Anteile sind zum 31. Dezember 2019 und zum 31. Dezember 2018 jeweils drei Tochterunternehmen zuzuordnen. SIEHE ANTEILSBESITZ, S. 228

Aufgrund der Erlangung der Beherrschung über Agron, Inc. wurden deren Nettovermögenswerte, die vollständig den nicht beherrschenden Anteilen zuzurechnen sind, erstmals in der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2019 konsolidiert. SIEHE ERLÄUTERUNG 04

Eine Fusion der Reebok Israel Ltd. mit der adidas Israel Ltd. (vormals: Life Sport Ltd.) wurde im Geschäftsjahr 2019 abgeschlossen.

Reebok India Company wurde im Rahmen der Akquisition von Reebok im Jahr 2006 erworben.

Für die folgenden Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen sind die wichtigen Finanzinformationen zusammengefasst dargestellt.

Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen

Name der Gesellschaft	Hauptgeschäftssitz	Von nicht beherrschenden Anteilen gehaltene Beteiligungsquote (in %)	
		31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Agron, Inc.	USA	100 %	–
adidas Israel Ltd. (vormals: Life Sport Ltd.)	Israel	15 %	15 %
Reebok Israel Ltd.	Israel	–	15 %
Reebok India Company	Indien	6,85 %	6,85 %

Die nachstehende Tabelle zeigt wichtige Finanzinformationen über Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen:

Finanzinformationen über Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen in Mio. €

	Nicht beherrschende Anteile		
		31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
	Insgesamt	Davon: Agron, Inc.	
Umsatzerlöse (mit Dritten)	222	–	200
Gewinn	**14**	**–**	**19**
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn	**2**	**–**	**3**
Sonstiges Ergebnis	– 8	– 6	15
Gesamtergebnis	**6**	**– 6**	**33**
Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Gesamtergebnis	**– 4**	**– 6**	**4**
Kurzfristige Vermögenswerte	361	209	114
Langfristige Vermögenswerte	195	122	21
Kurzfristige Verbindlichkeiten	– 174	– 55	– 70
Langfristige Verbindlichkeiten	– 42	– 2	– 2
Nettovermögen	**340**	**274**	**63**
Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Nettovermögen gemäß der Konzernbilanz	**261**	**274**	**– 13**
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit	14	–	31
Mittelzufluss/-abfluss aus Investitionstätigkeit	0	–	– 11
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	– 11	–	– 20
Nettozunahme/-abnahme des Finanzmittelbestands	**3**	**–**	**– 0**
Dividendenauszahlung an nicht beherrschende Anteile während des Geschäftsjahres[1]	2	–	1

1 Im Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit enthalten.

30 » FINANZINSTRUMENTE

Ergänzende Angaben zu Finanzinstrumenten

Buchwerte der Finanzinstrumente und ihre beizulegenden Zeitwerte inklusive hierarchischer Einstufung gemäß IFRS 13 in Mio. €

	Kategorie	31. Dezember 2019					31. Dezember 2018				
		Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Finanzielle Vermögenswerte											
Flüssige Mittel											
Flüssige Mittel	Fortgeführte Anschaffungskosten	1.636		–	–	–	2.180		–	–	–
Flüssige Mittel	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	584	584	–	584	–	449	449	–	449	–
Kurzfristige Finanzanlagen	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	292	292	–	292	–	6	6	–	6	–
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten	2.625		–	–	–	2.418		–	–	–
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	Hedge Accounting	141	141	–	141	–	172	172	–	172	–
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	25	25	–	25	–	46	46	–	46	–
Schuldscheine	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	33	33	–	–	33	26	26	–	–	26
Earn-out-Komponenten	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	9	9	–	–	9	–	–	–	–	–
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	Fortgeführte Anschaffungskosten	336		–	–	–	297		–	–	–

1 Im Jahr 2019 wurden Nettogewinne in Höhe von 2 Mio. € und Nettogewinne aus Währungsdifferenzen in Höhe von 0 Mio. € erfolgsneutral ausgewiesen.
2 Im Jahr 2018 wurden Nettogewinne in Höhe von 2 Mio. € und Nettoverluste aus Währungsdifferenzen in Höhe von 1 Mio. € erfolgsneutral ausgewiesen.
3 Leasingverbindlichkeiten werden nach IFRS 16 bewertet und Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing werden nach IAS 17 bewertet.

Stufe 1 basiert auf quotierten Preisen auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte und Verbindlichkeiten.
Stufe 2 basiert auf Inputfaktoren, die direkte (d. h. als Preise) oder indirekte (d. h. aus Ableitungen von Preisen) beobachtbare Marktdaten für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten darstellen und andere Inputfaktoren als die in Stufe 1 aufgenommenen Marktpreisnotierungen sind.
Stufe 3 basiert auf Inputfaktoren für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die nicht an einem Markt beobachtbar sind (nicht beobachtbare Inputfaktoren).

Buchwerte der Finanzinstrumente und ihre beizulegenden Zeitwerte inklusive hierarchischer Einstufung gemäß IFRS 13 in Mio. €

	Kategorie	31. Dezember 2019					31. Dezember 2018				
		Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Langfristige Finanzanlagen											
Sonstige Kapitalanlagen	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	87	87	–	–	87	86	86	–	–	86
Sonstige Kapitalanlagen	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert	79	79	–	–	79	58	58	–	–	58
Sonstige Anlagen	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	35	37	–	37[1]	–	25	27	–	27[2]	–
Sonstige Anlagen	Fortgeführte Anschaffungskosten	167		–	–	–	104		–	–	–
Kredite	Fortgeführte Anschaffungskosten	1		–	–	–	1		–	–	–
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	Hedge Accounting	62	62	–	62	–	11	11	–	11	–
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	95	95	–	95	–	28	28	–	28	–
Schuldscheine	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	149	149	–	–	149	122	122	–	–	122
Earn-out-Komponenten	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	36	36	–	–	36	21	21	–	–	21
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	Fortgeführte Anschaffungskosten	110		–	–	–	74		–	–	–
Finanzielle Vermögenswerte per Stufe				**–**	**1.236**	**392**			**–**	**740**	**313**

1 Im Jahr 2019 wurden Nettogewinne in Höhe von 2 Mio. € und Nettogewinne aus Währungsdifferenzen in Höhe von 0 Mio. € erfolgsneutral ausgewiesen.
2 Im Jahr 2018 wurden Nettogewinne in Höhe von 2 Mio. € und Nettoverluste aus Währungsdifferenzen in Höhe von 1 Mio. € erfolgsneutral ausgewiesen.
3 Leasingverbindlichkeiten werden nach IFRS 16 bewertet und Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing werden nach IAS 17 bewertet.

Stufe 1 basiert auf quotierten Preisen auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte und Verbindlichkeiten.
Stufe 2 basiert auf Inputfaktoren, die direkte (d. h. als Preise) oder indirekte (d. h. aus Ableitungen von Preisen) beobachtbare Marktdaten für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten darstellen und andere Inputfaktoren als die in Stufe 1 aufgenommenen Marktpreisnotierungen sind.
Stufe 3 basiert auf Inputfaktoren für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die nicht an einem Markt beobachtbar sind (nicht beobachtbare Inputfaktoren).

Buchwerte der Finanzinstrumente und ihre beizulegenden Zeitwerte inklusive hierarchischer Einstufung gemäß IFRS 13 in Mio. €

	Kategorie	31. Dezember 2019					31. Dezember 2018				
		Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Finanzielle Verbindlichkeiten											
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten											
Bankverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten	43		–	–	–	66		–	–	–
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten	2.703		–	–	–	2.300		–	–	–
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	Fortgeführte Anschaffungskosten	1.017		–	–	–	922		–	–	–
Kurzfristige abgegrenzte Schulden für Kundenrabatte	Fortgeführte Anschaffungskosten	740		–	–	–	619		–	–	–
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	Hedge Accounting	138	138	–	138	–	65	65	–	65	–
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	31	31	–	31	–	29	29	–	29	–
Earn-out-Komponenten	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	–		–	–	–	15	15	–	–	15
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten	66		–	–	–	68		–	–	–
Leasingverbindlichkeiten/Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing[3]	n. a.	733		–	–	–	10		–	–	–
Langfristige Finanzverbindlichkeiten											
Bankverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten	122		–	–	–	141		–	–	–
Eurobond	Fortgeführte Anschaffungskosten	986	1.044	1.044	–	–	984	1.030	1.030	–	–
Wandelanleihe	Fortgeführte Anschaffungskosten	487	615	615	–	–	484	520	520	–	–
Langfristige abgegrenzte Schulden	Fortgeführte Anschaffungskosten	0		–	–	–	1		–	–	–

1 Im Jahr 2019 wurden Nettogewinne in Höhe von 2 Mio. € und Nettogewinne aus Währungsdifferenzen in Höhe von 0 Mio. € erfolgsneutral ausgewiesen.
2 Im Jahr 2018 wurden Nettogewinne in Höhe von 2 Mio. € und Nettoverluste aus Währungsdifferenzen in Höhe von 1 Mio. € erfolgsneutral ausgewiesen.
3 Leasingverbindlichkeiten werden nach IFRS 16 bewertet und Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing werden nach IAS 17 bewertet.

Stufe 1 basiert auf quotierten Preisen auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte und Verbindlichkeiten.
Stufe 2 basiert auf Inputfaktoren, die direkte (d. h. als Preise) oder indirekte (d. h. aus Ableitungen von Preisen) beobachtbare Marktdaten für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten darstellen und andere Inputfaktoren als die in Stufe 1 aufgenommenen Marktpreisnotierungen sind.
Stufe 3 basiert auf Inputfaktoren für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die nicht an einem Markt beobachtbar sind (nicht beobachtbare Inputfaktoren).

Buchwerte der Finanzinstrumente und ihre beizulegenden Zeitwerte inklusive hierarchischer Einstufung gemäß IFRS 13 in Mio. €

	Kategorie	31. Dezember 2019					31. Dezember 2018				
		Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	Hedge Accounting	7	7	–	7	–	2	2	–	2	–
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	86	86	–	86	–	20	20	–	20	–
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten	0		–	–	–	0		–	–	–
Leasingverbindlichkeiten/Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing[3]	n. a.	2.399		–	–	–	81		–	–	–
Finanzielle Verbindlichkeiten per Stufe				**1.659**	**262**	**–**			**1.550**	**116**	**15**
Davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IFRS 9											
Finanzielle Vermögenswerte – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)		1.345					809				
Davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)		–					–				
Davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHfT)		84					83				
Finanzielle Vermögenswerte – ergebnisneutral zum beizulegenden Zeitwert (FVOCI)		79					58				
Davon: Schuldtitel		–					–				
Davon: Kapitalanlagen (ohne erfolgswirksame Umgliederung)		79					58				
Finanzielle Vermögenswerte – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)		4.873					5.074				
Finanzielle Verbindlichkeiten – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)		117					63				
Davon: zu Handelszwecken gehalten (FLHfT)		–					–				
Finanzielle Verbindlichkeiten – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)		6.165					5.585				

1 Im Jahr 2019 wurden Nettogewinne in Höhe von 2 Mio. € und Nettogewinne aus Währungsdifferenzen in Höhe von 0 Mio. € erfolgsneutral ausgewiesen.
2 Im Jahr 2018 wurden Nettogewinne in Höhe von 2 Mio. € und Nettoverluste aus Währungsdifferenzen in Höhe von 1 Mio. € erfolgsneutral ausgewiesen.
3 Leasingverbindlichkeiten werden nach IFRS 16 bewertet und Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing werden nach IAS 17 bewertet.

Stufe 1 basiert auf quotierten Preisen auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte und Verbindlichkeiten.
Stufe 2 basiert auf Inputfaktoren, die direkte (d. h. als Preise) oder indirekte (d. h. aus Ableitungen von Preisen) beobachtbare Marktdaten für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten darstellen und andere Inputfaktoren als die in Stufe 1 aufgenommenen Marktpreisnotierungen sind.
Stufe 3 basiert auf Inputfaktoren für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die nicht an einem Markt beobachtbar sind (nicht beobachtbare Inputfaktoren).

Entwicklung der beizulegenden Zeitwerte der Stufe 3 im Jahr 2019 in Mio. €

	Beizulegender Zeitwert 1. Jan. 2019	Zugänge	Abgänge	Realisiert		Unrealisiert		Effekt aus Währungsumrechnung	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2019
				Gewinne	Verluste	Gewinne	Verluste		
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente als zu Handelszwecken gehalten (FAHfT)	83	–	–	–	–	1	–	–	84
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (FVTPL)	2	–	–	–	–	–	–	–	2
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (FVOCI)	58	8	–	–	–	15	–3	–	78
Schuldscheine (FVTPL)	147	22	–5	1	–	14	–	3	182
Earn-out-Komponenten (Aktiva)	21	–	–45	45	–	24	–	0	45
Earn-out-Komponenten (Passiva)	15	–	–15	–	–	–	–	–	–

Entwicklung der beizulegenden Zeitwerte der Stufe 3 im Jahr 2018 in Mio. €

	Beizulegender Zeitwert 1. Jan. 2018	Zugänge	Abgänge	Realisiert		Unrealisiert		Effekt aus Währungsumrechnung	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2018
				Gewinne	Verluste	Gewinne	Verluste		
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente als zu Handelszwecken gehalten (FAHfT)	82	–	–	–	–	1	–	–	83
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (FVTPL)	8	–	–6	–	–	–	–	–	2
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (FVOCI)	64	3	–	–	–	–	8	–	58
Schuldscheine	149	–	–9	–	–	1	–	5	147
Earn-out-Komponenten (Aktiva)	19	–	–	–	–	1	–	–	21
Earn-out-Komponenten (Passiva)	25	–	–25	–	–	–	15	–	15

Aufgrund der kurzen Laufzeiten der flüssigen Mittel, kurzfristigen Finanzanlagen, Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie der übrigen kurzfristigen finanziellen Forderungen und Verbindlichkeiten wird angenommen, dass die beizulegenden Zeitwerte den Buchwerten entsprechen.

Die beizulegenden Zeitwerte der langfristigen finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden als Barwerte der zukünftig erwarteten Cashflows ermittelt. Zur Diskontierung werden auf die entsprechenden Fristigkeiten bezogene marktübliche Zinssätze, angepasst um eine unternehmensspezifische Kreditrisikoprämie, verwendet.

Für die zum beizulegenden Zeitwert bewerteten langfristigen Finanzanlagen basieren die Zeitwerte auf dem an einem aktiven Markt notierten Marktpreis oder werden als Barwerte der zukünftig erwarteten Cashflows ermittelt.

adidas zeigt bestimmte Investitionen als Eigenkapitalinstrumente erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis, weil diese Investitionen vom Unternehmen langfristig gehalten werden, um Einblicke in innovative Produktionstechnologien und Entwicklungen zu bekommen. Der Ausweis dieser Eigenkapitalinstrumente erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis basiert auf strategischen Managemententscheidungen.

Gemäß IFRS 13 zeigen die folgenden Tabellen die Bewertungsmethoden für den beizulegenden Zeitwert nach Stufe 1, Stufe 2 und Stufe 3 sowie die wesentlichen nicht beobachtbaren Parameter, die zur Bewertung verwendet wurden.

Wesentliche nicht beobachtbare Inputfaktoren haben sich im Laufe des Jahres 2019 nicht signifikant verändert und es wurden keine Reklassifizierungen zwischen den Stufen vorgenommen.

Zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente Stufe 1

Art	Bewertungsmethode	Wesentliche nicht beobachtbare Inputfaktoren	Kategorie
Wandelanleihe	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der Wandelanleihe zum 31. Dezember 2019.	Nicht anwendbar	Fortgeführte Anschaffungskosten
Eurobond	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der Eurobonds zum 31. Dezember 2019.	Nicht anwendbar	Fortgeführte Anschaffungskosten

Zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente Stufe 2

Art	Bewertungsmethode	Wesentliche nicht beobachtbare Inputfaktoren	Kategorie
Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen (Geldmarktfonds)	Die Discounted-Cashflow-Methode wird verwendet. Das Bewertungsmodell addiert den Barwert der zukünftigen erwarteten Zahlungsströme. Diese werden unter Zuhilfenahme eines risikoadjustierten Diskontierungssatzes abgezinst. Aufgrund der kurzen Laufzeit der Einlage wird unterstellt, dass der beizulegende Zeitwert dem Nominalwert entspricht.	Nicht anwendbar	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Langfristige Finanzanlagen (Anlagepapiere)	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der Anlagen zum 31. Dezember 2019.	Nicht anwendbar	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Devisentermingeschäfte	Im Geschäftsjahr 2019 hat adidas für alle Währungspaare die Par-Methode (Forward-NPV) zur Berechnung des beizulegenden Zeitwerts, die aktiv gehandelte Zukunftsraten unterstellt, verwendet.	Nicht anwendbar	Hedge Accounting, erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Währungsoptionen	adidas verwendet das Garman-Kohlhagen-Modell, eine erweiterte Version des Black-Scholes-Modells.	Nicht anwendbar	Hedge Accounting, erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Aktienoption mit Barausgleich	adidas verwendet das Black-Scholes-Modells.	Nicht anwendbar	Hedge Accounting, erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Total-Return-Swap (auf eigene Aktien)	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der adidas AG Aktie zum 31. Dezember 2019 abzüglich der aufgelaufenen Zinsen.	Nicht anwendbar	Hedge Accounting

Zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente Stufe 3

Art	Bewertungsmethode	Wesentliche nicht beobachtbare Inputfaktoren	Beziehung zwischen wesentlichen nicht beobachtbaren Inputfaktoren und der Bewertung des beizulegenden Zeitwerts	Kategorie
Kapitalbeteiligungen an der FC Bayern München AG	Diese Finanzanlage verfügt über keinen auf einem aktiven Markt notierten Marktpreis. Es werden bestehende vertragliche Regelungen (auf Basis der extern beobachtbaren Dividendenpolitik der FC Bayern München AG) zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zum 31. Dezember 2019 berücksichtigt. Diese Dividenden werden erfolgswirksam in den sonstigen Finanzerträgen ausgewiesen.	Siehe Spalte ‚Bewertungsmethode'		Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Earn-out-Komponenten (Aktiva)	Die Bewertung erfolgt nach dem Optionspreismodell basierend auf der Monte-Carlo-Methode, mittels derer künftige EBITDA-Werte simuliert werden. Die dadurch ermittelten Earn-out-Zahlungen werden unter Zuhilfenahme eines risikoadjustierten Diskontierungssatzes abgezinst. Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts wird im Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen gezeigt.	Risikoadjustierter, laufzeitspezifischer Diskontierungssatz (1,7 % – 2,0 %) EBITDA-Werte Konfidenzniveau	Der ermittelte beizulegende Zeitwert würde sich erhöhen (reduzieren), wenn die EBITDA-Werte höher (niedriger) wären oder der risikoadjustierte Diskontierungssatz niedriger (höher) wäre.	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Schuldscheine	Die Discounted-Cashflow-Methode wird verwendet unter Berücksichtigung des Barwerts der zukünftig erwarteten Zahlungsströme. Diese werden abgezinst unter Zuhilfenahme eines risikoadjustierten Diskontierungssatzes. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts bei den TaylorMade und CCM Schuldscheinen werden im Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen gezeigt. Die Wertänderung bei dem Mitchell & Ness Schuldschein wird im Finanzergebnis gezeigt.	Risikoadjustierter, laufzeitspezifischer Diskontierungssatz (2,3 % – 3,1 %)	Der ermittelte beizulegende Zeitwert würde sich erhöhen (reduzieren), wenn der risikoadjustierte Diskontierungssatz niedriger (höher) wäre.	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (erfolgswirksam)	Die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts wurde auf Basis signifikanter Inputfaktoren (Finanzierungsrunden) ermittelt, die durch ein oder mehrere Ereigniss(e) beeinflusst wurden, bei denen unter Berücksichtigung der erwarteten künftigen Geschäftsentwicklung ein objektiver Hinweis auf eine Veränderung vorlag. Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts wird im sonstigen Finanzergebnis ausgewiesen.	Siehe Spalte ‚Bewertungsmethode'		Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (erfolgsneutral)	Es wurde von der Option, Eigenkapitalinstrumente beim erstmaligen Ansatz nach IFRS 9 erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert zu bewerten, Gebrauch gemacht. Die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts wurde auf Basis signifikanter Inputfaktoren (Finanzierungsrunden) ermittelt, die durch ein oder mehrere Ereigniss(e) beeinflusst wurden, bei denen unter Berücksichtigung der erwarteten künftigen Geschäftsentwicklung ein objektiver Hinweis auf eine Veränderung vorlag. Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts wird unter ‚Übrige Rücklagen' ausgewiesen.	Siehe Spalte ‚Bewertungsmethode'		Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert
Earn-out-Komponenten (Passiva)	Die Discounted-Cashflow-Methode wird verwendet unter Berücksichtigung des Barwerts der zukünftig erwarteten Zahlungsströme. Diese werden abgezinst unter Zuhilfenahme eines risikoadjustierten Diskontierungssatzes. Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts bezieht sich auf die Aufzinsung und wird im Zinsergebnis gezeigt.	Risikoadjustierter Diskontierungssatz (1,75 %)	Der ermittelte beizulegende Zeitwert würde sich erhöhen (reduzieren), wenn die Zielerreichungsquote höher (niedriger) wäre oder der risikoadjustierte Diskontierungssatz niedriger (höher) wäre.	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert

Nettogewinne oder -verluste aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam erfasst wurden in Mio. €

	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018
Finanzielle Vermögenswerte – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)	– 18	– 42
Finanzielle Vermögenswerte – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	90	7
Davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft	–	–
Davon: zu Handelszwecken gehalten	1	1
Kapitalanlagen – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	–	– 1
Kapitalanlagen – erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert (FVOCI)	–	–
Finanzielle Verbindlichkeiten – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)	29	36
Finanzielle Verbindlichkeiten – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	–	– 15
Davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft	–	–
Davon: zu Handelszwecken gehalten	–	–

Nettogewinne oder -verluste aus finanziellen Vermögenswerten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert werden, beinhalten hauptsächlich Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen.

