

adidas



**GESCHÄFTS-
BERICHT**

2021

UNSER UNTERNEHMENSZWECK

DURCH SPORT KÖNNEN WIR **LEBEN VERÄNDERN**



UNSERE MISSION

DAS WELTWEIT BESTE
SPORTARTIKEL-
UNTERNEHMEN SEIN

UNSERE HALTUNG

„IMPOSSIBLE IS NOTHING“

ZIELE - ERGEBNISSE - AUSBLICK

ZIELE - ERGEBNISSE - AUSBLICK

	2021 Ziele ^{1,2}	2021 Ergebnisse ²	2022 Ausblick ²
Währungsbereinigte Umsatzentwicklung	Anstieg im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich	16 %	Anstieg zwischen 12 % und 14 %
Bruttomarge	Anstieg auf etwa 52 %	50,7 % 0,7 PP	Anstieg auf einen Wert zwischen 51,5 % und 52,0 %
Operative Marge	Anstieg auf einen Wert zwischen 9 % und 10 %	9,4 % 5,3 PP	Anstieg auf einen Wert zwischen 10,5 % und 11,0 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	Anstieg auf einen Wert zwischen 1,25 Mrd. € und 1,45 Mrd. €	1.492 223 %	Anstieg auf einen Wert zwischen 1,8 Mrd. € und 1,9 Mrd. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse ³	Rückgang auf unter 20 %	20 % -5,3 PP	Rückgang auf unter 20 %
Investitionen (in Mio. €) ^{3,4}	Anstieg auf einen Wert von etwa 700 Mio. €	667	Anstieg auf einen Wert von bis zu 900 Mio. €

1 Wie am 10. März 2021 veröffentlicht; der Ausblick wurde im Laufe des Jahres aktualisiert.

2 Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

3 Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten wider.

4 Ohne Akquisitionen und Leasing.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

FINANZHIGHLIGHTS 2021 (IFRS)

FINANZHIGHLIGHTS 2021 (IFRS)

	2021	2020	Veränderung
Operative Highlights (in Mio. €)			
Umsatzerlöse ¹	21.234	18.435	15 %
Bruttoergebnis ¹	10.765	9.222	17 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen ¹	8.892	8.580	4 %
EBITDA ¹	3.066	1.967	56 %
Betriebsergebnis ¹	1.986	746	166 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ¹	1.492	461	223 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn ²	2.116	432	390 %
Wichtige Kennzahlen			
Bruttomarge ¹	50,7 %	50,0 %	0,7 PP
Sonstige betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse ¹	41,9 %	46,5 %	-4,7 PP
Operative Marge ¹	9,4 %	4,0 %	5,3 PP
Steuerquote ¹	19,4 %	20,2 %	-0,8 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse ^{1,2}	10,0 %	2,3 %	7,7 PP
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse ^{1,3}	20,0 %	25,3 %	-5,3 PP
Eigenkapitalquote ⁴	34,0 %	30,7 %	3,3 PP
Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA ^{1,3}	1,0	1,6	n.a.
Verschuldungsgrad ^{3,4}	39,4 %	48,8 %	-9,4 PP
Eigenkapitalrendite ^{2,4}	28,1 %	6,7 %	21,4 PP
Bilanz- und Cashflow-Daten (in Mio. €)			
Bilanzsumme	22.137	21.053	5 %
Vorräte ³	4.009	4.397	-9 %
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte ³	4.072	3.763	8 %
Operatives kurzfristiges Betriebskapital ³	3.890	3.960	-2 %
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	7.519	6.454	17 %
Investitionen ³	667	442	51 %
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit ¹	2.873	1.366	110 %
Kennzahlen je Aktie (in €)			
Unverwässertes Ergebnis ¹	7,47	2,31	223 %
Verwässertes Ergebnis ¹	7,47	2,31	223 %
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit ¹	14,79	7,00	111 %
Dividende ⁵	3,30	3,00	10 %
Aktienkurs am Ende des Jahres	253,20	297,90	-15 %
Sonstiges (am Ende des Jahres)			
Anzahl der Mitarbeitenden ⁶	61.401	62.285	-1 %
Anzahl der Aktien	191.594.855	195.066.060	-2 %
Durchschnittliche Anzahl der Aktien	194.172.984	195.155.924	-1 %

1 Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

2 Umfasst fortgeführte und aufgegebenen Geschäftsbereiche.

3 Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten wider.

4 Auf Basis des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals.

5 Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

6 Mitarbeiterzahl für 2021 aufgrund der erwarteten Veräußerung des Reebok Geschäfts ohne Reebok.

ÜBER DIESEN BERICHT

Im Geschäftsbericht 2021 veröffentlicht adidas sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Informationen. Der Bericht bietet einen umfassenden Überblick über unsere Leistung im Finanz-, Umwelt- und Sozialbereich im Geschäftsjahr 2021.

Wir veröffentlichen unseren Geschäftsbericht ausschließlich in digitaler Form. Er ist im PDF-Format und als Online-Bericht verfügbar. Der Online-Bericht findet sich unter ► [REPORT.ADIDAS-GROUP.COM](https://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 stellenweise auf geschlechtsspezifische Formulierungen wie Mitarbeiter*innen oder Konsument*innen. Die gewählte männliche Form steht dann stellvertretend für alle Geschlechter. Der adidas Geschäftsbericht 2021 erscheint in deutscher und englischer Sprache.

FOLGENDE SYMBOLE WEISEN AUF WICHTIGE INFORMATIONEN HIN:

► Es finden sich weiterführende Informationen online oder auf einer anderen Seite im Geschäftsbericht.

■ Diese Inhalte sind Teil der nichtfinanziellen Erklärung und unterlagen einer gesonderten Prüfung mit begrenzter Sicherheit.

Grüne Unterstreichung: Dieser Begriff wird im Glossar näher erläutert.

DATEN UND FINANZBERICHTERSTATTUNGSSTANDARDS

Der Berichtszeitraum umfasst das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2021. Um größtmögliche Aktualität zu gewährleisten, sind alle bis zur Ausstellung der Versicherung der gesetzlichen Vertreter am 21. Februar 2022 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 ABSCHLUSSPRÜFERS](#)

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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. Die Prüfung erfolgte nach dem International Standard on Assurance Engagements, ISAE 3000 (revised). Die Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung in Verbindung mit weiteren Informationen, die in diesem Bericht und auf unserer Website zu finden sind, wurden in Anlehnung an die Standards der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt. Der GRI-Content-Index findet sich im Online-Bericht. Die Prüfung des Online-Berichts sowie von Verweisen auf externe Quellen wie unsere Website war nicht Gegenstand des Auftrags von KPMG. ► **SIEHE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG** ► **SIEHE VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS** ► **REPORT.ADIDAS-GROUP.COM**

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. 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** ► **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT**

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ADIDAS GESCHÄFTSBERICHT 2021

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE

Brief des Vorstandsvorsitzenden	009
Vorstand	013
Aufsichtsrat	018
Bericht des Aufsichtsrats	022
Erklärung zur Unternehmensführung	032
Vergütungsbericht	043
Unsere Aktie	078

KONZERNLAGEBERICHT UNSER UNTERNEHMEN

Strategie	084
Global Brands	090
Global Sales	096
Global Operations	100
Unser Team	105
Kultur	112
Nachhaltigkeit	119
Nachhaltigkeit als strategischer Schwerpunktbereich	119
Umweltauswirkungen	125
Nachhaltiges Finanzwesen	134
Soziale Auswirkungen	137
Arbeitsbedingungen in unserer Beschaffungskette	140
Nichtfinanzielle Erklärung	153

KONZERNLAGEBERICHT UNSER FINANZJAHR

Internes Managementsystem	156
Geschäftsentwicklung	160
Gewinn-und-Verlust-Rechnung	162
Bilanz und Kapitalflussrechnung	169
Treasury	176
Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG	182
Angaben nach § 315a Abs. 1 HGB und § 289a Abs. 1 HGB sowie erläuternder Bericht	186

Geschäftsentwicklung nach Segmenten	192
Ausblick	198
Risiko- und Chancenbericht	201
Erläuterung der Risiken	210
Erläuterung der Chancen	220
Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management	222

KONZERNABSCHLUSS

Konzernbilanz	226
Konzern-Gewinn-und-Verlustrechnung	228
Konzerngesamtergebnisrechnung	230
Konzerneigenkapitalveränderungs- rechnung	231
Konzernkapitalflussrechnung	232
Konzernanhang	234
Erläuterungen zur Konzernbilanz	260
Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und- Verlustrechnung	314
Sonstige Erläuterungen	322
Anteilsbesitz	335
Versicherung der gesetzlichen Vertreter	338
Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	339
Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers über eine Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung	347

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Zehnjahresübersicht	351
Glossar	353
Unterstützungserklärung	357
Finanzkalender	361

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE

BRIEF DES VORSTANDSVORSITZENDEN	9
VORSTAND	13
AUFSICHTSRAT	18
BERICHT DES AUFSICHTSRATS	22
ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG	32
VERGÜTUNGSBERICHT	43
UNSERE AKTIE	78

BRIEF DES VORSTANDSVORSITZENDEN

KASPER RORSTED



MEIN HERZLICHES DANKESCHÖN
GEHT AN ALL UNSERE BESCHÄFTIGTEN
WELTWEIT. ICH BIN ENORM STOLZ
DARAUF, TEIL DIESES SIEGREICHEN
TEAMS ZU SEIN.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

LIEBE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

zurückblickend auf das vergangene Jahr kann ich mit Überzeugung sagen, dass es ein wesentlich besseres Jahr war als 2020. Dank erfolgreicher Impfkampagnen auf der ganzen Welt kam die Weltwirtschaft wieder in Fahrt. Der Sport kehrte auf die Weltbühne zurück: Die UEFA EURO 2020 und die Olympischen Spiele 2020 in Tokio konnten endlich stattfinden und sorgten weltweit für Spannung und Begeisterung. Nichtsdestotrotz hat sich die Covid-19-Pandemie weiterhin auf das Leben der Menschen und auf Unternehmen weltweit ausgewirkt. Bei adidas konnten wir trotz der erheblich gestörten Beschaffung und Nachfrage sehr gute Ergebnisse erzielen: Der währungsbereinigte Umsatz stieg um 16 % auf über 21 Mrd. € und der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen belief sich auf 1,492 Mrd. € – eine Verbesserung von über 1 Mrd. € im Vergleich zum Vorjahr. Darüber hinaus starteten wir unsere neue Strategie ‚Own the Game‘ bis zum Jahr 2025, die unseren langfristigen Erfolg in dieser attraktiven Branche sichern wird.

RÜCKKEHR DES SPORTS AUF DIE WELTBÜHNE

Ich möchte beim Thema Sport bleiben, denn genau darum geht es bei adidas. Sport bestimmt unsere Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Es hat mich so gefreut, dass der Fußball – wenn auch mit eingeschränkten Zuschauerkapazitäten – anlässlich der UEFA EURO 2020 letzten Sommer in die Stadien zurückkehren konnten. Zum ersten Mal wurde das Turnier europaweit ausgetragen und demonstrierte damit die einigende Kraft des Sports. Für uns war es eine besondere Freude, die deutsche Fußball-Nationalmannschaft im neuen ‚Home Ground‘ auf unserem Firmengelände in Herzogenaurach begrüßen zu können. Die Unterbringung eines Spitzenteams auf unserem Campus während eines so bedeutenden Turniers war eine Premiere in der Branche.

SIEGE UND WELTREKORDE

Unser Campus war zudem Schauplatz eines weiteren Sportereignisses von Weltrang: Das Lauf-Event ‚adizero: Road to Records‘, benannt nach dem Aushängeschild unserer Performance-Laufschuhe. 90 adidas Elite-Läuferinnen und -Läufer waren eingeladen, an unseren Halbmarathon-, 10-Kilometer- und 5-Kilometer-Läufen teilzunehmen. Unsere Gäste haben uns nicht im Stich gelassen und neue Weltrekorde über fünf und zehn Kilometer aufgestellt. Insgesamt haben wir ein fantastisches Jahr im Laufsport verzeichnet, mit mehr Siegen, Weltrekorden und Podiumsplätzen bei bedeutenden Straßenrennen als alle anderen Marken zusammen. Peres Jepchirchir aus Kenia führt dabei das Feld an und hat als erster Mensch die olympische Goldmedaille und den New York City Marathon im selben Jahr gewonnen.

STARKE FINANZERGEBNISSE

Der Erfolg unserer Sportlerinnen und Sportler, Teams und Produkte hat die Glaubwürdigkeit von adidas als beste Sportmarke der Welt 2021 erneut unter Beweis gestellt. Das wiederum schlägt sich in starken Finanzergebnissen nieder. Wir beendeten das Jahr mit einem währungsbereinigten Umsatzanstieg von 16 %. Eine besonders starke Entwicklung erzielten wir in Märkten, die im Jahresverlauf keinen größeren Covid-19-Störungen mehr ausgesetzt waren. EMEA, Nordamerika und Lateinamerika verzeichneten währungsbereinigte Umsatzsteigerungen von 24 %, 17 %, und 47 %, was ein Beweis für die starke Konsumentennachfrage nach unserer Marke und unseren Produkten ist. Die herausfordernden Marktbedingungen in China (+3 %) sowie die umfangreichen pandemiebedingten Einschränkungen in Asien-Pazifik (+8 %) belasteten unsere Ergebnisse in diesen Märkten. Alle Märkte litten unter den branchenweiten Herausforderungen in der Beschaffungskette. Zusammengenommen reduzierten all diese externen Faktoren das Umsatzwachstum für das Jahr um mehr als 1,5 Mrd. €.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Trotz höherer Kosten der Lieferkette und negativer Währungsentwicklungen verzeichneten unsere Bruttomarge sowie auch die operative Marge mit 50,7 % bzw. 9,4 % deutliche Zuwächse im Vergleich zum Vorjahr. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen betrug 2021 1,492 Mrd. €. Dank unseres signifikanten kumulativen Free Cashflows haben wir über Dividendenzahlungen und Aktienrückkäufe fast 1,6 Mrd. € an Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, ausgeschüttet.

VEREINBARUNG ÜBER VERKAUF VON REEBOK

Wir haben 2021 nicht nur starke Ergebnisse in einem herausfordernden Umfeld erzielt, sondern auch einen weiteren wichtigen Meilenstein erreicht: Die Vereinbarung über den Verkauf der Marke Reebok an die Authentic Brands Group für einen Gesamtpreis von bis zu 2,1 Mrd. €. Reebok war ein wertvoller Teil von adidas und wir sind dankbar für den Beitrag der Marke und ihres Teams zu unserem Unternehmen. Wir sind überzeugt, dass die Marke Reebok mit diesem Eigentümerwechsel gut aufgestellt sein wird, um langfristig erfolgreich zu sein.

STRATEGIE ‚OWN THE GAME‘ STELLT KONSUMENTINNEN UND KONSUMENTEN IN DEN MITTELPUNKT

Bei adidas gilt unsere ganze Aufmerksamkeit nun der Umsetzung unserer Strategie ‚Own the Game‘, die wir im März 2021 vorgestellt haben. ‚Own the Game‘ ist eine Wachstums- und Investitionsstrategie, die adidas zu weiteren Erfolgen führen wird. Sie hat ihre Wurzeln im Sport, stellt die Konsumentinnen und Konsumenten in den Mittelpunkt unseres gesamten Handelns und wird durch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Leben gefüllt. Unser strategischer Fokus liegt darauf, die Glaubwürdigkeit der Marke adidas zu steigern, Konsumentenerlebnisse auf eine neue Ebene zu heben und die Grenzen des Möglichen im Bereich Nachhaltigkeit zu verschieben. Um diese Strategie erfolgreich umsetzen zu können, werden wir konsequent in unsere Beschäftigten und unser einzigartiges Arbeitsumfeld investieren. Dazu gehört auch, dass wir auf unserem Weg zu einem vielfältigeren, gerechteren und inklusiveren Unternehmen unsere Bemühungen um gleiche Ausgangsbedingungen für alle fortsetzen. Unsere Investitionen in Produktentwicklung, Marketing, Sponsoring und Digitalisierung werden in diesem Strategiezyklus ebenfalls deutlich zunehmen.

GLAUBWÜRDIGKEIT UNSERER MARKE STEIGERN

‚Own the Game‘ zielt darauf ab, in den kommenden Jahren Umsatz und Profitabilität deutlich zu steigern sowie den Marktanteil auszubauen. Dabei werden mehr als 95 % des Umsatzwachstums aus fünf strategischen Kategorien kommen: Fußball, Running, Training, Outdoor und Lifestyle. Wir werden das Markenprofil von adidas in beiden Enden des Spektrums, sowohl im Sport- als auch Lifestylebereich, noch klarer gestalten, um dadurch die Glaubwürdigkeit unserer Marke zu stärken. Mit der Einführung von adidas Sportswear als neuem Konsumentenkonzept reagieren wir auf die zunehmende Relevanz des Athleisure-Trends mit vom Sport inspirierter Freizeitkleidung.

DIE BESTEN KONSUMENTENERLEBNISSE SCHAFFEN

Wir richten unser Geschäftsmodell nun stärker darauf aus, direkte Beziehungen mit Konsumentinnen und Konsumenten zu schaffen und ihnen sowohl in unseren Stores als auch online die bestmöglichen Erlebnisse zu bieten. Infolgedessen gehen wir davon aus, dass unser Direct-to-Consumer-Geschäft bis 2025 rund die Hälfte unseres Nettoumsatzes ausmachen und mehr als 80 % des angestrebten Umsatzwachstums generieren wird. Unser Umsatz im E-Commerce-Geschäft soll sich auf zwischen 8 Mrd. € und 9 Mrd. € verdoppeln.

Bei unseren Märkten legen wir den größten Fokus auf EMEA, Nordamerika und China. Insgesamt sollen diese drei strategischen Märkte bis 2025 rund 90 % des Umsatzwachstums ausmachen.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

FÜHREND IN SACHEN NACHHALTIGKEIT

Nicht zuletzt werden wir unsere Führungsposition im Bereich Nachhaltigkeit ausbauen. Nachhaltigkeit ist bereits seit über zwei Jahrzehnten ein fester Bestandteil unserer Philosophie. Einer Philosophie, die ein direkter Ausdruck unseres Unternehmenszwecks ist, durch Sport Leben verändern zu können. In den kommenden Jahren werden wir unser Engagement zur Nachhaltigkeit deutlich erweitern und zu einem umfassenden konsumentenorientierten Programm mit einem umfangreichen nachhaltigen Angebot übergehen: Bis 2025 werden neun von zehn adidas Artikel aus nachhaltigen Materialien hergestellt werden.

DEUTLICHE STEIGERUNG VON UMSATZ, PROFITABILITÄT UND CASHFLOW BIS 2025

Auf der Grundlage unserer Strategie haben wir uns ehrgeizige Ziele gesetzt, die sich an unserem Geschäftsjahr 2021 als Ausgangsbasis ausrichten. Es ist unser Ziel, den währungsbereinigten Umsatz in dem Vierjahreszeitraum zwischen 2021 und 2025 um durchschnittlich 8 % bis 10 % pro Jahr zu steigern. Bis 2025 soll die Bruttomarge auf 53 % bis 55 % und unsere operative Marge auf 12 % bis 14 % steigen. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen wird sich unseren Prognosen zufolge in dem Vierjahreszeitraum von 2021 bis 2025 ebenfalls deutlich erhöhen; und zwar um durchschnittlich 16 % bis 18 % pro Jahr. Aufgrund des deutlichen Umsatz- und starken Gewinnwachstums wird adidas einen signifikanten kumulativen Free Cashflow generieren. Den Großteil davon – zwischen 8 Mrd. € und 9 Mrd. € im Fünfjahreszeitraum – werden wir über regelmäßige Dividendenzahlungen im Spektrum zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen an Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, ausschütten. Ergänzend dazu werden wir Aktienrückkäufe vornehmen.

POSITIVER AUSBLICK FÜR 2022

Ich schaue optimistisch auf das Jahr 2022. Wir sind gut aufgestellt, unsere strategischen Prioritäten konsequent umzusetzen. Unser Produktangebot sieht ausgezeichnet aus und wir werden unsere Haltung ‚Impossible is Nothing‘ im gesamten Jahresverlauf auf beeindruckende Weise mit Leben füllen. Auf dieser Grundlage rechnen wir mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum zwischen 12 % und 14 %. Wir gehen davon aus, dass sich die Bruttomarge auf einen Wert zwischen 51,5 % und 52,0 % verbessern wird. Aufgrund des starken Umsatzwachstums und der verbesserten Bruttomarge rechnen wir mit einer operativen Marge zwischen 10,5 % und 11,0 %. Der Gewinn wird dabei deutlich schneller wachsen als der Umsatz. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen wird sich voraussichtlich auf einen Wert zwischen 1,8 Mrd. € und 1,9 Mrd. € erhöhen und 2022 zu einem weiteren erfolgreichen Jahr für adidas machen.

ZUSAMMEN SIND WIR ADIDAS

Das Jahr 2021 hat uns mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Es macht mich stolz, dass wir diese Herausforderungen gemeistert, eine überzeugende neue Strategie vorgestellt und starke Finanzergebnisse vorgelegt haben. Mein herzliches Dankeschön geht an all unsere 61.400 Beschäftigten weltweit. Sie sind es, die unsere Produkte entwickeln, verkaufen und liefern und dadurch unsere Konsumentinnen und Konsumenten jeden Tag begeistern. Sie sind es, die in Zeiten anhaltender Unsicherheit so viel Engagement, Leidenschaft und Kampfgeist bewiesen haben. Ich bin enorm stolz darauf, Teil dieses siegreichen Teams zu sein. Zusammen sind wir adidas – die beste Sportartikelmarke weltweit.

Mit sportlichem Gruß



Kasper Rorsted

Vorstandsvorsitzender

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

VORSTAND

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



Weitere Informationen zum Vorstand der adidas AG unter

► [ADIDAS-GROUP.COM/VORSTAND](https://www.adidas-group.com/vorstand)

**KASPER RORSTED****Vorstandsvorsitzender**

Kasper Rorsted wurde 1962 in Aarhus, Dänemark, geboren und ist dänischer Staatsbürger. Sein Studium am Copenhagen Business College, Dänemark, schloss er 1985 mit einem Abschluss in International Business Studies ab und absolvierte zudem eine Reihe von Executive Programs der Harvard Business School, USA. Im Laufe seiner Karriere sammelte Kasper Rorsted in verschiedenen Managementpositionen bei Oracle, Compaq und Hewlett Packard wertvolle Erfahrungen in der IT-Branche, darunter als Head of Compaq Enterprise Business Group EMEA (1995 – 2001) und Vice President and General Manager EMEA (2001 – 2002) bei Compaq in Deutschland und der Schweiz und als Senior Vice President und General Manager EMEA (2002 – 2004) bei Hewlett-Packard, Digital Equipment Corporation in der Schweiz. Im Jahr 2005 wechselte Kasper Rorsted als Executive Vice President Human Resources Management, Procurement, IT and Infrastructure Services zum Konsumgüterhersteller Henkel mit Sitz in Deutschland. 2007 wurde er stellvertretender Vorsitzender des Vorstands, bevor er 2008 zum Vorstandsvorsitzenden von Henkel ernannt wurde. Seit 2016 ist Kasper Rorsted Vorstandsvorsitzender (CEO) der adidas AG mit Sitz in Herzogenaurach, Deutschland.

MANDATE:

- Mitglied des Verwaltungsrats, Nestlé S.A., Vevey, Schweiz¹
- Mitglied des Aufsichtsrats, Siemens AG, Berlin und München²

1 Bis 7. April 2022.
2 Seit 3. Februar 2021.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

**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.

**BRIAN GREVY****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

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN



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 CFO TaylorMade-adidas Golf in Carlsbad, USA, und Senior Vice President Finance adidas Brand und 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 bestellt.

MANDATE:

- Mitglied des Aufsichtsrats, SV Werder Bremen GmbH & Co KGaA, Bremen³



AMANDA RAJKUMAR

Global Human Resources, People and Culture

Amanda Rajkumar wurde 1972 in Northampton, Großbritannien geboren und ist britischer Nationalität. Sie erwarb einen Bachelor of Science am Goldsmiths College der London University, Großbritannien, bevor sie ihre berufliche Laufbahn bei der Londoner Personalberatung JM Management begann. Ab 1998 war sie bei JPMorgan Chase in verschiedenen leitenden HR-Management-Positionen tätig. 2009 wechselte sie zu BNP Paribas, wo sie über elf Jahre im Bereich Global Human Resources für verschiedene Geschäftsbereiche in Europa und den USA tätig war. Zuletzt leitete sie als Chief Human Resources Officer die Personalabteilung für die Region Amerika und verantwortete die Intermediary Holding Company von BNP Paribas in Amerika mit Zuständigkeit für die Bereiche Retail und Wholesale. Anfang 2021 wurde Amanda Rajkumar in den adidas Vorstand berufen und ist verantwortlich für den Bereich Global Human Resources, People and Culture. Im Mai 2021 wurde sie zur Arbeitsdirektorin bestellt.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

**MARTIN SHANKLAND****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.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

AUFSICHTSRAT

THOMAS RABE

VORSITZENDER

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

Mitgliedschaft in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen

Mandate bei ausländischen Tochterunternehmen der Bertelsmann SE & Co. KGaA:

- Mitglied des Supervisory Board, Majorel Group Luxembourg S.A., Luxemburg, Luxemburg⁴

UDO MÜLLER*

STELLVERTRETENDER VORSITZENDER

Wohnhaft in Herzogenaurach

Geboren am 14. April 1960

Im Aufsichtsrat seit 6. Oktober 2016

Manager History Management, adidas AG, Herzogenaurach

IAN GALLIENNE

STELLVERTRETENDER VORSITZENDER

Wohnhaft in Gerpennes, Belgien

Geboren am 23. Januar 1971

Im Aufsichtsrat seit 15. Juni 2016

Chief Executive Officer, Groupe Bruxelles Lambert, Brüssel, Belgien

Mitgliedschaften in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen:

- 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, Belgien⁵
 - Mitglied des Board of Directors, Château Cheval Blanc, Société Civile, Saint-Émilion, Frankreich
 - Mitglied des Board of Directors, GBL Development Ltd., London, Großbritannien
 - Mitglied des Aufsichtsrats, Marnix French ParentCo SAS (Webhelp Group), Paris, Frankreich
 - Mitglied des Board of Directors, Financière De La Sambre, Loverval, Belgien⁶
 - Mitglied des Board of Directors, Carpar SA, Loverval, Belgien⁷

⁴ Bis 17. September 2021.

⁵ Bis 20. April 2021.

⁶ Seit 30. Juni 2021.

⁷ Seit 17. Juni 2021.

* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

PETRA AUERBACHER*

Wohnhaft in Emskirchen

Geboren am 27. Dezember 1969

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Project Manager Creative Direction, adidas AG, Herzogenaurach

ROSWITHA HERMANN*⁸

Wohnhaft in Erlangen

Geboren am 27. Dezember 1962

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Director Projects, adidas AG, Herzogenaurach

JACKIE JOYNER-KERSEE

Wohnhaft in Ballwin, Missouri, USA

Geboren am 3. März 1962

Im Aufsichtsrat seit 12. Mai 2021

CEO Jackie Joyner-Kersee Foundation und Motivationssprecherin, East St. Louis, Illinois, USA

CHRISTIAN KLEIN

Wohnhaft in Mühlhausen

Geboren am 4. Mai 1980

Im Aufsichtsrat seit 11. August 2020

Vorstandssprecher (CEO), SAP SE, Walldorf

KATHRIN MENGES

Wohnhaft in Großenbrode

Geboren am 16. Oktober 1964

Im Aufsichtsrat seit 8. Mai 2014

Selbstständige Unternehmerin

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

Mitgliedschaft in anderen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten:

- 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

Mitgliedschaft in anderen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten:

- Mitglied des Aufsichtsrats, Wacker Chemie AG, München

⁸ Aufsichtsratsmitglied bis 31. Dezember 2021.

* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

NASSEF SAWIRIS

Wohnhaft in London, Großbritannien

Geboren am 19. Januar 1961

Im Aufsichtsrat seit 15. Juni 2016

Executive Chairman und Mitglied des Board of Directors, OCI N.V., Amsterdam, Niederlande

Mitgliedschaften in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen:

- Chief Executive Officer, Avanti Acquisition Corp., New York, USA

FRANK SCHEIDERER*

Wohnhaft in Wilhelmsdorf

Geboren am 16. April 1977

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Director Finance - Strategy and Programs, adidas AG, Herzogenaurach

MICHAEL STORL*

Wohnhaft in Oberreichenbach

Geboren am 3. Juli 1959

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG, Herzogenaurach

BODO UEBBER

Wohnhaft in München

Geboren am 18. August 1959

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Selbstständiger Unternehmensberater

Mitgliedschaft in anderen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten:

- Mitglied des Aufsichtsrats, Bertelsmann SE & Co. KGaA/Bertelsmann Management SE, Gütersloh
- Vorsitzender des Aufsichtsrats, Evercore GmbH, Frankfurt/Main
- Non-Executive Director, Levere Holding Corp., Grand Cayman, Kaiman-Inseln⁹

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, JP Morgan 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

⁹ Seit 18. März 2021.

* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

AUFSICHTSRATSMITGLIED BIS 12. MAI 2021

HERBERT KAUFFMANN

Wohnhaft in Stuttgart

Geboren am 20. April 1951

Im Aufsichtsrat seit 7. Mai 2009

Selbstständiger Unternehmensberater, Stuttgart

AUFSICHTSRATSMITGLIED SEIT 1. JANUAR 2022

BASTIAN KNOBLOCH*

Wohnhaft in Bramsche

Geboren am 12. September 1982

Im Aufsichtsrat seit 1. Januar 2022

Vorsitzender des Betriebsrats Campus North, adidas AG, Rieste

STÄNDIGE AUSSCHÜSSE AB DEM 12. MAI 2021

Präsidium:

Thomas Rabe (Vorsitzender), Ian Gallienne, Udo Müller*

Präsidialausschuss:

Thomas Rabe (Vorsitzender), Ian Gallienne, Udo Müller*, Roland Nosko*

Prüfungsausschuss:

Bodo Uebber (Vorsitzender), Kathrin Menges, Frank Scheiderer*, Günter Weigl*

Nominierungsausschuss:

Thomas Rabe (Vorsitzender), Ian Gallienne, Kathrin Menges

Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG:

Thomas Rabe (Vorsitzender), Ian Gallienne, Roswitha Hermann*¹⁰, Udo Müller*

STÄNDIGE AUSSCHÜSSE BIS 12. MAI 2021

Präsidium:

Thomas Rabe (Vorsitzender), Ian Gallienne, Udo Müller*

Präsidialausschuss:

Thomas Rabe (Vorsitzender), Ian Gallienne, Udo Müller*, Roland Nosko*

Prüfungsausschuss:

Bodo Uebber (Vorsitzender), Herbert Kauffmann, Frank Scheiderer*, Günter Weigl*

Nominierungsausschuss:

Thomas Rabe (Vorsitzender), Ian Gallienne, Kathrin Menges

Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG:

Thomas Rabe (Vorsitzender), Ian Gallienne, Roswitha Hermann*, Udo Müller*

Biografien unserer Aufsichtsratsmitglieder sind auf unserer Website verfügbar ► [ADIDAS-GROUP.COM/AUFSICHTSRAT](https://adidas-group.com/aufsichtsrat)

¹⁰ Bis 31. Dezember 2021. Seit 1. Januar 2022 nachbesetzt durch Petra Auerbacher.

* Arbeitnehmersvertreter/Arbeitnehmersvertreterin.

BERICHT DES AUFSICHTSRATS

SEHR GEEHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

mit starken Verbesserungen von Umsatz und Gewinn ist adidas im Jahr 2021 – trotz diverser großer Herausforderungen – erfolgreich in den neuen Strategiezyklus des Unternehmens gestartet. Während eine erste Erholung der Weltwirtschaft zu erkennen war, wirkte sich die Coronavirus-Pandemie weiterhin negativ auf die Industrie und das Leben der Menschen rund um den Globus aus. Darüber hinaus hatte das herausfordernde Marktumfeld in China negative Auswirkungen auf unser Geschäft. Durch schnelles Reagieren mit effektiven Gegenmaßnahmen und dem Nutzen sich bietender Chancen war das Unternehmen in der Lage, die Auswirkungen dieser Herausforderungen abzumildern. Im März hat adidas seine neue Strategie ‚Own the Game‘ vorgestellt. ‚Own the Game‘ zielt auf die erfolgversprechendsten Kategorien, Vertriebskanäle und Märkte der hochattraktiven globalen Sportartikelbranche ab und ist darauf ausgelegt, Umsatz und Profitabilität deutlich zu steigern, einen signifikanten Free Cashflow zu generieren und unseren Aktionär*innen eine attraktive Rendite zu bieten. Allein im Jahr 2021 hat das Unternehmen durch Dividendenzahlung und Aktienrückkäufe 1,6 Milliarden € an seine Aktionär*innen ausgeschüttet. Gleichzeitig werden in den nächsten Jahren die Investitionen in Produktentwicklung, Marketing, Sponsoring, Nachhaltigkeit und Digitalisierung deutlich gesteigert und damit das Fundament für langfristigen Erfolg gelegt. Ein weiterer wichtiger Meilenstein im Jahr 2021 war die Vereinbarung hinsichtlich des Verkaufs der Marke Reebok. Dieser Schritt ermöglicht es dem Unternehmen, den Fokus auf die weitere Stärkung der führenden Marktposition der Marke adidas auf dem globalen Sportartikelmarkt zu richten. Vor diesem Hintergrund ist das Unternehmen gut aufgestellt, weiterhin profitables und nachhaltiges Wachstum im Jahr 2022 und darüber hinaus zu generieren.

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 sowie seine Geschäftsführung sorgfältig und kontinuierlich überwacht. 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 und Weiterentwicklungen der internen Kontroll- und Risikomanagementsysteme, der Compliance sowie über alle für das Unternehmen wichtigen Entscheidungen und Geschäftsvorgänge auf dem Laufenden gehalten. In diesem Zusammenhang lag der Schwerpunkt im Berichtsjahr insbesondere auf dem Veräußerungsprozess von Reebok worüber regelmäßig und ausführlich im Aufsichtsrat beraten wurde. Ferner hat der Vorstand uns stets umgehend und umfassend über Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den Planungen berichtet. Im Berichtsjahr waren solche Abweichungen weiterhin auf die schwer vorhersehbare Entwicklung der Coronavirus-Pandemie zurückzuführen. Weitere Herausforderungen stellten die geopolitische Lage in China und verlängerten Lockdown-Maßnahmen mit Werksschließungen insbesondere in Vietnam und Indonesien dar. Dabei berichtete uns der Vorstand regelmäßig über die Maßnahmen, die seitens des Vorstands ergriffen wurden, um den negativen Auswirkungen auf den operativen Geschäftsverlauf entgegenzuwirken. Der Vorstand hat uns insbesondere auch über die Auswirkungen der Coronavirus-

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Pandemie auf die Mitarbeiter*innen und Standorte weltweit informiert. Wir standen dem Vorstand bei allen getroffenen Maßnahmen, die stets das Ziel hatten, das langfristige Wohlergehen von adidas sowie den Mitarbeiter*innen, Konsument*innen und Partner*innen sicherzustellen, beratend zur Seite.

Auch 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 Fragenbeantwortung zur Verfügung. Außerhalb der Sitzungen informierte uns der Vorstand zusätzlich in ausführlichen Monatsberichten über die aktuelle Geschäftslage. Die uns vom Vorstand mitgeteilten Informationen haben wir kritisch gewürdigt und hinterfragt.

SITZUNGEN DES AUFSICHTSRATS UND SEINER AUSSCHÜSSE

Der Aufsichtsrat übte seine Tätigkeit im vergangenen Geschäftsjahr vornehmlich im Rahmen von Plenarsitzungen aus. Mitglieder, die an einer Sitzung nicht teilnehmen konnten, nahmen durch die Abgabe einer schriftlichen Stimmbotenerklärung an den Beschlussfassungen teil. Vor dem Hintergrund der anhaltenden Coronavirus-Pandemie und um die Gesundheit aller Beteiligten zu schützen, wurden die Sitzungen wie im Vorjahr überwiegend in virtueller Form veranstaltet. Mittels moderner Videoübertragungstechnologie wurde sichergestellt, dass innerhalb der virtuellen Sitzungen eine offene und sachangemessene Diskussion zwischen dem Vorstand und Aufsichtsrat möglich war. Auch in diesem Berichtsjahr wurde eine konstant hohe Teilnahmequote des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse verzeichnet. Diese lag im Berichtsjahr insgesamt bei ca. 98 % (2020: ca. 97 %).

Der externe Abschlussprüfer, die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin, („KPMG“) hat mit Ausnahme einer außerordentlichen Sitzung an allen Sitzungen des Aufsichtsrats, soweit keine Vorstandsangelegenheiten bzw. inneren Angelegenheiten des Aufsichtsrats behandelt wurden, teilgenommen. Ferner nahm KPMG an allen Sitzungen des Prüfungsausschusses, mit Ausnahme einzelner Tagesordnungspunkte im Zusammenhang mit der anstehenden externen Rotation des Abschlussprüfers, teil.

Zwischen den Sitzungen standen der Aufsichtsratsvorsitzende und der Prüfungsausschussvorsitzende regelmäßig mit dem Vorstandsvorsitzenden und dem Finanzvorstand im Austausch. Dabei wurde über Fragen der Unternehmensstrategie, der Geschäftsplanung und -entwicklung, der Risikolage und des Kontroll- und Risikomanagements sowie der Compliance beraten. Ein wesentlicher Schwerpunkt im Berichtsjahr waren die Auswirkungen der externen Unsicherheiten resultierend unter anderem aus der geopolitischen Lage in China, den Werksschließungen insbesondere in Vietnam und Indonesien sowie der damit zusammenhängenden Herausforderungen in der Lieferkette auf das Unternehmen sowie die Maßnahmen zu deren Bewältigung. Der Aufsichtsratsvorsitzende bzw. der Aufsichtsrat wurde darüber hinaus – soweit erforderlich, auch kurzfristig – über Ereignisse informiert, die für die Beurteilung der Lage, Entwicklung sowie Geschäftsleitung des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung waren. Über Diskussionen mit dem Vorstand außerhalb der Aufsichtsratssitzungen hat der Aufsichtsratsvorsitzende regelmäßig im Rahmen der Sitzungen berichtet.

Der Aufsichtsrat tagte regelmäßig auch ohne die Mitglieder des Vorstands, insbesondere in Bezug auf die inneren Angelegenheiten des Aufsichtsrats sowie auf die Personal- und Vergütungsangelegenheiten des Vorstands.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

INDIVIDUELLE SITZUNGSTEILNAHME DER MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

	Anzahl der Sitzungen	Teilnahme	Teilnahme- quote
Mitglieder des Aufsichtsrats zum 31. Dezember 2021			
Thomas Rabe, Vorsitzender	12	12	100 %
Ian Gallienne, Stellvertretender Vorsitzender	12	12	100 %
Udo Müller, Stellvertretender Vorsitzender	12	12	100 %
Petra Auerbacher	7	6	86 %
Roswitha Hermann	7	7	100 %
Jackie Joyner-Kersey ¹	4	4	100 %
Christian Klein	7	7	100 %
Kathrin Menges ²	10	10	100 %
Roland Nosko	12	12	100 %
Beate Rohrig	7	7	100 %
Nassef Sawiris	7	6	86 %
Frank Scheiderer	11	11	100 %
Michael Storl	7	7	100 %
Bodo Uebber	12	12	100 %
Jing Ulrich	7	7	100 %
Günter Weigl	12	12	100 %
Mitglied des Aufsichtsrats bis Beendigung der Hauptversammlung am 12. Mai 2021			
Herbert Kauffmann	5	5	100 %

¹ Mitglied des Aufsichtsrats ab Beendigung der Hauptversammlung am 12. Mai 2021.

² Mitglied des Prüfungsausschusses ab Beendigung der Hauptversammlung am 12. Mai 2021.

ARBEIT UND THEMEN IM AUFSICHTSRATSPLENUM

Im Berichtsjahr hielt das Aufsichtsratsplenum sieben Sitzungen ab (2020: zehn Sitzungen).

Gegenstand regelmäßiger Erörterungen im Aufsichtsratsplenum waren die Umsatz-, Ergebnis- und Beschäftigungsentwicklung, die Finanzlage des Unternehmens sowie die Geschäftsentwicklung der einzelnen Geschäftsbereiche, Marken und Märkte, die uns der Vorstand detailliert erläuterte. Ferner standen die Auswirkungen der anhaltenden Coronavirus-Pandemie auf die weltweite Wirtschaftslage sowie auf das Unternehmen auch in diesem Geschäftsjahr im Mittelpunkt. Die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter*innen, Aktionär*innen, Konsument*innen und Partner*innen hatte für uns weiterhin oberste Priorität. Darüber hinaus beschäftigten wir uns intensiv mit dem Veräußerungsprozess von Reebok. Einen weiteren Fokus legten wir auf die geopolitische Lage und das herausfordernde Marktumfeld in China sowie die branchenweiten Beeinträchtigungen der Lieferkette und diskutierten gemeinsam mit dem Vorstand eingehend die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf das operative Geschäft und mögliche Mitigationsmaßnahmen. Einen weiteren Schwerpunkt legten wir auf die Umsatzentwicklung im E-Commerce-Bereich, den weiteren Ausbau des Direktvertriebsgeschäfts („Direct-to-Consumer“) von adidas sowie den Digitalisierungsfortschritt. Ferner beschäftigten wir uns mit der Jahres- und Mehrjahresplanung des Vorstands. Der Schwerpunkt lag dabei insbesondere auf der Implementierung der neuen langfristigen Strategie „Own the Game“, die für die Geschäftsjahre 2021 bis 2025 gilt. Im Rahmen der Sitzungen beriet sich der Vorstand intensiv mit dem Aufsichtsrat und berichtete regelmäßig über den Stand der Implementierung. Schließlich informierte uns der Vorstand regelmäßig zum Stand der Umsetzung der getroffenen Maßnahmen zur Schaffung und Beschleunigung von Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion bei adidas, die auch die Grundlage für die neu entwickelte Personalstrategie von adidas darstellt.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen des Vorstands bedürfen aufgrund gesetzlicher Vorgaben oder aufgrund der Geschäftsordnung der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats. Über die zustimmungsbedürftigen Geschäfte hat der Aufsichtsrat anlassbezogen beraten und den Beschlussgegenständen nach ausführlichen Prüfungen, teilweise nach entsprechender Vorbereitung durch die Ausschüsse, seine Zustimmung erteilt. Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat regelmäßig insbesondere über die Personal- und Vergütungsangelegenheiten des Vorstands sowie über Themen im Bereich der Corporate Governance beraten. ► **SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT** ► **SIEHE ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

In der Februarsitzung des Aufsichtsrats berichtete der Vorstand neben der Lage des Unternehmens und den vorläufigen Finanzergebnissen für das Geschäftsjahr 2020 auch über den Kommunikationsplan der neuen Unternehmensstrategie sowie die Dividenden- und Ausschüttungspolitik der adidas AG. Darüber hinaus stimmte der Aufsichtsrat dem Vorschlag des Vorstands zu, strategische Optionen für den Geschäftsbereich Reebok zu prüfen und umzusetzen, einschließlich eines potenziellen Unternehmensverkaufs. Nach dem Abschluss der Prüfung von strategischen Alternativen für Reebok ist der Vorstand zu dem Ergebnis gekommen, einen formalen Prozess einzuleiten, der auf die Veräußerung von Reebok abzielt. Ferner befassten wir uns mit der bevorstehenden Wahl eines Anteilseignervertreeters in den Aufsichtsrat im Rahmen der ordentlichen Hauptversammlung 2021. Weitere Themenschwerpunkte der Sitzung bildeten die Vorstandsvergütung und Corporate Governance. In diesem Zusammenhang befassten wir uns mit der Erklärung zur Unternehmensführung. Außerdem setzten wir nach der Ermittlung der Zielerreichung sowie einer ausführlichen Erörterung der individuellen Leistungen der Vorstandsmitglieder die Höhe der den Vorstandsmitgliedern für das Geschäftsjahr 2020 zu zahlenden variablen Vergütung fest. In diesem Zusammenhang wurde nach einer internen Angemessenheitsprüfung auch die Angemessenheit der Vorstandsvergütung festgestellt.

In der Bilanzsitzung im März berichtete der Vorstand über die Finanzergebnisse für das abgelaufene Geschäftsjahr sowie über die Jahres- und Konzernabschlussprüfung 2020. Vor der Beschlussfassung durch den Aufsichtsrat berichtete der Abschlussprüfer 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. Nach eingehender Prüfung der Abschlussunterlagen sowie auf Basis der Berichterstattung durch den Abschlussprüfer und den Prüfungsausschuss über die Ergebnisse der Prüfung billigte der Aufsichtsrat den Jahresabschluss und den Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung für die adidas AG und den adidas Konzern. Der Jahresabschluss wurde damit festgestellt. Zudem erläuterte der Vorstand die aktuelle Geschäftslage des Unternehmens, den Ausblick für das Geschäftsjahr 2021, den Kommunikationsplan der langfristigen Unternehmensstrategie sowie die wesentlichen Eckpunkte der neuen Personalstrategie. Compliance und die wesentlichen Rechtsstreitigkeiten von adidas waren ebenfalls Gegenstand der Beratung. Zudem hat der Aufsichtsrat der Anpassung der Budget- und Investitionsplanung für das Geschäftsjahr 2021 vor dem Hintergrund der anhaltenden Coronavirus-Pandemie sowie der beabsichtigten Veräußerung von Reebok zugestimmt. Ferner billigten wir den Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sowie die der ordentlichen Hauptversammlung 2021 zu unterbreitenden Beschlussvorschläge, einschließlich des Vorschlags über die Verwendung des Bilanzgewinns für das Geschäftsjahr 2020. Darüber hinaus beschlossen wir in der Märzsession des Aufsichtsrats nach entsprechender Vorbereitung durch den Präsidialausschuss das neue Vergütungssystem für die Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat und legten die für das Geschäftsjahr 2021 maßgeblichen Kriterien und Ziele der variablen erfolgsabhängigen Vergütung der Vorstandsmitglieder fest. Im Rahmen der Beschlussfassung über das neue Vergütungssystem für den Vorstand wurde ferner die Höhe der Vorstandsvergütung überprüft. In diesem Zusammenhang wurde auf Basis einer externen Angemessenheitsprüfung auch die Angemessenheit der Vorstandsvergütung festgestellt.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

In der Sitzung im Mai lagen die Schwerpunkte auf dem aktuellen Geschäftsverlauf, der Geschäftslage in China sowie der beabsichtigten Veräußerung von Reebok. Dabei erläuterte der Vorstand den Finanzbericht zum ersten Quartal 2021 und berichtete über den Ausblick für das Geschäftsjahr 2021. Darüber hinaus wurde der Entwicklungsprozess der neuen Personalstrategie erörtert. Einen weiteren Schwerpunkt der Sitzung bildeten die Personalangelegenheiten des Vorstands und Aufsichtsrats. So wurden die Dienstverträge der amtierenden Vorstandsmitglieder an die Vorgaben des in der Märzsession beschlossenen neuen Vergütungssystems angepasst. Nach ausführlicher Beratung bestellte der Aufsichtsrat außerdem Martin Shankland für weitere fünf Jahre zum Mitglied des Vorstands der adidas AG. Ferner wurde Amanda Rajkumar als Arbeitsdirektorin der adidas AG bestellt. Zudem wählte der Aufsichtsrat Kathrin Menges zum Mitglied des Prüfungsausschusses, nachdem das bisherige Ausschussmitglied Herbert Kauffmann mit Wirkung zur Beendigung der Hauptversammlung am 12. Mai 2021 aus dem Aufsichtsrat ausschied. Darüber hinaus erteilte der Aufsichtsrat seine Zustimmung zur Fortsetzung einer bestehenden Markenbotschaftervereinbarung zwischen adidas International, Inc. und Jackie Joyner-Kersey auch nach ihrer Wahl zum Mitglied des Aufsichtsrats durch die Hauptversammlung am 12. Mai 2021.

In einer außerordentlichen Aufsichtsratssitzung im Juni erteilten wir auf Grundlage der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 12. Mai 2021 unsere Zustimmung zur Auflegung eines neuen Aktienrückkaufprogramms für das Geschäftsjahr 2021 als zustimmungsbedürftige Maßnahme.

In der Sitzung im August berieten wir insbesondere über die Finanzergebnisse für das zweite Quartal und für das erste Halbjahr 2021, die Geschäftslage in China sowie die Werksschließungen in Vietnam und Indonesien sowie den Ausblick für 2021. Ferner wurde der Verkaufsprozess von Reebok intensiv erörtert. In diesem Zusammenhang hat der Aufsichtsrat grundsätzlich dem Verkauf des Geschäftsbereichs Reebok zugestimmt und einen Ad-hoc-Ausschuss gebildet, der anstelle des Aufsichtsrats ermächtigt wurde, über die spezifischen Zustimmungen zu allen Geschäften und Maßnahmen in Bezug auf den Verkauf von Reebok, die einer Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen, zu beschließen. Ferner wurde umfassend und ausführlich zur Personalstrategie von adidas sowie zum Thema Tech und Data, einschließlich der geplanten Investitionen in diesem Bereich, beraten. Außerdem überarbeiteten wir das Kompetenzprofil für den Aufsichtsrat einschließlich der Ziele für seine Zusammensetzung sowie die Geschäftsordnungen für den Vorstand und Aufsichtsrat vor dem Hintergrund der Anforderungen aus dem zum 1. Juli 2021 in Kraft getretenen Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität. Ferner stimmten wir der Übernahme eines externen Aufsichtsratsmandats von Harm Ohlmeyer bei der SV Werder Bremen GmbH & Co KG aA zu.

In der Sitzung im Oktober lag der Schwerpunkt vorwiegend auf der Erörterung der aktuellen Geschäftslage sowie der vorläufigen Finanzergebnisse für das dritte Quartal 2021. Ferner berichtete der Vorstand über die geplante Erweiterung des im Juli 2021 neu aufgelegten Aktienrückkaufprogramms 2021, zu der wir unsere Zustimmung erteilten. In diesem Rahmen wurde ferner der beabsichtigten Einziehung der unter dem Aktienrückkaufprogramm zurückgekauften Aktien sowie der damit verbundenen Kapitalherabsetzung zugestimmt.

In der Dezembersitzung standen die vom Vorstand vorgelegte Budget- und Investitionsplanung für das Geschäftsjahr 2022, zu der wir unsere Zustimmung nach eingehender Beratung erteilten, sowie die im Berichtsjahr abgeschlossenen Marketing- und Sponsorenverträge im Mittelpunkt. Außerdem berichtete der Vorstand umfassend über den Stand der Implementierung der neuen Strategie ‚Own the Game‘. In diesem Zusammenhang beschäftigten wir uns insbesondere auch mit den digitalen Aktivitäten sowie den wesentlichen Initiativen im Bereich der Nachhaltigkeit bei adidas und erteilten unsere Zustimmung zu Investitionen in den Netzwerkausbau unserer Distributionszentren im Einklang mit der Strategie. Ferner erteilten wir auf Grundlage der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 12. Mai 2021 unsere Zustimmung zur Auflegung eines neuen Aktienrückkaufprogramms für die Geschäftsjahre 2022-2025 als zustimmungsbedürftige Maßnahme. Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat im Rahmen der anstehenden

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

externen Rotation des Abschlussprüfers nach entsprechender Vorbereitung und Berichterstattung durch den Prüfungsausschuss über die Wahlvorschläge eines Jahres- und Konzernabschlussprüfers für das Geschäftsjahr 2023 ausführlich beraten und beschlossen. Außerdem setzten wir uns mit der Nachfolgeplanung für den Vorstand auseinander und berieten über die Einschätzung der Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder sowie die Entsprechenserklärung zum Kodex. Vor dem Hintergrund des Ausscheidens des bisherigen Ausschussmitglieds Roswitha Hermann aus dem Aufsichtsrat mit Wirkung zum Ablauf des 31. Dezember 2021 wählte der Aufsichtsrat Petra Auerbacher zum Mitglied des Vermittlungsausschusses. Ferner wurde entschieden, den im Rahmen der Versicherung der Aufsichtsratsmitglieder gegen Risiken aus beruflicher Tätigkeit (D&O-Versicherung) vorgesehenen Selbstbehalt von mindestens 10 % des Schadens beizubehalten. Schließlich beriet der Aufsichtsrat zu dem aktuellen Stand der Umsetzung der aus der im Geschäftsjahr 2020 durchgeführten Selbstbeurteilung resultierenden Änderungs- und Verbesserungsvorschläge und ernannte Kathrin Menges als ESG-Beauftragte im Aufsichtsrat. Im Rahmen der Dezembersitzung wurden dem Aufsichtsrat ferner umfassend die neuesten Innovationen und anstehenden Produkte von adidas vorgestellt.