Nettogewinne oder -verluste aus finanziellen Vermögenswerten oder finanziellen Verbindlichkeiten, die als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet sind, beinhalten Effekte aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von Derivaten, die nicht Teil einer Sicherungsbeziehung sind, und Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts weiterer Finanzinstrumente sowie Zinsaufwendungen.

Nettogewinne oder -verluste aus Eigenkapitalinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet sind, beinhalten hauptsächlich Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts, basierend auf der jeweiligen Bewertungsmethode. SIEHE TABELLE ‚ZUM BEIZULEGENDEN ZEITWERT BEWERTETE FINANZINSTRUMENTE STUFE 3'

Im Laufe des Jahres 2019 wurden keine Dividenden bezüglich Eigenkapitalinstrumenten, die erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis bewertet wurden, verbucht.

Nettogewinne oder -verluste aus finanziellen Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, beinhalten Effekte aus vorzeitiger Tilgung und Auflösungen von abgegrenzten Schulden.

Nominalbeträge aller ausstehenden Kurssicherungsgeschäfte in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Devisentermingeschäfte	14.697	10.784
Währungsoptionen	920	476
Gesamt	**15.617**	**11.260**

Beizulegende Zeitwerte in Mio. €

	31. Dez. 2019		31. Dez. 2018	
	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert
Devisentermingeschäfte	120	– 175	208	– 96
Währungsoptionen	17	–	15	–
Gesamt	**137**	**– 175**	**223**	**– 96**

Nominalbeträge der ausstehenden US-Dollar-Sicherungsgeschäfte in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Devisentermingeschäfte	4.590	4.767
Währungsoptionen	844	319
Gesamt	**5.434**	**5.086**

FINANZRISIKEN

Währungsrisiken

adidas ist Währungsrisiken ausgesetzt, da Cashflows in vielen verschiedenen Währungen anfallen. Der Großteil des Transaktionsrisikos ergibt sich durch die Produktbeschaffung in US-Dollar, wohingegen Verkäufe typischerweise in der funktionalen Währung der Tochterunternehmen stattfinden. Der Großteil dieser Transaktionen ist in US-Dollar, britischen Pfund, japanischen Yen und chinesischen Renminbi nominiert.

Gemäß den unternehmensinternen Treasury-Grundsätzen verfolgt adidas ein rollierendes Hedging-System mit einem Zeitfenster von bis zu 24 Monaten, wobei ein Großteil des erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs etwa sechs Monate vor Beginn einer Saison abgesichert wird. In seltenen Fällen werden Hedges auch über den Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen.

Um das Unternehmen gegen ungünstige Kursentwicklungen zu schützen, nutzt adidas verschiedene Hedging-Instrumente, wie z. B. Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungs-Swaps oder Kombinationen unterschiedlicher Instrumente. Diese Verträge werden grundsätzlich als Absicherungen von Zahlungsströmen bestimmt.

Darüber hinaus könnten Währungseffekte aus der Umrechnung von Ergebnissen, die nicht auf Euro lauten, in die funktionale Währung des Unternehmens, den Euro, zu einer wesentlichen negativen Auswirkung auf die Finanzergebnisse des Unternehmens führen.

Dieser Anhang enthält nähere Erläuterungen zur Bilanzierung und zu Hedge Accounting. SIEHE ERLÄUTERUNG 02

Risiken sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt:

Wechselkursrisiken basierend auf Nominalbeträgen in Mio. €

	USD	GBP	JPY	CNY
Zum 31. Dezember 2019				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	– 6.522	1.061	796	1.497
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternen Risikos	– 274	– 31	– 7	310
Bruttorisiko gesamt	**– 6.796**	**1.030**	**789**	**1.807**
Mit Währungsoptionen abgesichert	844	– 23	– 53	0
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	4.243	– 936	– 607	– 1.681
Nettorisiko	**– 1.709**	**71**	**129**	**126**
Zum 31. Dezember 2018				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	– 5.322	1.079	731	1.088
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternen Risikos	– 93	0	– 12	– 84
Bruttorisiko gesamt	**– 5.415**	**1.079**	**719**	**1.004**
Mit Währungsoptionen abgesichert	319	– 94	– 48	– 18
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	4.298	– 919	– 607	– 906
Nettorisiko	**– 798**	**66**	**64**	**80**

Das Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen wurde auf einjähriger Basis kalkuliert.

Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 hat das Unternehmen die Auswirkungen von Veränderungen der wichtigsten Wechselkurse auf Gewinn und Eigenkapital errechnet. Diese Effekte ergeben sich vor allem aus Veränderungen bei den beizulegenden Zeitwerten der Hedging-Instrumente. Die Analyse berücksichtigt keine Effekte aus der Umrechnung der Abschlüsse der ausländischen Tochterunternehmen des Unternehmens in dessen Berichtswährung, den Euro. Die Sensitivitätsanalyse basiert auf dem Nettobilanzrisiko, einschließlich unternehmensinterner Salden aus monetären Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, die auf Fremdwährungen lauten. Darüber hinaus werden alle ausstehenden Währungsderivate anhand hypothetischer Wechselkurse neu bewertet, um die Effekte auf Gewinn und Eigenkapital zu bestimmen. Die Analyse wurde für die Jahre 2019 und 2018 auf der gleichen Basis durchgeführt.

Dieser Sensitivitätsanalyse zufolge hätte eine zehnprozentige Aufwertung des Euro gegenüber dem US-Dollar zum 31. Dezember 2019 zu einer Steigerung des Gewinns um 6 Mio. € geführt.

Sensitivitätsanalyse für Wechselkursveränderungen von Fremdwährungen in Mio. €

	USD	GBP	JPY	CNY
Zum 31. Dezember 2019				
	EUR + 10 %	**EUR + 10 %**	**EUR + 10 %**	**EUR + 10 %**
Eigenkapital	– 328	86	59	99
Gewinn	6	3	1	– 26
	EUR – 10 %	**EUR – 10 %**	**EUR – 10 %**	**EUR – 10 %**
Eigenkapital	465	– 104	– 71	– 122
Gewinn	– 8	– 3	– 2	32
Zum 31. Dezember 2018				
	EUR + 10 %	**EUR + 10 %**	**EUR + 10 %**	**USD + 10 %**
Eigenkapital	– 269	89	58	79
Gewinn	11	0	1	– 9
	EUR – 10 %	**EUR – 10 %**	**EUR – 10 %**	**USD – 10 %**
Eigenkapital	342	– 104	– 72	– 79
Gewinn	– 9	0	– 1	1

Der negativere Marktwert der US-Dollar-Sicherungsgeschäfte hätte das Eigenkapital um 328 Mio. € verringert. Ein um 10 % schwächerer Euro am 31. Dezember 2019 hätte zu einer Reduzierung des Gewinns um 8 Mio. € geführt. Das Eigenkapital wäre um 465 Mio. € gestiegen. Die Auswirkungen von Kursschwankungen des Euro gegenüber dem britischen Pfund, dem japanischen Yen und dem chinesischen Renminbi auf Gewinn und Eigenkapital sind ebenfalls gemäß den IFRS-Anforderungen dargestellt.

Viele andere finanzielle und operative Variablen, welche die Auswirkung von Währungsfluktuationen potenziell verringern könnten, werden jedoch von der Analyse ausgeschlossen, z. B.:

- Es wird angenommen, dass Zinssätze, Rohstoffpreise und alle anderen Wechselkurse konstant bleiben.
- Es werden Jahresendkurse anstelle umsatzgewichteter Durchschnittskurse herangezogen. Letztere hätten eine höhere Relevanz und werden intern verwendet, um sowohl die Saisonalität des Geschäfts als auch Währungsschwankungen während des Jahres besser abzubilden.
- Das Exposure aus den prognostizierten operativen Cashflows, auf die sich die Sicherungsgeschäfte mehrheitlich beziehen, wird in dieser Analyse nicht umbewertet.
- Operative Aspekte, beispielsweise potenzielle Rabatte für Key Accounts, die mit den Auswirkungen von Währungseffekten auf unsere Beschaffungsaktivitäten vertraut sind (da sie bei ihrer Beschaffung für Eigenmarken ähnliche Währungseffekte spüren), werden von dieser Analyse ebenfalls ausgeschlossen.
- Das Kreditrisiko wird in dieser Analyse nicht berücksichtigt.

adidas sichert auch Bilanzrisiken zum größten Teil ab. Aufgrund seiner globalen Ausrichtung ist adidas in der Lage, das Währungsrisiko zum Teil durch ‚Natural Hedges' abzusichern. Das Brutto-US-Dollar-Cashflow-Exposure des Unternehmens für 2020 lag zum Jahresende 2019 bei € 6,8 Mrd. € und wurde mit Devisentermingeschäften, Währungsoptionen und Währungs-Swaps abgesichert.

Ausfallrisiken

Ein Ausfallrisiko entsteht, wenn ein Kunde oder eine andere Gegenpartei eines Finanzinstruments nicht den vertraglichen Verpflichtungen nachkommt. adidas ist diesem Risiko infolge seiner laufenden Geschäftstätigkeit und bestimmter Finanzierungsaktivitäten ausgesetzt. Ausfallrisiken ergeben sich hauptsächlich aufgrund von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie in geringerem Umfang auch aus anderen vertraglichen finanziellen Verpflichtungen der Gegenpartei, wie z. B. sonstigen Finanzanlagen, kurzfristig hinterlegten Bankguthaben und derivativen Finanzinstrumenten. Ohne Berücksichtigung etwaiger zusätzlicher Sicherheiten oder anderer Kreditgarantien entspricht der Buchwert der Finanzanlagen sowie der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen dem maximalen Ausfallrisiko.

Ende 2019 gab es keine relevante Ausfallrisikokonzentration nach Kundentyp oder Region. Das Ausfallrisiko des Unternehmens wird vielmehr hauptsächlich durch individuelle Kundenmerkmale beeinflusst. Gemäß unseren Kreditrichtlinien werden neue Kunden auf ihre Bonität geprüft, bevor wir ihnen unsere regulären Zahlungs- und Lieferbedingungen anbieten. Außerdem definieren wir für jeden Kunden bestimmte Forderungsobergrenzen. Bonität und Forderungsobergrenzen werden ständig überwacht. Kunden, deren Bonität den Mindestanforderungen des Unternehmens nicht genügt, dürfen Produkte in der Regel nur gegen Vorauszahlung erwerben.

Andere Aktivitäten zur Senkung des Ausfallrisikos beinhalten Eigentumsvorbehaltsklauseln sowie, selektiv eingesetzt, Kreditversicherungen, Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ohne Regress und Bankgarantien. Dieser Anhang enthält weitere quantitative Informationen über den Umfang, inwieweit Kreditsicherheiten das Ausfallrisiko der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen senken.

SIEHE ERLÄUTERUNG 07

Zum Ende des Geschäftsjahres 2019 entfielen auf keinen einzelnen Kunden mehr als 10 % der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Währungs-, Rohstoff-, Zins- und Eigenkapitalsicherungsgeschäfte sowie Investitionen flüssiger Mittel werden von der Treasury-Abteilung weltweit mit Großbanken mit hoher Kreditwürdigkeit getätigt. Konzerngesellschaften dürfen nur mit Banken zusammenarbeiten, die ein Rating von BBB+ oder höher aufweisen. Nur in Ausnahmefällen dürfen Tochterunternehmen auch mit Banken mit einem niedrigeren Rating zusammenarbeiten. SIEHE TREASURY, S. 115 Um das Risiko in solchen Fällen zu begrenzen, werden Restriktionen, wie z. B. Höchstanlagebeträge, klar vorgeschrieben. Zusätzlich werden die Credit-Default-Swap-Prämien der Partnerbanken des Unternehmens monatlich überprüft. Wird eine definierte Schwelle überschritten, werden die finanziellen Vermögenswerte auf Banken übertragen, die innerhalb des Limits liegen.

Des Weiteren geht adidas davon aus, dass die Risikokonzentration gering ist, da sich die Investmentgeschäfte des Unternehmens auf mehr als 20 weltweit tätige Banken verteilen. Zum 31. Dezember 2019 war keine Bank für mehr als 10 % des Investmentgeschäfts von adidas verantwortlich. Einschließlich der kurzfristigen Bankeinlagen von Tochterunternehmen bei lokalen Banken lag die durchschnittliche Konzentration bei 2 %. Daraus resultiert ein maximales Risiko von 118 Mio. € beim Ausfall einer einzelnen Bank. Zudem wurde zur breiteren Streuung des Investitionsrisikos in Geldmarktfonds mit einem Rating von AAA investiert.

Darüber hinaus hielt adidas im Jahr 2019 währungsbezogene derivative Finanzinstrumente mit einem positiven Marktwert von 137 Mio. €. Das maximale Risiko gegenüber einer einzelnen Bank aus solchen Vermögenswerten belief sich auf 66 Mio. € und die durchschnittliche Konzentration lag bei 9 %.

Gemäß IFRS 7 beinhaltet die nachfolgende Tabelle weitere Informationen über Aufrechnungsmöglichkeiten derivativer finanzieller Vermögenswerte und Verbindlichkeiten. Die meisten Vereinbarungen zwischen Finanzinstituten und dem Unternehmen beinhalten ein beiderseitiges Recht zur Aufrechnung. Diese Vereinbarungen erfüllen allerdings nicht die Kriterien für die Aufrechnung in der Bilanz, da das Recht zur Aufrechnung nur bei Ausfall eines Geschäftspartners durchsetzbar ist.

Die Buchwerte der ausgewiesenen derivativen Finanzinstrumente, die von den genannten Vereinbarungen betroffen sind, sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt:

Aufrechnungsmöglichkeit derivativer finanzieller Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in Mio. €

	2019	2018
Vermögenswerte		
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Vermögenswerte	322	249
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	0	0
Nettobilanzwerte der finanziellen Vermögenswerte	**322**	**249**
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	– 160	– 94
Gesamtnettowert der finanziellen Vermögenswerte	**162**	**155**
Verbindlichkeiten		
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Verbindlichkeiten	– 262	– 97
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	0	0
Nettobilanzwerte der finanziellen Verbindlichkeiten	**– 262**	**– 97**
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	160	94
Gesamtnettowert der Finanzverbindlichkeiten	**– 102**	**– 3**

Zinsrisiken

Veränderungen der Marktzinsen weltweit wirken sich auf zukünftige Zinszahlungen für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten aus. Da adidas keine wesentlichen variabel verzinslichen Verbindlichkeiten hat, dürften wesentliche Zinssatzsteigerungen die Profitabilität, die Liquidität und die Finanzlage des Unternehmens nur geringfügig beeinträchtigen.

Zur Senkung der Zinsrisiken und zur Sicherung der finanziellen Flexibilität verfolgt adidas im Rahmen seiner Finanzstrategie das zentrale Ziel, den überschüssigen Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit weiterhin zur Reduzierung der Bruttofinanzverbindlichkeiten einzusetzen. Darüber hinaus wird adidas möglicherweise adäquate Hedging-Strategien mittels derivativer Zinsinstrumente zur Minderung des Zinsrisikos in Betracht ziehen. SIEHE TREASURY, S. 115

Aktienkursrisiken

Aktienkursrisiken entstehen zum einen durch den Long-Term-Incentive-Plan (LTIP), ein aktienbasiertes Vergütungssystem mit Barausgleich, und zum anderen durch die (eigenkapitalneutrale) Wandelanleihe mit Barausgleich. Strategie von adidas ist es, dieses Risiko durch die Anwendung von Swaps und Optionen zu mindern, die die Änderungen bezüglich des Aktienkurses abdecken. Der LTIP wird mithilfe von Swaps gesichert, die als Absicherung von Zahlungsströmen klassifiziert sind. Die in der Wandelanleihe eingebettete Option mit Barausgleich ist mit einer Kaufoption gesichert, die sich gegenseitig ausgleichen.

Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 hat adidas die Auswirkungen von Veränderungen des Aktienkurses auf den Gewinn errechnet. Ein zehnprozentiger Anstieg des Kurses der adidas AG Aktie gegenüber dem Schlusskurs zum 31. Dezember 2019 hätte zu einer Steigerung des Gewinns um 79,5 Mio. € geführt. Ein zehnprozentiger Rückgang des Aktienkurses gegenüber dem Schlusskurs zum 31. Dezember 2019 hätte lediglich zu einer Steigerung des Gewinns um 45,7 Mio. € geführt.

Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken

Liquiditätsrisiken ergeben sich aus einem eventuellen Mangel an Mitteln, um fällige Verbindlichkeiten in Bezug auf Fristigkeit, Volumen und Währungsstruktur bedienen zu können. adidas sieht sich außerdem dem Risiko ausgesetzt, aufgrund von Liquiditätsengpässen ungünstige Finanzierungskonditionen akzeptieren zu müssen. Zur Steuerung der Liquiditätsrisiken setzt die Treasury-Abteilung ein effizientes Cash-Management-System ein. Zum 31. Dezember 2019 beliefen sich die flüssigen Mittel und Finanzanlagen des Unternehmens auf 2,511 Mrd. € (2018: 2,635 Mrd. €). Darüber hinaus unterhält adidas bilaterale Kreditlinien in Höhe von 2,105 Mrd. € (2018: 2,215 Mrd. €), um jederzeit ausreichende Liquidität zu gewährleisten. Davon sind 600 Mio. € bei ausgewählten Banken fest zugesagt. SIEHE TREASURY, S. 115

Zukünftige Mittelabflüsse infolge finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Konzernbilanz passiviert wurden, sind tabellarisch dargestellt.

Dazu gehören Zahlungen zur Begleichung von Finanzverbindlichkeiten sowie Mittelabflüsse infolge von bar beglichenen Derivaten mit negativem Marktwert. Finanzielle Verbindlich-

Zukünftige Mittelabflüsse in Mio. €

	Bis zu 1 Jahr	Bis zu 2 Jahren	Bis zu 3 Jahren	Bis zu 4 Jahren	Bis zu 5 Jahren	Mehr als 5 Jahre	Gesamt
Zum 31. Dezember 2019							
Bankkredite	43	19	19	19	19	46	165
Eurobond[1]	17	616	9	9	9	407	1.067
Eigenkapital-neutrale Wandelanleihe				487			487
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.703						2.703
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	66	0					66
Abgegrenzte Schulden[2]	1.016					1	1.017
Derivative Finanzverbindlichkeiten	7.497	712	5	503	3	15	8.735
Gesamt	**11.342**	**1.347**	**33**	**1.018**	**31**	**469**	**14.240**
Zum 31. Dezember 2018							
Bankkredite	66	19	19	19	19	66	208
Eurobond[1]	16	17	616	9	9	416	1.083
Eigenkapital-neutrale Wandelanleihe					484		484
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.300						2.300
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	83						83
Abgegrenzte Schulden[2]	921					1	922
Derivative Finanzverbindlichkeiten	3.373	378	7	4	503	13	4.278
Gesamt	**6.759**	**414**	**642**	**32**	**1.015**	**496**	**9.358**

1 Beinhaltet Zinszahlungen.
2 Ohne abgegrenzte Zinsen.

keiten, die ohne Strafgebühren vorzeitig abgelöst werden können, werden zu ihrem frühestmöglichen Rückzahlungstermin berücksichtigt. Cashflows für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten werden anhand der Marktkonditionen zum Bilanzstichtag ermittelt.

adidas hat das Geschäftsjahr 2019 mit einer Netto-Cash-Position in Höhe von 873 Mio. € beendet (2018: Netto-Cash-Position in Höhe von 959 Mio. €).

Finanzinstrumente zur Absicherung des Währungsrisikos

Zum 31. Dezember 2019 hielt adidas die folgenden ausstehenden Derivate, um das Währungsrisiko abzusichern:

Durchschnittliche Hedging-Kurse

		Laufzeit
Zum 31. Dezember 2019	**Kurzfristig**	**Langfristig**
Währungsrisiko		
Nettorisikoposition (in Mio. €)	**853**	**360**
Devisentermingeschäfte		
Durchschnittlicher EUR/USD-Hedging-Kurs	1,167	1,142
Durchschnittlicher EUR/GBP-Hedging-Kurs	0,899	0,869
Durchschnittlicher EUR/JPY-Hedging-Kurs	123,132	117,975
Durchschnittlicher EUR/CNY-Hedging-Kurs	7,961	8,079
Währungsoptionen		
Durchschnittlicher EUR/USD-Hedging-Kurs	1,143	–
Durchschnittlicher EUR/GBP-Hedging-Kurs	0,862	0,863
Durchschnittlicher EUR/JPY-Hedging-Kurs	124,650	–
Durchschnittlicher USD/CNY-Hedging-Kurs	–	–
Aktienkursrisiko		
Nettorisikoposition (in Mio. €)	**49**	**118**
Total-Return-Swap		
Durchschnittlicher Hedging-Kurs	179,980	190,215

Durchschnittliche Hedging-Kurse

		Laufzeit
Zum 31. Dezember 2018	**Kurzfristig**	**Langfristig**
Währungsrisiko		
Nettorisikoposition (in Mio. €)	**– 90**	**873**
Devisentermingeschäfte		
Durchschnittlicher EUR/USD-Hedging-Kurs	1,223	1,207
Durchschnittlicher EUR/GBP-Hedging-Kurs	0,896	0,897
Durchschnittlicher EUR/JPY-Hedging-Kurs	130,737	127,577
Durchschnittlicher USD/CNY-Hedging-Kurs	6,687	6,872
Währungsoptionen		
Durchschnittlicher EUR/USD-Hedging-Kurs	1,189	–
Durchschnittlicher EUR/GBP-Hedging-Kurs	0,933	–
Durchschnittlicher EUR/JPY-Hedging-Kurs	131,221	–
Durchschnittlicher USD/CNY-Hedging-Kurs	6,901	–
Aktienkursrisiko		
Nettorisikoposition (in Mio. €)	**–**	**104**
Total-Return-Swap		
Durchschnittlicher Hedging-Kurs	–	177,060

Folgende Beträge beziehen sich auf das zugrunde liegende gesicherte Grundgeschäft am Bilanzstichtag:

Designation von gesicherten Grundgeschäften zum 31. Dezember 2019 in Mio. €

	Zugrunde liegende Wertänderung für die Berechnung der Ineffektivität	Hedging-Rücklagen	Cost-of-Hedging-Rücklagen	Saldo der Hedging-Rücklage, der aufgelösten Sicherungsbeziehungen zugerechnet werden kann
Währungsrisiko				
Absatzgeschäfte	– 59	– 49	– 47	–
Lagerbestandsgeschäfte	– 42	8	59	–
Nettoinvestitionsrisiko	**– 44**	**– 182**	**–**	**–**
Aktienkursrisiko				
Long-Term-Incentive-Pläne	– 85	26	–	–

Designation von gesicherten Grundgeschäften zum 31. Dezember 2018 in Mio. €

	Zugrunde liegende Wertänderung für die Berechnung der Ineffektivität	Hedging-Rücklagen	Cost-of-Hedging-Rücklagen	Saldo der Hedging-Rücklage, der aufgelösten Sicherungsbeziehungen zugerechnet werden kann
Währungsrisiko				
Absatzgeschäfte	4	– 5	– 30	–
Lagerbestandsgeschäfte	– 112	119	19	–
Nettoinvestitionsrisiko	**– 1**	**– 138**	**–**	**–**
Aktienkursrisiko				
Long-Term-Incentive-Pläne	– 2	2	–	–

Die folgende Tabelle zeigt die Beträge für designierte Sicherungsinstrumente und Hedging-Ineffektivität:

Designierte Sicherungsinstrumente in Mio. €

	2019							Im Jahresverlauf 2019				
		Buchwert										
	Nominalwert	Aktiva	Passiva	Einzelposten der Bilanzposition, die das Absicherungsgeschäft zeigt	Wertänderungen von Sicherungsgeschäften, die in der Hedging-Rücklage gezeigt werden	Wertänderungen von Sicherungsgeschäften, die in der Cost-of-Hedging-Rücklage gezeigt werden	Hedging-Ineffektivität, die in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung gezeigt wird	Einzelposten der Gewinn-und-Verlust-Rechnung, der Hedging-Ineffektivität zeigt	Betrag, der von der Hedging-Rücklage in den Lagerbestand transferiert wurde	Betrag, der von der Cost-of-Hedging-Rücklage in den Lagerbestand transferiert wurde	Betrag, der von der Hedging-Rücklage in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert wurde	Betrag, der von der Cost-of-Hedging-Rücklage in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert wurde	Einzelposten in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung, der diese Umgliederung aufweist
Währungsabsicherungsgeschäfte – Absatz	4.606	21	– 70	Sonstige finanzielle Vermögenswerte/ Verbindlichkeiten	59	– 126	–	Umsatzkosten	–	–	– 160	54	Umsatzkosten
Währungsabsicherungsgeschäfte – Lagerbestand	4.960	40	– 32	Sonstige finanzielle Vermögenswerte/ Verbindlichkeiten	42	– 30	–	Umsatzkosten	105	117	–	–	Umsatzkosten
Devisentermingeschäfte – Nettoinvestitionen	503	–	– 2	Sonstige finanzielle Vermögenswerte/ Verbindlichkeiten	44	–	–	Finanzergebnis	–	–	–	–	Finanzergebnis
Total-Return-Swap – Long-Term-Incentive-Plan	167	88	–	Sonstige finanzielle Vermögenswerte/ Verbindlichkeiten	85	–	–	Finanzergebnis	–	–	61	–	Sonstige betriebliche Aufwendungen

Designierte Sicherungsinstrumente in Mio. €

	2018							Im Jahresverlauf 2018				
		Buchwert										
	Nominalwert	Aktiva	Passiva	Einzelposten der Bilanzposition, die das Absicherungsgeschäft zeigt	Wertänderungen von Sicherungsgeschäften, die in der Hedging-Rücklage gezeigt werden	Wertänderungen von Sicherungsgeschäften, die in der Cost-of-Hedging-Rücklage gezeigt werden	Hedging-Ineffektivität, die in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung gezeigt wird	Einzelposten der Gewinn-und-Verlust-Rechnung, der Hedging-Ineffektivität zeigt	Betrag, der von der Hedging-Rücklage in den Lagerbestand transferiert wurde	Betrag, der von der Cost-of-Hedging-Rücklage in den Lagerbestand transferiert wurde	Betrag, der von der Hedging-Rücklage in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert wurde	Betrag, der von der Cost-of-Hedging-Rücklage in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert wurde	Einzelposten in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung, der diese Umgliederung aufweist
Währungsabsicherungsgeschäfte – Absatz	3.256	23	– 54	Sonstige finanzielle Vermögenswerte/ Verbindlichkeiten	318	25	–	Umsatzkosten	–	–	– 26	– 33	Umsatzkosten
Währungsabsicherungsgeschäfte – Lagerbestand	4.282	151	– 7	Sonstige finanzielle Vermögenswerte/ Verbindlichkeiten	– 27	– 35	–	Umsatzkosten	– 46	30	–	–	Umsatzkosten
Devisentermingeschäfte – Nettoinvestitionen	486	6	– 5	Sonstige finanzielle Vermögenswerte/ Verbindlichkeiten	– 16	–	–	Finanzergebnis	–	–	–	–	Finanzergebnis
Total-Return-Swap – Long-Term-Incentive-Plan	104	3	–	Sonstige finanzielle Vermögenswerte/ Verbindlichkeiten	2	–	–	Finanzergebnis	–	–	1	–	Sonstige betriebliche Aufwendungen

Aufgrund des Wegfalls bestimmter Währungsrisiken wurden im Jahr 2019 einige Absicherungsgeschäfte vorzeitig beendet und daher ein negativer Betrag von 35 Mio. € aus der Hedging-Rücklage in die Gewinn-und Verlust-Rechnung umgebucht.

Die folgende Tabelle zeigt die Überleitung der Eigenkapitalveränderung in Bezug auf Cashflow-Hedges, unterteilt nach Risikokategorien nach Abzug von Steuern.

Änderungen der Rücklagen pro Risikokategorie in Mio. €

	Hedging-Rücklage	Cost-of-Hedging-Rücklage
Saldo zum 1. Januar 2019	**– 20**	**– 11**
Absicherung von Zahlungsströmen		
Änderungen im beizulegenden Zeitwert:		
Devisentermingeschäft – Absatz	– 158	32
Devisentermingeschäft – Lagerbestand	– 33	99
Devisentermingeschäft – Nettoinvestitionen	– 44	–
Betrag, der nicht länger im OCI erfasst wird:		
Wechselkursrisiko	54	– 172
Unterjährige Geschäfte	– 18	46
Betrag, der nicht im Finanzergebnis gezeigt wird		
Wechselkursrisiko – Lagerbestand	–	–
Steuern auf Bewegungen der Rücklagen im Jahresverlauf	**44**	**3**
Eigenkapitalabsicherung		
Änderungen im beizulegenden Zeitwert:	85	–
Betrag, der in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert wurde	– 61	–
Saldo zum 31. Dezember 2019	**– 150**	**– 3**

adidas setzt anerkannte finanzmathematische Berechnungsmodelle, basierend auf den herrschenden Marktbedingungen zum Bilanzstichtag, ein, um die beizulegenden Zeitwerte der nicht börsengehandelten derivativen Finanzinstrumente festzustellen.

Änderungen der Rücklagen pro Risikokategorie in Mio. €

	Hedging-Rücklage	Cost-of-Hedging-Rücklage
Saldo zum 1. Januar 2018	**– 295**	**– 1**
Absicherung von Zahlungsströmen		
Änderungen im beizulegenden Zeitwert:		
Devisentermingeschäft – Absatz	292	40
Devisentermingeschäft – Lagerbestand	55	– 40
Devisentermingeschäft – Nettoinvestitionen	– 16	–
Betrag, der in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert wurde:		
Wechselkursrisiko	– 73	30
Unterjährige Geschäfte	16	– 39
Betrag, der nicht im Finanzergebnis gezeigt wird		
Wechselkursrisiko – Lagerbestand	0	1
Steuern auf Bewegungen der Rücklagen im Jahresverlauf	**17**	**4**
Eigenkapitalabsicherung		
Änderungen im beizulegenden Zeitwert:	3	
Betrag, der in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert wurde	– 1	–
Saldo zum 31. Dezember 2018	**– 3**	**– 7**

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

Alle Zahlen der Geschäftsjahre 2019 und 2018 in den ‚Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung' beziehen sich, sofern nicht ausdrücklich anders angegeben, auf die fortgeführten Geschäftsbereiche des Unternehmens.

31 » SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE

Die sonstigen betrieblichen Erträge setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige betriebliche Erträge in Mio. €

	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018
Erträge aus der Auflösung von abgegrenzten Schulden und Rückstellungen	9	6
Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	5	10
Übrige Erträge	42	32
Sonstige betriebliche Erträge	**56**	**48**

Die übrigen Erträge resultieren im Wesentlichen aus Rückerstattungen von indirekten Steuern.

32 » SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN

Aufwendungen werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlustrechnung gemäß dem Umsatzkostenverfahren nach Funktionen dargestellt. Eine Ausnahme bilden die Wertminderungsaufwendungen (netto) auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und auf Vertragsvermögensgegenstände, die in einem gesonderten Posten gemäß IFRS 9 ‚Finanzinstrumente' ausgewiesen werden.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen nach Funktionen umfassen Marketingaufwendungen und Point-of-Sale-Aufwendungen, Vertriebsaufwendungen und Verwaltungsaufwendungen sowie übrige betriebliche Aufwendungen abzüglich ggf. erfolgsbezogener Zuwendungen der öffentlichen Hand.

Die Aufwendungen für Marketing und Point of Sale enthalten Aufwendungen für Promotion und Kommunikation, wie z. B. Promotion-Verträge, Werbung, Veranstaltungen und sonstige Kommunikationsaktivitäten, jedoch nicht die Personal- und Verwaltungskosten im Marketingbereich, die in den Vertriebsaufwendungen ausgewiesen werden.

Die Vertriebsaufwendungen enthalten neben Personal- und Verwaltungskosten für den Vertriebsbereich auch Aufwendungen für direkte und indirekte Beschaffung, Personal- und Verwaltungskosten im Marketingbereich sowie Aufwendungen für Forschung und Entwicklung, die im Jahr 2019 152 Mio € (2018: 153 Mio. €) betrugen.

Die Verwaltungsaufwendungen umfassen die Funktionen IT, Finanzen, Recht, Personalwesen, allgemeine Verwaltung und Geschäftsleitung.

Die übrigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten hauptsächlich Aufwendungen für Einmaleffekte sowie Verluste aus dem Abgang von Anlagevermögen.

Erfolgsbezogene Zuwendungen der öffentlichen Hand werden von den entsprechenden Aufwendungen abgezogen und betrugen im Jahr 2019 34 Mio. € (2018: 27 Mio. €).

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Aufwendungen nach Kostenarten. SIEHE ERLÄUTERUNG 33

33 » KOSTENARTEN

Zusätzliche Informationen über die Herkunft der Aufwendungen nach Kostenarten werden im Folgenden gegeben.

Der Materialaufwand stellt den Betrag der Vorräte dar, der als Aufwand in der Berichtsperiode erfasst wurde.

Mit Ausnahme der in den Umsatzkosten enthaltenen Abschreibungen, die sich auf Produktionskosten beziehen, sind Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen auf Sachanlagen, Nutzungsrechte und immaterielle Vermögenswerte hauptsächlich in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten. Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte (falls anwendbar) werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung in einer separaten Zeile ausgewiesen.

Der wesentliche Teil des Personalaufwands ist in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten. Personalaufwand, der den Herstellungskosten direkt zugeordnet werden kann, ist in den Umsatzkosten enthalten.

Aufwendungen, die sich auf Leasingverhältnisse beziehen, denen ein Vermögenswert von geringem Wert zugrunde liegt, werden ohne Leasingverpflichtungen aus kurzfristigen Leasingverhältnissen gezeigt.

Aufwendungen nach Kostenarten in Mio. €

	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018
Materialaufwand	**11.296**	**10.507**
Abschreibungen	**1.162**	**470**
Davon: in den Umsatzkosten enthalten	31	3
Davon: in den Personalaufwand enthalten	11	–
Wertminderungsaufwendungen	**24**	**19**
Wertaufholungen	**– 8**	**– 3**
Löhne und Gehälter	2.382	2.156
Sozialabgaben	228	218
Pensionsaufwand	109	107
Personalaufwand	**2.720**	**2.481**
Aufwand für kurzfristige Leasingverhältnisse	**38**	**n. a.**
Aufwand für Leasingverhältnisse über einen Vermögenswert von geringem Wert	**1**	**n. a.**
Aufwand für variable Leasingzahlungen	**140**	**n. a.**

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den Aufwendungen nach Funktionen. SIEHE ERLÄUTERUNG 32

34 » FINANZERTRÄGE/FINANZAUFWENDUNGEN

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

Finanzerträge in Mio. €

	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	50	24
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	0	0
Zinserträge aus nichtfinanziellen Vermögenswerten	0	0
Wechselkursgewinne, netto	–	26
Sonstige	14	7
Finanzerträge	**64**	**57**

Finanzaufwendungen in Mio. €

	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	160	42
Davon: Zinsaufwendungen aus Leasingverbindlichkeiten	101	2
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	0	0
Zinsaufwendungen aus sonstigen Rückstellungen und nichtfinanziellen Verbindlichkeiten	0	0
Wechselkursverluste, netto	5	–
Sonstige	1	5
Finanzaufwendungen	**166**	**47**

Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, setzen sich hauptsächlich aus Zinserträgen aus Bankguthaben und Darlehen zusammen.

Zinserträge/Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, beinhalten hauptsächlich Zinszahlungen aus Investmentfonds sowie Nettozinszahlungen aus Zinsderivaten, die nicht Teil einer Sicherungsbeziehung sind. Unrealisierte Gewinne/Verluste aus der Bewertung solcher finanziellen Vermögenswerte zum beizulegenden Zeitwert werden in den sonstigen Finanzerträgen oder -aufwendungen ausgewiesen.

Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, beinhalten hauptsächlich Zinsen aus Leasingverbindlichkeiten sowie Zinsen auf Finanzverbindlichkeiten und die Effekte aus der Anwendung der ‚Effektivzinsmethode'.

Zinsaufwendungen aus sonstigen Rückstellungen und nichtfinanziellen Verbindlichkeiten beinhalten vor allem die Effekte aus der Bewertung zum Barwert bei sonstigen Rückstellungen und Zinsen auf nichtfinanzielle Verbindlichkeiten wie z. B. Steuerschulden.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen bezüglich Wertpapieren, Finanzverbindlichkeiten und Finanzinstrumenten.

SIEHE ERLÄUTERUNGEN 06, 15, 18 UND 30

35 » HOCHINFLATION

Aufgrund der rapiden Abwertung des argentinischen Pesos wird Argentinien als hochinflationär angesehen, und dementsprechend wurde IAS 29 erstmals im dritten Quartal 2018 angewendet. Um die Änderung der Kaufkraft zu reflektieren, wurden die Jahresabschlüsse der Tochterunternehmen, deren funktionale Währung der argentinische Peso ist, rückwirkend zum 1. Januar 2018 für das Geschäftsjahr 2018 umgerechnet. Die Abschlüsse basieren auf dem Konzept der historischen Anschaffungs- und/oder Herstellungskosten. Die Vorjahreszahlen werden in der am 31. Dezember 2018 geltenden Maßeinheit angegeben.

Für die Umrechnung in die Berichtswährung Euro wurde für alle Posten der Stichtagskurs zum 31. Dezember 2019 herangezogen. Im Einzelabschluss der Tochtergesellschaft wurde das Nettovermögen an die Preisänderungen angepasst.

Der Preisindex betrug zum 31. Dezember 2019 3.767,12 (2018: 2.450,15).

36 » ERTRAGSTEUERN

Die adidas AG und ihre deutschen Tochterunternehmen unterliegen der inländischen Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer. Der für die Geschäftsjahre 2019 und 2018 anzuwendende Körperschaftsteuersatz beträgt 15 %. Zusätzlich wird ein Solidaritätszuschlag von 5,5 % erhoben. Die Gewerbesteuer beträgt ca. 11,4 % des steuerpflichtigen Einkommens.

Bei den ausländischen Tochterunternehmen werden für die Berechnung der latenten Steuern die am Bilanzstichtag gültigen oder bereits rechtskräftig beschlossenen Steuersätze verwendet.