ARBEIT UND THEMEN IN DEN AUSSCHÜSSEN

Zur effizienten Wahrnehmung unserer Aufgaben haben wir insgesamt fünf ständige Aufsichtsratsausschüsse sowie im Berichtsjahr einen zweckgebundenen Reebok Ad-hoc-Ausschuss eingerichtet. 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. Die Ausschussvorsitzenden berichten dem Aufsichtsrat regelmäßig und umfassend über ihre Arbeit sowie über die Inhalte und Ergebnisse der Ausschusssitzungen.

Das **Präsidium** tagte im Berichtsjahr nicht.

Der **Präsidialausschuss** hielt im Berichtsjahr vier Sitzungen ab (2020: neun Sitzungen). Der Schwerpunkt der Arbeit des Präsidialausschusses lag bei der Vorbereitung der Beschlussfassungen des Aufsichtsratsplenums zu Personal- und Vergütungsangelegenheiten des Vorstands. So wurde insbesondere über die Mandatsverlängerung von Martin Shankland und die Bestellung von Amanda Rajkumar als Arbeitsdirektorin der adidas AG im Ausschuss umfassend beraten. Ferner wurde die Anpassung der Dienstverträge der amtierenden Vorstandsmitglieder an die Vorgaben des in der Märzsession des Aufsichtsrats beschlossenen neuen Vergütungssystems vorbereitet. Im Hinblick auf die Vorstandsvergütung erarbeitete der Präsidialausschuss vor allem Beschlussvorschläge über die Zielvorgaben, Zielerreichung und Höhe der variablen erfolgsabhängigen Vergütung und prüfte vorbereitend die Angemessenheit der Vorstandsvergütung. Darüber hinaus beschäftigte sich der Präsidialausschuss eingehend mit dem neuen Vergütungssystem sowie mit der langfristigen Nachfolgeplanung für den Vorstand.

Der **Prüfungsausschuss** hielt im Berichtsjahr vier Sitzungen ab (2020: fünf Sitzungen). Der Finanzvorstand und der Abschlussprüfer nahmen an allen Sitzungen teil und berichteten dem Ausschuss ausführlich. Bei den Tagesordnungspunkten, bei denen über die konkrete Auswertung und Entscheidungsfindung hinsichtlich der Wahlvorschläge des Jahres- und Konzernabschlussprüfers für das Geschäftsjahr 2023 im Rahmen der externen Rotation beraten wurde, nahm der Abschlussprüfer nicht teil.

Schwerpunkte der Ausschusstätigkeit waren neben der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses auch die Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses 2020 mit dem zusammengefassten Lagebericht einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung für die adidas AG und den Konzern sowie der Vorschlag über die Verwendung des Bilanzgewinns. Nach ausführlicher Erörterung der Prüfungsberichte durch den Abschlussprüfer beschloss der Prüfungsausschuss, dem Aufsichtsrat die Billigung des Jahres- und

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Konzernabschlusses 2020 zu empfehlen. Zudem bereitete der Prüfungsausschuss die Prüfung der nichtfinanziellen Erklärung vor und beschloss die Beauftragung von KPMG mit der inhaltlichen Überprüfung der nichtfinanziellen Erklärung mit einer begrenzten Prüfungssicherheit gemäß § 111 Abs. 2 Satz 4 AktG. Ferner gab der Prüfungsausschuss dem Aufsichtsrat nach ausführlicher Beratung eine Empfehlung für den Vorschlag des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung 2021 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.

Der Prüfungsausschuss befasste sich im Berichtsjahr intensiv mit den Weiterentwicklungen und der Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems, des Internen Revisionssystems, des Internen Kontrollsystems sowie des Compliance Management Systems. Gegenstand ausführlicher Beratungen waren außerdem die Erteilung des Prüfungsauftrags an den durch die Hauptversammlung gewählten Abschlussprüfer sowie die Festlegung des Prüfungshonorars und der Prüfungsschwerpunkte. Der Prüfungsausschuss überwachte auch die Unabhängigkeit und Qualifikation des Abschlussprüfers, auch unter Berücksichtigung der durch den Abschlussprüfer erbrachten Nichtprüfungseleistungen. Im Hinblick auf die Überprüfung der Qualität der Abschlussprüfung stellte der Prüfungsausschuss unter anderem auf Grundlage der Berichterstattung des Abschlussprüfers über dessen Qualitätssicherungssystem, der Ergebnisse der Prüfung durch die deutsche Abschlussprüferaufsichtsstelle sowie der internen Qualitätsprüfung fest, dass keine Hinweise auf eine nicht ausreichende Qualität der Abschlussprüfung 2020 vorlagen. Schließlich erörterte der Prüfungsausschuss die Quartalsfinanzergebnisse und den Halbjahresfinanzbericht. Der Prüfungsausschuss befasste sich im Berichtsjahr außerdem intensiv mit der im Jahr 2023 anstehenden externen Rotation des Abschlussprüfers, legte die der Durchführung des Auswahlprozesses zugrundeliegenden maßgeblichen Kriterien fest und bereitete Wahlvorschläge für den Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vor. Der Auswahlprozess wurde u.a. anhand schriftlicher Angebote und persönlicher Vorstellungen und Gespräche mit den qualifizierten Prüfungsgesellschaften durchgeführt. Dabei wurde die Qualität, Qualifikation und Unabhängigkeit der Abschlussprüfer überprüft und evaluiert. Den ausführlichen Bericht über das Auswahlverfahren des Abschlussprüfers, der zur transparenten Dokumentation des Ausschreibungsverfahrens und des daraus resultierenden Auswahlprozesses dient, haben die Mitglieder des Prüfungsausschusses ferner validiert. Darüber hinaus setzte sich der Prüfungsausschuss im Berichtsjahr ausführlich mit dem Revisionsplan und dem Risikomanagementbericht auseinander. In jeder Ausschusssitzung wurde dem Prüfungsausschuss zudem über die Feststellungen und Entwicklungen der Internen Revision sowie über die aktuellen Vorgänge im Bereich von Compliance berichtet.

Darüber hinaus wurde in den Sitzungen des Prüfungsausschusses unter anderem zu Datenschutz und Informationssicherheit, zur Business Partner Due Diligence, zu Global Business Services von adidas sowie zu Steuern und zu Nachhaltigkeitsthemen (inklusive des für die Vorstandsvergütung relevanten Ziels „Anteil nachhaltiger Artikel am Angebot“) bei adidas beraten. Schließlich befasste sich der Prüfungsausschuss mit den neuen Anforderungen aus dem Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität, der neuen Taxonomie-Verordnung der Europäischen Union sowie mit dem neuen Lieferkettengesetz.

Der **Nominierungsausschuss** tagte im Berichtsjahr nicht (2020: zwei Sitzungen). Bereits im Geschäftsjahr 2020 hatte der Nominierungsausschuss sich anhand eines Anforderungsprofils, das unter Berücksichtigung des vom Aufsichtsrat erarbeiteten Kompetenzprofils entwickelt wurde, mit geeigneten Kandidat*innen auseinandergesetzt und den Vorschlag des Aufsichtsrats über die Wahl des Anteilseignervertreeters im Aufsichtsrat an die Hauptversammlung 2021 vorbereitet. Dabei beriet der Nominierungsausschuss im Hinblick auf die regulatorischen Rahmenbedingungen über die Eignung und Unabhängigkeit der Kandidat*innen.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Wie in Vorjahren, musste der nach dem Mitbestimmungsgesetz zu bildende **Vermittlungsausschuss** im Berichtsjahr nicht einberufen werden.

Der für den Verkauf des Geschäftsfeldes Reebok gebildete **Reebok Ad-hoc-Ausschuss** hielt eine Sitzung im Berichtsjahr ab. Der Ad-hoc-Ausschuss erörterte die vom Vorstand vorgeschlagene Veräußerung von Reebok, die Einzelheiten der in diesem Zusammenhang vorgeschlagenen Transaktion und Vertragsbedingungen sowie die Kriterien und Gründe für die Auswahl des Käufers intensiv. Schließlich erteilte der Ad-hoc-Ausschuss seine Zustimmung zu der vorgeschlagenen Transaktion sowie zu allen Geschäften und Maßnahmen in Bezug auf den Verkauf von Reebok, die einer Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen.

WAHL UND ZUSAMMENSETZUNG DES AUFSICHTSRATS

Das langjährige Aufsichtsratsmitglied und der ehemalige Prüfungsausschussvorsitzende Herbert Kauffmann wurde als Vertreter der Anteilseigner durch die Hauptversammlung am 9. Mai 2019 bis zum Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung 2021 bestellt. Aufgrund des Ablaufs der Amtszeit von Herbert Kauffmann hat der Aufsichtsrat der Hauptversammlung 2021 nach eingehender Beratung und entsprechender Vorbereitung durch den Nominierungsausschuss einen Kandidatenvorschlag zur Wahl unterbreitet. Die Hauptversammlung 2021 hat dem Wahlvorschlag des Aufsichtsrats mit großer Mehrheit zugestimmt und Jackie Joyner-Kersee ab Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung der adidas AG am 12. Mai 2021 bis zur Beendigung der Hauptversammlung 2024 zum neuen Mitglied des Aufsichtsrats gewählt. ► **SIEHE AUFSICHTSRAT**

Dem Wahlvorschlag des Aufsichtsrats ging ein sorgfältiger Prozess der Selektion geeigneter Kandidat*innen voraus. Die Auswahlkriterien für die Kandidat*innen wurden auf der Grundlage eines im Vorfeld definierten Anforderungsprofils bestimmt und richteten sich nach den durch den Aufsichtsrat festgelegten Zielen für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats unter Berücksichtigung des Kompetenzprofils, den gesetzlichen Regelungen sowie den anwendbaren Empfehlungen des Kodex.

Aufgrund des Ablaufs der Amtszeit und des Ausscheidens von Herbert Kauffmann wurden Änderungen in der Zusammensetzung des Prüfungsausschusses notwendig. Mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung 2021 wählte der Aufsichtsrat Kathrin Menges zum neuen Mitglied des Prüfungsausschusses.

Ferner hat Roswitha Hermann ihr Mandat als Arbeitnehmervertreterin im Aufsichtsrat zum 31. Dezember 2021 niedergelegt. Mit Wirkung zum 1. Januar 2022 wurde Bastian Knobloch als neuer Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bis zur Beendigung der Hauptversammlung 2024 bestellt. Aus diesem Grund wurde auch die Zusammensetzung des Vermittlungsausschusses geändert und Petra Auerbacher mit Wirkung zum 1. Januar 2022 als neues Mitglied des Vermittlungsausschusses gewählt.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr. Um die Wahrnehmung ihres Mandats zu erleichtern, hat das Unternehmen für die Mitglieder des Aufsichtsrats, die im Berichtsjahr neu eingetreten sind oder die innerhalb des Aufsichtsrats neue Aufgaben übernommen haben, eine Einführung in die Aufsichtsratsstätigkeit bzw. in die neuen Aufgabenbereiche bei der adidas AG angeboten. In diesem Zusammenhang werden den Mitgliedern des Aufsichtsrats die für ihre Aufgaben relevanten Unternehmens- bzw. Themenbereiche detailliert vorgestellt. Zudem hat der Aufsichtsrat an einer durch das Unternehmen organisierten Präsentation teilgenommen, in der dem Aufsichtsrat unter anderem die neuen Produktinnovationen und -einführungen von adidas und den Kooperationspartnern vorgestellt wurden. Ferner informiert die Gesellschaft den Aufsichtsrat regelmäßig über aktuelle Gesetzesänderungen sowie externe Weiterbildungsmöglichkeiten und stellt einschlägige Fachliteratur zur Verfügung.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

VERÄNDERUNGEN IM VORSTAND

Mit Wirkung zum 1. Januar 2021 hat Amanda Rajkumar als neues Mitglied des Vorstands die Verantwortung für das Vorstandsressort Global Human Resources, People and Culture übernommen. Zum 1. Mai 2021 übernahm Amanda Rajkumar ferner die Rolle des Arbeitsdirektors von Harm Ohlmeyer, der die Rolle seit Mai 2017 innehatte. Daneben verlängerten wir das Mandat von Martin Shankland, verantwortlich für Global Operations, um weitere fünf Jahre bis 2027. ► **SIEHE VORSTAND**

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 Aufsichtsrat und seine Ausschüsse haben sich in ihren Sitzungen mit den 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.

► **SIEHE ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

Die aktuelle Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG wurde vom Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG nach umfassender Beratung im Dezember 2021 beschlossen und auf unserer Website dauerhaft zugänglich gemacht. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE-DE](https://adidas-group.com/s/corporate-governance-de)

Im Berichtsjahr sind weder bei den Mitgliedern des Aufsichtsrats noch den Mitgliedern des Vorstands Interessenkonflikte aufgetreten. Es besteht eine Markenbotschaftervereinbarung zwischen adidas International, Inc. und dem Aufsichtsratsmitglied Jackie Joyner-Kersey, was nach Einschätzung des Aufsichtsrats jedoch zu keinem Interessenkonflikt in Anbetracht ihrer Tätigkeit als Mitglied des Aufsichtsrats führt.

JAHRES- UND KONZERNABSCHLUSSPRÜFUNG

Die Hauptversammlung 2021 hat KPMG auf Vorschlag des Aufsichtsrats, der der Empfehlung des Prüfungsausschusses entsprach, zum Abschlussprüfer und Konzernabschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2021 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.

KPMG hat den vom Vorstand gemäß § 315e Handelsgesetzbuch (HGB) auf der Grundlage der internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS, wie sie in der Europäischen Union anzuwenden sind, aufgestellten Konzernabschluss 2021 geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Dies gilt auch für den nach den Vorschriften des HGB aufgestellten Jahresabschluss 2021 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. Die Abschlussunterlagen, den Vorschlag über die Verwendung des Bilanzgewinns sowie die Prüfungsberichte des Jahres- und Konzernabschlussprüfers hat der Vorstand allen Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig zugeleitet.

Die Abschlussunterlagen wurden in der Sitzung des Prüfungsausschusses am 7. März 2022 und in der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats am 8. März 2022, in welcher der Vorstand die Abschlüsse umfassend erläuterte, in Gegenwart des Abschlussprüfers eingehend geprüft, insbesondere im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit. Der Abschlussprüfer hat in beiden Sitzungen über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung berichtet, unter anderem hinsichtlich der festgelegten Prüfungsschwerpunkte sowie besonders wichtiger Prüfungssachverhalte, und stand für Fragen und ergänzende Auskünfte zur Verfügung. Er hat keine wesentlichen Schwachstellen hinsichtlich der auf den

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Rechnungslegungsprozess bezogenen internen Kontroll- und Risikomanagementsysteme mitgeteilt. Vor der Beschlussfassung berichtete der Abschlussprüfer ferner über die Ergebnisse der durch den Prüfungsausschuss gemäß § 111 Abs. 2 Satz 4 AktG beauftragten inhaltlichen Überprüfung der nichtfinanziellen Erklärung mit begrenzter Prüfungssicherheit („Limited Assurance“). Des Weiteren hat der Aufsichtsrat den Vorschlag des Vorstands über die Verwendung des Bilanzgewinns für das Geschäftsjahr 2021 intensiv erörtert und diesem 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. Der Aufsichtsrat hat 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 für das Geschäftsjahr 2021 gebilligt. Der Jahresabschluss wurde damit festgestellt. Als Wirtschaftsprüfer unterzeichnen die Abschlüsse Haiko Schmidt als verantwortlicher Prüfungspartner seit dem Geschäftsjahr 2017 sowie Angelika Huber-Straßer seit dem Geschäftsjahr 2021.

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 als Abschlussprüfer wiederbestellt werden. Der Prüfungsausschuss hat bereits im Geschäftsjahr 2021 einen Ausschreibungsprozess und ein Auswahlverfahren des Abschlussprüfers für das Geschäftsjahr 2023 im Einklang mit den Anforderungen des Art. 16 Abs. 3 Abschlussprüferverordnung durchgeführt. Auf Grundlage des durch den Prüfungsausschuss erarbeiteten Wahlvorschlags hat das Aufsichtsratsplenum beschlossen, der Hauptversammlung 2022 vorzuschlagen, PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft als Jahres- und Konzernabschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2023 zu wählen. Für das Geschäftsjahr 2022 wird der Hauptversammlung 2022 weiterhin KPMG als Jahres- und Konzernabschlussprüfer vorgeschlagen.

DANK

Im Namen des gesamten Aufsichtsrats danke ich dem im Berichtsjahr ausgeschiedenen langjährigen Aufsichtsratsmitglied und ehemaligen Prüfungsausschussvorsitzenden Herbert Kauffmann für seinen Einsatz zum Wohle des Unternehmens und für seine äußerst erfolgreiche Arbeit im Aufsichtsrat. Ich danke ferner dem zum 31. Dezember 2021 ausgeschiedenen Aufsichtsratsmitglied Roswitha Hermann sowie dem amtierenden Vorstand sowie allen weltweit tätigen Mitarbeiter*innen des Unternehmens für ihren großen persönlichen Einsatz sowie für ihr fortwährendes Engagement. Zudem möchte ich mich für die stets vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat bedanken.

Für den Aufsichtsrat



THOMAS RABE
AUFSICHTSRATSVORSITZENDER
März 2022

ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste, transparente und auf langfristige Werterhöhung ausgerichtete Unternehmensführung und -kontrolle. Wir sind davon überzeugt, dass gute Corporate Governance eine wesentliche Grundlage für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg ist und das Vertrauen unserer Aktionär*innen, Geschäftspartner und Mitarbeiter*innen sowie der Finanzmärkte in unser Unternehmen stärkt.

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

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben im Dezember 2020 die letzte Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex in den Fassungen vom 7. Februar 2017 und 16. Dezember 2019 gemäß § 161 AktG abgegeben. Die nachfolgende Erklärung bezieht sich allein auf die Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex‘ in der Fassung vom 16. Dezember 2019, veröffentlicht im Bundesanzeiger am 20. Mai 2020 („Kodex“).

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG erklären, dass seit der Veröffentlichung der letzten Entsprechenserklärung den Empfehlungen des Kodex mit den folgenden Abweichungen entsprochen wurde und wird:

Empfehlung C.5 Variante 1

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“). 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 C.5 Variante 1 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.

Empfehlung C.5 Variante 2

Der Vorsitzende des Aufsichtsrats, Thomas Rabe, ist zugleich Chief Executive Officer der börsennotierten RTL Group S.A., Luxemburg. Es wird insofern von der Empfehlung C.5 Variante 2 abgewichen. Der Aufsichtsrat ist der Überzeugung, dass das Mandat von Thomas Rabe bei der RTL Group S.A. die ordnungsgemäße Wahrnehmung seiner Aufgaben als Vorsitzender des Aufsichtsrats nicht beeinflusst. Der Aufsichtsrat hat sich insbesondere vergewissert, dass Thomas Rabe hinreichend Zeit für die Wahrnehmung seiner Aufgaben zur Verfügung steht.

Herzogenaurach, im Dezember 2021

Für den Vorstand
KASPER RORSTED
Vorstandsvorsitzender

Für den Aufsichtsrat
THOMAS RABE
Aufsichtsratsvorsitzender

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Die vorstehende Entsprechenserklärung ist auf unserer Website veröffentlicht und als Download verfügbar. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE-DE](https://adidas-group.com/s/corporate-governance-de)

DUALES FÜHRUNGSSYSTEM

Die adidas AG unterliegt als international tätige Aktiengesellschaft mit Sitz in Herzogenaurach, Deutschland, u. a. den Vorschriften des deutschen Aktienrechts. Ein Grundprinzip dessen 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 jedoch 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 mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung und im Unternehmensinteresse, legt die strategische Ausrichtung des Unternehmens fest, stimmt diese mit dem 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, für die Aufstellung des Halbjahresberichts und des Jahres- und Konzernabschlusses sowie 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 einen verantwortungsvollen Umgang mit den Ressourcen der Geschäftstätigkeit und für die Einhaltung und Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen sowie der unternehmensinternen Richtlinien durch die Konzernunternehmen. Neben einem Compliance Management System, dessen Grundzüge er offenlegt, richtet der Vorstand dabei ein im Hinblick auf den Umfang der Geschäftstätigkeit und die Risikolage der Gesellschaft geeignetes, angemessenes und wirksames internes Kontroll- und Risikomanagementsystem ein. Der Vorstand räumt ferner den Beschäftigten auf geeignete Weise die Möglichkeit ein, geschützt Hinweise auf Rechtsverstöße im Unternehmen zu geben. Er ist an das Unternehmensinteresse gebunden und orientiert sich dabei am Ziel einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts.

Unbeschadet ihrer gemeinsamen Verantwortung für die Unternehmensleitung führen die einzelnen Vorstandsmitglieder die ihnen durch den Geschäftsverteilungsplan zugeordneten Geschäftsbereiche in eigener Verantwortung. Vorstandsausschüsse bestehen nicht. Der Vorstandsvorsitzende vertritt den Vorstand, repräsentiert das Unternehmen und ihm obliegt die Federführung in der Gesamtleitung und der Unternehmensentwicklung, einschließlich der Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat, Koordinierung und Überwachung der Vorstandsressorts, Geschäftsbereiche, Marken und Märkte. Die Mitglieder des Vorstands unterrichten den Vorstandsvorsitzenden sowie einander gegenseitig und laufend 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. Darin enthalten sind insbesondere auch Regelungen zu Sitzungen und Beschlussfassungen sowie zur Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat.

Zum Wohl des Unternehmens arbeiten Vorstand und Aufsichtsrat vertrauensvoll und eng zusammen. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen betreffend die Strategie, die Planung, die Geschäftsentwicklung, die Finanz- und Ertragslage und Compliance sowie über wesentliche unternehmerische Risiken. Grundsätzliche Fragen der Unternehmensstrategie und ihrer Umsetzung werden gemeinsam mit dem Aufsichtsrat eingehend diskutiert und abgestimmt.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Die Zusammensetzung des Vorstands wird durch den Aufsichtsrat bestimmt. Der Aufsichtsrat ist bestrebt, eine Kultur der Diversität und Inklusion bei adidas zu fördern. Dabei wird Diversität als weit gefasster Ansatz verstanden, der neben Alter und Geschlecht auch die kulturelle Herkunft, die Nationalität, den Bildungshintergrund sowie die beruflichen Qualifikationen und Erfahrungen umfasst. Eine diverse Zusammensetzung des Vorstands dient dem Ziel, den nachhaltigen Erfolg von adidas durch die Berücksichtigung vielfältiger Perspektiven zu gewährleisten. Hierfür hat der Aufsichtsrat ein Diversitätskonzept beschlossen. Daneben gilt für die Mitgliedschaft im Vorstand auch eine Altersgrenze von 65 Jahren.

Das Diversitätskonzept berücksichtigt der Präsidialausschuss des Aufsichtsrats bereits bei der Auswahl von Kandidat*innen für ein Vorstandsmandat. Konkrete Entscheidungen über die Zusammensetzung des Vorstands trifft der Aufsichtsrat stets im Unternehmensinteresse und unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalls. Die derzeitige Zusammensetzung des Vorstands setzt nach Ansicht des Aufsichtsrats das vorstehend genannte Diversitätskonzept um.

Kein Mitglied des Vorstands nimmt einen Aufsichtsratsvorsitz oder mehr als zwei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder in Aufsichtsgremien von konzernexternen Gesellschaften wahr, die vergleichbare Anforderungen stellen. ► **SIEHE VORSTAND**

ZUSAMMENSETZUNG UND ARBEITSWEISE DES AUFSICHTSRATS

Unser Aufsichtsrat besteht aus 16 Mitgliedern. Er ist in Übereinstimmung mit dem deutschen Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) je zur Hälfte mit Vertreter*innen der Anteilseigner und Arbeitnehmer besetzt. Die Vertreter*innen der Anteilseigner werden von den Aktionär*innen in der Hauptversammlung gewählt, die Vertreter*innen der Arbeitnehmer von der Belegschaft. ► **SIEHE AUFSICHTSRAT**

Die letzten turnusmäßigen Wahlen zum Aufsichtsrat erfolgten im Geschäftsjahr 2019. Bereits im Geschäftsjahr 2020 wurde Christian Klein als Nachfolger für Igor Landau im Wege der Nachwahl bestimmt. Die Nachwahl war erforderlich, weil die Amtszeit von Igor Landau, dem ehemaligen Vorsitzenden des Aufsichtsrats, mit der Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2020 endete. Aufgrund des Ausscheidens von Igor Landau war auch ein Wechsel des Aufsichtsratsvorsitzes erforderlich. Der Aufsichtsrat hat Thomas Rabe mit Wirkung zur Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2020 zu seinem neuen Vorsitzenden gewählt. Darüber hinaus wurde im Geschäftsjahr 2021 Jackie Joyner-Kersey als neue Anteilseignervertreterin in den Aufsichtsrat gewählt, da Herbert Kauffmann nach zwölf Jahren Mitgliedschaft im Einklang mit den Empfehlungen des Kodex zur Unabhängigkeit mit Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2021 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden ist. Schließlich schied Roswitha Hermann als Arbeitnehmervertreterin mit Wirkung zum 31. Dezember 2021 aus dem Aufsichtsrat aus, für deren Nachfolge Bastian Knobloch gerichtlich bestellt wurde. Die Amtszeit der derzeitigen Aufsichtsratsmitglieder endet mit Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2024.

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. Gegenwärtig bestehen die folgenden Ausschüsse:

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Ausschuss	Mitglieder
Präsidium	Thomas Rabe (Vorsitzender) Ian Gallienne Udo Müller
Präsidialausschuss	Thomas Rabe (Vorsitzender) Ian Gallienne Udo Müller Roland Nosko
Prüfungsausschuss	Bodo Uebber (Vorsitzender) Herbert Kauffmann (bis 12. Mai 2021) Kathrin Menges (seit 12. Mai 2021) Frank Scheiderer Günter Weigl
Nominierungsausschuss	Thomas Rabe (Vorsitzender) Ian Gallienne Kathrin Menges
Vermittlungsausschuss (§ 27 Abs. 3 MitbestG)	Thomas Rabe (Vorsitzender) Ian Gallienne Roswitha Hermann (bis 31. Dezember 2021) Petra Auerbacher (seit 1. Januar 2022) Udo Müller

Die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Arbeitsprozesse der Ausschüsse stimmen mit den Anforderungen des Aktiengesetzes sowie des Kodex überein. Die Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an den Aufsichtsrat über die Arbeitsergebnisse der Ausschüsse.

Der Aufsichtsrat hat im Geschäftsjahr 2021 seine Geschäftsordnung sowie die Geschäftsordnung des Prüfungsausschusses an die neuen Vorgaben des Gesetzes zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (FISG) angepasst. Hierdurch wird sichergestellt, dass jedes Mitglied des Prüfungsausschusses über den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses, Bodo Uebber, unmittelbar bei den Leitern derjenigen Zentralbereiche, die in der Gesellschaft für die Aufgaben zuständig sind, die den Prüfungsausschuss nach § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG betreffen, Auskünfte einholen kann. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses hat die eingeholte Auskunft zudem allen Mitgliedern des Prüfungsausschusses mitzuteilen. Werden Auskünfte auf diese Weise eingeholt, ist ferner der Vorstand hierüber unverzüglich zu unterrichten.

Weitere Informationen zu den Ausschüssen sind auf der Website des Unternehmens zu finden.

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/AUFSICHTSRATS-AUSSCHUESSE](https://adidas-group.com/s/aufsichtsrats-ausschuesse)

ZIELE FÜR DIE ZUSAMMENSETZUNG DES AUFSICHTSRATS

Der Aufsichtsrat hat zuletzt im August 2021 die Ziele zu seiner Zusammensetzung (einschließlich Kompetenzprofil für das Gesamtgremium) unter Berücksichtigung der Empfehlungen des Kodex überprüft und sie an die neuen Vorgaben des Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetzes angepasst. Diese sind auf unserer Website veröffentlicht. 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 digitale Transformation und Informationstechnologie (einschließlich der IT-Sicherheit), Produktion, Marketing und Vertrieb,

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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) sowie der Nachhaltigkeit (Sustainability) verfügen. Mindestens ein Mitglied des Aufsichtsrats muss über Sachverstand auf dem Gebiet Rechnungslegung und mindestens ein weiteres Mitglied des Aufsichtsrats muss über Sachverstand auf dem Gebiet Abschlussprüfung verfügen; die Aufsichtsratsmitglieder müssen in ihrer Gesamtheit mit der Sportartikelbranche vertraut sein. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/ORGANE](https://www.adidas-group.com/s/organe)

Der Aufsichtsrat hält in Bezug auf die Unabhängigkeit seiner Mitglieder die folgenden Regelungen für angemessen: Mehr als die Hälfte der Aufsichtsratsmitglieder soll unabhängig im Sinne des Kodex sein, wobei davon ausgegangen wird, dass der Umstand der Arbeitnehmervertretung oder eines Beschäftigungsverhältnisses mit adidas an sich die Unabhängigkeit der Arbeitnehmervertreter*innen nicht infrage stellt. Soweit Anteilseignervertreter*innen und Arbeitnehmervertreter*innen getrennt betrachtet werden, soll jeweils mehr als die Hälfte der Aufsichtsratsmitglieder der jeweiligen Gruppe unabhängig sein. Ein Aufsichtsratsmitglied ist aus Sicht der Gesellschaft in Anlehnung an die Regelungen des Kodex unabhängig, wenn es in keiner persönlichen oder geschäftlichen Beziehung zu der Gesellschaft oder deren Vorstand steht, die einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt begründen kann.

Mehr als zwei Drittel der Anteilseignervertreter*innen sollen frei von potenziellen Interessenkonflikten sein. Dies gilt insbesondere für potenzielle Interessenkonflikte, die aufgrund einer Beratungs- oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Dritten entstehen können. Aufsichtsratsmitglieder sollen in der Regel keine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern ausüben und nicht in einer persönlichen Beziehung zu einem wesentlichen Wettbewerber stehen.

Ferner strebt der Aufsichtsrat eine vielfältige Zusammensetzung im Hinblick auf Alter, Geschlecht, kulturelle Herkunft, Nationalität sowie den Bildungshintergrund und die beruflichen Qualifikationen und Erfahrungen an. Eine angemessene Anzahl der Anteilseignervertreter*innen soll über langjährige internationale Erfahrung verfügen. Darüber hinaus hat jedes Aufsichtsratsmitglied sicherzustellen, dass es den zu erwartenden Zeitaufwand zur ordnungsgemäßen Ausübung des Mandats aufbringen kann. Die Mitglieder des Aufsichtsrats sollen zum Zeitpunkt ihrer Wahl in der Regel nicht älter als 72 Jahre sein. 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 in seiner gegenwärtigen Zusammensetzung das Kompetenzprofil. Mit dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses, Bodo Uebber, und Thomas Rabe, dem Aufsichtsratsvorsitzenden, verfügen mindestens zwei Mitglieder des Aufsichtsrats über ausgewiesenen Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung. Nach Einschätzung des Aufsichtsrats sind im Berichtsjahr alle Anteilseignervertreter*innen als unabhängig einzustufen.

Die Namen der unabhängigen Anteilseignervertreter*innen ergeben sich aus der Übersicht der Aufsichtsratsmitglieder, die diesem Geschäftsbericht entnommen werden kann. ► [SIEHE AUFSICHTSRAT](#)

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Wahlvorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung werden stets vom Nominierungsausschuss vorbereitet. Sie berücksichtigen die vom Aufsichtsrat 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 Kandidat*innen, dass diese den für das Mandat zu erwartenden Zeitaufwand aufbringen können.

AUFGABEN DES AUFSICHTSRATS

Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens. 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 seitens des Aufsichtsrats zu unterbreitenden Beschlussvorschläge. Der Aufsichtsrat prüft darüber hinaus die für die Gesellschaft und den Konzern zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung bzw. etwaige gesonderte nichtfinanzielle Berichte. 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 das Unternehmen bestmögliche, vielfältige und sich gegenseitig ergänzende Zusammensetzung des Vorstandsgremiums und sorgt gemeinsam mit dem Vorstand für eine langfristige Nachfolgeplanung. Die Nachfolgeplanung des Aufsichtsrats für den Vorstand verfolgt einen strukturellen Ansatz in Bezug auf die einzelnen Vorstandspositionen. Sie basiert auf verschiedenen Planungshorizonten. Entsprechend wurden im Unternehmen Managementgruppen (Core Leadership Group [CLG], Extended Leadership Group [ELG] und High Potentials) definiert. Damit wurde ein nachhaltiger Ansatz zur Identifizierung und Evaluierung von Nachfolgekandidat*innen für ein Vorstandsmandat implementiert, der insbesondere auch das Diversitätskonzept des Unternehmens berücksichtigt. Die Nachfolgeplanung wird vom Aufsichtsrat regelmäßig diskutiert.

Der Aufsichtsrat legt ferner das System der Vorstandsvergütung fest, überprüft es regelmäßig und bestimmt die individuelle Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder. Der Aufsichtsrat erstellt gemeinsam mit dem Vorstand jährlich einen klaren und verständlichen Bericht über die im letzten Geschäftsjahr gewährte und geschuldete Vergütung gemäß § 162 AktG. Weitergehende Informationen zur Vorstandsvergütung, dem geltenden Vergütungssystem, dem Vergütungsbericht und dem Vermerk des Abschlussprüfers gemäß § 162 AktG finden sich auf der Internetseite der Gesellschaft.

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERGUETUNG](https://adidas-group.com/s/verguetung)

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN ZUM THEMA CORPORATE GOVERNANCE

Zu den Themen in diesem Bericht sind auf unserer Website mehr Informationen nachzulesen, u.a.:

- 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)

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE-DE](https://adidas-group.com/s/corporate-governance-de)

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**

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 mit den neuesten Entwicklungen der Corporate Governance, insbesondere auch mit den neuen Anforderungen des Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetzes, intensiv befasst.

Ferner überprüfen der Aufsichtsrat sowie der Prüfungs-, Präsidial- und Nominierungsausschuss regelmäßig die Effizienz ihrer jeweiligen Tätigkeit. Nachdem im Jahr 2018 eine externe Überprüfung durchgeführt wurde, haben der Aufsichtsrat und die vorgenannten Ausschüsse bereits im Berichtsjahr 2020 eine interne Selbstbeurteilung durchgeführt, worin sie die Arbeit im Gesamtgremium sowie in den Ausschüssen jeweils als effizient beurteilt und punktuelle Maßnahmen zur Verbesserung der Organisation der Aufsichtsratsarbeit beschlossen haben. Die Mitglieder des Aufsichtsrats haben sich im Dezember 2021 über den Stand der Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen zur Effizienzsteigerung der Aufsichtsratsarbeit beraten, die als erfolgreich implementiert befunden wurden. Der Aufsichtsrat wird 2022 erneut eine Beurteilung der Effizienz vornehmen.

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder ist im Vergütungsbericht zusammengefasst. ► **SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT**

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

Der Vorstand achtet bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen auf Vielfalt (Diversity) 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. Die Initiativen des Unternehmens zum Thema Vielfalt und Inklusion sowie im Bereich der Förderung von Frauen in Führungspositionen sind daher aus Sicht von Vorstand und Aufsichtsrat von herausragender Bedeutung. ► **SIEHE UNSER TEAM**

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Der Aufsichtsrat hat für die Repräsentation von Frauen im August 2017 im Vorstand eine Zielgröße von 1/7 bzw. 14,29 % festgelegt und für die Erreichung dieser Zielgröße eine Frist bis zum 30. Juni 2022 gesetzt. Die Zielgröße wird mit dem Eintritt von Amanda Rajkumar in den Vorstand bereits erfüllt. Zugleich werden damit vollumfänglich die Vorgaben des durch das Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) eingeführten § 76 Abs. 3a AktG erfüllt, wonach mindestens eine Frau und mindestens ein Mann als Vorstandsmitglied bestellt werden müssen.

Ferner hat der Vorstand Zielgrößen für den Frauenanteil in den ersten beiden Führungsebenen der adidas AG sowie Fristen für die Erreichung dieser Zielgrößen festgelegt. Für die erste Führungsebene unterhalb des Vorstands gilt eine Zielgröße in Höhe von 24,2 % und für die zweite Führungsebene in Höhe von 30 %. Beide Zielgrößen wurden bis zur festgelegten Umsetzungsfrist jeweils bis zum 31. Dezember 2021 erreicht:

Auf der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands wurde bei Ablauf der Umsetzungsfrist zum 31. Dezember 2021 ein Frauenanteil von 38 % erreicht. Damit wurde die festgelegte Zielgröße trotz der besonderen Umstände und Herausforderungen durch die Coronavirus-Pandemie im Berichtsjahr deutlich überschritten.

Auf der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands wurde zum 31. Dezember 2021 mit einem Frauenanteil in Höhe von 31 % die gesetzte Zielgröße ebenfalls überschritten. Zum Bilanzstichtag belief sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen ferner weltweit auf 37 %. Damit wurde das Ziel von 35,5 % wiederholt deutlich übererfüllt.

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 39 %, die für die zweite Führungsebene 31 %. Die Umsetzungsfrist für beide Ziele endet am 31. Dezember 2023.

Dem Aufsichtsrat müssen gemäß § 96 Abs. 2 Satz 1 AktG mindestens 30 % Frauen und mindestens 30 % Männer angehören. Da der Gesamterfüllung der vorgenannten Quote nicht nach § 96 Abs. 2 Satz 3 AktG widersprochen wurde, ist der Mindestanteil vom Aufsichtsrat insgesamt zu erfüllen, wobei auf volle Personenzahlen mathematisch auf- bzw. abzurunden ist (§ 96 Abs. 2 Satz 2 und 4 AktG). Somit muss der Aufsichtsrat der adidas AG mindestens aus fünf Frauen und fünf Männern bestehen. Dieses Mindestanteilsgebot ist erfüllt. Zum 31. Dezember 2021 wurden insgesamt sechs von 16 Aufsichtsratsmandaten der Gesellschaft von Frauen wahrgenommen.

Im Rahmen der 2021 vorgestellten Mitarbeiterstrategie wird das Unternehmen weiterhin seine Anstrengungen für Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion intensivieren, um auch in Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Insbesondere soll ein langfristiger Ansatz für die Gleichstellung in Führungspositionen verfolgt werden – sowohl durch Einstellungen als auch durch entsprechende Nachfolgeplanung. ► **SIEHE UNSER TEAM**

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. Der Aufsichtsrat hat im Zusammenhang

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

mit der Wahl von Jackie Joyner-Kersee zum Aufsichtsratsmitglied durch die ordentliche Hauptversammlung am 12. Mai 2021 der Fortsetzung einer adidas Ambassador-Vereinbarung (Markenbotschaftervereinbarung) mit Jackie Joyner-Kersee bis zum 30. Juni 2023 zugestimmt. Nach Auffassung des Aufsichtsrats liegt kein Interessenkonflikt vor. Die Ambassador-Vereinbarung stellt insbesondere weder für adidas noch für Jackie Joyner-Kersee eine wesentliche geschäftliche Beziehung dar. Die Beschlussfassung erfolgte einstimmig und ohne Teilnahme von Jackie Joyner-Kersee. ► **SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS**

AKTIENGESCHÄFTE VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Eine Darstellung der im Jahr 2021 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](https://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 ist uns unsere große soziale und ökologische Verantwortung bewusst.

Als zentraler Teil der neuen adidas Strategie ‚Own the Game‘ werden wir in den kommenden Jahren unser Nachhaltigkeitsengagement deutlich ausbauen. Neben der weiteren Digitalisierung des Unternehmens arbeiten wir z. B. intensiv mit unseren Partnern in der globalen Lieferkette zusammen, um den Energieverbrauch zu reduzieren und vermehrt grüne Energiequellen zu nutzen. Bis 2025 sollen neun von zehn adidas Artikel aus nachhaltigeren Materialien bestehen und die Treibhausgasbilanz pro Produkt um 15 % reduziert werden. An eigenen Standorten will adidas bis 2025 klimaneutral ([CO₂e](#)) operieren und bis 2050 vollständig klimaneutral sein.

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 UNSER TEAM** ► **SIEHE NACHHALTIGKEIT** ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/NACHHALTIGKEIT](https://adidas-group.com/s/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 Management System 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**

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

TRANSPARENZ UND WAHRUNG DER AKTIONÄRSINTERESSEN

Unser Ziel ist es, institutionelle Investoren, Privataktionär*innen, Finanzanalysten, Geschäftspartner, Mitarbeiter*innen 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. Ad-hoc-, Presse- 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 Aktionär*innen. ► **SIEHE UNSERE AKTIE**

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/INVESTOREN](https://adidas-group.com/s/investoren)

Darüber hinaus stehen auf unserer Website sämtliche Unterlagen und Informationen zu unserer Hauptversammlung zur Verfügung, die aufgrund der Unsicherheiten im Hinblick auf den Verlauf der Coronavirus-Pandemie, des anhaltenden Verbots von Großveranstaltungen und zum Schutze der Gesundheit unserer Aktionär*innen, Mitarbeiter*innen sowie der sonstigen Beteiligten am 12. Mai 2021 virtuell abgehalten wurde. Wir waren bestrebt, den Aktionär*innen während unserer virtuellen Hauptversammlung im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen und der pandemiebedingten Grenzen möglichst weitgehende Mitwirkungs- und Teilnahmemöglichkeiten zu eröffnen. Wie gewohnt konnten die Aktionär*innen der adidas AG in unserem Aktionärsportal und die interessierte Öffentlichkeit auf unserer Internetseite die Hauptversammlung vollständig live verfolgen. Der Vorstand und der Aufsichtsrat beantworteten im Vorfeld der Hauptversammlung übermittelte Fragen umfassend. Die Inhalte der Rede des Vorstandsvorsitzenden wurden bereits vor der Hauptversammlung veröffentlicht. Schließlich bestand in diesem Jahr erstmals die Möglichkeit, Videobotschaften zu übermitteln, die im Aktionärsportal für alle Aktionär*innen verfügbar gemacht wurden. Diese Maßnahmen sollten das berechtigte Interesse an einer möglichst umfassenden Aktionärsbeteiligung auf der einen Seite und die Verantwortung von adidas für den Schutz der Gesundheit aller an der Hauptversammlung beteiligten Personen auf der anderen Seite in Einklang bringen. ► [ADIDAS-GROUP.COM/HV](https://adidas-group.com/hv)

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN ZU DEN PRINZIPIEN UNSERER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Zu den Themen in diesem Bericht sind auf unserer Website mehr Informationen nachzulesen, u. a.:

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

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE-DE](https://adidas-group.com/s/corporate-governance-de)

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

AKTIENBASIERTE PROGRAMME FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Als Teil der Vergütung der Führungskräfte von adidas kommt ein langfristiges Anreizprogramm (Long-Term-Incentive-Plan) zur Anwendung, auf dessen Grundlage die Planteilnehmer virtuelle Aktien (Restricted Stock Units) erhalten. Die Mitglieder des Vorstands haben vertraglich Anspruch auf Teilnahme an einem für die Vorstandsmitglieder aufgelegten Long-Term-Incentive-Plan (LTIP). Die erworbenen adidas Aktien unterliegen einer mehrjährigen Halteperiode ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 28](#) ► [SIEHE UNSER TEAM](#) ► [SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT](#)

Die Mitarbeiter*innen 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 26](#)

RECHNUNGSLEGUNG UND ABSCHLUSSPRÜFUNG

Die adidas AG erstellt den Jahresabschluss nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) und des 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 2021 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](#)

VERGÜTUNGSBERICHT

Die klare, transparente und verständliche Berichterstattung über die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat betrachtet adidas als wesentliches Element guter Corporate Governance. Der vorliegende Vergütungsbericht wurde gemäß § 162 Aktiengesetz („AktG“) erstellt und erläutert entsprechend den gesetzlichen Vorgaben die Struktur und Höhe der für die Mitglieder des Vorstands sowie des Aufsichtsrats gewährten und geschuldeten Vergütungen in dem und für das Geschäftsjahr 2021.

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VORSTANDS

Das aktuell für den Vorstand geltende Vergütungssystem haben die Aktionär*innen in der ordentlichen Hauptversammlung am 12. Mai 2021 gemäß § 120a Abs. 4 AktG gebilligt und gilt für alle ab dem 1. Januar 2021 abgeschlossenen Vorstandsdiensverträge. Es findet ferner grundsätzlich Anwendung auf alle bereits zuvor abgeschlossenen Dienstverträge der Vorstandsmitglieder. Das System zur Vergütung des Vorstands ist klar, leicht verständlich und verwendet transparente Leistungskriterien. Es erfüllt sämtliche Anforderungen des Aktiengesetzes und steht im Einklang mit den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Das aktuell geltende Vergütungssystem wird dauerhaft auf der Internetseite der Gesellschaft zugänglich gemacht. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERGUETUNG](https://www.adidas-group.com/s/verguetung)

Dieser Vergütungsbericht wurde mit dem Ziel erstellt, eine konsistente Berichterstattung zu gewährleisten und den Zusammenhang der für ein Geschäftsjahr gezahlten Vergütung zur Zielerreichung der für dieses Geschäftsjahr festgesetzten Ziele ungeachtet des Auszahlungszeitpunktes klar und transparent im Sinne unseres ‚Pay-for-Performance‘-Ansatzes offenzulegen. Vor diesem Hintergrund wird über die Erreichung der für das Geschäftsjahr 2021 für die variable erfolgsabhängige Vergütung auf Basis des aktuell geltenden Vergütungssystems festgesetzten Ziele ausführlich und transparent berichtet. Die Vergütung der Mitglieder des Vorstands wird entsprechend des marktüblichen Vorgehens in Anlehnung an die Vergütungstabellen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 7. Februar 2017 übersichtlich dargestellt.

Zu den Details der Zielerreichung für das Geschäftsjahr 2021 und der Auszahlung der Vergütung

► [SIEHE ABSCHNITT ‚VORSTANDSVERGÜTUNG 2021‘](#)

Zu den Zielen der erfolgsabhängigen variablen Vergütungsbestandteile des Geschäftsjahres 2022

► [SIEHE ABSCHNITT ‚AUSBLICK 2022‘](#)

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

VERGÜTUNGSSYSTEM

GRUNDZÜGE DES VERGÜTUNGSSYSTEMS

Das Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands ist darauf ausgerichtet, einen Anreiz für eine erfolgreiche, nachhaltige und langfristige Unternehmensführung und -entwicklung zu schaffen. Dabei wird auf eine angemessene Zusammensetzung von festen erfolgsunabhängigen und variablen erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten geachtet. Die variable erfolgsabhängige Vergütung wird auf Basis der Erreichung von anspruchsvollen, im Voraus vereinbarten Zielen bemessen; eine nachträgliche Änderung von Erfolgszielen oder Vergleichsparametern ist ausgeschlossen. Im Sinne eines konsequenten ‚Pay-for-Performance‘-Ansatzes sollen besondere Leistungen angemessen honoriert werden, während Zielverfehlungen zur Verringerung der variablen erfolgsabhängigen Vergütung führen sollen. Darüber hinaus stellt die Erreichung der für die mehrjährige variable erfolgsabhängige Vergütungskomponente maßgeblichen langfristigen Ziele einen höheren Anreiz dar als die Erreichung der für die Gewährung der einjährigen variablen erfolgsabhängigen Vergütungskomponente maßgeblichen Ziele.

Die Umsetzung der ab dem Geschäftsjahr 2021 geltenden Strategie ‚Own the Game‘ wird durch die Auswahl von geeigneten, unmittelbar aus der Strategie abgeleiteten Erfolgszielen in der variablen erfolgsabhängigen Vergütung gefördert. Vor diesem Hintergrund steht die variable erfolgsabhängige Vergütung in direktem Zusammenhang mit den extern kommunizierten operativen, finanziellen und strategischen kurz- bzw. langfristigen Zielen. Dadurch ist das Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands unmittelbar darauf ausgerichtet, einen Anreiz für eine erfolgreiche, nachhaltige und langfristige Unternehmensführung und -entwicklung zu schaffen, und steht im Einklang mit den Interessen der Aktionär*innen, Mitarbeiter*innen, Konsument*innen und weiteren Stakeholdern. Um eine kontinuierliche und nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts zu erreichen, hängt die langfristige variable Vergütung auch von der Entwicklung des Aktienkurses (Kapitalmarktpformance der adidas AG) ab. Damit wird eine gezielte Angleichung der Interessen der Aktionär*innen und des Vorstands erreicht.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die hohe Durchgängigkeit des Vergütungssystems des Vorstands zum Vergütungssystem der Führungskräfte unterhalb des Vorstands. Dadurch wird gewährleistet, dass alle Entscheidungsträger einheitliche Ziele verfolgen, um den nachhaltigen und langfristigen Unternehmenserfolg zu gewährleisten.

Der Aufsichtsrat hat sich bei der Gestaltung des Vergütungssystems insbesondere an den folgenden Leitlinien orientiert:

- Förderung der Umsetzung der langfristigen Strategie einschließlich der Nachhaltigkeitsziele
- Starke ‚Pay-for-Performance‘-Ausrichtung und langfristige Orientierung
- Starke Ausrichtung an den Interessen der Aktionär*innen und weiterer Stakeholder
- Intuitives, klar verständliches Vergütungssystem und transparenter Ausweis der Leistungskriterien
- Hohe Durchgängigkeit zum Vergütungssystem der Führungskräfte
- Konformität mit den anwendbaren regulatorischen Anforderungen (Aktiengesetz und Deutscher Corporate Governance Kodex)
- Weiterentwicklung der marktüblichen Bestandteile eines Vergütungssystems für den Vorstand (z.B. Malus- und Clawback sowie Share Ownership Guidelines)

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

VERFAHREN ZUR FESTLEGUNG, ÜBERPRÜFUNG UND UMSETZUNG DES VERGÜTUNGSSYSTEMS

Gemäß § 87a Abs. 1 AktG beschließt der Aufsichtsrat ein Vergütungssystem für die Vorstandsmitglieder. Auf Basis des Vergütungssystems setzt der Aufsichtsrat die konkrete Zielgesamtvergütung für die jeweiligen Vorstandsmitglieder fest. Dabei berücksichtigt der Aufsichtsrat die Größe und die globale Ausrichtung, die wirtschaftliche Lage, den Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens. Die Vergütung soll im Vergleich zum Wettbewerb attraktiv sein und damit Anreize bieten, qualifizierte Vorstände zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Ferner werden bei der Festsetzung die Komplexität und Bedeutung der Aufgaben, die Erfahrung (insbesondere bei Neubestellungen) und der Beitrag des jeweiligen Vorstandsmitglieds zum Unternehmenserfolg beachtet. Der Aufsichtsrat prüft regelmäßig die Angemessenheit der Vorstandsvergütung. Dazu zieht er sowohl einen Horizontal- als auch einen Vertikalvergleich heran.

Horizontalvergleich (externer Vergleich)

Bei der Festlegung der Vorstandsvergütung beachtet der Aufsichtsrat die Üblichkeit der Vergütung insbesondere unter Heranziehung des Vergütungsniveaus der Unternehmen des Deutschen Aktienindex (DAX) und vergleichbarer Unternehmen aus Deutschland. Des Weiteren wird die Vorstandsvergütung von adidas mit der Vergütung ausgewählter nationaler und internationaler Unternehmen der Sportartikel- und Textilbranche zum Vergleich gebracht. Bei der Auswahl der Unternehmen berücksichtigt der Aufsichtsrat auch die Vergleichbarkeit der Marktstellung und Unternehmensgröße. Die Angemessenheitsprüfung der Vorstandsvergütung im Horizontalvergleich erfolgt regelmäßig durch den Aufsichtsrat, um in Anbetracht der wirtschaftlichen Lage der Gesellschaft die Marktüblichkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Vergütung zu gewährleisten. Bei der zuletzt im Berichtsjahr 2020 durchgeführten Angemessenheitsprüfung wurden neben den Unternehmen des Deutschen Aktienindex (DAX) insbesondere folgende nationale und internationale Unternehmen zum Vergleich herangezogen: Nike, Under Armour, VF, Puma, Lululemon, Skechers, Anta, H&M sowie Inditex.

Vertikalvergleich (interner Vergleich)

Ferner berücksichtigt der Aufsichtsrat bei der Festlegung der Vorstandsvergütung auch die unternehmensinterne Vergütungsstruktur und -höhe. Hierbei wird die Vorstandsvergütung jährlich in Relation zur Vergütung des oberen Führungskreises (leitende Angestellte) und der Belegschaft (tarifliche und außertarifliche Mitarbeiter*innen) in Deutschland gebracht und erwogen, auch in der zeitlichen Entwicklung.

Der Aufsichtsrat ist der Ansicht, dass die Vergütung der Mitglieder des Vorstands, auch im Hinblick auf den durchgeführten Horizontal- und Vertikalvergleich, angemessen ist.

VERGÜTUNGSBESTANDTEILE: ÜBERBLICK UND STRUKTUR

Das Vergütungssystem für den Vorstand enthält mit Wirkung ab dem 1. Januar 2021 die in der folgenden Übersicht genannten Bestandteile.

VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DIE MITGLIEDER DES VORSTANDS

		Ausgestaltung		Begrenzung (Cap)	
Vergütungsbestandteile					
Feste Komponenten	Grundvergütung	Auszahlung in zwölf gleichen monatlichen Teilbeträgen		100 %	Maximale Gesamtjahresvergütung
	Nebenleistungen	Regelmäßig und anlassbezogen gewährte Sachbezüge		bis zu 3 % der Zieldirektvergütung¹	
	Versorgungsleistung	Versorgungsentgelt		maximal 50 % der Grundvergütung	
Bar	Performance-Bonus	Zwei gemeinsame Kriterien: finanziell	Zwei individuelle Kriterien: finanziell und nichtfinanziell	Gesamtzielerreichung begrenzt auf 150 % Bei Gesamtziel-erreichung von ≤ 50 % erfolgt keine Auszahlung	
		Gewichtung insgesamt 60 % (jeweils 30 %)	Gewichtung insgesamt 40 % (jeweils 20 %)		
		Einjährige Performance-Periode Zwei gemeinsame Kriterien stehen in direktem Zusammenhang mit der extern kommunizierten Jahresprognose. Zwei individuelle Kriterien ermöglichen eine Differenzierung in Abhängigkeit der konkreten operativen und strategischen Herausforderungen.			
Variable Komponenten	LTIP 2021/2025	Finanzielles Kriterium: Steigerung des Gewinns	ESG-Kriterium: Anteil nachhaltiger Artikel	Gesamtzielerreichung begrenzt auf 150 % Bei Gesamtziel-erreichung von ≤ 50 % erfolgt keine Auszahlung	
		Gewichtung: 80 %	Gewichtung: 20 %		
		Fünf jährliche LTIP-Tranchen, die jeweils eine Laufzeit von fünf Jahren haben Kriterien und Zielwerte für den gesamten Zeitraum des LTIP 2021/2025 sind im Voraus definiert und transparent und stehen bei 100%iger Zielerreichung im Einklang mit den extern veröffentlichten langfristigen Wachstums- und Nachhaltigkeitszielen. Bei einer Unterschreitung der für das Performance-Jahr gesetzten Zielwerte wird durch eine Erhöhung der Zielwerte in den Folgejahren sichergestellt, dass der Vorstand entsprechend incentiviert ist, die ambitionierten langfristigen Wachstumsziele zu erreichen.			
Aktien					
Aktienhaltevorschriften (Share Ownership Guidelines)²					
Malus/Clawback für variable Komponenten					

1 Zieldirektvergütung bestehend aus der Grundvergütung, dem jährlichen Performance-Bonus sowie dem aktienbasierten LTIP-Bonus (bei einer 100%igen Zielerreichung).

2 Die Zielvorgabe für den Vorstandsvorsitzenden beträgt 300 % und für die übrigen Vorstandsmitglieder 200 % der jährlichen Grundvergütung unter Berücksichtigung einer Aufbauphase von vier Jahren.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Die Vergütung der Mitglieder des Vorstands besteht aus erfolgsunabhängigen (festen) und erfolgsabhängigen (variablen) Vergütungsbestandteilen und setzt sich aus einer Grundvergütung, 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

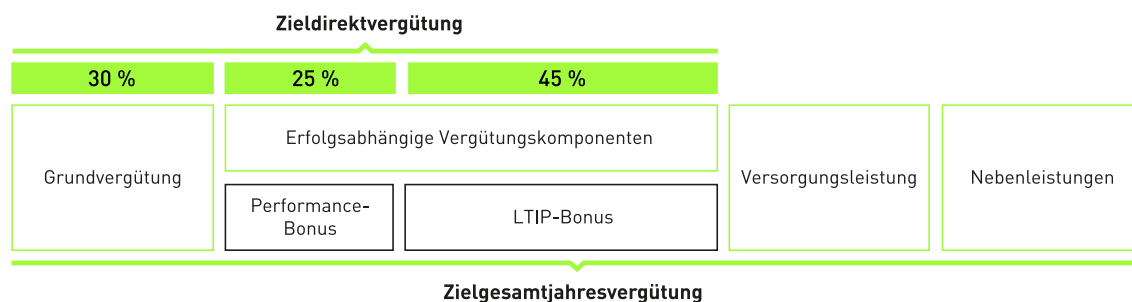
- 30 % auf die Grundvergütung,
- 25 % auf den Performance-Bonus und
- 45 % auf den LTIP-Bonus.

GESAMTJAHRESVERGÜTUNG UND MAXIMALVERGÜTUNG

Aus der Grundvergütung, den in der Höhe (Cap) begrenzten variablen erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten, den Nebenleistungen sowie der Versorgungsleistung lässt sich eine rechnerische maximale Gesamtjahresvergütung des jeweiligen Vorstandsmitglieds ableiten. Der Anteil der festen Vergütungsbestandteile (Grundvergütung, Nebenleistungen¹¹ und Versorgungsleistung) liegt bei ca. 41 % der Zielgesamtjahresvergütung. Unter Zugrundelegung einer 100%igen Zielerreichung beträgt der Anteil des Performance-Bonus an der Zielgesamtjahresvergütung ca. 21 % und der des LTIP-Bonus ca. 38 %.

Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat gemäß § 87a Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 AktG einen absoluten Euro-Wert für die jährliche Maximalvergütung festgelegt. Diese beträgt für den Vorstandsvorsitzenden 11.500.000 € und für das jeweilige ordentliche Vorstandsmitglied 5.150.000 € pro Geschäftsjahr. Die Maximalvergütung schließt sämtliche festen und variablen Vergütungskomponenten mit ein.

ZUSAMMENSETZUNG VON ZIELDIREKTVERGÜTUNG UND ZIELGESAMTJAHRESVERGÜTUNG



FESTE ERFOLGSUNABHÄNGIGE KOMPONENTEN

Die feste erfolgsunabhängige Vergütung besteht aus der Grundvergütung, den Nebenleistungen und der Versorgungsleistung.

Grundvergütung

Die Grundvergütung besteht aus einem fest vereinbarten Jahresgrundgehalt, das sich an dem Verantwortungsbereich und der Erfahrung des jeweiligen Vorstandsmitglieds sowie an den Marktverhältnissen orientiert. Sie sichert für die Vorstandsmitglieder ein angemessenes Einkommen und vermeidet damit das Eingehen von unangemessenen Risiken für das Unternehmen. Die Grundvergütung wird grundsätzlich in zwölf gleichen monatlichen Teilbeträgen ausgezahlt und bleibt im Regelfall während

¹¹ Nebenleistungen können in den einzelnen Geschäftsjahren in der Höhe variieren. In der Regel wird von einem Zielbetrag von bis zu 3 % der Zieldirektvergütung ausgegangen. Der tatsächliche Betrag kann davon nach oben oder nach unten abweichen.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

der Laufzeit des Dienstvertrags unverändert. Die Grundvergütung macht 30 % der Zieldirektvergütung des jeweiligen Vorstandsmitglieds aus.

Nebenleistungen

Die regelmäßig gewährten Nebenleistungen für die Mitglieder des Vorstands dienen der Übernahme von Kosten und dem Ausgleich von wirtschaftlichen Nachteilen, die mit der Vorstandstätigkeit direkt in Verbindung stehen oder diese fördern. Sie umfassen 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, die Kosten für eine regelmäßige Gesundheitsuntersuchung, die Erstattung berufsbedingter Umzugskosten, erforderliche Sicherheitseinrichtungen und -dienste sowie die Kosten für einen von adidas ausgewählten Steuerberater.

Versorgungsleistung

Die Versorgungsleistung dient der Bereitstellung von Beiträgen zum Aufbau einer adäquaten privaten Altersversorgung. Dabei wird auf die Gewährung einer betrieblichen Altersversorgung für Neueintritte in den Vorstand ab dem 1. Januar 2021 verzichtet. Neu bestellte Vorstandsmitglieder erhalten stattdessen ein sogenanntes Versorgungsentgelt als pauschalen, zweckgebundenen Betrag in angemessener Höhe, der den Vorstandsmitgliedern jährlich direkt ausgezahlt wird. Das Versorgungsentgelt beträgt maximal 50 % der jeweiligen individuellen Grundvergütung.

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 Grundvergütung, gutgeschrieben. Der Prozentsatz wird vom Aufsichtsrat regelmäßig auf seine Angemessenheit geprüft. 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 Ansprüche auf die Versorgungsleistungen sind sofort unverfallbar. 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.

VARIABLE ERFOLGSABHÄNGIGE KOMPONENTEN

Die variable erfolgsabhängige Vergütung soll für den Vorstand die richtigen Anreize setzen, im Sinne der Unternehmensstrategie, der Aktionär*innen und weiterer Stakeholder zu handeln und damit eine erfolgreiche, nachhaltige und langfristige Unternehmensführung und -entwicklung zu gewährleisten. Die variable erfolgsabhängige Vergütung bemisst sich insbesondere anhand der wirtschaftlichen Entwicklung von adidas und berücksichtigt die Leistungen der Vorstandsmitglieder. Dabei verfolgt der Aufsichtsrat einen konsequenten ‚Pay-for-Performance‘-Ansatz. Bei der Auswahl der Leistungskriterien achtet der Aufsichtsrat darauf, dass diese transparent und klar messbar sind und unmittelbar die Umsetzung der Strategie, auch unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten, fördern. Vor diesem Hintergrund steht die variable erfolgsabhängige Vergütung in direktem Zusammenhang mit den extern kommunizierten operativen, finanziellen und strategischen kurz- bzw. langfristigen Zielen. Damit wird die Vergütung des Vorstands direkt mit den Interessen der Aktionär*innen, Mitarbeiter*innen, Konsument*innen und weiteren Stakeholdern in Einklang gebracht.

Die variable erfolgsabhängige Vergütung besteht aus dem Performance-Bonus und dem aktienbasierten LTIP-Bonus.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Performance-Bonus

Der Performance-Bonus vergütet als jährliche variable erfolgsabhängige Komponente die Leistungen des Vorstands im abgelaufenen Geschäftsjahr im Einklang mit der kurzfristigen Unternehmensentwicklung. Er incentiviert den operativen Erfolg mit profitablen Wachstum innerhalb der gesetzten strategischen Rahmenparameter. 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.

Kriterien, Gewichtung sowie Cap

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 (.gemeinsame Kriterien'). Der Aufsichtsrat hat im Einklang mit der Ausrichtung der Strategie auf nachhaltiges Wachstum und Profitabilität für die zwei gemeinsamen Kriterien die folgenden finanziellen Leistungskriterien als Regelfall festgelegt:

- Währungsneutraler Umsatzanstieg (Gewichtung: 30 %)
- Anstieg der operativen Marge (Gewichtung: 30 %)

Beide Leistungskriterien stehen im direkten 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 werden für das jeweilige Vorstandsmitglied individuell festgelegt und insgesamt mit 40 % gewichtet (.individuelle Kriterien'). Diese individuellen Kriterien ermöglichen eine weitere Differenzierung in Abhängigkeit von den konkreten operativen und strategischen Herausforderungen jedes einzelnen Vorstandsressorts. Bei den zwei individuellen Kriterien können sowohl finanzielle Leistungskriterien als auch nichtfinanzielle Leistungskriterien Anwendung finden. Diese stehen in unmittelbarem Bezug zu der Unternehmensstrategie und deren finanziellen Zielen nachhaltiges Wachstum, Profitabilität und Cashflow-Generierung, die auf der strategischen Fokussierung auf Glaubwürdigkeit, Konsumentenerlebnis und Nachhaltigkeit basieren. Weiterhin stehen diese Kriterien in unmittelbarem Bezug zu den definierten Erfolgsfaktoren für die Umsetzung der Strategie: den Mitarbeiter*innen des Unternehmens, einer innovativen Denkweise in allen Unternehmensbereichen und einer auf Schnelligkeit und Flexibilität basierenden Digitalisierung in der gesamten Wertschöpfungskette.

Beispiele der hieraus abgeleiteten möglichen individuellen Kriterien sind:

- | | |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------|
| – Umsatzsteigerung in Geschäftsbereichen/Vertriebskanälen | – Geschäftsentwicklung |
| – Produktentwicklung und Innovation | – Gewinnung von Marktanteilen |
| – Erfolg strategischer Projekte | – Gewinnung von Mitgliedern |
| – Markenbeliebtheit (Brand Heat) | – Kostenmanagement |
| – Effizienzsteigerung | – Cashflow-Generierung |
| – Kundenzufriedenheit | – Mitarbeiterzufriedenheit |
| – Diversität, Gleichstellung und Inklusion | – Digitalisierung |
| – Nachhaltigkeit | – Nachfolgeplanung |

Der Gesamtzielerreichungsgrad (Summe aller Zielerreichungsgrade) im Rahmen des Performance-Bonus ist auf maximal 150 % des individuellen Performance-Bonus-Zielbetrags begrenzt. Alle Kriterien sind so gestaltet, dass die jeweilige Zielerreichung auch jeweils null betragen kann. Bei einem Gesamtzielerreichungsgrad von 50 % oder weniger steht dem Vorstandsmitglied kein Performance-Bonus zu. Infolgedessen kann der Performance-Bonus daher bei deutlichen Zielverfehlungen vollständig entfallen.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Ermittlung der Zielerreichung und des Bonusbetrags

Nach Ablauf des Geschäftsjahres überprüft der Aufsichtsrat für jedes Vorstandsmitglied die konkrete Zielerreichung, die auf einem Vergleich der vorgegebenen Zielwerte mit den im Berichtsjahr erreichten Werten beruht („Soll/Ist-Vergleich“). Liegt die tatsächliche Zielerreichung zwischen den im Voraus definierten Schwellenwerten, wird der Zielerreichungsgrad gleitend ermittelt. Aus der Summe dieser Zielerreichungsgrade unter Berücksichtigung der Gewichtung („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“). Die Auszahlung des Performance-Bonus-Betrags ist jeweils nach Billigung des Konzernabschlusses für das abgelaufene Geschäftsjahr fällig.

ERMITTLUNG DER ZIELERREICHUNG SOWIE DES BONUSBETRAGS IM RAHMEN DES PERFORMANCE-BONUS

Zu Beginn des Geschäftsjahres				Nach Ablauf des Geschäftsjahres			
Festlegung der Kriterien und Ziele				Ermittlung der Zielerreichungsgrade		Ermittlung des Bonusbetrags	
Performance-Bonus	Kriterium	Gewichtung		Soll/Ist-Vergleich ¹		Multiplikation des Zielbetrags mit dem Gesamtzielerreichungsgrad ²	
	Umsatzanstieg	30 %	x	Konkrete Zielerreichung		Performance-Bonus-Zielbetrag	Performance-Bonus-Betrag
				+			
	Anstieg der operativen Marge	30 %	x	Konkrete Zielerreichung			
				+			
	Individuelles Kriterium 1	20 %	x	Konkrete Zielerreichung			
			+				
Individuelles Kriterium 2	20 %	x	Konkrete Zielerreichung				

¹ Vergleich der zu Beginn des Geschäftsjahres vorgegebenen Zielwerte mit den im Geschäftsjahr erreichten Werten.

² Der individuelle Zielbetrag bei einer 100%igen Zielerreichung wird gemäß der geltenden Vergütungsstruktur für die einzelnen Vorstandsmitglieder ermittelt. Der Gesamtzielerreichungsgrad stellt die Summe aller Zielerreichungsgrade dar.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Long-Term-Incentive-Plan 2021/2025 („LTIP 2021/2025“)

Der LTIP 2021/2025 verfolgt das Ziel, die langfristige erfolgsabhängige variable Vergütung des Vorstands an der Wertentwicklung des Unternehmens und damit an den Interessen der Aktionär*innen auszurichten. Vor diesem Hintergrund ist der LTIP 2021/2025 aktienbasiert. Er setzt sich aus fünf jährlichen Tranchen (2021 bis 2025) zusammen, die jeweils eine Laufzeit von fünf Jahren haben. Jede der fünf jährlichen LTIP-Tranchen setzt sich aus einem Performance-Jahr und einer nachfolgenden vierjährigen Halteperiode zusammen.

LTIP 2021/2025: JÄHRLICHE LTIP-TRANCHEN

LTIP-Tranche	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
2021	1	2	3	4	5				
2022		1	2	3	4	5			
2023			1	2	3	4	5		
2024				1	2	3	4	5	
2025					1	2	3	4	5
	Performance-Jahr	Halteperiode							

1 Performance-Jahr: Festsetzung des LTIP-Zielbetrags bei einer 100%igen Zielerreichung.

2 Ermittlung der Zielerreichungsgrade, Auszahlung des LTIP-Auszahlungsbetrags nach Billigung des Konzernabschlusses für das abgelaufene Performance-Jahr und Investition in adidas AG Aktien. Beginn der Halteperiode.

3 Halteperiode.

4 Halteperiode.

5 Ende der Halteperiode mit Wirkung zum 31.12.

Der LTIP-Zielbetrag für die jeweilige LTIP-Tranche entspricht bei einer 100%igen Zielerreichung 45 % der Zieldirektvergütung des jeweiligen Vorstandsmitglieds. Die Höhe des LTIP-Bonus wird anhand der Erreichung von zwei für alle Vorstandsmitglieder einheitlichen Kriterien errechnet, die sich direkt aus der langfristigen Strategie von adidas ableiten.

Kriterien, Gewichtung sowie Cap

Der Aufsichtsrat hat für den LTIP 2021/2025 für jedes der fünf Performance-Jahre (2021 bis 2025) als Performance-Kriterien im Hinblick auf die strategischen Ziele die folgenden finanziellen bzw. ESG-bezogenen Leistungskriterien als Regelfall festgelegt:

- Finanzielles Kriterium: Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen im Vergleich zum Vorjahr (Gewichtung: 80 %)
- ESG-Kriterium: Anteil nachhaltiger Artikel am Angebot (Gewichtung: 20 %)

Damit wird zum einen das strategische Ziel reflektiert, den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen nachhaltig zu steigern und die Grundlage für eine attraktive Rendite für unsere Aktionär*innen zu schaffen. Zum anderen wird der für adidas wesentliche strategische Fokus, den Wandel im Bereich Nachhaltigkeit weiter voranzubringen und von wirkungsvollen Einzelinitiativen zu einem skalierten sowie umfassenden Nachhaltigkeitsprogramm überzugehen, in die Vorstandsvergütung integriert. Die Zielwerte der jährlichen LTIP-Tranchen werden direkt aus den extern veröffentlichten langfristigen Wachstumszielen für den Gewinn des Unternehmens sowie dem Nachhaltigkeitsziel für den Anteil von nachhaltigen Artikeln am Angebot abgeleitet.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen im Vergleich zum Vorjahr

Die Finanzziele der Strategie bis zum Jahr 2025 werden auf der Basis der Ergebnisse für das Geschäftsjahr 2021 ausgerichtet. Dabei wird angestrebt, den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen bis 2025 um durchschnittlich 16 % bis 18 % pro Jahr zu steigern. Für den LTIP 2021/2025 bedeutet dies konkret, dass für das Performance-Jahr 2021 basierend auf der extern kommunizierten Jahresprognose ein Zielwert für die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen im Vergleich zum Vorjahr von 831 Mio. € (100%ige Zielerreichung) festgelegt wurde. Auf Basis des tatsächlichen Ergebnisses für das Geschäftsjahr 2021 wurde zu Beginn des Geschäftsjahres 2022 durch den Aufsichtsrat, entsprechend dem angestrebten Wachstumsziel zur Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen um durchschnittlich 16 % bis 18 % pro Jahr bis 2025, für jedes der Performance-Jahre des Vierjahreszeitraums 2022 bis 2025 ein Zielwertkorridor für die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen festgelegt. Bei der Festlegung des Zielwertkorridors wurde eine Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen von durchschnittlich 17 % pro Jahr (Mittelpunkt des Wachstumsziels von durchschnittlich 16 % bis 18 % pro Jahr bis 2025) zugrundegelegt. Dies entspricht einem Gesamtbetrag von 1,3 Mrd. € über den Vierjahreszeitraum und damit 325 Mio. € pro Jahr. Ferner wurde eine Spreizung von ±100 Mio. € um den Mittelpunkt gesetzt, um den Gegebenheiten des jeweiligen Geschäftsjahres Rechnung tragen zu können. Entsprechend ergibt sich ein Zielwertkorridor von +225 Mio. € bis +425 Mio. € pro Jahr für den Vierjahreszeitraum 2022 bis 2025.

Für den Zeitraum von 2021 bis 2025 hat der Aufsichtsrat damit die folgenden Zielwertkorridore für die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen festgelegt:

LTIP 2021/2025: FINANZIELLES KRITERIUM

Performance-Jahr	Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen
2021 (gegenüber 2020)	+831 Mio. €
2022 (gegenüber 2021)	+225 Mio. € bis +425 Mio. €
2023 (gegenüber 2022)	+225 Mio. € bis +425 Mio. €
2024 (gegenüber 2023)	+225 Mio. € bis +425 Mio. €
2025 (gegenüber 2024)	+225 Mio. € bis +425 Mio. €

Zu Beginn jedes Geschäftsjahres setzt der Aufsichtsrat unter Berücksichtigung der Gegebenheiten des jeweiligen Geschäftsjahres im Rahmen der vorab festgelegten Zielwertkorridore einen Zielwert für eine 100%ige Zielerreichung fest. So soll sichergestellt werden, dass der Vorstand entsprechend incentiviert wird, das ambitionierte finanzielle Ziel der Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen bis 2025 zu erreichen. ► SIEHE ABSCHNITT 'AUSBLICK 2022'

Für den Fall, dass das durch den Aufsichtsrat festgelegte Ziel für die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen in einem der Performance-Jahre 2022 bis 2025 nicht erreicht wird, erhöhen sich sowohl die Unter- als auch die Obergrenze des Zielwertkorridors über die Laufzeit der verbleibenden, folgenden Performance-Jahre des LTIP 2021/2025 automatisch anteilig um 50 % des Werts der Unterschreitung des festgelegten Zielwerts. Liegt die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen in einem Performance-Jahr dagegen über dem festgelegten Zielwert, verringern sich sowohl die Unter- als auch die Obergrenze des Zielwertkorridors über die Laufzeit der verbleibenden, folgenden Performance-Jahre des LTIP 2021/2025 automatisch anteilig um 50 % des Werts der Überschreitung des festgelegten Zielwerts. Durch diesen Mechanismus wird sichergestellt, dass der Vorstand in jedem Performance-Jahr angemessen incentiviert ist, das ambitionierte langfristige Gewinnziel 2025 zu erreichen.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Zur Veranschaulichung: Liegt die Steigerung des Gewinns beispielsweise im Performance-Jahr 2022 um 90 Mio. € unter dem festgelegten Zielwert für eine 100%ige Zielerreichung, werden die bestehenden Unter- und Obergrenzen der Zielkorridore für die verbleibenden drei Performance-Jahre jeweils um 15 Mio. € (50 % der Unterschreitung um 90 Mio. € anteilig verteilt über drei Jahre) erhöht. Liegt die Steigerung des Gewinns beispielsweise im Performance-Jahr 2023 um 40 Mio. € über dem festgelegten Zielwert für eine 100%ige Zielerreichung, werden die bestehenden Unter- und Obergrenzen der Zielkorridore für die verbleibenden zwei Performance-Jahre jeweils um 10 Mio. € (50 % der Überschreitung um 40 Mio. € anteilig verteilt über zwei Jahre) verringert.

Anteil nachhaltiger Artikel am Angebot

Im Rahmen unserer Strategie ‚Own the Game‘ wollen wir zu einem skalierten sowie umfassenden Nachhaltigkeitsprogramm übergehen. Unser Ziel ist es, dass 90 % unserer Artikel bis 2025 nachhaltig sind. Wir definieren Artikel als nachhaltig, wenn sie aufgrund der verwendeten Materialien Umweltvorteile gegenüber herkömmlichen Artikeln aufweisen, d.h. – zu einem erheblichen Umfang – aus umweltfreundlichen Materialien hergestellt werden. Der Großteil der derzeit verwendeten umweltfreundlichen Materialien umfasst recycelte Materialien und nachhaltigere Baumwolle. Darüber hinaus werden innovative Materialien wie biobasierte Kunststoffe und nachhaltiger angebaute natürliche Materialien bereits in geringem Umfang eingesetzt und werden in Zukunft immer relevanter werden. Um sich als nachhaltiger Artikel zu qualifizieren, müssen die umweltfreundlichen Materialien einen bestimmten, im Voraus definierten Prozentsatz des Artikelgewichts überschreiten. Die angewandten Kriterien für umweltfreundliche Materialien und der Prozentsatz am Artikelgewicht werden auf der Grundlage von Standards, die die neuesten Entwicklungen in unserer Industrie, Wettbewerbsbenchmarks und Expertenmeinungen reflektieren, definiert.

Bei Ermittlung der Zielerreichung des Anteils nachhaltiger Artikel am Angebot werden ausschließlich solche Artikel berücksichtigt, bei denen die Materialzusammensetzung verifiziert werden konnte. Die Kennzahl ist Bestandteil der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung, die einer Prüfung nach ISAE 3000 durch einen externen Wirtschaftsprüfer unterliegt. Für das Geschäftsjahr 2021 wurde diese Prüfung mit begrenzter Sicherheit („Limited Assurance“) beauftragt und durchgeführt.