Latente Steueransprüche/-schulden

Die latenten Steueransprüche und -schulden werden saldiert, wenn sie sich auf dieselbe Steuerbehörde beziehen. Dementsprechend werden sie in der Konzernbilanz wie folgt ausgewiesen:

Latente Steueransprüche/-schulden in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Latente Steueransprüche	1.093	651
Latente Steuerschulden	– 280	– 241
Latente Steueransprüche, netto	**813**	**410**

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

Entwicklung der latenten Steueransprüche in Mio. €

	2019	2018
Latente Steueransprüche, netto zum 1. Januar	**410**	**440**
Latente Steuererträge	355	4
Veränderung Konsolidierungskreis[1]	– 2	–
Veränderung der latenten Steuern aufgrund von Neubewertungen der leistungsorientierten Pensionszusagen, erfasst im sonstigen Ergebnis[2]	18	6
Veränderung der latenten Steuern, die sich auf die Veränderung des effektiven Teils des beizulegenden Zeitwerts von Sicherungsinstrumenten bezieht, erfasst im sonstigen Ergebnis[3]	27	– 43
Veränderung der latenten Steuern aufgrund der Umsetzung von IFRS 9	–	1
Veränderung der latenten Steuern aufgrund der Umsetzung von IFRS 15	–	8
Währungsumrechnungseffekte	5	– 6
Latente Steueransprüche, netto zum 31. Dezember	**813**	**410**

1 Siehe Erläuterung 04.
2 Siehe Erläuterung 25.
3 Siehe Erläuterung 30.

Die latenten Bruttosteueransprüche und -schulden des Unternehmens nach Wertberichtigung und vor entsprechender Verrechnung beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

Latente Steuern in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Langfristige Vermögenswerte	462	182
Kurzfristige Vermögenswerte	292	182
Schulden und Rückstellungen	1.018	311
Kumulierte steuerliche Verlustvorträge	80	14
Latente Steueransprüche	**1.852**	**689**
Langfristige Vermögenswerte	888	206
Kurzfristige Vermögenswerte	69	49
Schulden und Rückstellungen	82	24
Latente Steuerschulden	**1.039**	**279**
Latente Steueransprüche, netto	**813**	**410**

Latente Steueransprüche werden nur in dem Umfang angesetzt, in dem die Realisierung des entsprechenden Steuervorteils wahrscheinlich ist. Für die Beurteilung der Wahrscheinlichkeit werden neben der Ertragslage der Vergangenheit und den jeweiligen Geschäftserwartungen für die absehbare Zukunft auch geeignete steuerliche Strukturmaßnahmen berücksichtigt.

Latente Steueransprüche auf Schulden und Rückstellungen und latente Steuerschulden auf langfristige Vermögenswerte haben sich aufgrund der erstmaligen Anwendung des IFRS 16 signifikant erhöht. Latente Steueransprüche auf langfristige Vermögenswerte haben sich, aufgrund einer Erhöhung der Steuerbemessungsgrundlage für langfristige Vermögenswerte im Zusammenhang mit einer internen Reorganisation, signifikant erhöht.

Die latenten Steueransprüche, deren Realisierung nicht wahrscheinlich ist, haben sich im Geschäftsjahr 2019 von 554 Mio. € auf 488 Mio. € vermindert. Sie entfallen größtenteils auf steuerliche Verlustvorträge und ungenutzte Steuergutschriften für ausländische Steuern der Steuergruppe USA, die ab 2028 zu verfallen beginnen. Die verbleibenden nicht aktivierten latenten Steueransprüche betreffen Tochterunternehmen in Ländern, in denen nicht mit hinreichender Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann, dass die entsprechenden Steuervorteile realisiert werden.

adidas berücksichtigt keine latenten Steuerschulden für einbehaltene Gewinne ausländischer Tochterunternehmen, falls diese Gewinne als voraussichtlich permanent investiert betrachtet werden. Sofern diese Gewinne, deren wertmäßige Ermittlung nicht praktikabel ist, als Dividenden ausgeschüttet werden oder das Unternehmen seine Beteiligung an dem jeweiligen Tochterunternehmen veräußert, könnte eine zusätzliche Steuerschuld entstehen.

Steueraufwand

Der Steueraufwand stellt sich wie folgt dar:

Ertragsteueraufwand in Mio. €

	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018
Laufender Steueraufwand	996	673
Latente Steuererträge	– 355	– 4
Ertragsteueraufwand	**640**	**669**

In den latenten Steuererträgen ist ein Steuerertrag von 388 Mio. € enthalten (2018: 52 Mio. €), der auf das Entstehen bzw. die Auflösung temporärer Differenzen zurückzuführen ist.

Im Jahr 2019 beinhaltet der laufende und latente Steueraufwand/Steuerertrag Einflüsse aus einer internen Reorganisation.

Der anzuwendende Steuersatz des Unternehmens ist 27,4 % (2018: 30 %), welcher der anzuwendende Steuersatz der adidas AG ist. Die Vergleichsinformationen für das Jahr 2018 in der nachfolgenden Tabelle wurden unter Verwendung des anzuwendenden Steuersatzes von 27,4 % angepasst.

Der effektive Steuersatz des Unternehmens weicht von dem anzuwendenden Steuersatz in Höhe von 27,4 % wie folgt ab:

Überleitung des Steuersatzes

	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019		1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
Erwarteter Ertragsteueraufwand	700	27,4	651	27,4
Steuersatzunterschiede	– 119	– 4,6	– 116	– 4,9
Nicht abzugsfähige Aufwendungen	26	1,0	27	1,2
Verlustvorträge, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen	– 53	– 2,1	– 29	– 1,2
Änderung von Steuersätzen	3	0,1	3	0,1
Sonstige, netto	1	0,0	0	0,0
	557	**21,8**	**537**	**22,6**
Quellensteueraufwand	83	3,2	132	5,6
Ertragsteueraufwand	**640**	**25,0**	**669**	**28,1**

Für das Geschäftsjahr 2019 ergibt sich ein effektiver Steuersatz von 25,0 %. Der effektive Steuersatz im Geschäftsjahr 2018 betrug 28,1 %.

Der Posten ‚Nicht abzugsfähige Aufwendungen' umfasst Steueraufwand/Steuererträge im Zusammenhang mit steuerfreien Erträgen, die Entwicklung der Rückstellungen für ungewisse Steuerpositionen, periodenfremden Steueraufwand sowie Steueraufwand im Zusammenhang mit einer internen Reorganisation.

Im Geschäftsjahr 2019 belief sich der Ertragsteueraufwand, der sich auf Vorjahre bezieht, auf 134 Mio. € (2018: Steuerertrag von 69 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2019 beinhaltet der Posten ‚Verlustvorträge, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten und Veränderungen der Wertberichtigungen', im Wesentlichen die Auflösung von Wertberichtigungen in den USA, Kanada und Brasilien (56 Mio. €) sowie eine Zuführung zu den Wertberichtigungen in Argentinien (3 Mio.€). Im Geschäftsjahr 2018 bezogen sich die Veränderungen der Wertberichtigungen im Wesentlichen auf die USA, Kanada und Argentinien.

Für das Geschäftsjahr 2019 belief sich der Gesamtsteuervorteil aus bisher nicht aktivierten Steuerverlusten, Steuergutschriften oder temporären Differenzen aus Vorjahren, die zu einer Reduzierung des laufenden Steueraufwands genutzt wurden, auf 26 Mio. €. Dieser Betrag entfällt größtenteils auf die USA, Kanada und Brasilien (2018: 39 Mio. €).

Der Posten ‚Änderung von Steuersätzen' spiegelt im Geschäftsjahr 2019 im Wesentlichen die Reduzierung der Steuersätze für Indien und Griechenland wider. Im Geschäftsjahr 2018 bezog sich die Änderung von Steuersätzen im Wesentlichen auf die Steuersatzreduzierungen in Frankreich und Argentinien.

37 » ERGEBNIS JE AKTIE

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie wird durch Division des auf die Anteilseigner entfallenden Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im entsprechenden Geschäftsjahr, abzüglich der von adidas erworbenen eigenen Aktien, ermittelt.

Die im März 2012 emittierte Wandelanleihe wurde im Jahr 2018 vollständig konvertiert, daher ist eine Berücksichtigung von potenziell verwässernden Aktien aufgrund der Ausgabe der Wandelanleihe bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie im Geschäftsjahr 2019 nicht erforderlich. Verwässerungseffekte für das Geschäftsjahr 2019 entstehen aus dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm. SIEHE ERLÄUTERUNG 28

Ergebnis je Aktie

	Fortgeführte Geschäftsbereiche		Aufgegebene Geschäftsbereiche		Gesamt	
	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	1.918	1.709	–	–	–	–
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn (in Mio. €)	2	3	–	–	–	–
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	**1.917**	**1.707**	**59**	**– 5**	**1.976**	**1.702**
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	197.606.107	201.759.012	197.606.107	201.759.012	197.606.107	201.759.012
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	**9,70**	**8,46**	**0,30**	**– 0,02**	**10,00**	**8,44**
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	1.917	1.707	59	– 5	1.976	1.702
Zinsaufwand auf Wandelanleihe, abzüglich Steuern (in Mio. €)	–	0	–	–	–	0
Gewinn zur Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie (in Mio. €)	**1.917**	**1.707**	**59**	**– 5**	**1.976**	**1.702**
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	197.606.107	201.759.012	197.606.107	201.759.012	197.606.107	201.759.012
Gewichtete angenommene Wandlung der Wandelanleihe	–	280.100	–	280.100	–	280.100
Verwässerungseffekt aus anteilsbasierten Vergütungen	6.426	5.855	6.426	5.855	6.426	5.855
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien für verwässertes Ergebnis je Aktie	**197.612.533**	**202.044.967**	**197.612.533**	**202.044.967**	**197.612.533**	**202.044.967**
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	**9,70**	**8,45**	**0,30**	**– 0,02**	**10,00**	**8,42**

SONSTIGE ERLÄUTERUNGEN

38 » SEGMENTINFORMATIONEN

adidas ist primär in einem Wirtschaftszweig tätig, und zwar in der Entwicklung sowie dem Vertrieb und der Vermarktung von Sport- und Sportlifestyleartikeln.

In Anlehnung an die Berichterstattungsstruktur des Unternehmens für Managementzwecke nach Märkten und gemäß der Definition des IFRS 8 ‚Geschäftssegmente' sind zum 31. Dezember 2019 zehn Geschäftssegmente bestimmt worden: Europa, Nordamerika adidas, Nordamerika Reebok, Asien-Pazifik, Russland/GUS, Lateinamerika, Emerging Markets, adidas Golf, Runtastic und Andere zentral geführte Geschäftsbereiche.

Aufgrund der abgeschlossenen Veräußerung wird das Ergebnis des ehemaligen Geschäftssegments TaylorMade im Jahr 2018 als aufgegebene Geschäftsbereiche berichtet. SIEHE ERLÄUTERUNG 03

Die Geschäftssegmente Nordamerika adidas und Nordamerika Reebok wurden zum Segment Nordamerika aggregiert.

Entsprechend den Kriterien des IFRS 8 für berichtspflichtige Segmente werden die Geschäftssegmente Europa, Nordamerika, Asien-Pazifik, Russland/GUS, Lateinamerika und Emerging Markets separat berichtet. Die restlichen Geschäftssegmente werden aus Wesentlichkeitsgründen unter Andere Geschäftssegmente zusammengefasst.

In den einzelnen Märkten werden alle Großhandels-, Einzelhandels- und E-Commerce-Aktivitäten berichtet, die sich auf den Vertrieb von Produkten der Marken adidas und Reebok an Einzelhändler und Endkonsumenten beziehen.

adidas Golf beinhaltet den Vertrieb und Verkauf von Produkten der Marke adidas Golf.

Runtastic ist im Bereich digitale Gesundheit und Fitness tätig. Das Unternehmen stellt ein umfangreiches Ecosystem zum Erfassen und Verwalten von Gesundheits- und Fitnessdaten zur Verfügung.

Das Segment Andere zentral geführte Geschäftsbereiche umfasst vor allem die Geschäftsaktivitäten im Zusammenhang mit dem Label Y-3.

Bestimmte zentralisierte Funktionen des Unternehmens erfüllen nicht die Definition von IFRS 8 bezüglich Geschäftssegmenten. Dies gilt vor allem für die Funktionen Global Brands und Global Sales (zentrale Marken- und Vertriebssteuerung für die Marken adidas und Reebok), das zentrale Treasury und die weltweite Beschaffung sowie für andere Abteilungen der Unternehmenszentrale. Vermögenswerte, Schulden, Erträge und Aufwendungen, die auf diese Zentralbereiche entfallen, werden in den Überleitungsrechnungen ausgewiesen.

Der Hauptentscheidungsträger des Unternehmens ist definiert als der gesamte Vorstand der adidas AG.

Die Umsatzerlöse entsprechen den Erlösen aus Verträgen mit Kunden. Zwischen den berichtspflichtigen Segmenten fallen keine Innenumsätze an. Die zur Erstellung der Segmentinformationen angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsregeln stimmen mit denen des Unternehmens überein. SIEHE ERLÄUTERUNG 02

Das Ergebnis der berichtspflichtigen Segmente wird in dem Posten ‚Segmentbetriebsergebnis' berichtet. Dieser Posten ist definiert als Bruttoergebnis abzüglich der dem Segment oder der Gruppe von Segmenten zurechenbaren sonstigen betrieblichen Aufwendungen zuzüglich der Lizenz- und Provisionserträge und der sonstigen betrieblichen Erträge, jedoch ohne Berücksichtigung der Kosten der Zentralbereiche sowie der zentralen Aufwendungen für Marketing.

Die Segmentvermögenswerte enthalten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte. Nur diese Posten werden regelmäßig dem Hauptentscheidungsträger gemeldet. Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen (außer für Geschäfts- oder Firmenwerte) und Wertaufholungen sowie Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte sind Teil der Segmentberichtserstattung, obwohl beide nicht Bestandteil der Segmentvermögenswerte sind. Einem Segment oder einer Gruppe von Segmenten nicht direkt zurechenbare Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen werden in den Überleitungsrechnungen unter den Posten ‚Zentralbereiche' und ‚Konsolidierung' ausgewiesen.

Die Segmentschulden enthalten lediglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aus dem operativen Geschäft, da keine weiteren Verbindlichkeiten regelmäßig an den Hauptentscheidungsträger berichtet werden.

Zinserträge und Zinsaufwendungen sowie Ertragsteuern sind nicht den berichtspflichtigen Segmenten zugeordnet und werden auch nicht separat an den Hauptentscheidungsträger berichtet.

Segmentangaben I in Mio. €

	Umsatzerlöse (mit Dritten)[1]		Davon: Marke adidas[1]		Davon: Marke Reebok[1]		Segment-betriebs-ergebnis[1]		Segment-vermögens-werte[2]		Segment-schulden[2]	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Europa	6.071	5.885	5.599	5.405	471	480	1.408	1.176	1.671	1.511	128	115
Nordamerika	5.313	4.689	4.828	4.277	485	411	715	698	1.692	1.474	101	98
Asien-Pazifik	8.032	7.141	7.736	6.805	296	336	2.703	2.339	1.735	1.417	340	333
Russland/GUS	658	595	490	446	168	149	167	146	215	157	5	5
Lateinamerika	1.660	1.634	1.490	1.463	170	171	295	279	656	617	111	85
Emerging Markets	1.302	1.144	1.146	1.010	156	134	367	318	480	391	55	41
Berichtspflichtige Segmente	**23.035**	**21.086**	**21.288**	**19.405**	**1.747**	**1.681**	**5.655**	**4.956**	**6.449**	**5.568**	**740**	**676**
Andere Geschäftssegmente (fortgeführte Geschäftsbereiche)	605	829	217	446	1	6	68	163	191	280	15	18
Andere Geschäftssegmente (aufgegebene Geschäftsbereiche)	–	48	–	–	–	–	–	– 4	–	–	–	–
Andere Geschäftssegmente	**605**	**877**	**217**	**446**	**1**	**6**	**68**	**159**	**191**	**280**	**15**	**18**
Gesamt	**23.640**	**21.963**	**21.505**	**19.851**	**1.748**	**1.687**	**5.723**	**5.114**	**6.640**	**5.848**	**755**	**693**

1 1. Januar bis 31. Dezember.
2 Zum 31. Dezember.

Segmentangaben II in Mio. €

	Investitionen[1]		Abschreibungen[1]		Wertminderungs-aufwendungen und Wertaufholungen[1]	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Europa	83	69	161	55	3	3
Nordamerika	62	53	129	40	6	2
Asien-Pazifik	172	157	329	133	5	2
Russland/GUS	17	7	77	23	– 0	– 1
Lateinamerika	35	15	53	25	– 0	1
Emerging Markets	22	14	60	16	1	0
Berichtspflichtige Segmente	**391**	**315**	**809**	**291**	**14**	**7**
Andere Geschäftssegmente (fortgeführte Geschäftsbereiche)	4	5	14	7	6	8
Andere Geschäftssegmente (aufgegebene Geschäftsbereiche)	–	–	–	1	–	0
Andere Geschäftssegmente	**4**	**5**	**14**	**8**	**6**	**8**
Gesamt	**395**	**321**	**824**	**299**	**20**	**16**

1 1. Januar bis 31. Dezember.

Überleitungsrechnungen

Die folgenden Tabellen enthalten Überleitungsrechnungen der Segmentinformationen zu den aggregierten Konzernabschlussgrößen unter Berücksichtigung von Posten, die nicht einem Segment oder einer Gruppe von Segmenten direkt zugerechnet werden können.

Umsatzerlöse (mit Dritten) in Mio. €

	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018
Berichtspflichtige Segmente	23.035	21.086
Andere Geschäftssegmente	605	877
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	–	– 48
Gesamt	**23.640**	**21.915**

Betriebsergebnis in Mio. €

	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018
Betriebsergebnis der berichtspflichtigen Segmente	5.655	4.956
Betriebsergebnis in Andere Geschäftssegmente	68	159
Segmentbetriebsergebnis	**5.723**	**5.114**
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	–	4
Zentralbereiche	– 1.997	– 1.755
Zentrale Aufwendungen für Marketing	– 925	– 958
Konsolidierung	– 141	– 38
Betriebsergebnis	**2.660**	**2.368**
Finanzerträge	64	57
Finanzaufwendungen	– 166	– 47
Gewinn vor Steuern	**2.558**	**2.378**

Investitionen in Mio. €

	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018
Berichtspflichtige Segmente	391	315
Andere Geschäftssegmente	4	5
Zentralbereiche	316	473
Konsolidierung	–	–
Gesamt	**711**	**794**

Abschreibungen in Mio. €

	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018
Berichtspflichtige Segmente	809	291
Andere Geschäftssegmente	14	8
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	–	– 1
Zentralbereiche	338	171
Konsolidierung	–	–
Gesamt	**1.162**	**470**

Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen in Mio. €

	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018
Berichtspflichtige Segmente	14	7
Andere Geschäftssegmente	6	8
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	–	– 0
Zentralbereiche	2	2
Konsolidierung	– 7	– 2
Gesamt	**15**	**16**

Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte der berichtspflichtigen Segmente	6.449	5.568
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte von Andere Geschäftssegmente	191	280
Segmentvermögenswerte	**6.640**	**5.848**
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte, die keinem Segment zugeordnet sind	70	15
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	3.055	3.177
Sonstige kurzfristige Aktiva	1.169	773
Langfristige Aktiva	9.746	5.799
Gesamt	**20.680**	**15.612**

Schulden in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der berichtspflichtigen Segmente	740	676
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen von Andere Geschäftssegmente	15	18
Segmentschulden	**755**	**693**
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, die keinem Segment zugeordnet sind	1.947	1.607
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	1.012	253
Sonstige kurzfristige Passiva	5.040	4.281
Langfristige Passiva	4.868	2.414
Gesamt	**13.622**	**9.248**

Informationen über Produkte

Umsatzerlöse (mit Dritten) in Mio. €

	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018
Schuhe	13.521	12.783
Bekleidung	8.963	8.223
Zubehör	1.156	958
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	–	– 48
Gesamt	**23.640**	**21.915**

Geografische Informationen

Die Umsatzerlöse (mit Dritten) werden in dem geografischen Markt ausgewiesen, in dem sie realisiert werden. Langfristige Vermögenswerte werden unabhängig von der Segmentstruktur dem geografischen Markt nach dem Sitz des jeweiligen Tochterunternehmens zugeordnet. Diese bestehen aus Sachanlagen, Geschäfts- oder Firmenwerten, Markenrechten sowie sonstigen immateriellen Vermögenswerten und sonstigen langfristigen Vermögenswerten.