Für das Geschäftsjahr 2021 hat der Aufsichtsrat einen Zielwert für die Steigerung des Anteils von nachhaltigen Artikeln am Angebot von 8 Prozentpunkten (100%ige Zielerreichung) festgelegt. Die Zielwerte für jedes der Performance-Jahre des Vierjahreszeitraums 2022 bis 2025 wurden durch den Aufsichtsrat zu Beginn des Geschäftsjahres 2022 festgelegt. Dabei wird ab dem Geschäftsjahr 2022 ein absoluter Prozentsatz als Zielwert für eine 100%ige Zielerreichung festgelegt. Ferner wurde die zugrundeliegende Definition für nachhaltige Artikel für die Performance-Jahre 2022 bis 2025 entsprechend den neuesten Entwicklungen in unserer Branche, Wettbewerbsbenchmarks und Expertenmeinungen angepasst. Dabei wurden die Prozentsätze des erforderlichen Anteils umweltfreundlicher Materialien am Artikelgewicht deutlich erhöht, was unserem Anspruch entspricht, unser Nachhaltigkeitsengagement in den kommenden Jahren deutlich auszubauen. In diesem Zusammenhang haben wir uns ebenfalls dafür entschieden, bei Schuhen den Prozentsatz des erforderlichen Anteils umweltfreundlicher Materialien am gesamten Schuhgewicht auszurichten.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Für den Zeitraum von 2021 bis 2025 hat der Aufsichtsrat damit die folgenden Zielwerte für den Anteil von nachhaltigen Artikeln am Angebot festgelegt:

LTIP 2021/2025: ESG-KRITERIUM

Performance-Jahr	Anteil nachhaltiger Artikel am Angebot
2021 ¹	+8 PP
2022 ²	70 %
2023 ²	78 %
2024 ²	84 %
2025 ²	90 %

1 Prozentualer Anstieg des Anteils nachhaltiger Artikel (nach Anzahl), der an den Verkaufsstellen angeboten wird, gegenüber der jeweiligen Vorsaison (Vergleich Frühling/Sommer 2021 zu Frühling/Sommer 2022). Der prozentuale Anteil nachhaltiger Artikel (nach Anzahl) an den Verkaufsstellen lag in der Saison Frühling/Sommer 2021 bei 60,6 %. Die Definition von nachhaltigen Artikeln basiert auf dem Anteil umweltfreundlicher Materialien. Bei Bekleidung und Accessoires/Ausrüstung basiert der umweltfreundliche Materialanteil auf dem Artikelgewicht (mindestens 25 % recycelte Materialien oder 50 % nachhaltige Baumwolle; ohne Zubehör), bei Schuhen (nur Obermaterial) auf den Materialkomponenten (mindestens 25 % der verwendeten Komponenten enthalten 50 % oder mehr recycelte Materialien) oder dem Artikelgewicht (mindestens 25 %). Es werden nur Artikel mit verifizierten umweltfreundlichen Materialinhalten berücksichtigt. Lizenzierte Artikel sind ausgenommen. Ohne Reebok.

2 Prozentualer Anteil nachhaltiger Artikel (nach Anzahl), der an den Verkaufsstellen angeboten wird (Durchschnitt der Saison Herbst/Winter des laufenden Geschäftsjahres und Frühling/Sommer des folgenden Geschäftsjahres). Die Definition von nachhaltigen Artikeln basiert auf dem Anteil umweltfreundlicher Materialien am Artikelgewicht. Bei Bekleidung (ohne Zubehör) beträgt der umweltfreundliche Materialanteil am Artikelgewicht mindestens 70 %, bei Accessoires/Ausrüstung (ohne Zubehör) mindestens 50 % und bei Schuhen (gesamter Schuh) mindestens 20 %. Es werden nur Artikel mit verifizierten umweltfreundlichen Materialinhalten berücksichtigt. Lizenzierte Artikel sind ausgenommen. Ohne Reebok.

Der Gesamtzielerreichungsgrad (Summe aller Zielerreichungsgrade) im Rahmen des LTIP-Bonus ist auf maximal 150 % des individuellen LTIP-Zielbetrags beschränkt. Beide Kriterien sind so gestaltet, dass der Zielerreichungsgrad auch jeweils null betragen kann. Bei einem Gesamtzielerreichungsgrad von 50 % oder weniger steht dem Vorstandsmitglied kein LTIP-Bonus zu. Infolgedessen kann der Bonus für die jährliche LTIP-Tranche bei deutlichen Zielverfehlungen vollständig entfallen.

Ermittlung der Zielerreichung und des Bonusbetrags

Nach Ablauf des Performance-Jahres überprüft der Aufsichtsrat für jedes Vorstandsmitglied die konkrete Zielerreichung, die grundsätzlich auf einem Vergleich der vorgegebenen Zielwerte mit den im Performance-Jahr erreichten Werten beruht („Soll/Ist-Vergleich“).

Liegt die tatsächliche Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen gegenüber dem Vorjahr bzw. der Anteil nachhaltiger Artikel am Angebot zwischen den im Voraus definierten Schwellenwerten, wird der Zielerreichungsgrad gleitend ermittelt. Aus der Summe dieser Zielerreichungsgrade unter Berücksichtigung der Gewichtung („Gesamtzielerreichungsgrad“) ermittelt der Aufsichtsrat den Faktor, mit dem der LTIP-Zielbetrag multipliziert wird. Daraus ergibt sich der Bonusbetrag der jährlichen LTIP-Tranche („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 Amount („LTIP-Auszahlungsbetrag“) ist von den Vorstandsmitgliedern in voller Höhe in den Erwerb von adidas AG Aktien zu investieren. Die erworbenen Aktien unterliegen einer Halteperiode. Diese Halteperiode endet mit Ablauf des vierten Geschäftsjahres, welches auf das Performance-Jahr folgt. Erst nach Ablauf der Halteperiode können die Vorstandsmitglieder über die Aktien verfügen.

1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	---------------------------------------	---	----------------------------------------	---	---------------------------------------	---	------------------	---	---------------------------

ERMITTLUNG DER ZIELERREICHUNG SOWIE DES BONUSBETRAGS IM RAHMEN DES LTIP-BONUS

Zu Beginn des Geschäftsjahres				Nach Ablauf des Geschäftsjahres			
Festlegung der Kriterien und Ziele				Ermittlung der Zielerreichungsgrade		Ermittlung des Bonusbetrags	
LTIP 2021/2025	Kriterium	Gewichtung		Soll/Ist-Vergleich ¹		Multiplikation des Zielbetrags mit dem Gesamtzielerreichungsgrad ²	
	Gewinnsteigerung	80 %	x	Konkrete Zielerreichung		LTIP-Zielbetrag	Grant Amount, der nach Abzug von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen in den Erwerb von adidas AG Aktien zu investieren ist
	Anteil nachhaltiger Artikel	20 %	x	Konkrete Zielerreichung			

¹ Vergleich der zu Beginn des Geschäftsjahres vorgegebenen Zielwerte mit den im Geschäftsjahr erreichten Werten.

² Der individuelle Zielbetrag bei einer 100%igen Zielerreichung wird gemäß der geltenden Vergütungsstruktur für die einzelnen Vorstandsmitglieder ermittelt. Der Gesamtzielerreichungsgrad stellt die Summe aller Zielerreichungsgrade dar.

Durch diesen Mechanismus hängt die Vergütung, welche die Vorstandsmitglieder letztendlich aus jeder der LTIP-2021/2025-Tranchen erhalten, unmittelbar auch von der Aktienkursentwicklung während der jeweils vierjährigen Halteperiode und damit der langfristigen Wertentwicklung des Unternehmens ab. Während der Halteperiode auf die Aktien ausgeschüttete Dividenden stehen den Vorstandsmitgliedern zu.

MALUS- UND CLAWBACK-REGELUNGEN

Zur Gewährleistung einer nachhaltigen Unternehmensführung und -entwicklung enthalten die Planbedingungen des Performance-Bonus sowie des LTIP 2021/2025 Malus- und Clawback-Regelungen, die es dem Aufsichtsrat unter bestimmten Umständen erlauben, die variable Vergütung nach pflichtgemäßem Ermessen teilweise oder vollständig zu reduzieren oder die bereits ausgezahlte variable Vergütung teilweise oder vollständig zurückzuverlangen. Zu solchen Umständen gehören wesentliche Fehldarstellungen in den Finanzberichten, schwerwiegende Compliance-Verstöße und Pflichtverletzungen sowie Verletzungen der unternehmensinternen Verhaltensvorschriften durch das Vorstandsmitglied, die zu einer nicht gerechtfertigten Bonuszahlung im Rahmen des Performance-Bonus oder des LTIP 2021/2025 führen würden. Darüber hinaus bestehen bei Pflichtverletzungen der Vorstandsmitglieder die aktiengesetzlichen Schadenersatzansprüche.

AKTIENHALTEVORSCHRIFTEN (SHARE OWNERSHIP GUIDELINES)

Zur weiteren Angleichung der Interessen von Vorstand und den Aktionär*innen bestehen Aktienhaltevorschriften („Share Ownership Guidelines“), nach denen die Vorstandsmitglieder angehalten sind, nach einer vierjährigen Aufbauphase während des Zeitraums ihrer Bestellung einen wesentlichen Bestand an adidas AG Aktien zu halten. Die Vorgabe für den Vorstandsvorsitzenden beträgt insgesamt 300 %, für die weiteren Vorstandsmitglieder 200 % der gewährten individuellen jährlichen Grundvergütung.

ZUSAGEN IM ZUSAMMENHANG MIT DEM BEGINN ODER DER BEENDIGUNG DER VORSTANDSTÄTIGKEIT

Beginn der Vorstandstätigkeit

Der Aufsichtsrat hat das Recht, neu eintretenden Mitgliedern des Vorstands in Ausnahmefällen eine Entschädigung (in bar oder in Form einer einmaligen zusätzlichen Zusage einer variablen Vergütung, die im Falle einer Gewährung in Aktien einer Haltefrist unterliegen kann) zum Ausgleich von Gehaltsverlusten aus einem vorangehenden Arbeitsverhältnis oder zur Deckung der durch einen Standortwechsel entstehenden Kosten zu gewähren, die in der Höhe auf den Ausgleich der tatsächlich entstandenen Gehaltsverluste bzw. Kosten für den Standortwechsel begrenzt ist. Eine etwaige Gewährung einer Entschädigung wird detailliert und transparent im jährlichen Vergütungsbericht ausgewiesen.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 berechnete Jahresgrundvergütung, einen etwaigen zeitanteilig berechneten Performance-Bonus und einen etwaigen zeitanteilig berechneten LTIP-Bonus.

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“). 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.

Ferner ist mit dem Vorstandsmitglied Roland Auschel im Einklang mit einem früheren Vergütungssystem im Falle der Beendigung seines Dienstvertrags die Gewährung eines Nachlaufbonus in Höhe von 75 % des ihm für das letzte volle Geschäftsjahr gewährten Performance-Bonus vertraglich vereinbart worden. Dieser wird in zwei Tranchen, zwölf bzw. 24 Monate nach Vertragsende, ausgezahlt.

Zusagen für den Fall einer vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit infolge eines Kontrollwechsels („Change of Control“) sind nicht vereinbart.

Nachvertragliches Wettbewerbsverbot

Grundsätzlich unterliegen die Vorstandsmitglieder 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 in der Regel 50 % der zuletzt gezahlten monatlichen Grundvergütung. Unter Berücksichtigung der in den Dienstverträgen definierten Fristen kann das Unternehmen auf das nachvertragliche Wettbewerbsverbot des ausgeschiedenen Vorstandsmitglieds verzichten. Bezieht das ausgeschiedene Vorstandsmitglied (aufgrund einer bestehenden Altzusage) Pensionszahlungen von der Gesellschaft, wird die Entschädigung auf ggf. von der Gesellschaft für die Dauer des Wettbewerbsverbots geschuldete Versorgungsleistungen angerechnet. Die dem ausscheidenden Vorstandsmitglied etwaig monatlich zu zahlende Wettbewerbsverbotsentschädigung ist auf eine ggf. von adidas zu leistende Abfindung anzurechnen.

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.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

VORSTANDSVERGÜTUNG 2021

ZIELGESAMTJAHRESVERGÜTUNG

In der nachfolgenden Tabelle werden die einzelnen Vergütungskomponenten der Mitglieder des Vorstands im Einklang mit dem geltenden Vergütungssystem bei einer 100%igen Zielerreichung der erfolgsabhängigen Vergütung auch unter Angabe der Werte, die im Minimum bzw. im Maximum erreicht werden können, für jedes Vorstandsmitglied individuell offengelegt.

ZIELGESAMTJAHRESVERGÜTUNG 2021 IN €

	Kasper Rorsted Vorstandsvorsitzender				Roland Auschel Global Sales			
	2021				2021			
	in €	in % der Zielgesamt- vergütung	min.	max.	in €	in % der Zielgesamt- vergütung	min.	max.
Feste erfolgsunabhängige Komponenten	3.394.794	41 %	3.394.794	3.394.794	1.490.818	41 %	1.490.818	1.490.818
Grundvergütung	2.083.333	25 %	2.083.333	2.083.333	920.000	25 %	920.000	920.000
Nebenleistungen ¹	208.333	3 %	208.333	208.333	92.000	3 %	92.000	92.000
Versorgungsleistung (Versorgungsaufwand) ²	1.103.127	13 %	1.103.127	1.103.127	478.818	13 %	478.818	478.818
Variable erfolgsabhängige Komponenten	4.861.111	59 %	0	7.291.667	2.146.667	59 %	0	3.220.001
Performance-Bonus 2021	1.736.111	21 %	0	2.604.167	766.667	21 %	0	1.150.001
LTIP 2021/2025 (Tranche 2021)	3.125.000	38 %	0	4.687.500	1.380.000	38 %	0	2.070.000
Zielgesamtvergütung³	8.255.905	100 %	3.394.794	10.686.460	3.637.485	100 %	1.490.818	4.710.819

ZIELGESAMTJAHRESVERGÜTUNG 2021 IN €

	Brian Grevy Global Brands				Harm Ohlmeyer Finanzvorstand			
	2021				2021			
	in €	in % der Zielgesamt- vergütung	min.	max.	in €	in % der Zielgesamt- vergütung	min.	max.
Feste erfolgsunabhängige Komponenten	1.361.079	42 %	1.361.079	1.361.079	1.531.271	42 %	1.531.271	1.531.271
Grundvergütung	800.000	25 %	800.000	800.000	900.000	25 %	900.000	900.000
Nebenleistungen ¹	80.000	2 %	80.000	80.000	90.000	2 %	90.000	90.000
Versorgungsleistung (Versorgungsaufwand) ²	481.079	15 %	481.079	481.079	541.271	15 %	541.271	541.271
Variable erfolgsabhängige Komponenten	1.866.667	58 %	0	2.800.001	2.100.000	58 %	0	3.150.000
Performance-Bonus 2021	666.667	21 %	0	1.000.001	750.000	21 %	0	1.125.000
LTIP 2021/2025 (Tranche 2021)	1.200.000	37 %	0	1.800.000	1.350.000	37 %	0	2.025.000
Zielgesamtvergütung³	3.227.746	100 %	1.361.079	4.161.080	3.631.271	100 %	1.531.271	4.681.271

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ZIELGESAMTJAHRESVERGÜTUNG 2021 IN €

	Amanda Rajkumar Global Human Resources, People and Culture				Martin Shankland Global Operations			
	2021				2021			
	in €	in % der Zielgesamt- vergütung	min.	max.	in €	in % der Zielgesamt- vergütung	min.	max.
Feste erfolgsunabhängige Komponenten	1.380.096	43 %	1.380.096	1.380.096	1.289.459	41 %	1.289.459	1.289.459
Grundvergütung	800.000	25 %	800.000	800.000	800.000	25 %	800.000	800.000
Nebenleistungen ¹	80.000	2 %	80.000	80.000	80.000	3 %	80.000	80.000
Versorgungsleistung (Versorgungsaufwand) ²	500.096	15 %	500.096	500.096	409.459	13 %	409.459	409.459
Variable erfolgsabhängige Komponenten	1.866.667	57 %	0	2.800.001	1.866.667	59 %	0	2.800.001
Performance-Bonus 2021	666.667	21 %	0	1.000.001	666.667	21 %	0	1.000.001
LTIP 2021/2025 (Tranche 2021)	1.200.000	37 %	0	1.800.000	1.200.000	38 %	0	1.800.000
Zielgesamtvergütung³	3.246.763	100 %	1.380.096	4.180.097	3.156.126	100 %	1.289.459	4.089.460

1 Nebenleistungen können in den einzelnen Geschäftsjahren in der Höhe variieren. In der Regel wird von einem Zielbetrag von bis zu 3 % der Zieldirektvergütung ausgegangen. Der tatsächliche Betrag kann davon nach oben oder nach unten abweichen.

2 Den dem Vorstand derzeit angehörenden, vor dem 1. Januar 2021 bestellten Mitgliedern des Vorstands werden aufgrund der bestehenden Altzusagen Versorgungsleistungen in Form von einer beitragsorientierten Pensionszusage gewährt. Dem virtuellen Versorgungskonto des jeweiligen Vorstandsmitglieds wird jährlich ein Betrag in Höhe eines vom Aufsichtsrat festgelegten Prozentsatzes (2021: 50 %), bezogen auf die individuelle jährliche Grundvergütung, gutgeschrieben. Der Versorgungsaufwand für die Versorgungsleistung wird anhand versicherungsmathematischer Berechnungen berechnet und variiert daher individuell für jedes Vorstandsmitglied.

3 Auf Grundlage des neuen Vergütungssystems für die Mitglieder des Vorstands wurde die Vergütungsstruktur und somit die Zielgesamtjahresvergütung der Mitglieder des Vorstands zum 1. Januar 2021 angepasst. Ferner wurde für Kasper Rorsted vor dem Hintergrund seiner Wiederbestellung zum Mitglied des Vorstands und Vorstandsvorsitzenden zum 1. August 2021 eine neue Zieldirektvergütung festgesetzt. Zudem wurde die Zieldirektvergütung von Martin Shankland zum 1. Januar 2021 angepasst, um die Vergütungshöhen der ordentlichen Vorstandsmitglieder der adidas AG anzugleichen.

PERFORMANCE-BONUS 2021

Im Einklang mit dem geltenden Vergütungssystem hat der Aufsichtsrat für das Geschäftsjahr 2021 als Performance-Kriterien

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

festgelegt.

Die für den Performance-Bonus festgesetzten finanziellen Ziele orientierten sich an der zu Beginn des Geschäftsjahres 2021 kommunizierten Unternehmensprognose und standen damit im Einklang mit der Ausrichtung der Strategie auf nachhaltiges Wachstum und Profitabilität.

Die Schwerpunkte der auf das jeweilige Vorstandsressort bezogenen individuellen Kriterien lagen im Geschäftsjahr 2021 insbesondere auf dem unternehmerischen Erfolg wesentlicher Vertriebskanäle, der Gewinnung von Marktanteilen und Mitgliedern, Diversität, Gleichstellung und Inklusion, der Cashflow-Generierung sowie der operativen Effizienz. Sie standen damit ebenfalls in unmittelbarem Bezug zur Strategie und deren finanziellen Zielen nachhaltiges Wachstum, Profitabilität und Cashflow-Generierung, die auf der strategischen Fokussierung auf Glaubwürdigkeit, Konsumentenerlebnis und Nachhaltigkeit basieren. Weiterhin standen diese Kriterien im Einklang mit den definierten Erfolgsfaktoren für die Umsetzung der Strategie: den Mitarbeiter*innen des Unternehmens, einer innovativen Denkweise in allen Unternehmensbereichen und einer auf Schnelligkeit und Flexibilität basierenden Digitalisierung in der gesamten Wertschöpfungskette.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Für das Geschäftsjahr 2021 wurden für die Festlegung der Zielerreichung des währungsneutralen Umsatzanstiegs bzw. des Anstiegs der operativen Marge folgende Schwellenwerte festgelegt:

PERFORMANCE-BONUS: BERECHNUNG DER ZIELERREICHUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAH 2021

Währungsneutraler Umsatzanstieg ¹	Zielerreichungsgrad
+23,1 %	200 %
+19,1 %	150 %
+15,1 %	100 %
+11,1 %	50 %
+7,1 %	0 %
Anstieg der operativen Marge auf ¹	Zielerreichungsgrad
10,1 %	200 %
9,6 %	150 %
9,1 %	100 %
8,6 %	50 %
8,1 %	0 %

1 Fortgeführte Geschäftsbereiche.

Die für die Vorstandsmitglieder festgelegten gemeinsamen Ziele wurden im Geschäftsjahr 2021 wie folgt erreicht:

PERFORMANCE-BONUS 2021: GEMEINSAME KRITERIEN - ZIELERREICHUNG

Performance-Kriterium	Gewichtung	100 %-Zielwert	2021 Ist-Wert	Zielerreichungsgrad
Währungsneutraler Umsatzanstieg ¹	30 %	Anstieg um +15,1 %	+16,3 %	115 %
Anstieg der operativen Marge auf ¹	30 %	Anstieg auf 9,1 %	9,4 %	130 %

1 Fortgeführte Geschäftsbereiche.

Die für die Vorstandsmitglieder festgelegten individuellen Ziele wurden im Geschäftsjahr 2021 wie folgt erreicht:

PERFORMANCE-BONUS 2021: INDIVIDUELLE KRITERIEN - ZIELERREICHUNG

	Gewichtung	Performance-Kriterium	Zielerreichungsgrad
Kasper Rorsted	20 %	Durchschnittliche Zielerreichung von Erfolg des Direct-to-Consumer-Geschäfts und Cashflow	100 %
	20 %	Durchschnittliche Zielerreichung von Markenbeliebtheit (Brand Heat), Diversität, Gleichstellung und Inklusion sowie Effizienz der Logistik	163 %
Roland Auschel	20 %	Erfolg des Direct-to-Consumer-Geschäfts	0 %
	20 %	Gewinnung von Mitgliedern	200 %
Brian Grevy	20 %	Markenbeliebtheit (Brand Heat)	95 %
	20 %	Umsatzsteigerung des Women's-Geschäfts	0 %
Harm Ohlmeyer	20 %	Cashflow	200 %
	20 %	Kostenmanagement	120 %
Amanda Rajkumar	20 %	Diversität, Gleichstellung und Inklusion	195 %
	20 %	Nachfolgeplanung	108 %
Martin Shankland	20 %	Effizienz der Logistik	200 %
	20 %	Kostenmanagement in der Lieferkette	120 %

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Auf der Grundlage der tatsächlich erreichten Ziele ergibt sich für das Berichtsjahr ein Gesamtzielerreichungsgrad für die einzelnen Vorstandsmitglieder in Höhe von 93 % bis 138 % (2020: 40 % bis 75 %). Die Auszahlung des Performance-Bonus 2021 erfolgt nach Billigung des Konzernabschlusses im März 2022.

PERFORMANCE-BONUS 2021: INDIVIDUELLE GESAMTZIELERREICHUNGSRADE

Kasper Rorsted	126 %
Roland Auschel	114 %
Brian Grevy	93 %
Harm Ohlmeyer	138 %
Amanda Rajkumar	134 %
Martin Shankland	138 %

LTIP 2021/2025: LTIP-TRANCHE 2021

Im Rahmen des Vergütungssystems für die Mitglieder des Vorstands hat der Aufsichtsrat als Performance-Kriterien für jedes der fünf Performance-Jahre (2021 bis 2025) des LTIP 2021/2025

- die absolute Steigerung des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr sowie
- Anteil nachhaltiger Artikel am Angebot

festgelegt.

Die für die LTIP-Tranche 2021 festgesetzten Ziele orientierten sich an den zu Beginn des Geschäftsjahres 2021 im Rahmen der neuen Strategie ‚Own the Game‘ kommunizierten langfristigen Wachstumszielen. Damit wurde zum einen das strategische Ziel reflektiert, den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen nachhaltig zu steigern und die Grundlage für eine attraktive Rendite für unsere Aktionär*innen zu schaffen. Zum anderen wurde der für adidas wesentliche strategische Fokus, den Wandel im Bereich Nachhaltigkeit weiter voranzubringen und von wirkungsvollen Einzelinitiativen zu einem skalierten sowie umfassenden Nachhaltigkeitsprogramm überzugehen, in die Vorstandsvergütung integriert.

Für das Geschäftsjahr 2021 wurden für die Festlegung der Zielerreichung der Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen bzw. des Anteils nachhaltiger Artikel am Angebot folgende Schwellenwerte festgelegt:

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

LTIP 2021/2025: BERECHNUNG DER ZIELERREICHUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2021

Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen gegenüber dem Vorjahr	Zielerreichungsgrad
+1.071 Mio. €	200 %
+951 Mio. €	150 %
+831 Mio. €	100 %
+711 Mio. €	50 %
+591 Mio. €	0 %
Anteil nachhaltiger Artikel am Angebot ¹	Zielerreichungsgrad
+16 PP	200 %
+12 PP	150 %
+8 PP	100 %
+4 PP	50 %
+0 PP	0 %

¹ Prozentualer Anstieg des Anteils nachhaltiger Artikel (nach Anzahl), der an den Verkaufsstellen angeboten wird, gegenüber der jeweiligen Vorsaison (Vergleich Frühling/Sommer 2021 zu Frühling/Sommer 2022). Der prozentuale Anteil nachhaltiger Artikel (nach Anzahl) an den Verkaufsstellen lag in der Saison Frühling/Sommer 2021 bei 60,6 %. Die Definition von nachhaltigen Artikeln basiert auf dem Anteil umweltfreundlicher Materialien. Bei Bekleidung und Accessoires/Ausrüstung basiert der umweltfreundliche Materialanteil auf dem Artikelgewicht (mindestens 25 % recycelte Materialien oder 50 % nachhaltige Baumwolle; ohne Zubehör), bei Schuhen (nur Obermaterial) auf den Materialkomponenten (mindestens 25 % der verwendeten Komponenten enthalten 50 % oder mehr recycelte Materialien) oder dem Artikelgewicht (mindestens 25 %). Es werden nur Artikel mit verifizierten umweltfreundlichen Materialinhalten berücksichtigt. Lizenzierte Artikel sind ausgenommen. Ohne Reebok.

Die für die Vorstandsmitglieder festgelegten strategischen Ziele wurden im Geschäftsjahr 2021 wie folgt erreicht:

LTIP 2021/2025: ZIELERREICHUNG IN DEM PERFORMANCE-JAHR 2021

Performance-Kriterium	100 %-Zielwert	2021 Ist-Wert	Zielerreichungsgrad
Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen gegenüber dem Vorjahr	+831 Mio. €	+1.031 Mio. €	183 %
Anteil nachhaltiger Artikel am Angebot	+8 PP	+8,2 PP	103 %

Auf der Grundlage der tatsächlichen Zielerreichungen ergibt sich für die einzelnen Vorstandsmitglieder für das Performance-Jahr 2021 der maximal erreichbare Gesamtzielerreichungsgrad in Höhe von jeweils 150 % (2020: 0 %). 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. Der LTIP-Bonus für die LTIP-Tranche 2021 wird den Mitgliedern des Vorstands nach Billigung des Konzernabschlusses ausgezahlt und zum 1. April 2022 in adidas AG Aktien investiert. Die erworbenen Aktien unterliegen einer Halteperiode, die mit Ablauf zum 31. Dezember 2025 endet. Erst nach Ablauf der Halteperiode können die Vorstandsmitglieder über die Aktien verfügen.

Zum 31. Dezember 2021 beläuft sich die Gesamtzahl der seit 2018 im Rahmen der variablen erfolgsabhängigen Vergütung erworbenen und einer Haltefrist unterliegenden adidas AG Aktien auf 43.243 Stückaktien (2020: 40.371 Stückaktien). Die Anzahl der von den Mitgliedern des Vorstands erworbenen adidas AG Aktien werden im Folgenden individualisiert dargestellt.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

LTI-BONUS: AKTIENERWERB IM RAHMEN DER LANGFRISTIGEN VARIABLEN VERGÜTUNG IN €

LTIP-Tranche ¹	Kasper Rorsted			Roland Auschel		
	2020	2019	2018	2020	2019	2018
Grant Amount	571.429	3.154.285	3.405.714	262.857	1.450.972	1.566.629
Auszahlungsbetrag	300.144	1.656.788	1.788.851	138.065	762.125	822.873
Kaufkurs ²	270,75	255,00	219,20	270,75	255,00	219,20
Anzahl der erworbenen Aktien	1.108	6.497	8.160	509	2.988	3.753
Ende der Halteperiode ³	31. Mai 2024	31. Mai 2023	31. Mai 2022	31. Mai 2024	31. Mai 2023	31. Mai 2022

LTI-BONUS: AKTIENERWERB IM RAHMEN DER LANGFRISTIGEN VARIABLEN VERGÜTUNG IN €

LTIP-Tranche ¹	Brian Grevy ⁴			Harm Ohlmeyer		
	2020	2019	2018	2020	2019	2018
Grant Amount	209.524	–	–	241.945	1.083.852	1.170.246
Auszahlungsbetrag	110.052	–	–	127.081	569.295	614.670
Kaufkurs ²	270,75	–	–	270,75	255,00	219,20
Anzahl der erworbenen Aktien	406	–	–	469	2.232	2.804
Ende der Halteperiode ³	31. Mai 2024	–	–	31. Mai 2024	31. Mai 2023	31. Mai 2022

LTI-BONUS: AKTIENERWERB IM RAHMEN DER LANGFRISTIGEN VARIABLEN VERGÜTUNG IN €

LTIP-Tranche ¹	Amanda Rajkumar ⁵			Martin Shankland ⁶		
	2020	2019	2018	2020	2019	2018
Grant Amount	–	–	–	196.350	894.469	–
Auszahlungsbetrag	–	–	–	103.132	469.821	–
Kaufkurs ²	–	–	–	270,75	255,00	–
Anzahl der erworbenen Aktien	–	–	–	380	1.842	–
Ende der Halteperiode ³	–	–	–	31. Mai 2024	31. Mai 2023	–

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

LTIP-BONUS: AKTIENERWERB IM RAHMEN DER LANGFRISTIGEN VARIABLEN VERGÜTUNG IN €

LTIP-Tranche ¹	Karen Parkin ⁷			Eric Liedtke ⁸		
	2020	2019	2018	2020	2019	2018
Grant Amount	–	1.083.852	1.170.246	–	1.577.143	1.702.857
Auszahlungsbetrag	–	538.849	581.974	–	828.394	894.425
Kaufkurs ²	–	255,00	219,20	–	255,00	219,20
Anzahl der erworbenen Aktien	–	2.113	2.654	–	3.248	4.080
Ende der Halteperiode ³	–	31. Mai 2023	31. Mai 2022	–	31. Mai 2023	31. Mai 2022

1 Als Maßnahme des Liquiditätsmanagements hatte der Vorstand im April 2020 beschlossen, auf den LTIP-Bonus für das Geschäftsjahr 2020 zu verzichten. Damit erfolgte kein Erwerb von adidas AG Aktien im Rahmen der LTIP-Tranche 2020 durch die Vorstände. Für das Geschäftsjahr 2020 wurde den zum 31. Dezember 2020 amtierenden Vorstandsmitgliedern eine Sondervergütung für die herausragenden Leistungen bei der Führung des Unternehmens in Zeiten der Coronavirus-Pandemie gewährt. Die Sondervergütung betrug 25 % des für das Geschäftsjahr 2020 individuell für jedes Vorstandsmitglied festgelegten LTIP-Zielbetrags. Die Sondervergütung wurde aktienbasiert gewährt und im Einklang mit den Bedingungen des LTIP 2018/2020 nach Abzug anfallender Steuern und Sozialversicherungsbeiträge in den Erwerb von adidas AG Aktien investiert. Das aktuelle ab 2021 geltende Vergütungssystem sieht keine Möglichkeit der Gewährung einer Sondervergütung mehr vor.

2 Aktienkurs zum Zeitpunkt des Aktienerwerbs. LTIP-Tranche 2018: Kaufkurs zum 1. April 2019, LTIP-Tranche 2019: Kaufkurs zum 1. September 2020 (als Maßnahme des Liquiditätsmanagements im Rahmen der Coronavirus-Pandemie erfolgte die Auszahlung des LTIP-Auszahlungsbetrags für die LTIP-Tranche 2019 im August 2020), Sondervergütung 2020: Kaufkurs zum 1. April 2021.

3 Im Einklang mit einem früheren Vergütungssystem endet die Halteperiode der drei jährlichen Tranchen des LTIP 2018/2020 im dritten Geschäftsjahr nach Erwerb der Aktien mit Ablauf des Monats, in dem die ordentliche Hauptversammlung der adidas AG stattfindet. Ab dem Geschäftsjahr 2021 und im Einklang mit dem neuen Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands endet die Halteperiode der fünf jährlichen Tranchen des LTIP 2021/2025 mit Ablauf des vierten Geschäftsjahres, welches auf das jeweilige Performance-Jahr folgt.

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

5 Mitglied des Vorstands mit Wirkung ab 1. Januar 2021. Erstmalige Teilnahme am LTIP 2021/2025 im Geschäftsjahr 2021 (LTIP-Tranche 2021).

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

7 Mitglied des Vorstands bis 30. Juni 2020.

8 Mitglied des Vorstands bis 31. Dezember 2019.

MALUS- UND CLAWBACK-REGELUNGEN

Der Aufsichtsrat hat im Geschäftsjahr 2021 von den vorgesehenen Malus- und Clawback-Regelungen keinen Gebrauch gemacht.

SHARE OWNERSHIP GUIDELINES: AKTIENBESITZ 2021

Der Aktienbesitz der zum 31. Dezember 2021 amtierenden Vorstandsmitglieder in Relation zu der individuellen jährlichen Grundvergütung wird im Folgenden individuell offengelegt:

AKTIENBESITZ IM GESCHÄFTSJAHR 2021 IN €

Mitglieder des Vorstands zum 31. Dezember 2021	Grundvergütung 2021	Gesamtzahl der Aktien zum 31. Dezember 2021	Aktienkurs zum 31. Dezember 2021	Gesamtwert der adidas AG Aktien	%-Anteil an der Grundvergütung	Ziel in % der Grundvergütung	Ende der Aufbauphase
Kasper Rorsted	2.083.333	15.765	253,20	3.991.698	192 %	300 %	30. April 2025
Roland Auschel	920.000	7.250	253,20	1.835.700	200 %	200 %	30. April 2025
Brian Grevy ¹	800.000	406	253,20	102.799	13 %	200 %	30. April 2025
Harm Ohlmeyer	900.000	5.505	253,20	1.393.866	155 %	200 %	30. April 2025
Amanda Rajkumar ²	800.000	–	–	–	–	200 %	30. April 2025
Martin Shankland ³	800.000	2.222	253,20	562.610	70 %	200 %	30. April 2025

1 Mitglied des Vorstands mit Wirkung ab 1. Februar 2020. Zeitantheilige Teilnahme am LTIP 2018/2020 im Geschäftsjahr 2020 (LTIP-Tranche 2020).

2 Mitglied des Vorstands mit Wirkung ab 1. Januar 2021. Erstmalige Teilnahme am LTIP 2021/2025 im Geschäftsjahr 2021 (LTIP-Tranche 2021).

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

GESAMTJAHRESVERGÜTUNG 2021: GEWÄHRTE UND GESCHULDETE VERGÜTUNG

In der nachfolgenden Tabelle wird die im Geschäftsjahr 2021 für die zum 31. Dezember 2021 amtierenden Mitglieder des Vorstands gewährte und geschuldete Vergütung, deren zugrundeliegende Leistung bis zum Bilanzstichtag am 31. Dezember 2021 bzw. am 31. Dezember 2020 vollständig erbracht wurde, individualisiert angegeben. Die Auszahlung der für das Berichtsjahr gewährten variablen erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten erfolgt erst nach Billigung des Konzernabschlusses für das abgelaufene Geschäftsjahr.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Ferner wird im Sinne der konsistenten und transparenten Berichterstattung auch der Versorgungsaufwand für die beitragsorientierten Pensionszusagen, die den vor dem 1. Januar 2021 bestellten Mitgliedern des Vorstands gewährt wurden, nachfolgend individualisiert ausgewiesen, wobei dieser keinen tatsächlichen Zufluss an die Vorstandsmitglieder darstellt und im Sinne des § 162 AktG nicht als gewährte und geschuldete Vergütung zu definieren ist.

GEWÄHRTE UND GESCHULDETE VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VORSTANDS IM GESCHÄFTSJAHR 2021 IN €

	Kasper Rorsted Vorstandsvorsitzender				Roland Auschel Global Sales			
	2021		2020		2021		2020	
	in €	in % der Gesamt- vergütung	in €	in % der Gesamt- vergütung	in €	in % der Gesamt- vergütung	in €	in % der Gesamt- vergütung
Feste erfolgsunabhängige Komponenten	2.114.637	24 %	2.031.417	78 %	944.572	24 %	944.572	78 %
Grundvergütung	2.083.333		2.000.000		920.000		920.000	
Nebenleistungen	31.303		31.417		24.572		24.572	
Versorgungsentgelt	–		–		–		–	
Variable erfolgsabhängige Komponenten	6.875.000	76 %	571.429	22 %	2.944.000	76 %	262.857	22 %
Performance-Bonus 2021	2.187.500		–		874.000		–	
Performance-Bonus 2020	–		0		–		0	
LTIP 2021/2025 (Tranche 2021) ¹	4.687.500		–		2.070.000		–	
LTIP 2018/2020 (Tranche 2020) ¹	–		0		–		0	
Sondervergütung 2020 ²	–		571.429		–		262.857	
Sonstiges	–		–		–		–	
Gesamtvergütung gem. § 162 AktG	8.989.637	100 %	2.602.845	100 %	3.888.572	100 %	1.207.430	100 %
Versorgungsleistung (Versorgungsaufwand) ³	1.103.127		1.111.383		478.818		472.699	
Gesamtvergütung (einschl. Versorgungsaufwand)	10.092.764		3.714.228		4.367.390		1.680.129	
Maximalvergütung gem. § 87a AktG	11.500.000		–		5.150.000		–	

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

GEWÄHRTE UND GESCHULDETE VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VORSTANDS IM GESCHÄFTSJAHR 2021 IN €

	Brian Grevy ⁴ Global Brands				Harm Ohlmeyer Finanzvorstand			
	2021		2020		2021		2020	
	in €	in % der Gesamtvergütung	in €	in % der Gesamtvergütung	in €	in % der Gesamtvergütung	in €	in % der Gesamtvergütung
Feste erfolgsunabhängige Komponenten	817.865	25 %	839.833	41 %	927.687	23 %	874.493	78 %
Grundvergütung	800.000		733.333		900.000		846.806	
Nebenleistungen	17.865		106.499		27.687		27.687	
Versorgungsentgelt	–		–		–		–	
Variable erfolgsabhängige Komponenten	2.420.000	75 %	209.524	10 %	3.060.000	77 %	241.945	22 %
Performance-Bonus 2021	620.000		–		1.035.000		–	
Performance-Bonus 2020	–		0		–		0	
LTIP 2021/2025 (Tranche 2021) ¹	1.800.000		–		2.025.000		–	
LTIP 2018/2020 (Tranche 2020) ¹	–		0		–		0	
Sondervergütung 2020 ²	–		209.524		–		241.945	
Sonstiges	–	–	1.000.000	49 %	–	–	–	–
Gesamtvergütung gem. § 162 AktG	3.237.865	100 %	2.049.357	100 %	3.987.687	100 %	1.116.437	100 %
Versorgungsleistung (Versorgungsaufwand) ³	481.079		386.686		541.271		500.435	
Gesamtvergütung (einschl. Versorgungsaufwand)	3.718.944		2.436.043		4.528.958		1.616.872	
Maximalvergütung gem. § 87a AktG	5.150.000		–		5.150.000		–	

1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	---------------------------------------	---	----------------------------------------	---	---------------------------------------	---	------------------	---	---------------------------

GEWÄHRTE UND GESCHULDETE VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VORSTANDS IM GESCHÄFTSJAHR 2021 IN €

	Amanda Rajkumar ⁵ Global Human Resources, People and Culture				Martin Shankland Global Operations			
	2021		2020		2021		2020	
	in €	in % der Gesamtvergütung	in €	in % der Gesamtvergütung	in €	in % der Gesamtvergütung	in €	in % der Gesamtvergütung
Feste erfolgsunabhängige Komponenten	963.445	22 %	–	–	829.854	23 %	720.559	79 %
Grundvergütung	800.000		–		800.000		687.225	
Nebenleistungen	163.445		–		29.854		33.334	
Versorgungsentgelt	–		–		–		–	
Variable erfolgsabhängige Komponenten	2.693.333	62 %	–	–	2.720.000	77 %	196.350	21 %
Performance-Bonus 2021	893.333		–		920.000		–	
Performance-Bonus 2020	–		–		–		0	
LTIP 2021/2025 (Tranche 2021) ¹	1.800.000		–		1.800.000		–	
LTIP 2018/2020 (Tranche 2020) ¹	–		–		–		0	
Sondervergütung 2020 ²	–		–		–		196.350	
Sonstiges	688.311	16 %	–	–	–	–	–	–
Gesamtvergütung gem. § 162 AktG	4.345.089	100 %	–	–	3.549.854	100 %	916.909	100 %
Versorgungsleistung (Versorgungsaufwand) ³	500.096		–		409.459		405.281	
Gesamtvergütung (einschl. Versorgungsaufwand)	4.845.185		–		3.959.313		1.322.190	
Maximalvergütung gem. § 87a AktG	5.150.000	–	–	–	5.150.000	–	–	–

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.

2 Als Maßnahme des Liquiditätsmanagements vor dem Hintergrund der Coronavirus-Pandemie hatte der Vorstand im April 2020 beschlossen, auf den Performance-Bonus und LTIP-Bonus für das Geschäftsjahr 2020 zu verzichten. Für das Geschäftsjahr 2020 wurde den zum 31. Dezember 2020 amtierenden Vorstandsmitgliedern eine Sondervergütung für die herausragenden Leistungen bei der Führung des Unternehmens in Zeiten der Coronavirus-Pandemie gewährt. Die Sondervergütung betrug 25 % des für das Geschäftsjahr 2020 individuell für jedes Vorstandsmitglied festgelegten LTIP-Zielbetrags. Die Sondervergütung wurde aktienbasiert gewährt und im Einklang mit den Bedingungen des LTIP 2018/2020 nach Abzug anfallender Steuern und Sozialversicherungsbeiträge in den Erwerb von adidas AG Aktien investiert. Die erworbenen Aktien unterliegen einer Halteperiode, die mit Ablauf des Monats endet, in dem die ordentliche Hauptversammlung der adidas AG im Geschäftsjahr 2024 stattfindet. Das aktuelle ab 2021 geltende Vergütungssystem sieht keine Möglichkeit der Gewährung einer Sondervergütung mehr vor.

3 Zusätzliche Angabe. Keine gewährte oder geschuldete Vergütung im Sinne des § 162 AktG.

4 Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2020 und des LTIP-Zielbetrags 2018/2020 (Tranche 2020) wegen unterjähriger Vorstandsernennung von Brian Grevy (mit Wirkung ab 1. Februar 2020). Zeiteilige Angabe des Versorgungsaufwands 2020. Ferner erhielt Brian Grevy eine Entschädigung für einen bei seinem ehemaligen Arbeitgeber entgangenen Bonus in entsprechender Höhe von 1.000.000 €.

5 Vorstandsernennung von Amanda Rajkumar mit Wirkung ab 1. Januar 2021. Für einen bei ihrem ehemaligen Arbeitgeber entgangenen Bonus erhielt Amanda Rajkumar eine Entschädigung in entsprechender Höhe von 688.311 €.

Für das Geschäftsjahr 2021 ergibt sich eine Gesamtjahresvergütung des Vorstands in Höhe von 31,513 Mio. €. Dies entspricht einer Erhöhung von ca. 177 % gegenüber dem Vorjahr (2020: 11,376 Mio. €). Von dieser Gesamtjahresvergütung entfielen 6,530 Mio. € auf die einjährige (2020: 0 €) und 14,183 Mio. € auf die mehrjährige erfolgsabhängige Vergütung (2020: 1,482 Mio. €). Eine weitere einjährige bzw. mehrjährige erfolgsabhängige Vergütung wurde den Mitgliedern des Vorstands nicht gezahlt. Die erhöhten Gesamtbezüge im Vergleich zum Vorjahr sind auf die Entscheidung des Vorstands im Geschäftsjahr 2020 zurückzuführen, als Maßnahme des Liquiditätsmanagements vor dem Hintergrund der Coronavirus-Pandemie auf den Performance-Bonus und LTIP-Bonus für das Geschäftsjahr 2020 zu verzichten.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

MAXIMALVERGÜTUNG

Die im Rahmen des Vergütungssystems für die Mitglieder des Vorstands festgelegten Maximalvergütungen (11.500.000 € für den Vorstandsvorsitzenden und 5.150.000 € für das jeweilige ordentliche Vorstandsmitglied pro Geschäftsjahr) wurden im Berichtsjahr eingehalten. Die Einhaltung der festgelegten Maximalvergütungen wird in der vorstehenden Tabelle dargestellt.

VERSORGUNGSLEISTUNG

Der Versorgungsaufwand sowie die Anwartschaftsbarwerte für die beitragsorientierten Pensionszusagen, die den vor dem 1. Januar 2021 bestellten Mitgliedern des Vorstands gewährt wurden, werden im Folgenden in individualisierter Form dargestellt.

PENSIONSUSZUGEN IM GESCHÄFTSJAHR 2021 IN €

Mitglieder des Vorstands zum 31. Dezember 2021	Versorgungsaufwand		Anwartschaftsbarwert	
	2021	2020	2021	2020
Kasper Rorsted	1.103.127	1.111.383	6.191.418	4.950.191
Roland Auschel	478.818	472.699	3.810.788	3.399.789
Brian Grevy ¹	481.079	386.686	895.932	468.855
Harm Ohlmeyer	541.271	500.435	2.511.708	2.109.847
Amanda Rajkumar ²	500.096	–	484.639	–
Martin Shankland	409.459	405.281	1.380.109	769.776
Gesamt	3.513.850	2.876.484	15.274.594	11.698.458

1 Mitglied des Vorstands mit Wirkung ab 1. Februar 2020.

2 Mitglied des Vorstands mit Wirkung ab 1. Januar 2021.

LEISTUNGEN BEI BEENDIGUNG DER VORSTANDSTÄTIGKEIT

Im Berichtsjahr gab es keine unterjährigen personellen Änderungen im Vorstand. Die den Vorstandsmitgliedern im Falle der Beendigung ihrer Vorstandstätigkeit zugesagten Leistungen werden im Vergütungssystem ausführlich erläutert. ► SIEHE ABSCHNITT „ZUSAGEN IM ZUSAMMENHANG MIT DEM BEGINN ODER DER BEENDIGUNG DER VORSTANDSTÄTIGKEIT“

BEZÜGE DER FRÜHEREN MITGLIEDER DES VORSTANDS

In der nachfolgenden Tabelle wird die im Geschäftsjahr 2021 den früheren Mitgliedern des Vorstands gewährte und geschuldete Vergütung individualisiert dargestellt:

GEWÄHRTE UND GESCHULDETE VERGÜTUNG IM SINNE DES § 162 AKTG IN €

	Karen Parkin Global Human Resources bis 30. Juni 2020		Eric Liedtke Global Brands bis 31. Dezember 2019		Gil Steyaert Global Operations bis 26. Februar 2019		Herbert Hainer Vorstandsvorsitzender bis 30. September 2016	
	2021		2021		2021		2021	
	in €	in % der Gesamt- vergütung	in €	in % der Gesamt- vergütung	in €	in % der Gesamt- vergütung	in €	in % der Gesamt- vergütung
Wettbewerbsverbots- entschädigung ¹	450.000	100 %	283.602	100 %	56.217	100 %	–	–
Rentenzahlungen ²	–	–	–	–	–	–	662.078	100 %
Gesamtvergütung	450.000	100 %	283.602	100 %	56.217	100 %	662.078	100 %

1 Leistungen, die einem ausscheidenden Vorstandsmitglied bei Beendigung der Vorstandstätigkeit gewährt wurden, werden im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands und ihrer Hinterbliebenen als Gesamtbetrag für das Geschäftsjahr ausgewiesen, in dem das Vorstandsmitglied aus dem Unternehmen ausgeschieden ist. Entschädigungen für ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot gelten als an die Vorstandsmitglieder gewährte Vergütung im Sinne des § 162 AktG. Diese werden während der Dauer des Wettbewerbsverbots monatlich an die ausgeschiedenen früheren Vorstandsmitglieder, vorbehaltlich von Anrechnungen (z.B. von Einkünften aus einer anderweitigen Tätigkeit), ausgezahlt.

2 Individualisierte Angabe der Rentenzahlungen an die nach dem 31. Dezember 2011 ausgeschiedenen früheren Mitglieder des Vorstands. Den früheren Vorstandsmitgliedern, die vor dem 31. Dezember 2011 ausgeschieden sind, wurden Ruhegehälter in Höhe von 2.289.074 € im Geschäftsjahr 2021 gezahlt.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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.

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

Das Vergütungssystem, das für die Mitglieder des Aufsichtsrats seit dem 1. Januar 2021 gilt, haben die Aktionär*innen in der ordentlichen Hauptversammlung am 12. Mai 2021 gemäß § 120a Abs. 4 AktG gebilligt. Damit wurde die in der ordentlichen Hauptversammlung am 11. Mai 2017 beschlossene Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats ohne Veränderungen bestätigt. Das Vergütungssystem für die Mitglieder des Aufsichtsrats wird in § 18 der Satzung der Gesellschaft geregelt; Neben- oder Zusatzvereinbarungen bestehen nicht. Im Hinblick auf die Überwachungs- und Beratungstätigkeit gegenüber dem Vorstand trägt die Vergütung für die Mitglieder des Aufsichtsrats der adidas AG sowohl der Verantwortung als auch dem individuellen Tätigkeitsumfang und zeitlichen Aufwand der Aufsichtsratsmitglieder Rechnung. Das aktuell geltende Vergütungssystem wird dauerhaft auf der Internetseite der Gesellschaft zugänglich gemacht. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERGÜETUNG](https://adidas-group.com/s/verguetung)

VERGÜTUNGSSYSTEM

Bei der Festlegung der Vergütung wird insbesondere auf eine angemessene und marktübliche Vergütung geachtet, um auch im internationalen Rahmen geeignete Aufsichtsratskandidat*innen zu gewinnen. Hierdurch wird zur nachhaltigen Förderung der Unternehmensstrategie sowie zur langfristigen Entwicklung der Gesellschaft beigetragen.

Die Vergütung für die Mitglieder des Aufsichtsrats setzt sich aus einer Festvergütung für die Aufsichtsratsstätigkeit („Grundbetrag“) und einer zusätzlichen Vergütung für die Ausschusstätigkeit sowie Sitzungsgeld zusammen. Eine erfolgsabhängige Vergütung wird den Mitgliedern des Aufsichtsrats nicht gewährt. Die Gewährung einer Festvergütung entspricht der gängigen überwiegenden Praxis in anderen börsennotierten Gesellschaften und hat sich bewährt. Vorstand und Aufsichtsrat sind der Auffassung, dass eine Festvergütung der Aufsichtsratsmitglieder am besten geeignet ist, die Unabhängigkeit des Aufsichtsrats zu stärken und der unabhängig vom Unternehmenserfolg zu erfüllenden Beratungs- und Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats Rechnung zu tragen.

Darüber hinaus erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats eine Erstattung ihrer im Zusammenhang mit der Ausübung des Mandats entstandenen Auslagen.

VERGÜTUNG FÜR AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

Jedes Mitglied erhält eine Festvergütung für die Aufsichtsratsstätigkeit, die nach Ablauf des jeweiligen Geschäftsjahres gezahlt wird. Für den Aufsichtsratsvorsitz und die zwei Stellvertreter ist in Anbetracht des breiteren Verantwortungsbereichs eine höhere Festvergütung vorgesehen.

VERGÜTUNG FÜR AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

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

ZUSÄTZLICHE VERGÜTUNG FÜR AUSSCHUSSTÄTIGKEIT

Ferner erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats eine zusätzliche Vergütung für ihre Tätigkeit in bestimmten Ausschüssen – auch insofern erhöht sich die Vergütung für die Übernahme des Ausschussvorsitzes. Die Höhe der jeweiligen zusätzlichen Vergütung knüpft an den für die Mitglieder

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

des Aufsichtsrats festgelegten Grundbetrag an und hängt von den mit der jeweiligen Ausschusstätigkeit verbundenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten ab.

VERGÜTUNG FÜR AUSSCHUSSTÄTIGKEIT

Präsidialausschuss		Prüfungsausschuss	
Mitgliedschaft	Vorsitz	Mitgliedschaft	Vorsitz
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.

FÄLLIGKEIT UND ZEITANTEILIGE GEWÄHRUNG

Die Vergütung wird nach Ablauf des Geschäftsjahres der Gesellschaft fällig. Die Gewährung der Vergütung richtet sich nach der Dauer der Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder. Gehört ein Mitglied dem Aufsichtsrat oder einem Ausschuss während eines Geschäftsjahres nur zeitweise an, reduziert sich die Festvergütung für die Aufsichtsratsstätigkeit bzw. die zusätzliche Vergütung für die Ausschusstätigkeit entsprechend zeitanteilig.

SITZUNGSGELD

Für jede persönliche Teilnahme an einer Präsenzsitzung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse 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 etwaig entfallende Umsatzsteuer erstattet.

OBEGRENZE

Die Obergrenze für die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats ergibt sich aus der Festvergütung, deren Höhe im Einzelnen von den übernommenen Aufgaben im Aufsichtsrat bzw. in dessen Ausschüssen abhängt, und dem Sitzungsgeld, das sich nach der persönlichen Teilnahme an Aufsichtsrats- und Ausschusssitzungen bemisst.

AUFSICHTSRATSVERGÜTUNG 2021

FESTVERGÜTUNG UND SITZUNGSGELD

Im Einklang mit dem geltenden Vergütungssystem belief sich die Gesamtvergütung des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2021 auf 2,2 Mio. € (2020: 2,2 Mio. €). Zusätzlich wurden Sitzungsgelder in Höhe von insgesamt 31.000 € (2020: 28.000 €) gezahlt. Vor dem Hintergrund der anhaltenden Coronavirus-Pandemie und um die Gesundheit aller Beteiligten zu schützen, fanden die Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse auch in diesem Geschäftsjahr überwiegend in virtueller Form statt.