Geografische Informationen nach Märkten in Mio. €

	Umsatzerlöse (mit Dritten)		Langfristige Vermögenswerte	
	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Europa	6.321	6.372	3.244	2.354
Nordamerika	5.501	4.869	1.601	718
Asien-Pazifik	8.192	7.334	1.917	1.077
Russland/GUS	658	595	505	189
Lateinamerika	1.662	1.638	183	79
Emerging Markets	1.306	1.155	385	198
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	–	– 48	–	–
Gesamt	**23.640**	**21.915**	**7.836**	**4.615**

Geografische Informationen nach Ländern in Mio. €

	Umsatzerlöse (mit Dritten) – fortgeführte Geschäftsbereiche		Langfristige Vermögenswerte	
	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Deutschland, Europa	1.298	1.260	1.431	1.275
China, Asien-Pazifik	5.278	4.546	1.175	582
USA, Nordamerika	5.089	4.485	1.475	640

39 » ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN ZUR KAPITALFLUSSRECHNUNG

2019 resultierte der erhöhte Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit im Vergleich zum Vorjahr vor allem aus dem höheren Gewinn vor Steuern, den niedrigeren Zahlungen für Ertragsteuern und der unterschiedlichen Behandlung der Operating-Leasingverhältnisse. Dem stand ein höherer Bedarf an operativem kurzfristigem Betriebskapital gegenüber.

Mit der Anwendung von IFRS 16 werden Auszahlungen für bisherige Operating-Leasingverhältnisse nicht mehr linear erfasst und auch nicht mehr im Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit berichtet. Stattdessen werden die Tilgungs- und Zinszahlungen für die Leasingverbindlichkeiten im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit erfasst. Daraus resultieren eine Verschlechterung des Cashflows aus Finanzierungstätigkeit in Höhe von 692 Mio. € und eine Verbesserung des Cashflows aus betrieblicher Tätigkeit in Höhe von 684 Mio. €.

Es kam im Geschäftsjahr zu einer Ausweisänderung bezüglich des Ausweises der Zinszahlungen in der Kapitalflussrechnung. Aufgrund der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 wurde von dem Wahlrecht Gebrauch gemacht, die Zinszahlungen im Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit und nicht mehr im Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit zu zeigen. Zur besseren Vergleichbarkeit wurde das Vorjahr angepasst.

Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit 2019 bezog sich vor allem auf Auszahlungen für Sachanlagen, wie z. B. Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung von Geschäften im Einzelhandel, neue Bürogebäude und in IT-Systeme und Investitionen in Geldmarktfonds.

Mittelabfluss/-zufluss aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Mio. €

	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018
Mittelabfluss/Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit	– 9	– 20
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	–	–
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	–	–
Mittelabfluss/Mittelzufluss aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	**– 9**	**– 20**

Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit stand in erster Linie im Zusammenhang mit dem Rückerwerb eigener Aktien, gezahlten Dividenden an die Anteilseigner der adidas AG und Rückzahlungen von Leasingverbindlichkeiten.

Im Jahr 2019 gab es folgende Veränderungen von Finanzverbindlichkeiten, bei denen die entsprechenden Zahlungen als Bestandteil des Nettomittelabflusses aus der Finanzierungstätigkeit gezeigt werden:

Auswirkungen der Veränderungen von Finanzverbindlichkeiten auf den Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit in Mio. €

			Nicht zahlungswirksame Veränderungen				
	1. Jan. 2019	Netto-Zahlungen/ Einzahlungen in der Periode	IFRS 16 Leasing-verträge	Zeitwert-änderungen	Sonstige	Währungs-kurseffekte	31. Dez. 2019
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	66	– 42	–	–	19	– 1	43
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	1.609	–	–	–	– 14	–	1.595
Leasingverbindlichkeiten[1]	91	– 597	3.639	–	–	–	3.133
Gesamt	**1.766**	**– 638**	**3.639**	**–**	**5**	**– 1**	**4.771**

1 Die Leasingverbindlichkeiten waren zum 31. Dezember 2018 in den langfristigen sonstigen Finanzverbindlichkeiten enthalten. Durch die Implementierung von IFRS 16 werden die Leasingsverbindlichkeiten zum 31. Dezember 2019 gesondert in der Bilanz ausgewiesen.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den Leasingverbindlichkeiten. SIEHE ERLÄUTERUNG 21

40 » SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN UND EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

Sonstige finanzielle Verpflichtungen

adidas hat sonstige finanzielle Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen. Die Restlaufzeiten dieser Verträge stellen sich wie folgt dar:

Finanzielle Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Innerhalb eines Jahres	1.236	1.015
Zwischen einem und fünf Jahren	3.671	3.050
Über fünf Jahre	1.901	1.763
Gesamt	**6.808**	**5.828**

Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen mit Laufzeiten über fünf Jahre haben zum 31. Dezember 2019 Restlaufzeiten von bis zu elf Jahren.

Im Vergleich zum 31. Dezember 2018 sind die Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen hauptsächlich wegen der Verlängerung der bestehenden Kooperation mit Real Madrid angestiegen.

adidas hat sonstige finanzielle Verpflichtungen und Mietverpflichtungen, die folgende Laufzeiten haben:

Finanzielle Verpflichtungen aus sonstigen Verträgen in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Innerhalb eines Jahres	83	676
Zwischen einem und fünf Jahren	161	1.596
Über fünf Jahre	74	712
Gesamt	**318**	**2.984**

Die Verträge haben Restlaufzeiten von einem bis elf Jahren und beinhalten teilweise Verlängerungsoptionen und Preisanpassungsklauseln.

Der Rückgang der künftigen Mindestleasingzahlungen von 2,984 Mio. € auf 318 Mio. € verglichen mit dem Vorjahr bezieht sich auf den IFRS-16-Implementierungseffekt.

Dienstleistungsverträge

adidas hat bestimmte Logistik- und EDV-Funktionen ausgelagert. In diesem Zusammenhang hat der Konzern langfristige Verträge abgeschlossen. Die finanziellen Verpflichtungen aus diesen Verträgen haben die folgenden Fälligkeiten:

Finanzielle Verpflichtungen aus Dienstleistungsverträgen in Mio. €

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Innerhalb eines Jahres	242	204
Zwischen einem und fünf Jahren	190	210
Über fünf Jahre	6	0
Gesamt	**439**	**414**

Prozess- und sonstige rechtliche Risiken

Das Unternehmen ist gegenwärtig in verschiedene Rechtsstreitigkeiten verwickelt, die sich aus der normalen Geschäftstätigkeit, hauptsächlich im Zusammenhang mit Distributionsverträgen sowie gewerblichen Schutz- und Urheberrechten, ergeben. Sofern die Höhe der Verpflichtung zuverlässig geschätzt werden kann, sind die Risiken aus diesen Rechtsstreitigkeiten in den sonstigen Rückstellungen berücksichtigt. SIEHE ERLÄUTERUNG 20 Das Management vertritt die Ansicht, dass eventuelle Verpflichtungen aus diesen Rechtsstreitigkeiten keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens haben werden.

Das Unternehmen befindet sich gegenwärtig in einer Auseinandersetzung mit den lokalen Finanzbehörden in Südafrika (SARS) bezüglich Zöllen auf importierte Produkte. Im Juni 2018 erließ SARS einen Bescheid über Zollabgaben (inklusive Zinsen und Bußgeldern) für die Jahre 2007 bis 2013 in Höhe von 1.871 Mio. ZAR (119 Mio. €). adidas hat eine Aussetzung der Zahlungsverpflichtung beantragt und 2019 Einspruch gegen den Bescheid vor dem Oberlandesgericht in Südafrika eingelegt. Falls das Gericht zugunsten SARS entscheidet, wird adidas Berufung vor dem obersten Bundesgericht von Südafrika einlegen. Aufgrund externer Rechtsgutachten geht das Management derzeit davon aus, dass die Forderung von SARS zu keinem Zahlungsabfluss führen wird. Aus diesem Grund wurde keine Rückstellung in der Konzernbilanz berücksichtigt.

Im Zusammenhang mit der Aufarbeitung der finanziellen Unregelmäßigkeiten bei der Reebok India Company im Jahr 2012 sind verschiedene rechtliche Unsicherheiten identifiziert worden. Die daraus noch verbleibenden Risiken können nicht abschließend bewertet werden. Dennoch geht das Management davon aus, basierend auf Rechtsgutachten und internen Einschätzungen, dass die Auswirkungen keinen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens haben werden.

Im Oktober 2018 wurde ein ehemaliger Mitarbeiter eines US-Tochterunternehmens wegen Straftaten in Zusammenhang mit Betrug und unrechtmäßigen Zahlungen an bestimmte College-Basketballspieler bzw. deren Familien während seiner Tätigkeit bei dem US-Tochterunternehmen verurteilt. Das US-Tochterunternehmen arbeitete und arbeitet mit der vollumfänglichen Unterstützung des Unternehmens mit den Anklagebehörden zusammen, u. a. durch eine interne Untersuchung mithilfe eines externen Rechtsberaters. Das Management geht derzeit davon aus, dass die Auswirkungen der Handlungen des ehemaligen Mitarbeiters keinen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens haben werden. Die tatsächlichen Ergebnisse des Falls können jedoch von der derzeitigen Einschätzung des Managements abweichen. Weitere Aussagen zu diesem Thema werden nicht offengelegt, da diese die Position des Unternehmens für die weiteren Verhandlungen beeinflussen könnten.

41 » BEZIEHUNGEN ZU NAHESTEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN

Gemäß den Definitionen des IAS 24 ‚Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen' sind der Aufsichtsrat und der Vorstand der adidas AG als nahestehende Personen identifiziert worden. Die Mitglieder dieser Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgane erhalten lediglich Bezüge im Rahmen ihrer Funktion als Personen in Schlüsselpositionen. Dieser Geschäftsbericht enthält weitere Informationen über die Bezüge von Aufsichtsrat und Vorstand der adidas AG. SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 32, SIEHE ERLÄUTERUNG 42

Darüber hinaus ist der adidas Pension Trust e. V. als nahestehende Person anzusehen. Basierend auf einem Contractual Trust Arrangement verwaltet der adidas Pension Trust e. V. im Rahmen einer Verwaltungstreuhand das Planvermögen zur Ausfinanzierung und Insolvenzsicherung eines Teils der Versorgungsverpflichtungen der adidas AG. SIEHE ERLÄUTERUNG 25 Mitglieder des Vereins können Arbeitnehmer, leitende Angestellte und Mitglieder des Vorstands der adidas AG sein. Die adidas AG besitzt das Recht, sich Pensionszahlungen für das entsprechende Geschäftsjahr vom adidas Pension Trust e. V. unter bestimmten vertraglich vereinbarten Bedingungen erstatten zu lassen.

42 » SONSTIGE ANGABEN

Mitarbeiter

Die Mitarbeiterzahlen stellen sich im Jahresdurchschnitt wie folgt dar:

Mitarbeiter

	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018
Einzelhandel	32.109	32.033
Vertrieb	3.757	3.855
Logistik	7.100	5.990
Marketing	5.933	5.835
Zentrale Verwaltung	5.617	5.339
Produktion	645	988
Forschung und Entwicklung	998	1.045
Informationstechnologie	1.499	1.354
Gesamt	**57.659**	**56.438**

Honorar für Dienstleistungen des Abschlussprüfers des Konzernabschlusses

Das als Aufwand erfasste Honorar für Abschlussprüfungen umfasst die Aufwendungen der adidas AG, Herzogenaurach, sowie aller deutschen Tochterunternehmen der adidas AG. Das Honorar der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft für Abschlussprüfungsleistungen betrug im Geschäftsjahr 2019 1,9 Mio. € (2018: 1,7 Mio. €); davon entfallen auf das Vorjahr 0,2 Mio. € (2018: 0,1 Mio. €).

Für Steuerberatungsleistungen durch den Abschlussprüfer wurden 0,1 Mio. € (2018: 0,1 Mio. €), für andere Bestätigungsleistungen des Abschlussprüfers wurden 0,8 Mio. € (2018: 0,9 Mio. €) und für sonstige Leistungen des Abschlussprüfers wurden 0,2 Mio. € (2018: 0,2 Mio. €) aufgewendet.

Das Honorar für Abschlussprüfungsleistungen der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bezog sich vor allem auf die Prüfung des Konzernabschlusses und des Jahresabschlusses der adidas AG sowie die Prüfung des Jahresabschlusses ihres Tochterunternehmens, der adidas CDC Immobilieninvest

GmbH. Zudem erfolgten prüfungsintegriert projektbegleitende IT-Prüfungen.

Andere Bestätigungsleistungen betreffen gesetzlich oder vertraglich vorgesehene Prüfungen, wie die Prüfung des Compliance-Management-Systems (IDW PS 980), European-Market-Infrastructure-Regulation(EMIR-)Prüfungen nach § 20 WpHG, Prüfungen gemäß der Verpackungsverordnung (VerpackV), Mittelverwendungsprüfungen und andere vertraglich vereinbarte Bestätigungsleistungen.

Die Steuerberatungsleistungen umfassen Unterstützungsleistungen bei Transferpreissachverhalten und die umsatzsteuerliche Beratung zu Einzelsachverhalten.

Die sonstigen Leistungen betreffen Unterstützungsleistungen bei der Erteilung von Verkaufstransaktionszertifikaten und rechtlichen Beratungsleistungen.

Bezüge von Aufsichtsrat und Vorstand der adidas AG

Aufsichtsrat

Die gemäß Satzung der adidas AG an die Aufsichtsratsmitglieder zu zahlende feste jährliche Vergütung belief sich auf insgesamt 2,2 Mio. € (2018: 2,2 Mio. €). Zusätzlich haben die Aufsichtsräte Sitzungsgelder in Gesamthöhe von 0,2 Mio. € erhalten (2018: 0,1 Mio. €).

Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten im Geschäftsjahr 2019 keine Kredite oder Vorschusszahlungen von der Gesellschaft.

Vorstand

Die Gesamtbezüge (aufwandsbasiert) der Mitglieder des Vorstands betrugen im Geschäftsjahr 2019 19,0 Mio. € (2018: 20,7 Mio. €); davon entfielen auf kurzfristig fällige Leistungen 9,8 Mio. € (2018: 10,5 Mio. €) und auf anteilsbasierte Vergütung 9,2 Mio. (2018: 10,2 Mio.€). Der Aufwand für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Dienstzeitaufwand der Pensionszusage für Vorstandsmitglieder sowie Nachlaufboni für ausgeschiedene Vorstandsmitglieder) betrug im Geschäftsjahr 2019 2,6 Mio. € (2018: 3,2 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2019 erhielten frühere Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene Zahlungen inklusive Pensionszahlungen in Höhe von insgesamt 14,6 Mio. € (2018: 3,7 Mio. €).

Für Pensionszusagen gegenüber früheren Vorstandsmitgliedern und deren Hinterbliebenen bestehen Pensionsverpflichtungen in Höhe von insgesamt 92,5 Mio. € (2018: 84,9 Mio. €).

Derzeitige Mitglieder des Vorstands erhielten im Geschäftsjahr 2019 keine Kredite oder Vorschusszahlungen.

Dieser Geschäftsbericht enthält weitere Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB. SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 32

Unternehmen, die von der Befreiung gemäß § 264 Absatz 3 HGB Gebrauch machen

Das Tochterunternehmen adidas CDC Immobilieninvest GmbH, Herzogenaurach, macht von der Befreiungsvorschrift nach § 264 Absatz 3 HGB Gebrauch.

43 » INFORMATIONEN ZUM DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX

Informationen nach § 161 Aktiengesetz

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben eine aktualisierte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG im Dezember 2019 abgegeben und den Aktionären dauerhaft zugänglich gemacht. Der Wortlaut der Entsprechenserklärung ist auf der Website des Unternehmens abrufbar.

44 » EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Unternehmensspezifische Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Es sind keine unternehmensspezifischen Ereignisse nach dem Bilanzstichtag bekannt, die einen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens haben könnten.

Tag der Aufstellung

Der Vorstand der adidas AG hat den Konzernabschluss am 25. Februar 2020 aufgestellt und zur Weitergabe an den Aufsichtsrat freigegeben. Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe, den Konzernabschluss zu prüfen und zu erklären, ob er den Konzernabschluss billigt und zur Veröffentlichung freigibt.

Herzogenaurach, den 25. Februar 2020

Der Vorstand der adidas AG

Kasper Rorsted | Roland Auschel | Brian Grevy

Harm Ohlmeyer | Karen Parkin | Martin Shankland

ANTEILSBESITZ

Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach, zum 31. Dezember 2019

	Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von[1]	in %
	Deutschland					
1	adidas Insurance & Risk Consultants GmbH[2]	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	26	Direkt	100
2	adidas Beteiligungsgesellschaft mbH[2]	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	681.990	Direkt	100
3	adidas CDC Immobilieninvest GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	7.168	14	100
4	adidas Verwaltungsgesellschaft mbH[3]	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	4.250	71	100
5	adidas anticipation GmbH[2]	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	25	Direkt	100
6	adidas Business Services GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	341	Direkt	100
	Europa (inkl. Mittlerer Osten und Afrika)					
7	adidas sport gmbh	Cham (Schweiz)	CHF	6.504	Direkt	100
8	adidas Austria GmbH	Klagenfurt (Österreich)	EUR	6.979	Direkt	95,89
					7	4,11
9	runtastic GmbH	Pasching (Österreich)	EUR	4.950	11	100
10	adidas France S.a.r.l.	Straßburg (Frankreich)	EUR	365.880	Direkt	100
11	adidas International B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	6.402.257	Direkt	93,97
					10	6,03
12	adidas International Trading AG	Luzern (Schweiz)	EUR	2.474.737	11	100
13	adidas International Marketing B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	46.329	11	100
14	adidas International Property Holding B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	53.741	81	100
15	adidas Infrastructure Holding B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	– 53	11	100
16	adidas Benelux B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	4.592	Direkt	100
17	adidas Ventures B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	– 31.485	11	100
18	adidas (UK) Limited	Stockport (Großbritannien)	GBP	30.607	11	100
19	Reebok International Limited[4]	London (Großbritannien)	EUR	328.765	71	100
20	Trafford Park DC Limited	London (Großbritannien)	GBP	1.743	15	100
21	Reebok Pensions Management Limited[3,4]	London (Großbritannien)	GBP	–	19	100
22	Reebok Europe Holdings[3]	London (Großbritannien)	GBP	21.052	19	100
23	Luta Limited[3,4]	London (Großbritannien)	GBP	–	19	100
24	adidas (Ireland) Limited	Dublin (Irland)	EUR	2.776	11	100

1 Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.
2 Ergebnisabführungsvertrag.
3 Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit.
4 Teilkonzern Reebok International Limited.
5 Teilkonzern Reebok International Ltd.

Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach, zum 31. Dezember 2019

	Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von[1]	in %
25	adidas International Re DAC	Dublin (Irland)	EUR	26.536	11	100
26	Reebok Ireland Limited[3]	Dublin (Irland)	EUR	56	24	100
27	Five Ten Europe NV[3]	Lasne (Belgien)	EUR	138	73	100
28	adidas España S.A.U.	Saragossa (Spanien)	EUR	42.591	2	100
29	adidas Finance Spain S.A.U.	Saragossa (Spanien)	EUR	36.575	71	100
30	adidas Italy S.p.A.	Monza (Italien)	EUR	57.457	11	100
31	adidas Portugal – Artigos de Desporto, S.A.	Lissabon (Portugal)	EUR	7.050	11	100
32	adidas Business Services Lda.	Morea de Maia (Portugal)	EUR	1.702	11	98
					Direkt	2
33	adidas Norge AS	Oslo (Norwegen)	NOK	31.051	Direkt	100
34	adidas Sverige AB	Solna (Schweden)	SEK	101.705	Direkt	100
35	adidas Finance Sverige AB	Solna (Schweden)	SEK	271.392	71	100
36	adidas Suomi Oy	Helsinki (Finnland)	EUR	1.729	11	100
37	adidas Danmark A/S	Kopenhagen (Dänemark)	DKK	18.379	11	100
38	adidas CR s.r.o.	Prag (Tschechische Republik)	CZK	108.354	Direkt	100
39	adidas Budapest Kft.	Budapest (Ungarn)	HUF	1.052.993	Direkt	100
40	adidas Bulgaria EAD	Sofia (Bulgarien)	BGN	6.106	Direkt	100
41	LLC ‚adidas, Ltd.'	Moskau (Russland)	RUB	29.906.146	8	100
42	adidas Poland Sp. z o.o.	Warschau (Polen)	PLN	73.373	Direkt	100
43	adidas Finance Poland S.A.	Warschau (Polen)	PLN	100.849	71	100
44	adidas Romania S.R.L.	Bukarest (Rumänien)	RON	16.983	11	100
45	adidas Baltics SIA	Riga (Lettland)	EUR	1.979	11	100
46	adidas Slovakia s.r.o.	Bratislava (Slowakische Republik)	EUR	1.191	Direkt	100
47	adidas Trgovina d.o.o.	Ljubljana (Slowenien)	EUR	648	Direkt	100
48	SC ‚adidas-Ukraine'	Kiew (Ukraine)	UAH	896.051	Direkt	100
49	adidas LLP	Almaty (Republik Kasachstan)	KZT	5.677.900	Direkt	100
50	adidas Serbia d.o.o.	Belgrad (Serbien)	RSD	761.892	11	100
51	adidas Croatia d.o.o.	Zagreb (Kroatien)	HRK	52.573	11	100
52	adidas Hellas A.E.	Athen (Griechenland)	EUR	24.094	Direkt	100
53	adidas (Cyprus) Limited	Nikosia (Zypern)	EUR	995	Direkt	100
54	adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S.	Istanbul (Türkei)	TRY	421.070	11	100
55	adidas Emerging Markets L.L.C	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	20.542	Indirekt	51
					10	49

1 Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.
2 Ergebnisabführungsvertrag.
3 Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit.
4 Teilkonzern Reebok International Limited.
5 Teilkonzern Reebok International Ltd.

Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach, zum 31. Dezember 2019

	Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von[1]	in %
56	adidas Emerging Markets FZE	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	83.778	11	100
57	adidas Levant Limited	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	JOD	3.265	56	100
58	adidas Levant Limited – Jordan	Amman (Jordanien)	JOD	1.657	57	100
59	adidas Imports & Exports Ltd.	Kairo (Ägypten)	EGP	– 19.738	60	99,98
					11	0,02
60	adidas Sporting Goods Ltd.	Kairo (Ägypten)	EGP	299.211	11	90
					6	10
61	adidas Egypt Ltd.[3]	Kairo (Ägypten)	USD	– 1.831	Direkt	99,13
					10	0,87
62	adidas Israel Ltd. (vormals: Life Sport Ltd.)	Cholon (Israel)	ILS	145.195	11	85
63	adidas Morocco LLC	Casablanca (Marokko)	MAD	– 14.996	Direkt	100
64	adidas (South Africa) (Pty) Ltd.	Kapstadt (Südafrika)	ZAR	392.083	Direkt	100
	Nordamerika					
65	adidas North America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	4.918.948	11	100
66	adidas America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	334.916	65	100
67	adidas International, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	88.036	65	100
68	adidas Team, Inc.[3]	Des Moines, Iowa (USA)	USD	– 1.013	65	100
69	The Reebok Worldwide Trading Company, LLC	Wilmington, Delaware (USA)	USD	19.551	71	100
70	Reebok Securities Holdings LLC[3,5]	Wilmington, Delaware (USA)	USD	–	71	100
71	Reebok International Ltd.[4]	Boston, Massachusetts (USA)	USD	– 1.386.509	65	100
72	adidas Indy, LLC	Wilmington, Delaware (USA)	USD	– 124	71	99
					70	1
73	Stone Age Equipment, Inc.[3]	Redlands, Kalifornien (USA)	USD	3.425	66	100
74	Spartanburg DC, Inc.	Spartanburg, South Carolina (USA)	USD	17.680	66	100
75	adidas Canada Limited	Woodbridge, Ontario (Kanada)	CAD	206.404	11	100
	Asien					
76	adidas Sourcing Limited	Hongkong (China)	USD	298.310	12	100
77	adidas Services Limited	Hongkong (China)	USD	15.305	11	100
78	adidas Hong Kong Limited	Hongkong (China)	HKD	170.781	2	100
79	Reebok Trading (Far East) Limited[3]	Hongkong (China)	USD	32.658	71	100
80	adidas (Suzhou) Co. Ltd.	Suzhou (China)	CNY	247.614	2	100

1 Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.
2 Ergebnisabführungsvertrag.
3 Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit.
4 Teilkonzern Reebok International Limited.
5 Teilkonzern Reebok International Ltd.

Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach, zum 31. Dezember 2019

	Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von[1]	in %
81	adidas Sports (China) Co. Ltd.	Suzhou (China)	CNY	11.268.823	2	100
82	adidas (China) Ltd.	Schanghai (China)	CNY	594.947	11	100
83	adidas Sports Goods (Shanghai) Co., Ltd	Schanghai (China)	CNY	29.748	82	100
84	Runtastic Software Technology (Shanghai) Co., Ltd.	Schanghai (China)	CNY	7.012	11	100
85	Zhuhai adidas Technical Services Limited[3]	Zhuhai (China)	CNY	43.922	76	100
86	adidas Logistics (Tianjin) Co., Ltd.	Tianjin (China)	CNY	175.061	15	100
87	adidas Business Services (Dalian) Limited	Dalian (China)	CNY	22.669	11	100
88	adidas Japan K.K.	Tokio (Japan)	JPY	6.849.691	11	100
89	adidas Korea LLC.	Seoul (Korea)	KRW	275.549.295	Direkt	100
90	adidas Korea Technical Services Limited	Busan (Korea)	KRW	4.447.478	76	100
91	adidas India Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	INR	4.647.752	Direkt	10.67
					11	89.33
92	adidas India Marketing Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	INR	9.638.920	91	98,62
					11	1
					Direkt	0,37
93	adidas Technical Services Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	INR	214.483	76	100,00
94	Reebok India Company	Neu-Delhi (Indien)	INR	–20.861.731	104	93,15
95	PT adidas Indonesia	Jakarta (Indonesien)	IDR	578.047.649	11	99,67
					Direkt	0,33
96	adidas (Malaysia) Sdn. Bhd.	Petaling Jaya (Malaysia)	MYR	77.600	Direkt	60
					11	40
97	adidas Philippines Inc.	Pasig City (Philippinen)	PHP	828.481	Direkt	100
98	adidas Singapore Pte. Ltd.	Singapur (Singapur)	SGD	26.454	Direkt	100
99	adidas Taiwan Limited	Taipeh (Taiwan)	TWD	1.234.009	11	100
100	adidas (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB	1.299.952	Direkt	100
101	adidas Australia Pty Limited	Mulgrave (Australien)	AUD	84.145	11	100
102	adidas New Zealand Limited	Auckland (Neuseeland)	NZD	8.734	Direkt	100
103	adidas Vietnam Company Limited	Ho-Chi-Minh-Stadt (Vietnam)	VND	91.645.267	11	100
104	Reebok (Mauritius) Company Limited	Port Louis (Mauritius)	USD	2.204	71	99,07
					69	0,93

1 Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.
2 Ergebnisabführungsvertrag.
3 Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit.
4 Teilkonzern Reebok International Limited.
5 Teilkonzern Reebok International Ltd.

Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach, zum 31. Dezember 2019

	Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von[1]	in %
	Lateinamerika					
105	adidas Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	2.143.690	11	76,96
					2	23,04
106	Reebok Argentina S.A.[3]	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	– 129.359	6	96,25
					11	3,75
107	adidas do Brasil Ltda.	São Paulo (Brasilien)	BRL	650.725	2	100
108	adidas Franchise Brasil Servicos Ltda.	São Paulo (Brasilien)	BRL	32.078	107	99,99
					Direkt	0,01
109	Reebok Produtos Esportivos Brasil Ltda.[3]	São Paulo (Brasilien)	BRL	12.476	11	100
110	adidas Chile Limitada	Santiago de Chile (Chile)	CLP	82.987.446	Direkt	99
					1	1
111	adidas Colombia Ltda.	Bogotá (Kolumbien)	COP	24.340.366	Direkt	100
112	adidas Perú S.A.C.	Lima (Peru)	PEN	123.237	Direkt	99,21
					110	0,79
113	adidas de Mexico, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	1.440.626	Direkt	100
114	adidas Industrial, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	466.822	Direkt	100
115	Reebok de Mexico, S.A. de C.V.[3]	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	– 579.341	Direkt	100
116	adidas Latin America, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	USD	– 54.085	Direkt	100
117	Concept Sport, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	USD	3.069	11	100
118	3 Stripes S.A.[3]	Montevideo (Uruguay)	UYU	– 436	Direkt	100
119	Tafibal S.A.	Montevideo (Uruguay)	UYU	– 38.065	Direkt	100
120	Raelit S.A.[3]	Montevideo (Uruguay)	UYU	58.678	Direkt	100
121	adidas Sourcing Honduras, S.A.[5]	San Pedro Sula (Honduras)	HNL	–	71	99,6
					69	0,4
122	adidas Corporation de Venezuela, S.A.[3]	Caracas (Venezuela)	VEF	– 17	Direkt	100
123	adisport Corporation	San Juan (Puerto Rico)	USD	– 733	11	100
124	adidas Sourcing El Salvador, S.A. de C.V.	Antiguo Cuscatlán (El Salvador)	USD	8	11	99,95
					Direkt	0,05

1 Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.
2 Ergebnisabführungsvertrag.
3 Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit.
4 Teilkonzern Reebok International Limited.
5 Teilkonzern Reebok International Ltd.

VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht, der mit dem Lagebericht der adidas AG zusammengefasst ist, der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Herzogenaurach, den 25. Februar 2020

KASPER RORSTED
VORSTANDSVORSITZENDER

ROLAND AUSCHEL
GLOBAL SALES

BRIAN GREVY
GLOBAL BRANDS

HARM OHLMEYER
FINANZVORSTAND

KAREN PARKIN
GLOBAL HUMAN RESOURCES

MARTIN SHANKLAND
GLOBAL OPERATIONS

BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS

An die adidas AG, Herzogenaurach

VERMERK ÜBER DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES KONZERNLAGEBERICHTS

PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben den Konzernabschluss der adidas AG, Herzogenaurach, und ihrer Tochtergesellschaften („adidas" oder „der Konzern") – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2019, der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung, der Konzerngesamtergebnisrechnung, der Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2019 bis zum 31. Dezember 2019 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Bericht über die Lage der Gesellschaft und des Konzerns („Konzernlagebericht") der adidas AG, Herzogenaurach, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2019 bis zum 31. Dezember 2019 geprüft. Die im Abschnitt „Sonstige Informationen" unseres Bestätigungsvermerks genannten Bestandteile des Konzernlageberichts haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Der Konzernlagebericht enthält als ungeprüft gekennzeichnete, nicht vom Gesetz vorgesehene Querverweise. Diese Querverweise sowie die Informationen, auf die sich die Querverweise beziehen, haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2019 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2019 bis zum 31. Dezember 2019 und
- vermittelt der beigefügte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum Konzernlagebericht erstreckt sich nicht auf den Inhalt der im Abschnitt „Sonstige Informationen" genannten Bestandteile des Konzernlageberichts. Der Konzernlagebericht enthält als ungeprüft gekennzeichnete, nicht vom Gesetz vorgesehene Querverweise. Unser Prüfungsurteil erstreckt sich nicht auf diese Querverweise sowie die Informationen, auf die sich die Querverweise beziehen.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts geführt hat.

GRUNDLAGE FÜR DIE PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden „EU-APrVO") unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts" unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht zu dienen.

BESONDERS WICHTIGE PRÜFUNGSSACHVERHALTE IN DER PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2019 bis zum 31. Dezember 2019 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

DIE WERTHALTIGKEIT DER MARKE REEBOK

Zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden und zu den Angaben zu Ermessensausübungen des Managements und Quellen von Schätzunsicherheiten verweisen wir

auf den Konzernanhang Erläuterung 02 sowie zu den Angaben zur Bewertung der Marke Reebok auf Erläuterung 14 des Konzernanhangs.

DAS RISIKO FÜR DEN ABSCHLUSS

Die Marke Reebok wird zum 31. Dezember 2019 mit einem Betrag von EUR 842 Mio ausgewiesen.

Mindestens einmal jährlich ist die Marke Reebok auf das Vorliegen einer Wertminderung zu überprüfen. Hierfür wird die Marke als „corporate asset" gemäß IAS 36 auf die einzelnen zahlungsmittelgenerierenden Reebok Geschäftseinheiten auf Ebene der Märkte allokiert und der Nutzungswert dieser zahlungsmittelgenerierenden Einheiten mit dem Buchwert dieser Einheiten verglichen. Das für die Ermittlung des Nutzungswertes verwendete Bewertungsmodell ist komplex und das Ergebnis dieser Bewertung ist in hohem Maße von der Einschätzung der künftigen Netto-Cashflows unter Berücksichtigung von künftigem Umsatzwachstum, Ergebnismargen, Wechselkursen und langfristigen Wachstumsraten sowie dem verwendeten Diskontierungsfaktor abhängig und daher mit einer erheblichen Schätzunsicherheit behaftet.

Es besteht das Risiko für den Abschluss, dass eine zum Abschlussstichtag bestehende Wertminderung der Marke Reebok nicht erkannt bzw. eine gebotene Wertaufholung der Marke nicht vorgenommen wurde.

UNSERE VORGEHENSWEISE IN DER PRÜFUNG

Unter Einbezug unserer Bewertungsspezialisten haben wir unter anderem die Angemessenheit der wesentlichen Annahmen sowie der Berechnungsmethode der Gesellschaft beurteilt. Dazu haben wir die erwartete Geschäfts- und Ergebnisentwicklung auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Reebok Geschäftseinheiten, denen die Marke als „corporate asset" zugeordnet ist, sowie die unterstellten langfristigen Wachstumsraten mit den Planungsverantwortlichen erörtert. Außerdem haben wir Abstimmungen mit anderen intern verfügbaren Prognosen, z. B. der vom Vorstand erstellten Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt sechs Jahren vorgenommen. Darüber hinaus haben wir die Konsistenz der angesetzten Wachstumsraten in der Finanzplanung mit externen Markteinschätzungen beurteilt.

Ferner haben wir uns von der bisherigen Prognosegüte der Gesellschaft überzeugt, indem wir Planungen früherer Geschäftsjahre mit den tatsächlich realisierten Ergebnissen verglichen und Abweichungen analysiert haben. Da sich bereits geringfügige Änderungen des Abzinsungssatzes in wesentlichem Umfang auf die Ergebnisse des Werthaltigkeitstests auswirken können, haben wir die dem Abzinsungssatz zugrunde liegenden Annahmen und Parameter, insbesondere den risikofreien Zinssatz, die Marktrisikoprämie und den Betafaktor, mit eigenen Annahmen und öffentlich verfügbaren Daten verglichen.

Zur Sicherstellung der rechnerischen Richtigkeit des verwendeten Bewertungsmodells haben wir die Berechnungen der Gesellschaft auf Basis risikoorientiert ausgewählter Elemente nachvollzogen.

Um der bestehenden Prognoseunsicherheit Rechnung zu tragen, haben wir mögliche Veränderungen des Abzinsungssatzes, der Ergebnisentwicklung bzw. der langfristigen Wachstumsrate auf den Nutzungswert untersucht (Sensitivitätsanalyse), indem wir alternative Szenarien berechnet und mit den Werten der Gesellschaft verglichen haben.

UNSERE SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die der Werthaltigkeitsprüfung der Marke Reebok zugrunde liegende Berechnungsmethode ist sachgerecht und steht im Einklang mit den anzuwendenden Bewertungsgrundsätzen. Die von der Geschäftsleitung verwendeten Annahmen und Parameter sind insgesamt ausgewogen.

DIE ERSTANWENDUNG VON IFRS 16 „LEASINGVERHÄLTNISSE"

Zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden und zu den Angaben zu Ermessensausübungen des Managements und Quellen von Schätzunsicherheiten verweisen wir auf den Konzernanhang Erläuterung 02 sowie zu den Angaben zur Bilanzierung von Leasingverhältnissen in den Erläuterungen 01, 12, 21 und 39 des Konzernanhangs.

DAS RISIKO FÜR DEN ABSCHLUSS

Zum 31. Dezember 2019 werden im Konzernabschluss der adidas AG Nutzungsrechte (right-of-use assets) in Höhe von EUR 2.931 Mio. sowie Leasingverbindlichkeiten in Höhe von EUR 3.132 Mio. ausgewiesen. Der Anteil der Nutzungsrechte bzw. Leasingverbindlichkeiten an der Bilanzsumme beläuft sich auf 14,2 % bzw. 15,2 % und die Bilanzierung der Nutzungsrechte bzw. Leasingverbindlichkeiten hat somit einen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft.

Aus der Erstanwendung des IFRS 16 „Leasingverhältnisse" ergaben sich wesentliche Auswirkungen auf die Eröffnungsbilanzwerte des Geschäftsjahres und deren Fortschreibung zum Bilanzstichtag. Die adidas AG wendet den neuen Standard modifiziert retrospektiv ohne Anpassung der Vergleichszahlen an.

Die Bestimmung der Leasinglaufzeit, der Höhe der Leasingzahlungen und des als Diskontierungszins verwendeten Grenzfremdkapitalzinssatzes können ermessensbehaftet sein und auf Schätzungen beruhen. Zudem erfordern die Ermittlung des Erstanwendungseffekts des IFRS 16 sowie die standardkonforme Fortschreibung der Leasingverbindlichkeiten und Nutzungsrechte die Erfassung umfangreicher Daten aus den Leasingverträgen.

Es besteht das Risiko für den Konzernabschluss, dass die Nutzungsrechte und Leasingverbindlichkeiten nicht vollständig in der Bilanz erfasst wurden. Zudem besteht das Risiko, dass die Nutzungsrechte und Leasingverbindlichkeiten nicht angemessen bewertet sind.

UNSERE VORGEHENSWEISE IN DER PRÜFUNG

In einem ersten Schritt haben wir uns ein Verständnis über den Prozess im adidas Konzern zur Implementierung des neuen Rechnungslegungsstandards IFRS 16 verschafft. Im Anschluss daran haben wir das Fachkonzept und die Bilanzierungsanweisungen, die der Implementierung zugrunde lagen, im Hinblick auf ihre Konformität mit IFRS 16 analysiert.

Wir haben die Angemessenheit und Einrichtung von Kontrollen beurteilt, die im adidas Konzern zur Sicherstellung der vollständigen und richtigen Ermittlung der Daten zur Bewertung der Leasingverbindlichkeiten und Nutzungsrechte eingerichtet wurden. Soweit zur Ermittlung und Zusammenführung der relevanten Daten IT-Verarbeitungssysteme zum Einsatz kamen, haben wir unter Einbindung unserer IT-Spezialisten die Wirksamkeit der Regelungen und Verfahrensweisen der zugrunde liegenden rechnungslegungsrelevanten IT-Systeme getestet.

Für teilweise repräsentativ und teilweise risikoorientiert ausgewählte Leasingverträge haben wir geprüft, ob die relevanten Daten richtig und vollständig ermittelt wurden. Sofern Ermessensentscheidungen, z. B. zur Bestimmung der Leasinglaufzeit, getroffen wurden, haben wir diese daraufhin überprüft, ob die zugrunde liegenden Annahmen vor dem Hintergrund des Geschäftsmodells von adidas, der Marktverhältnisse und Risiken in der Branche nachvollziehbar und konsistent zu anderen getroffenen Annahmen im Abschluss sind.

Unter Einbeziehung unserer Bewertungsspezialisten haben wir die den Grenzfremdkapitalzinssätzen zugrunde liegenden Annahmen und Parameter mit eigenen Annahmen und öffentlich verfügbaren Daten verglichen. Zudem haben wir das Berechnungsmodell für den Zinssatz auf Angemessenheit gewürdigt.

Die durch das IT-System SAP RE-FX der adidas AG ermittelten Wertansätze für die Leasingverbindlichkeiten und Nutzungsrechte haben wir für die in der oben genannten Stichprobe enthaltenen Leasingverträge rechnerisch nachvollzogen.

UNSERE SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die adidas AG hat ein sachgerechtes Verfahren zur Erfassung von Leasingverträgen für Zwecke des IFRS 16 eingerichtet. Die der Bewertung der Leasingverbindlichkeiten und Nutzungsrechte zugrunde liegenden Annahmen und Parameter sind insgesamt angemessen.

SONSTIGE INFORMATIONEN

Die gesetzlichen Vertreter bzw. der Aufsichtsrat sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die folgenden nicht inhaltlich geprüften Bestandteile des Lageberichts:

- die integrierte zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung, deren Angaben als ungeprüft gekennzeichnet sind, und
- die Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate-Governance-Bericht.

Die sonstigen Informationen umfassen zudem die übrigen Teile des Geschäftsberichts.

Die sonstigen Informationen umfassen nicht den Konzernabschluss, die inhaltlich geprüften Konzernlageberichtsangaben sowie unseren dazugehörigen Bestätigungsvermerk.

Unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss und zum Konzernlagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, zu den inhaltlich geprüften Konzernlageberichtsangaben oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Auftragsgemäß haben wir eine gesonderte betriebswirtschaftliche Prüfung der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung durchgeführt. In Bezug auf Art, Umfang und Ergebnisse dieser betriebswirtschaftlichen Prüfung weisen wir auf unseren Prüfungsvermerk vom 27. Februar 2020 hin.

VERANTWORTUNG DES VORSTANDS UND DES AUFSICHTSRATS FÜR DEN KONZERNABSCHLUSS UND DEN KONZERNLAGEBERICHT

Der Vorstand ist verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner ist der Vorstand verantwortlich für die internen Kontrollen, die er als notwendig bestimmt hat, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses ist der Vorstand dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren hat er die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus ist er dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem ist der Vorstand verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner ist der Vorstand verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die er als notwendig erachtet hat, um die Aufstellung eines Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Konzernlagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts.

VERANTWORTUNG DES ABSCHLUSSPRÜFERS FÜR DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES KONZERNLAGEBERICHTS

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist und ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und Konzernlageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können;
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Konzernlageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben;
- beurteilen wir die Angemessenheit der vom Vorstand angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der vom Vorstand dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben;
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des vom Vorstand angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann;

- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt;
- holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile;
- beurteilen wir den Einklang des Konzernlageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns;
- führen wir Prüfungshandlungen zu den vom Vorstand dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Konzernlagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben vom Vorstand zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Konzernabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

SONSTIGE GESETZLICHE UND ANDERE RECHTLICHE ANFORDERUNGEN

ÜBRIGE ANGABEN GEMÄSS ARTIKEL 10 EU-APRVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 9. Mai 2019 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 7. August 2019 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 1995 als Konzernabschlussprüfer der adidas AG als kapitalmarktorientiertes Unternehmen tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Artikel 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

VERANTWORTLICHER WIRTSCHAFTSPRÜFER

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Haiko Schmidt.

München, den 27. Februar 2020

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

gez. Andrejewski	gez. Schmidt
Wirtschaftsprüfer	Wirtschaftsprüfer

VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS ÜBER EINE PRÜFUNG ZUR ERLANGUNG BEGRENZTER SICHERHEIT DER ZUSAMMEN-GEFASSTEN NICHTFINANZIELLEN ERKLÄRUNG

An den Aufsichtsrat der adidas AG, Herzogenaurach

Wir haben die für die adidas AG, Herzogenaurach, und den Konzern (im Folgenden „Gesellschaft" oder "adidas") zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung nach §§ 315b, 315c i.V. m. §§289b bis 289e HGB im Konzernlagebericht (im Folgenden „die Erklärung") für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2019 einer Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit unterzogen.

Wie im Abschnitt „Arbeitsbedingungen in unserer Beschaffungskette" in der Erklärung beschrieben, hat adidas 1.191 Audits durchgeführt, um die Einhaltung von sozialen und Umweltstandards zu überprüfen. Diese Audits wurden von unternehmensinternen Experten sowie auch durch externe Prüfer, die von den adidas Geschäftseinheiten und Lizenznehmern beauftragt wurden, durchgeführt. Die Angemessenheit und Richtigkeit der Schlussfolgerungen aus den jeweils durchgeführten Prüfungshandlungen waren nicht Bestandteil unserer Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit.

VERANTWORTUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

Der Vorstand von adidas ist verantwortlich für die Aufstellung der Erklärung in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c i. V. m. §§ 289b bis 289e HGB.

Diese Verantwortung des Vorstands von adidas umfasst die Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur Aufstellung der Erklärung sowie das Treffen von Annahmen und die Vornahme von Schätzungen zu einzelnen Angaben, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung der Erklärung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Angaben ist.

ERKLÄRUNG DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS IN BEZUG AUF DIE UNABHÄNGIGKEIT UND QUALITÄTSSICHERUNG

Wir sind von der Gesellschaft unabhängig in Übereinstimmung mit den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und wir haben unsere sonstigen beruflichen Pflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

Unsere Prüfungsgesellschaft wendet die nationalen gesetzlichen Regelungen und berufsständischen Verlautbarungen zur Qualitätssicherung an, insbesondere die Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer sowie die IDW Qualitätssicherungsstandards: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1).

VERANTWORTUNG DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung ein Prüfungsurteil mit begrenzter Sicherheit über den Bericht abzugeben.

Wir haben unsere Prüfung unter Beachtung des International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised): „Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information", herausgegeben vom IAASB, durchgeführt. Danach haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir mit einer begrenzten Sicherheit beurteilen können, dass uns keine Sachverhalte bekannt geworden sind, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass die Erklärung der Gesellschaft im Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2019 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c i.V. m. §§ 289b bis 289e HGB aufgestellt worden ist. Dies bedeutet nicht, dass zu jeder Angabe jeweils ein separates Prüfungsurteil abgegeben wird. Bei einer Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit weniger umfangreich, sodass dementsprechend eine erheblich geringere Prüfungssicherheit erlangt wird. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Wirtschaftsprüfers.

Im Rahmen unseres Auftrags haben wir unter anderem folgende Prüfungshandlungen und sonstige Tätigkeiten durchgeführt:

- Befragungen von für die Wesentlichkeitsanalyse verantwortlichen Mitarbeitern auf Konzernebene, um ein Verständnis über die Vorgehensweise zur Identifizierung wesentlicher Themen und entsprechender Berichtsgrenzen von adidas zu erlangen
- Risikoeinschätzung, einschließlich einer Medienanalyse, zu relevanten Informationen über die Nachhaltigkeitsleistung von adidas in der Berichtsperiode

- Einschätzung der Konzeption und der Implementierung von Systemen und Prozessen für die Ermittlung, Verarbeitung und Kontrolle von Angaben zu Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelangen, Achtung der Menschenrechte, Bekämpfung von Korruption und Bestechung, einschließlich der Konsolidierung der Daten
- Befragungen von Mitarbeitern auf Konzernebene, die für die Ermittlung der Angaben zu Konzepten, Due-Diligence-Prozessen, Ergebnissen und Risiken, die Durchführung von internen Kontrollhandlungen und die Konsolidierung der Angaben verantwortlich sind
- Beurteilung ausgewählter interner und externer Dokumente
- analytische Beurteilung der Daten und Trends der quantitativen Angaben, welche zur Konsolidierung auf Konzernebene von allen Standorten gemeldet wurden
- Einschätzung der lokalen Datenerhebungs- und Berichterstattungsprozesse sowie der Verlässlichkeit der gemeldeten durch eine Stichprobenerhebung am Standort Herzogenaurach (Deutschland) und durch ein Telefoninterview mit dem Distribution Center Moskau (Russland)
- Einschätzung des Datenerhebungs-, Validierungs- und Berichterstattungsprozesses sowie der Verlässlichkeit der gemeldeten E-KPI- und C-KPI-Daten durch eine Stichprobenerhebung bei den beiden relevantesten strategischen Lieferanten (gemessen am Produktionsvolumen; Tier 1) mittels Videokonferenzen mit den Standorten in Vietnam und Indonesien
- Beurteilung der Methodik zur Lieferantenbewertung (E-KPI, C-KPI)
- Einschätzung der Gesamtdarstellung der enthaltenen Angaben

PRÜFUNGSURTEIL

Auf der Grundlage der durchgeführten Prüfungshandlungen und der erlangten Prüfungsnachweise sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass die Erklärung von adidas für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2019 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c i. V. m. §§ 289b bis 289e HGB aufgestellt worden ist.

VERWENDUNGSBESCHRÄNKUNG/AAB-KLAUSEL

Dieser Vermerk ist an den Aufsichtsrat der adidas AG, Herzogenaurach, gerichtet und ausschließlich für diesen bestimmt. Gegenüber Dritten übernehmen wir insoweit keine Verantwortung.

Dem Auftrag, in dessen Erfüllung wir vorstehend benannte Leistungen für den Aufsichtsrat der adidas AG, Herzogenaurach, erbracht haben, lagen die Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in der Fassung vom 1. Januar 2017 zugrunde. (HTTPS://WWW.KPMG.DE/BESCHEINIGUNGEN/LIB/AAB.PDF). Durch Kenntnisnahme und Nutzung der in diesem Vermerk enthaltenen Informationen bestätigt jeder Empfänger, die dort getroffenen Regelungen (einschließlich der Haftungsbeschränkung auf EUR 4 Mio. für Fahrlässigkeit in Ziffer 9 der AAB) zur Kenntnis genommen zu haben, und erkennt deren Geltung im Verhältnis zu uns an.

München, den 27. Februar 2020

KPMG AG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Andrejewski Hell

5 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Zehnjahresübersicht 242
Glossar 245
Unterstützungserklärung 248
Finanzkalender 249

ZEHNJAHRESÜBERSICHT

Zehnjahresübersicht

	2019	2018	2017[1]	2016	2015	2014	2013	2012	2011[2]	2010
Informationen zur Gewinn-und-Verlust-Rechnung (in Mio. €)										
Umsatzerlöse[3,4]	23.640	21.915	21.218	18.483	16.915	14.534	14.203	14.883	13.322	11.990
Bruttoergebnis[3,4]	12.293	11.363	10.703	9.100	8.168	6.924	7.001	7.103	6.329	5.730
Lizenz- und Provisionserträge[3,4]	154	129	115	105	119	102	103	105	93	100
Sonstige betriebliche Erträge[3,4,5]	56	48	17	119	8	37	12	15	9	45
Sonstige betriebliche Aufwendungen[3,4,5]	9.843	9.172	8.766	7.741	7.201	6.102	5.883	6.038	5.478	4.981
EBITDA[3,4]	3.845	2.882	2.511	1.953	1.475	1.283	1.496	1.445	1.199	1.159
Betriebsergebnis[3,4,6,7,8,9]	2.660	2.368	2.070	1.582	1.094	961	1.233	1.185	953	894
Finanzergebnis, netto[3,4]	– 102	10	– 47	– 46	– 21	– 48	– 68	– 69	– 84	– 88
Gewinn vor Steuern[3,4,6,7,8,9]	2.558	2.378	2.023	1.536	1.073	913	1.165	1.116	869	806
Ertragsteuern[3,4,10]	640	669	668	454	353	271	340	327	261	238
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn	2	3	3	2	6	6	3	– 2	– 5	– 1
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn[6,7,8,9,10,11]	1.976	1.702	1.173	1.017	668	568	839	791	613	567
Kennzahlen zur Gewinn-und-Verlust-Rechnung										
Bruttomarge[3,4]	52,0 %	51,8 %	50,4 %	49,2 %	48,3 %	47,6 %	49,3 %	47,7 %	47,5 %	47,8 %
Operative Marge[3,4,6,7,8,9]	11,3 %	10,8 %	9,8 %	8,6 %	6,5 %	6,6 %	8,7 %	8,0 %	7,2 %	7,5 %
Zinsdeckungsgrad[3,4]	24,3	131,6	55,6	32,7	23,8	19,3	24,0	14,6	12,2	10,1
Steuerquote[3,4,6,7,8,9,10]	25,0 %	28,1 %	29,3 %	29,6 %	32,9 %	29,7 %	29,2 %	29,3 %	30,0 %	29,5 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse[6,7,8,9,10,11]	8,4 %	7,8 %	5,5 %	5,5 %	4,0 %	3,9 %	5,9 %	5,3 %	4,6 %	4,7 %
Umsatzerlöse nach Marken (in Mio. €)										
Marke adidas	21.505	19.851	18.993	16.334	13.939	11.774	11.059	11.344	9.867	8.714
Marke Reebok	1.748	1.687	1.843	1.770	1.751	1.578	1.599	1.667	1.940	1.913

1 2017 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2018.
2 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.
3 Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2019, 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
4 Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
5 Die Zahlen spiegeln die im Jahr 2018 eingeführte Veränderung in der Struktur der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung wider.
6 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. € im Jahr 2015.
7 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. € im Jahr 2014.
8 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. € im Jahr 2013.
9 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. € im Jahr 2012.
10 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.
11 Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.
12 Auf Basis des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals.
13 Die Zahlen für 2019 und 2018 beinhalten den Ausweis der Zinszahlungen im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit. Vorjahreszahlen wurden nicht angepasst.
14 Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.
15 Basierend auf dem Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen.
16 Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Datum der Aufstellung des Konzernabschlusses.

Zehnjahresübersicht

	2019	2018	2017[1]	2016	2015	2014	2013	2012	2011[2]	2010
Umsatzerlöse nach Produktbereichen (in Mio. €)										
Schuhe[3,4]	13.521	12.783	12.427	10.132	8.360	6.658	6.587	6.922	6.242	5.389
Bekleidung[3,4]	8.963	8.223	7.747	7.352	6.970	6.279	5.811	6.290	5.733	5.380
Zubehör[3,4]	1.156	910	1.044	999	1.585	1.597	1.806	1.671	1.347	1.221
Informationen zur Bilanz (in Mio. €)										
Bilanzsumme	20.680	15.612	14.019	15.176	13.343	12.417	11.599	11.651	11.237	10.618
Vorräte	4.085	3.445	3.692	3.763	3.113	2.526	2.634	2.486	2.502	2.119
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	4.338	3.734	3.277	3.607	3.003	2.861	2.583	2.444	2.431	2.324
Kurzfristiges Betriebskapital	2.179	2.979	2.354	2.121	2.133	2.970	2.125	2.504	1.990	1.972
Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten	873	959	484	– 103	– 460	– 185	295	448	90	– 221
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	6.796	6.377	6.032	6.472	5.666	5.624	5.489	5.304	5.137	4.616
Bilanzkennzahlen										
Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA[3,4]	– 0,2	– 0,3	– 0,2	0,1	0,3	0,1	– 0,2	– 0,3	– 0,1	0,2
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse[3,4]	18,1 %	19,0 %	20,4 %	21,1 %	20,5 %	22,4 %	21,3 %	20,0 %	20,4 %	20,8 %
Verschuldungsgrad[12]	– 12,8 %	– 15,0 %	– 8,0 %	1,6 %	8,1 %	3,3 %	– 5,4 %	– 8,5 %	– 1,8 %	4,8 %
Eigenkapitalquote[12]	32,9 %	40,8 %	43,0 %	42,6 %	42,5 %	45,3 %	47,3 %	45,5 %	45,7 %	43,5 %
Anlagendeckungsgrad[12]	69,7 %	110,0 %	112,2 %	102,9 %	96,9 %	110,9 %	115,8 %	111,1 %	104,6 %	97,4 %
Vermögensdeckung I[12]	119,7 %	151,6 %	144,1 %	134,0 %	136,8 %	158,7 %	145,0 %	152,7 %	140,7 %	141,5 %
Vermögensdeckung II[12]	84,3 %	95,1 %	85,4 %	83,8 %	89,3 %	105,9 %	93,2 %	100,4 %	93,2 %	97,7 %
Anlagenintensität	47,1 %	37,1 %	38,3 %	41,4 %	43,8 %	40,8 %	40,9 %	41,0 %	43,7 %	44,6 %
Umlaufintensität	52,9 %	62,9 %	61,7 %	58,6 %	56,2 %	59,2 %	59,1 %	59,0 %	56,3 %	55,4 %
Liquidität ersten Grades	28,7 %	38,6 %	25,5 %	22,4 %	25,5 %	38,6 %	34,4 %	44,3 %	31,6 %	35,5 %
Liquidität zweiten Grades	58,7 %	73,9 %	62,3 %	54,9 %	63,7 %	83,0 %	72,6 %	82,9 %	68,3 %	78,2 %
Liquidität dritten Grades	105,3 %	124,4 %	121,0 %	110,6 %	121,8 %	140,7 %	128,3 %	139,7 %	126,0 %	132,4 %
Umschlagshäufigkeit des kurzfristigen Betriebskapitals[3,4]	10,8	7,4	9,0	8,7	7,9	4,9	6,7	5,9	6,7	6,1
Eigenkapitalrendite[11,12]	29,1 %	26,7 %	18,2 %	15,7 %	11,2 %	8,7 %	14,3 %	9,9 %	11,9 %	12,3 %
Verzinsung des eingesetzten Kapitals[11]	45,4 %	45,1 %	41,2 %	24,2 %	16,5 %	13,8 %	23,6 %	19,3 %	19,9 %	20,2 %

1 2017 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2018.
2 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.
3 Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2019, 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
4 Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
5 Die Zahlen spiegeln die im Jahr 2018 eingeführte Veränderung in der Struktur der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung wider.
6 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. € im Jahr 2015.
7 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. € im Jahr 2014.
8 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. € im Jahr 2013.
9 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. € im Jahr 2012.
10 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.
11 Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.
12 Auf Basis des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals.
13 Die Zahlen für 2019 und 2018 beinhalten den Ausweis der Zinszahlungen im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit. Vorjahreszahlen wurden nicht angepasst.
14 Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.
15 Basierend auf dem Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen.
16 Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Datum der Aufstellung des Konzernabschlusses.

Zehnjahresübersicht

	2019	2018	2017[1]	2016	2015	2014	2013	2012	2011[2]	2010
Kennzahlen je Aktie										
Aktienkurs am Jahresende (in €)	289,80	182,40	167,15	150,15	89,91	57,62	92,64	67,33	50,26	48,89
Unverwässertes Ergebnis[3,4,6,7,8,9,10] (in €)	9,70	8,46	7,05	5,39	3,54	3,05	3,93	3,78	2,93	2,71
Verwässertes Ergebnis[3,4,6,7,8,9,10] (in €)	9,70	8,45	7,00	5,29	3,54	3,05	3,93	3,78	2,93	2,71
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende[3,4,6,7,8,9,10]	29,9	21,6	23,7	27,8	25,4	18,9	23,6	17,8	17,1	18,0
Marktkapitalisierung am Jahresende (in Mio. €)	56.792	36.329	34.075	30.254	18.000	11.773	19.382	14.087	10.515	10.229
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit[11,13] (in €)	14,26	13,31	8,14	6,73	5,41	3,36	3,03	4,50	3,86	4,28
Dividende (in €)	3,85[14]	3,35	2,60	2,00	1,60	1,50	1,50	1,35	1,00	0,80
Gewinnausschüttungsquote[3,4,6,7,8,9,10,15] (in %)	39,2[16]	38,9	37,0	37,4	44,5	47,2	38,0	35,8	34,4	29,5
Anzahl der ausstehenden Aktien am Jahresende (in Tausend)	195.969	199.171	203.861	201.489	200.197	204.327	209.216	209.216	209.216	209.216
Mitarbeiter										
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende[3,4]	59.533	57.016	56.888	58.902	55.555	53.731	49.808	46.306	46.824	42.541
Personalaufwand[3,4] (in Mio. €)	2.720	2.481	2.549	2.373	2.184	1.842	1.833	1.872	1.646	1.521

1 2017 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2018.
2 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.
3 Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2019, 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
4 Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
5 Die Zahlen spiegeln die im Jahr 2018 eingeführte Veränderung in der Struktur der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung wider.
6 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. € im Jahr 2015.
7 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. € im Jahr 2014.
8 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. € im Jahr 2013.
9 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. € im Jahr 2012.
10 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.
11 Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.
12 Auf Basis des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals.
13 Die Zahlen für 2019 und 2018 beinhalten den Ausweis der Zinszahlungen im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit. Vorjahreszahlen wurden nicht angepasst.
14 Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.
15 Basierend auf dem Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen.
16 Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Datum der Aufstellung des Konzernabschlusses.

GLOSSAR

/ A

ATHLEISURE
Der Begriff setzt sich aus den Wörtern ‚Athletic' und ‚Leisure' zusammen. Er beschreibt den Modetrend, dass Sportbekleidung nicht mehr nur beim Training getragen wird, sondern auch zunehmend den Alltagslook prägt.

/ B

BETRIEBSGEMEINKOSTEN
In Verbindung mit dem Geschäftsbetrieb anfallende Kosten, die nicht direkt auf die verkauften Produkte und Dienstleistungen umzulegen sind. Dies sind z. B. Vertriebsaufwendungen und Verwaltungsaufwendungen, nicht aber Marketingaufwendungen und Point-of-Sale-Aufwendungen.

BRAND LEADERSHIP
Das adidas Geschäftsmodell, das darauf abzielt, eine Organisationsstruktur zu schaffen, die eine konsumentenfokussierte Unternehmenskultur fördert, die sich wiederum durch schnelles, agiles und eigenverantwortliches Handeln auszeichnet.

/ C

3Cs
Die ‚3Cs' stehen für ‚Creativity', ‚Collaboration' und ‚Confidence'. adidas will eine Kultur im Unternehmen schaffen, die Kreativität, Zusammenarbeit und Vertrauen sowie sehr gute Leistung wertschätzt. Wir sind davon überzeugt, dass diese Verhaltensweisen entscheidend dafür sind, die Geschäftsstrategie von adidas erfolgreich umzusetzen. Unsere Unternehmenskultur und unsere Mitarbeiter sind die Grundlage für die Umsetzung von ‚Creating the New'.

CASH-POOL
Vorgehensweise, um Barmittel physisch an einem Ort zu bündeln. Der Cash-Pool ermöglicht es dem Unternehmen, Guthaben und Schulden verschiedener Konten und Konzerngesellschaften zentral in einem Konto zu führen. Diese Vorgehensweise unterstützt unser ‚In-House-Bank'-Konzept, das überschüssige Mittel der einzelnen Konzerngesellschaften nutzt, um den Finanzierungsbedarf anderer Gesellschaften abzudecken. Dadurch reduzieren wir den externen Finanzierungsbedarf und optimieren unsere Nettozinsaufwendungen.

CREATORS CLUB
Creators Club ist ein Mitgliedschaftsprogramm, das uns dabei hilft, die Beziehung zu unseren Konsumenten zu vertiefen. Das Programm führt sämtliche Apps, Veranstaltungen, Communitys und Kanäle der Marke adidas in einem einzigen Profil zusammen. Für jede Interaktion mit der Marke können Creators-Club-Mitglieder Punkte sammeln – beispielsweise für Einkäufe oder für die Nutzung der ‚adidas Running by Runtastic'- bzw. ‚adidas Training by Runtastic'-App. Je nach Punktestand werden exklusive Vorteile freigeschaltet. So bekommen die Mitglieder z. B. Zugang zu begehrten Sneaker- oder Kleidungs-Launches, oder erhalten Einladungen zu besonderen Veranstaltungen.

/ F

FITHUB
FitHub ist das Einzelhandelskonzept von Reebok, inspiriert von Gyms und Fitness-Studios. In jedem FitHub wird eine Auswahl der besten Schuhe, Textilien und Accessoires von Reebok präsentiert. Zudem werden Menschen dazu inspiriert, sich zu bewegen, zu trainieren, fit zu werden und dabei Spaß zu haben, indem sie innovative Fitness- und Trainingsprodukte, geschulte Beratung und communitybasierte Veranstaltungen nutzen.

/ K

KONVERSIONSRATE
Zentrale Kennzahl im Einzelhandel, die das Verhältnis zwischen Besuchern und Kunden, also denjenigen, die einen Kauf getätigt haben, beschreibt. Beispiel: Eine Konversionsrate von 25 % bedeutet, dass von 100 Personen, die einen Laden betreten, 25 etwas kaufen.

/ L

LEADERSHIP FRAMEWORK
Das Rahmenwerk ‚Leadership Framework' basiert auf den drei für unser Unternehmen relevanten Verhaltensweisen – Kreativität, Zusammenarbeit und Vertrauen (die ‚3Cs' – Creativity, Collaboration, Confidence) – und präzisiert, welche konkreten Verhaltensweisen von den Führungskräften bei adidas erwartet werden. Das Rahmenwerk wurde in Kooperation mit Mitarbeitern in aller Welt erarbeitet, die Feedback dazu gegeben haben, was gute Mitarbeiterführung bei adidas für sie bedeutet. Damit verfügen wir über einen globalen, umfassenden und universalen Rahmen, der nicht weiter lokal interpretiert werden muss. Gleichzeitig legt er konkrete Verhaltensweisen dar, die als Kriterium für die Effektivität der Mitarbeiterführung sowie als Messgröße für Einstellungen, Beförderungen und Leistungsbeurteilungen verwendet werden können.

/ M

MARKETINGAUFWENDUNGEN

Aufwendungen in Zusammenhang mit Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen. Während die Point-of-Sale-Investitionen Ausgaben für Werbung und Promotion-Initiativen am Point of Sale sowie für Geschäftsausstattungen umfassen, beinhalten die Marketinginvestitionen Posten wie Ausgaben für Sponsoring-Verträge mit Teams und Einzelsportlern sowie Ausgaben für Werbung, Veranstaltungen und sonstige Kommunikationsaktivitäten, jedoch keine Marketinggemeinkosten.

/ N

NACHHALTIGE BAUMWOLLE

Unter nachhaltiger Baumwolle verstehen wir bei adidas sowohl Baumwolle aus zertifiziertem organischem ökologischem Anbau als auch nachhaltig produzierte Baumwolle, die aktuell oder ggf. zukünftig verfügbar ist, und Better Cotton.

NASSPROZESSE

Nassprozesse werden als Prozesse mit hohem Wasserverbrauch wie Färben und Veredeln von Materialien definiert.

NEIGHBOURHOOD

Das adidas Originals Premium-Einzelhandelskonzept bringt Style und Spirit des Sports direkt auf die Straße. Originals Einzelhandelsgeschäfte sollen dadurch lokale kulturelle Epizentren werden. Das Einzelhandelsumfeld ist von der Nachbarschaft inspiriert, die im Mittelpunkt von Originals steht.

NET PROMOTER SCORE (NPS)

Durch Kundenbefragung misst der Net Promoter Score die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Kunde eine Weiterempfehlung für eine Marke aussprechen wird. Die Umfrage basiert auf einer einzigen Frage – ‚Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie diese Marke Ihren Freunden weiterempfehlen?' – und kann anhand einer Skala von null bis zehn beantwortet werden. Die Kunden, die die Frage mit neun oder zehn beantworten, werden als ‚Promoters' (zu Deutsch etwa ‚Fürsprecher') bezeichnet. Die Kunden, die die Frage mit null bis sechs beantworten, werden als ‚Detractors' (zu Deutsch etwa ‚Kritiker') bezeichnet. Der NPS, der in Prozentpunkten angegeben wird, resultiert aus der Differenz der Anteile von Fürsprechern und Kritikern.

NON-TRADE-WAREN UND -DIENSTLEISTUNGEN

Non-Trade-Waren und -Dienstleistungen sind Waren und Dienstleistungen, die weder direkt noch indirekt mit an Kunden verkauften Handelsprodukten zusammenhängen. Die Waren und Dienstleistungen werden als ‚Konsum durch interne Stakeholder' klassifiziert und umfassen beispielsweise Instandsetzung von Ausstattung und Einkauf von Büromaterialien.

/ O

ORIGINALS THE COLLECTION

Dieses optisch vom Archiv der Marke adidas inspirierte Einzelhandelskonzept für adidas Originals ist darauf ausgerichtet, Verkaufsflächen als Plattform zu gestalten, um auf die sich ständig verändernde Kultur, auf die Gesellschaft, unsere Welt sowie auf das kollektive Gedächtnis des Sports reagieren zu können. Die Designsprache ist funktional und flexibel, ikonisch und modern zugleich und setzt dank der fließenden und offenen Gestaltung Produkte auf neue und optimierte Weise in Szene.

/ P

PARLEY FOR THE OCEANS

Parley for the Oceans ist eine Umweltorganisation und ein globales Kooperationsnetzwerk. Die 2012 gegründete Organisation möchte Bewusstsein dafür schaffen, wie schön unsere Ozeane sind und wie leicht ihr Gleichgewicht gestört werden kann. Dazu inspiriert und befähigt Parley for the Oceans unterschiedliche Gruppen, darunter wegweisende Unternehmen, Marken, Organisationen, Regierungen, Künstler, Designer, Wissenschaftler, Innovatoren und Umweltschützer, neue Wege des Schaffens, Denkens und Lebens auf unserem endlichen blauen Planeten zu erforschen.

PARLEY OCEAN PLASTIC

Parley Ocean Plastic ist ein Material, das aus ‚upgecycelten' Plastikabfällen gewonnen wird, die an Stränden und in Küstenregionen eingesammelt werden, bevor sie ins Meer gelangen. Zusammen mit seinen Partnern sammelt und sortiert Parley for the Oceans das Rohmaterial (hauptsächlich PET-Flaschen) und transportiert es zu unserem Lieferanten, der es zu Garn verarbeitet. Das markenrechtlich geschützte Garn wird bei der Herstellung von adidas x Parley Produkten als Ersatz für neuen Kunststoff verwendet.

PERFORMANCE-PRODUKTE

Leistungsorientierte Schuh- und Bekleidungsprodukte, die primär beim Sport zum Einsatz kommen.

POLYBAGS AUS RECYCELTEM LDPE

Die Verpackung aus recyceltem Weich-Polyethylen (low-density polyethylene – LDPE) für den Produktversand bietet aufgrund ihres geringeren ökologischen Fußabdrucks eine nachhaltigere Alternative zu herkömmlichen Polybags aus neuen Kunststoffen sowie zu den meisten anderen Materialien. Recycelte LDPE-Polybags erfüllen unsere Qualitäts- und Leistungsstandards im Hinblick auf den effektiven Schutz

unserer Produkte während Versand und Handling. Sie sind zudem weltweit verfügbar und können über bestehende Abfallströme wiederverwertet werden.

PROMOTION-PARTNERSCHAFTEN
Partnerschaften mit Sportveranstaltungen, Verbänden, Ligen, Vereinen und Sportlern, wobei diese für eine Marke und deren Produkte werben. Die Vergütung erfolgt in Form von Produkten und/oder Geldzahlungen und/oder Sachleistungen.

/ S

SELBST KONTROLLIERTE VERKAUFSFLÄCHEN
Beinhalten den eigenen Einzelhandel, Mono-Branded-Franchise-Stores, Shop-in-Shops, Joint Ventures mit Einzelhändlern und Co-Branded-Stores. Selbst kontrollierte Verkaufsflächen bieten ein hohes Maß an Markenkontrolle und ermöglichen die bestmögliche Präsentation der Produkte entsprechend den Vorgaben der jeweiligen Marke.

SINGLE SOURCING
Beschaffungsaktivität, die sich auf einen spezifischen Lieferanten beschränkt. Aufgrund der Abhängigkeit von einem einzelnen Lieferanten können sich Nachteile bei der Produktbeschaffung ergeben.

SPEEDFACTORY
Speedfactory steht für ein beschleunigtes Fertigungsverfahren für Performance-Sportschuhe, basierend auf neuesten Fertigungstechnologien, die in den Speedfactorys in Ansbach und Atlanta, USA, erprobt wurden. Wir hatten die beiden Speedfactorys 2017 zusammen mit Oechsler eröffnet und sind Ende 2019 dazu übergegangen, die Speedfactory-Technologien zur Produktion von Sportschuhen bei zwei Zulieferbetrieben in Asien einzusetzen. Die Produktion in den Speedfactorys in Ansbach und Atlanta wird bis April 2020 eingestellt. Mit diesem Schritt können wir weiterhin auf kurzfristige Trends in der Nachfrage reagieren. Gleichzeitig kann adidas Produktionskapazitäten flexibler und wirtschaftlicher nutzen und das Sortiment an Produkten mit kurzen Fertigungszeiten schneller ausweiten. Fertigungsprozesse entwickeln, verbessern und testen wird adidas weiterhin in Deutschland – im sogenannten ‚adiLab' am Standort Scheinfeld.

SPORT INSPIRED
‚Sport Inspired' steht für vom Sport inspirierte Mode – auch ‚Sportlifestyle' genannt – und bezieht Inspiration aus den Archiven und dem Erbe von adidas. Sport Inspired umfasst Originals, Y-3, Statement und Yeezy.

SPORT PERFORMANCE
‚Sport Performance' umfasst die Kategorien Training, Running, Fußball, Basketball und Heartbeat Sports, wie z. B. Outdoor, Schwimmen, Tennis oder US-Sportarten.

STADIUM
Stadium ist ein Einzelhandelskonzept der Marke adidas, inspiriert von High-School-Stadien. Ziel ist es, das In-Store-Erlebnis durch eine stadionähnliche Atmosphäre zu verbessern. Neben einem Einlauftunnel gibt es Tribünen, an denen Sportereignisse live übertragen werden. Zudem sind dort Umkleideräume wie in Sportstätten und Leichtathletik-Bereiche, in denen Konsumenten Produkte testen und erleben können.

/ T

TEXTILER DIGITALDRUCK
Ein auf Tintenstrahldruck basierendes Verfahren zum vollfarbigen grafischen Druck auf Gewebe. Beim textilen Digitaldruck werden insbesondere kleinere Motive auf Kleidungsstücke (z. B. T-Shirts) oder größere Motive auf großformatige Stoffrollen gedruckt (z. B. Fahnen, Banner).

/ U

UNABHÄNGIGE HERSTELLER
Nahezu 100 % unserer Produkte werden von unabhängigen Herstellern gefertigt. Wir fassen diese in Lieferantengruppen zusammen, d. h. ein unabhängiger Hersteller kann ggf. in mehreren Produktionsstätten fertigen. Der Großteil unserer unabhängigen Hersteller befindet sich in Asien.

/ V

VECTOR STYLE
Das ausschließlich für den Markt Asien-Pazifik konzipierte Reebok Einzelhandelskonzept ‚Vector Style' integriert Farben, Texturen und Formen auf der Store-Fläche, um ein Gefühl von Bewegung und Style zu vermitteln. Das trendige und moderne Design präsentiert Reebok Lifestyleprodukte auf coole und interessante Weise. Architektonische Elemente im Store bilden die Winkel des Vector-Logos nach, wodurch der Eindruck von Bewegung und Aktivität im Raum verstärkt wird.

/ Z

ZUBEHÖR
Dieser Produktbereich umfasst alle Arten von Zubehör wie Taschen, Bälle oder Fitnessgeräte.

UNTERSTÜTZUNGS-ERKLÄRUNG

Die adidas AG erklärt ihre Unterstützung, abgesehen vom Fall des politischen Risikos, dass unten genannte Gesellschaften ihren Verbindlichkeiten gegenüber Gläubigern in vereinbarter Weise nachkommen. Diese Erklärung ersetzt die Unterstützungserklärung vom 27. Februar 2019. Die Unterstützungserklärung von 2019 wird hiermit gegenstandslos. Diese Unterstützungserklärung verliert automatisch ihre Gültigkeit, sobald es sich bei dem Unternehmen nicht mehr um eine Tochtergesellschaft der adidas AG handelt.

adidas (China) Ltd., Schanghai, China
adidas (Cyprus) Limited, Nikosia, Zypern
adidas (Ireland) Limited, Dublin, Irland
adidas (Malaysia) Sdn. Bhd., Petaling Jaya, Malaysia
adidas (South Africa) (Pty) Ltd., Kapstadt, Südafrika
adidas (Suzhou) Co. Ltd., Suzhou, China
adidas (Thailand) Co., Ltd., Bangkok, Thailand
adidas (UK) Limited, Stockport, Großbritannien
adidas America, Inc., Portland, Oregon, USA
adidas Argentina S.A., Buenos Aires, Argentinien
adidas Australia Pty Limited, Mulgrave, Australien
adidas Austria GmbH, Klagenfurt, Österreich
adidas Baltics SIA, Riga, Lettland
adidas Benelux B.V., Amsterdam, Niederlande
adidas Budapest Kft., Budapest, Ungarn
adidas Bulgaria EAD, Sofia, Bulgarien
adidas Business Services (Dalian) Limited, Dalian, China
adidas Business Services Lda., Morea de Maia, Portugal
adidas Business Services GmbH, Herzogenaurach, Deutschland
adidas Canada Limited, Woodbridge, Ontario, Kanada
adidas CDC Immobilieninvest GmbH, Herzogenaurach, Deutschland
adidas Chile Limitada, Santiago de Chile, Chile
adidas Colombia Ltda., Bogotá, Kolumbien
adidas CR s.r.o., Prag, Tschechische Republik
adidas Croatia d.o.o., Zagreb, Kroatien
adidas Danmark A/S, Kopenhagen, Dänemark
adidas de Mexico, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt, Mexiko
adidas do Brasil Ltda., São Paulo, Brasilien
adidas Emerging Markets FZE, Dubai, Vereinigte Arabische Emirate
adidas Emerging Markets L.L.C, Dubai, Vereinigte Arabische Emirate
adidas España S.A.U., Saragossa, Spanien
adidas France S.a.r.l., Straßburg, Frankreich
adidas Hellas A.E., Athen, Griechenland
adidas Hong Kong Limited, Hongkong, China
adidas Imports & Exports Ltd., Kairo, Ägypten
adidas India Marketing Private Limited, Neu-Delhi, Indien
adidas Industrial, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt, Mexiko
adidas Indy, LLC, Wilmington, Delaware, USA
adidas Insurance & Risk Consultants GmbH, Herzogenaurach, Deutschland
adidas International B.V., Amsterdam, Niederlande
adidas International Marketing B.V., Amsterdam, Niederlande
adidas International Property Holding B.V., Amsterdam, Niederlande
adidas International Re DAC, Dublin, Irland
adidas International Trading AG, Luzern, Schweiz
adidas International, Inc., Portland, Oregon, USA
adidas Italy S.p.A., Monza, Italien
adidas Japan K.K., Tokio, Japan
adidas Korea LLC., Seoul, Südkorea
adidas Latin America, S.A., Panama-Stadt, Panama
adidas LLP, Almaty, Republik Kasachstan
adidas Logistics (Tianjin) Co., Ltd., Tianjin, China
adidas Morocco LLC, Casablanca, Marokko
adidas New Zealand Limited, Auckland, Neuseeland
adidas Norge AS, Oslo, Norwegen
adidas North America, Inc., Portland, Oregon, USA
adidas Perú S.A.C., Lima, Peru
adidas Philippines Inc., Pasig City, Philippinen
adidas Poland Sp.z o.o., Warschau, Polen
adidas Portugal - Artigos de Desporto, S.A., Lissabon, Portugal
adidas Romania S.R.L., Bukarest, Rumänien
adidas Serbia d.o.o., Belgrad, Serbien
adidas Services Limited, Hongkong, China
adidas Singapore Pte. Ltd., Singapur, Singapur
adidas Slovakia s.r.o., Bratislava, Slowakische Republik
adidas Sourcing El Salvador, S.A. de C.V., Antiguo Cuscatlán, El Salvador
adidas Sourcing Limited, Hongkong, China
adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S., Istanbul, Türkei
adidas sport gmbh, Cham, Schweiz
adidas Sporting Goods Ltd., Kairo, Ägypten
adidas Sports Goods (Shanghai) Co., Ltd, Schanghai, China
adidas Sports (China) Co. Ltd., Suzhou, China
adidas Suomi Oy, Helsinki, Finnland
adidas Sverige AB, Solna, Schweden
adidas Taiwan Limited, Taipei, Taiwan
adidas Trgovina d.o.o., Ljubljana, Slowenien
adidas Ventures B.V., Amsterdam, Niederlande
adidas Vietnam Company Limited, Ho-Chi-Minh-Stadt, Vietnam
adisport Corporation, San Juan, Puerto Rico
Concept Sport, S.A., Panama-Stadt, Panama
LLC 'adidas, Ltd.', Moskau, Russland
PT adidas Indonesia, Jakarta, Indonesien
Reebok India Company, Neu-Delhi, Indien
Reebok International Limited, London, Großbritannien
Reebok International Ltd., Boston, Massachusetts, USA
SC 'adidas-Ukraine', Kiew, Ukraine
Spartanburg DC, Inc., Spartanburg, South Carolina, USA
Stone Age Equipment, Inc., Redlands, Kalifornien, USA
Tafibal S.A., Montevideo, Uruguay
Trafford Park DC Limited, London, Großbritannien

FINANZ-KALENDER 2020

11. MÄRZ
JAHRESERGEBNISSE 2019

8. MAI
ERGEBNISSE DES ERSTEN QUARTALS 2020

14. MAI
HAUPTVERSAMMLUNG

19. MAI
DIVIDENDENZAHLUNG
(vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung)

6. AUG.
HALBJAHRESERGEBNISSE 2020

10. NOV.
NEUNMONATSERGEBNISSE 2020 & INVESTOREN- UND PRESSETAG

KONTAKT

ADI-DASSLER-STR. 1
91074 HERZOGENAURACH
GERMANY
Tel + 49 (0) 91 32 84 – 0
↗ adidas-group.com

adidas ist Mitglied im DIRK
(Deutscher Investor
Relations Kreis)

® 2020 ADIDAS AG

INVESTOR RELATIONS
investor.relations@adidas.com
↗ adidas–group.de / investoren

BILDNACHWEISE
adidas

KONZEPT
nexxar, Wien

DESIGN UND UMSETZUNG
MPM Corporate Communication Solutions,
Mainz und Düsseldorf