1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
----------	----------------------------------------------	----------	-----------------------------------------------	----------	----------------------------------------------	----------	-------------------------	----------	----------------------------------

In der nachfolgenden Tabelle wird die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2021 individuell dargestellt, deren zugrundeliegende Leistung bis zum Bilanzstichtag am 31. Dezember 2021 vollständig erbracht wurde. Die jährliche Festvergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats wird nach Ablauf des Geschäftsjahres ausgezahlt. Als Auszahlungszeitpunkt sind sowohl Dezember des betreffenden Geschäftsjahres als auch Januar des Folgejahres möglich. Die Sitzungsgelder werden grundsätzlich im Januar des Folgejahres ausgezahlt, nachdem die letzte Aufsichtsratssitzung des Geschäftsjahres im Dezember stattgefunden hat.

GEWÄHRTE UND GESCHULDETE VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS IM GESCHÄFTSJAHR 2021 IN €

Mitglieder des Aufsichtsrats zum 31. Dezember 2021	2021						2020					
	Aufsichtsrats-tätigkeit	Ausschuss-tätigkeit	%-Anteil an Gesamt-vergütung	Sitzungs-geld	%-Anteil an Gesamt-vergütung	Gesamt	Aufsichtsrats-tätigkeit	Ausschuss-tätigkeit	%-Anteil an Gesamt-vergütung	Sitzungs-geld	%-Anteil an Gesamt-vergütung	Gesamt
Thomas Rabe, Vorsitzender des Aufsichtsrats ¹	240.000	80.000	99 %	2.000	1 %	322.000	191.038	55.519	99 %	2.000	1 %	248.557
Ian Gallienne, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats ²	160.000	40.000	99 %	2.000	1 %	202.000	111.038	15.519	99 %	1.000	1 %	127.557
Udo Müller, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats	160.000	40.000	100 %	1.000	0 %	201.000	160.000	40.000	99 %	2.000	1 %	202.000
Petra Auerbacher	80.000	–	98 %	2.000	2 %	82.000	80.000	–	99 %	1.000	1 %	81.000
Roswitha Hermann	80.000	–	98 %	2.000	2 %	82.000	80.000	–	99 %	1.000	1 %	81.000
Jackie Joyner-Kersee ³	51.068	–	98 %	1.000	2 %	52.068	–	–	–	–	–	–
Christian Klein ⁴	80.000	–	99 %	1.000	1 %	81.000	31.038	–	100 %	–	–	31.038
Kathrin Menges ⁵	80.000	51.068	98 %	3.000	2 %	134.068	80.000	–	99 %	1.000	1 %	81.000
Roland Nosko	80.000	40.000	98 %	2.000	2 %	122.000	80.000	40.000	98 %	2.000	2 %	122.000
Beate Rohrig	80.000	–	98 %	2.000	2 %	82.000	80.000	–	99 %	1.000	1 %	81.000
Nassef Sawiris	80.000	–	98 %	2.000	2 %	82.000	80.000	–	99 %	1.000	1 %	81.000
Frank Scheiderer	80.000	80.000	98 %	3.000	2 %	163.000	80.000	80.000	98 %	4.000	2 %	164.000
Michael Storl	80.000	–	98 %	2.000	2 %	82.000	80.000	–	99 %	1.000	1 %	81.000
Bodo Uebber ⁶	80.000	160.000	99 %	3.000	1 %	243.000	80.000	111.038	99 %	2.000	1 %	193.038
Jing Ulrich	80.000	–	100 %	–	0 %	80.000	80.000	–	100 %	–	–	80.000
Günter Weigl	80.000	80.000	98 %	3.000	2 %	163.000	80.000	80.000	98 %	4.000	2 %	164.000
Mitglied des Aufsichtsrats bis Beendigung der Hauptversammlung am 12. Mai 2021												
Herbert Kauffmann ⁷	28.932	28.932	100 %	–	0 %	57.863	80.000	128.962	99 %	3.000	1 %	211.962
Mitglied des Aufsichtsrats bis Beendigung der Hauptversammlung am 11. August 2020												
Igor Landau, Vorsitzender des Aufsichtsrats	–	–	–	–	–	–	146.885	48.962	99 %	2.000	1 %	197.847
Gesamt	1.600.000	600.000	99 %	31.000	1 %	2.231.000	1.600.000	600.000	99 %	28.000	1 %	2.228.000

¹ Aufsichtsratsvorsitzender ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. August 2020. Stellvertretender Vorsitzender bis Beendigung der Hauptversammlung am 11. August 2020.

² Stellvertretender Vorsitzender ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. August 2020.

³ Mitglied des Aufsichtsrats ab Beendigung der Hauptversammlung am 12. Mai 2021.

⁴ Mitglied des Aufsichtsrats ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. August 2020.

⁵ Mitglied des Prüfungsausschusses ab Beendigung der Hauptversammlung am 12. Mai 2021.

⁶ Vorsitzender des Prüfungsausschusses ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. August 2020.

⁷ Vorsitzender des Prüfungsausschusses bis Beendigung der Hauptversammlung am 11. August 2020.

SONSTIGES

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

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

RELATIVE ENTWICKLUNG DER VERGÜTUNG

Die jährliche Veränderung der Vergütung der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats, der durchschnittlichen Vergütung der Arbeitnehmer*innen in Deutschland auf Vollzeitäquivalenzbasis sowie der Ertragsentwicklung der Gesellschaft wird im Folgenden nach den gemäß § 162 AktG erforderlichen Angaben dargestellt.

Für die Darstellung der Ertragsentwicklung der Gesellschaft werden die Kennzahlen angewendet, die auch für die variablen erfolgsabhängigen Vergütungen der Vorstandsmitglieder maßgeblich sind. Als maßgebliche Vergleichsgruppe der Mitarbeiter*innen wurde die Belegschaft der adidas AG (einschließlich aller Mitarbeitergruppen) herangezogen. Die Gesamtzahl der Mitarbeiter*innen auf Vollzeitäquivalenzbasis betrug im Geschäftsjahr 2021 im Durchschnitt 7.143 (2020: 7.028). Die durchschnittliche Vergütung der Mitarbeiter*innen wird anhand des jährlichen Personalaufwands für die Vergleichsgruppe ermittelt. Dieser umfasst die Personalkosten für die Löhne und Gehälter, die kurz- und langfristigen variablen Vergütungen, die Nebenleistungen, die Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitgebers sowie die Kosten für die Pensionen.

In der nachfolgenden Tabelle wird die relative Entwicklung der Gesamtvergütung der im Berichtsjahr aktiven Vorstandsmitglieder dargestellt. Hierbei wird die im Einklang mit dem im Berichtsjahr geltenden Vergütungssystem gewährte, erfolgsabhängige variable Vorstandsvergütung für das Jahr ausgewiesen, für das die Vergütung zugesagt worden ist, deren zugrundeliegende Leistung bis zum Bilanzstichtag am 31. Dezember des jeweiligen Jahres vollständig erbracht wurde. Die Auszahlung der für das jeweilige Geschäftsjahr gewährten, variablen erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten erfolgt bzw. erfolgte erst nach Billigung des Konzernabschlusses für das abgelaufene Geschäftsjahr.

Ferner werden sowohl die Rentenzahlungen an die früheren Mitglieder des Vorstands als auch die Vergütungszahlungen an frühere Mitglieder des Vorstands, welche zusätzlich zu den jährlichen Vorstandsvergütungen etwaige Abfindungen sowie etwaig monatlich vom Unternehmen zu zahlende Wettbewerbsverbotsentschädigungen mitberücksichtigen, individuell ausgewiesen.

Der jährliche Versorgungsaufwand für die beitragsorientierten Pensionszusagen, die den vor dem 1. Januar 2021 bestellten aktiven Mitgliedern des Vorstands gewährt wurden, werden nachfolgend nicht ausgewiesen, da dieser im Sinne des § 162 AktG nicht als gewährte und geschuldete Vergütung zu definieren ist.

1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
----------	----------------------------------------------	----------	-----------------------------------------------	----------	----------------------------------------------	----------	-------------------------	----------	----------------------------------

RELATIVE ENTWICKLUNG DER VERGÜTUNG: GEWÄHRTE UND GESCHULDETE VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VORSTANDS

	2021		2020		2019		2018		2017 ¹⁰	
	in €/%	Veränderung in %/PP	in €/%	Veränderung in %/PP	in €/%	Veränderung in %/PP	in €/%	Veränderung in %/PP	in €/%	Veränderung in %/PP
Ertragsentwicklung in Mio. €										
Umsatzerlöse ¹	21.234	7 %	19.844	-16 %	23.640	8 %	21.915	3 %	21.218	-
Bruttomarge ¹	50,7 %	1,0 PP	49,7%	-2,3 PP	52,0 %	0,2 PP	51,8 %	1,4 PP	50,4 %	-
Operative Marge ¹	9,4 %	5,6 PP	3,8%	-7,5 PP	11,3 %	0,5 PP	10,8 %	1,0 PP	9,8 %	-
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ¹	1.492	248 %	429	-78 %	1.918	12 %	1.709	20 %	1.430	-
Jahresüberschuss der adidas AG nach HGB	1.850	174 %	674	-65 %	1.947	37 %	1.424	159 %	549	-
Durchschnittliche Jahresvergütung der Beschäftigten in Deutschland (auf Vollzeit-äquivalenzbasis) in Tsd. €	108	15 %	93	-15 %	110	11 %	98	2 %	96	-
Gesamtjahresvergütung der Mitglieder des Vorstands in Tsd. €										
Kasper Rorsted	8.990	245 %	2.603	-59 %	6.381	-10 %	7.111	-18 %	8.650	-
Roland Auschel	3.889	222 %	1.207	-58 %	2.883	-8 %	3.129	-32 %	4.624	-
Brian Grevy ²	3.238	58 %	2.049	-	-	-	-	-	-	-
Harm Ohlmeyer ³	3.988	257 %	1.116	-48 %	2.164	-11 %	2.435	18 %	2.059	-
Amanda Rajkumar ⁴	4.345	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Martin Shankland ⁵	3.550	287 %	917	-52 %	1.920	-	-	-	-	-
Zahlungen an frühere Mitglieder des Vorstands in Tsd. €										
Karen Parkin ⁶	450	-92 %	5.976	158 %	2.315	-4 %	2.401	50 %	1.604	-
Eric Liedtke ⁷	284	-43 %	500	-94 %	8.676	153 %	3.434	-30 %	4.883	-
Gil Steyaert ⁸	56	-84 %	344	-91 %	3.838	74 %	2.207	37 %	1.606	-
Herbert Hainer ⁹	662	1 %	653	-56 %	1.483	-36 %	2.324	-62 %	6.091	-
Zahlungen an vor dem 31. Dezember 2011 ausgeschiedene Mitglieder des Vorstands	2.289	-5 %	2.418	-4 %	2.515	2 %	2.467	2 %	2.424	-

¹ Aus fortgeführten Geschäftsbereichen gemäß den Angaben im Geschäftsbericht für das jeweilige Geschäftsjahr. Ab dem Geschäftsjahr 2021 wird Reebok als nicht-fortgeführter Geschäftsbereich ausgewiesen.

² Mitglied des Vorstands mit Wirkung ab 1. Februar 2020.

³ Mitglied des Vorstands mit Wirkung ab 7. März 2017.

⁴ Mitglied des Vorstands mit Wirkung ab 1. Januar 2021.

⁵ Mitglied des Vorstands mit Wirkung ab 4. März 2019.

⁶ Mitglied des Vorstands mit Wirkung ab 12. Mai 2017 bis 30. Juni 2020. Zusätzlich zu der Vergütung als Mitglied des Vorstands beinhaltet die für das Geschäftsjahr 2020 für Karen Parkin ausgewiesene Vergütung zudem die ihr anlässlich ihres Ausscheidens gewährte Abfindung. Ab dem Zeitpunkt des Ausscheidens, für die Dauer des vertraglich festgesetzten Wettbewerbsverbots, erhält Karen Parkin eine monatliche Entschädigung in Höhe von 50 % der zuletzt gezahlten monatlichen Grundvergütung.

⁷ Mitglied des Vorstands bis 31. Dezember 2019. Zusätzlich zu der Vergütung als Mitglied des Vorstands beinhaltet die für das Geschäftsjahr 2019 für Eric Liedtke ausgewiesene Vergütung zudem die ihm anlässlich seines Ausscheidens gewährte Abfindung. Ab dem Zeitpunkt des Ausscheidens, für die Dauer des vertraglich festgesetzten Wettbewerbsverbots, erhielt Eric Liedtke eine monatliche Entschädigung in Höhe von 50 % der zuletzt gezahlten monatlichen Grundvergütung.

⁸ Mitglied des Vorstands mit Wirkung ab 12. Mai 2017 bis 26. Februar 2019. Zusätzlich zu der Vergütung als Mitglied des Vorstands beinhaltet die für das Geschäftsjahr 2019 für Gil Steyaert ausgewiesene Vergütung zudem die ihm anlässlich seines Ausscheidens gewährte Abfindung. Ab dem Zeitpunkt des Ausscheidens, für die Dauer des vertraglich festgesetzten Wettbewerbsverbots, erhielt Gil Steyaert eine monatliche Entschädigung in Höhe von 50 % der zuletzt gezahlten monatlichen Grundvergütung.

⁹ Vorstandsvorsitzender und Mitglied des Vorstands bis 30. September 2016. Die für Herbert Hainer ausgewiesene Vergütung besteht aus der ihm anlässlich seines Ausscheidens gewährten Vergütung sowie aus der für die Dauer des vertraglich festgesetzten Wettbewerbsverbots an ihn gezahlten monatlichen Entschädigung in Höhe von 50 % der zuletzt gezahlten monatlichen Grundvergütung. Seit 2019 bezieht Herbert Hainer eine monatliche Rente, die ihm vor dem Hintergrund der ihm gewährten leistungsorientierten Versorgungszusage gezahlt und jährlich im gleichen Verhältnis sowie zum gleichen Zeitpunkt wie die gesetzlichen Renten in Deutschland angepasst wird.

¹⁰ Erhöhte Vergütung für das Geschäftsjahr 2017 für die Mitglieder des Vorstands vor dem Hintergrund der Auszahlung des dreijährigen LTIP-Bonus (LTIP 2015/2017).

1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	---------------------------------------	---	----------------------------------------	---	---------------------------------------	---	------------------	---	---------------------------

RELATIVE ENTWICKLUNG DER VERGÜTUNG: GEWÄHRTE UND GESCHULDETE VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

	2021		2020		2019		2018 ⁶		2017	
	in €	Veränderung in %	in €	Veränderung in %	in €	Veränderung in %	in €	Veränderung in %	in €	Veränderung in %
Mitglieder des Aufsichtsrats zum 31. Dezember 2021 in Tsd. €										
Thomas Rabe, Vorsitzender des Aufsichtsrats ¹	322	30 %	249	81 %	137	–	–	–	–	–
Ian Gallienne, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats	202	58 %	128	–25 %	171	1 %	169	29 %	131	–
Udo Müller, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats	201	0 %	202	20 %	169	94 %	87	22 %	71	–
Petra Auerbacher ¹	82	1 %	81	40 %	58	–	–	–	–	–
Roswitha Hermann ¹	82	1 %	81	48 %	55	–	–	–	–	–
Jackie Joyner-Kersey ²	52	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Christian Klein ³	81	161 %	31	–	–	–	–	–	–	–
Kathrin Menges	134	66 %	81	–8 %	88	2 %	86	24 %	69	–
Roland Nosko	122	0 %	122	–9 %	134	4 %	129	20 %	107	–
Beate Rohrig ¹	82	1 %	81	43 %	57	–	–	–	–	–
Nassef Sawiris	82	1 %	81	–9 %	89	2 %	87	24 %	70	–
Frank Scheiderer ¹	163	–1 %	164	46 %	112	–	–	–	–	–
Michael Storl ¹	82	1 %	81	40 %	58	–	–	–	–	–
Bodo Uebber ^{1, 4}	243	26 %	193	253 %	55	–	–	–	–	–
Jing Ulrich ¹	80	0 %	80	41 %	57	–	–	–	–	–
Günter Weigl ¹	163	–1 %	164	46 %	112	–	–	–	–	–
Mitglied des Aufsichtsrats bis Beendigung der Hauptversammlung am 12. Mai 2021										
Herbert Kauffmann ⁵	58	–73 %	212	–17 %	254	1 %	252	30 %	193	–

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

² Mitglied des Aufsichtsrats ab Beendigung der Hauptversammlung am 12. Mai 2021.

³ Mitglied des Aufsichtsrats ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. August 2020.

⁴ Vorsitzender des Prüfungsausschusses ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. August 2020.

⁵ Mitglied des Aufsichtsrats bis Beendigung der Hauptversammlung am 12. Mai 2021. Vorsitzender des Prüfungsausschusses bis Beendigung der Hauptversammlung am 11. August 2020.

⁶ Erhöhung der Aufsichtsratsvergütung zum 1. Juli 2017 vor dem Hintergrund der angepassten, durch die ordentliche Hauptversammlung 2017 beschlossenen Vergütung für die Mitglieder des Aufsichtsrats.

AUSBLICK 2022

Im Einklang mit dem Vergütungssystem für den Vorstand hat der Aufsichtsrat zu Beginn des Geschäftsjahres 2022 die Ziele und Schwellenwerte der für die erfolgsabhängigen variablen Vergütungskomponenten maßgeblichen Kriterien festgesetzt.

PERFORMANCE-BONUS 2022

Die Höhe des Performance-Bonus wird anhand der Erreichung von vier gewichteten Kriterien errechnet.

Zwei dieser Kriterien sind für alle Vorstandsmitglieder einheitlich und insgesamt mit 60 % gewichtet („gemeinsame Kriterien“). Der Aufsichtsrat der adidas AG hat im Einklang mit der Ausrichtung der Strategie auf nachhaltiges Wachstum und Profitabilität für die zwei gemeinsamen Kriterien für das Geschäftsjahr 2022 die folgenden finanziellen Leistungskriterien festgelegt:

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

PERFORMANCE-BONUS 2022: GEMEINSAME KRITERIEN - ZIELESETZUNG

Performance-Kriterium	Gewichtung	100 %-Zielwert
Währungsneutraler Umsatzanstieg ¹	30 %	100%ige Zielerreichung steht im Einklang mit der zu Beginn des Geschäftsjahres 2022 extern veröffentlichten Prognose
Anstieg der operativen Marge ¹	30 %	

¹ Fortgeführte Geschäftsbereiche.

Beide Leistungskriterien stehen im direkten 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 werden für das jeweilige Vorstandsmitglied individuell festgelegt und insgesamt mit 40 % gewichtet („individuelle Kriterien“). Diese individuellen Kriterien ermöglichen eine weitere Differenzierung in Abhängigkeit von den konkreten operativen und strategischen Herausforderungen jedes einzelnen Vorstandsressorts. Bei den zwei individuellen Kriterien können sowohl finanzielle Leistungskriterien als auch nichtfinanzielle Leistungskriterien Anwendung finden. Diese stehen in unmittelbarem Bezug zu der Unternehmensstrategie und deren finanziellen Zielen nachhaltiges Wachstum, Profitabilität und Cashflow-Generierung, die auf der strategischen Fokussierung auf Glaubwürdigkeit, Konsumentenerlebnis und Nachhaltigkeit basieren. Weiterhin stehen diese Kriterien in unmittelbarem Bezug zu den definierten Erfolgsfaktoren für die Umsetzung der Strategie: den Mitarbeiter*innen des Unternehmens, einer innovativen Denkweise in allen Unternehmensbereichen und einer auf Schnelligkeit und Flexibilität basierenden Digitalisierung in der gesamten Wertschöpfungskette.

Die individuellen Kriterien für das Geschäftsjahr 2022 werden im Vergütungsbericht 2022 ex post erläutert, um wettbewerbsrelevante operative und strategische Vorhaben nicht vorab preiszugeben. In diesem Vergütungsbericht werden wir auch die jeweilige Zielerreichung transparent erläutern und es wird umfassend dargelegt werden, wie sich der Performance-Bonus-Betrag konkret errechnet.

LTIP-TRANCHE 2022

Der Aufsichtsrat hat für jedes der fünf Performance-Jahre (2021 bis 2025) des LTIP 2021/2025 als Performance-Kriterien im Hinblick auf die strategischen Ziele die folgenden finanziellen bzw. ESG-bezogenen Leistungskriterien festgelegt:

- Finanzielles Kriterium: Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen im Vergleich zum Vorjahr (Gewichtung: 80 %)
- ESG-Kriterium: Anteil nachhaltiger Artikel am Angebot (Gewichtung: 20 %)

Damit wird zum einen das strategische Ziel reflektiert, den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen nachhaltig zu steigern und die Grundlage für eine attraktive Rendite für unsere Aktionär*innen zu schaffen. Zum anderen wird der für adidas wesentliche strategische Fokus, den Wandel im Bereich Nachhaltigkeit weiter voranzubringen und von wirkungsvollen Einzelinitiativen zu einem skalierten sowie umfassenden Nachhaltigkeitsprogramm überzugehen, in die Vorstandsvergütung integriert.

Die Zielwerte der jährlichen LTIP-Tranchen werden direkt aus den extern veröffentlichten langfristigen Wachstumszielen für den Gewinn des Unternehmens sowie dem Nachhaltigkeitsziel für den Anteil von nachhaltigen Artikeln am Angebot abgeleitet. In Bezug auf die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen im Vergleich zum Vorjahr hat der Aufsichtsrat unter Berücksichtigung der erwarteten Gegebenheiten des Geschäftsjahres 2022, insbesondere des Wegfalls eines großen Teils der Remanenzkosten („Stranded Costs“) im Zusammenhang mit der Veräußerung von Reebok, den Zielwert für

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

eine 100%ige Zielerreichung bei +375 Mio. € und damit am oberen Ende des vorab festgelegten Zielkorridors von +225 Mio. € bis +425 Mio. € festgelegt.

Für das Geschäftsjahr 2022 wurden für die Festlegung der Zielerreichung der Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen bzw. des Anteils nachhaltiger Artikel am Angebot folgende Schwellenwerte festgelegt:

LTIP 2021/2025: ZIELSETZUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2022

Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen gegenüber dem Vorjahr	Zielerreichungsgrad
+735 Mio. €	200 %
+555 Mio. €	150 %
+375 Mio. €	100 %
+195 Mio. €	50 %
+15 Mio. €	0 %
Anteil nachhaltiger Artikel am Angebot ¹	Zielerreichungsgrad
78 %	200 %
74 %	150 %
70 %	100 %
66 %	50 %
62 %	0 %

¹ Prozentualer Anteil nachhaltiger Artikel (nach Anzahl), der an den Verkaufsstellen angeboten wird (Durchschnitt der Saison Herbst/Winter des laufenden Geschäftsjahres und Frühling/Sommer des folgenden Geschäftsjahres). Die Definition von nachhaltigen Artikeln basiert auf dem Anteil umweltfreundlicher Materialien am Artikelgewicht. Bei Bekleidung (ohne Zubehör) beträgt der umweltfreundliche Materialanteil am Artikelgewicht mindestens 70 %, bei Accessoires/Ausrüstung (ohne Zubehör) mindestens 50 % und bei Schuhen (gesamter Schuh) mindestens 20 %. Es werden nur Artikel mit verifizierten umweltfreundlichen Materialinhalten berücksichtigt. Lizenzierte Artikel sind ausgenommen. Ohne Reebok.

Die konkrete Zielerreichung der für das Geschäftsjahr 2022 festgelegten Leistungskriterien sowie die damit zusammenhängende Festlegung der Höhe der variablen erfolgsabhängigen Vergütung werden im Vergütungsbericht 2022 detailliert erläutert.

Für den Vorstand



KASPER RORSTED

VORSTANDSVORSITZENDER

Für den Aufsichtsrat



THOMAS RABE

AUFSICHTSRATSVORSITZENDER

Februar 2022

VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS ÜBER DIE PRÜFUNG DES VERGÜTUNGSBERICHTS NACH § 162 ABS. 3 AKTG

An die adidas AG, Herzogenaurach

PRÜFUNGSURTEIL

Wir haben den Vergütungsbericht der adidas AG, Herzogenaurach, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021 daraufhin formell geprüft, ob die Angaben nach § 162 Abs. 1 und 2 AktG im Vergütungsbericht gemacht wurden. In Einklang mit § 162 Abs. 3 AktG haben wir den Vergütungsbericht nicht inhaltlich geprüft. Nach unserer Beurteilung sind im beigefügten Vergütungsbericht in allen wesentlichen Belangen die Angaben nach § 162 Abs. 1 und 2 AktG gemacht worden. Unser Prüfungsurteil erstreckt sich nicht auf den Inhalt des Vergütungsberichts.

GRUNDLAGE FÜR DAS PRÜFUNGSURTEIL

Wir haben unsere Prüfung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit § 162 Abs. 3 AktG unter Beachtung des IDW Prüfungsstandards: Die Prüfung des Vergütungsberichts nach § 162 Abs. 3 AktG (IDW PS 870 (08.2021)) durchgeführt. Unsere Verantwortung nach dieser Vorschrift und diesem Standard ist im Abschnitt ‚Verantwortung des Wirtschaftsprüfers‘ unseres Vermerks weitergehend beschrieben. Wir haben als Wirtschaftsprüferpraxis die Anforderungen des IDW Qualitätssicherungsstandards: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1) angewendet. Die Berufspflichten gemäß der Wirtschaftsprüferordnung und der Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer/vereidigte Buchprüfer einschließlich der Anforderungen an die Unabhängigkeit haben wir eingehalten.

VERANTWORTUNG DES VORSTANDS UND DES AUFSICHTSRATS

Der Vorstand und der Aufsichtsrat sind verantwortlich für die Aufstellung des Vergütungsberichts, einschließlich der dazugehörigen Angaben, der den Anforderungen des § 162 AktG entspricht. Ferner sind sie verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig erachten, um die Aufstellung eines Vergütungsberichts, einschließlich der dazugehörigen Angaben, zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

VERANTWORTUNG DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob im Vergütungsbericht in allen wesentlichen Belangen die Angaben nach § 162 Abs. 1 und 2 AktG gemacht worden sind, und hierüber ein Prüfungsurteil in einem Vermerk abzugeben. Wir haben unsere Prüfung so geplant und durchgeführt, dass wir durch einen Vergleich der im Vergütungsbericht gemachten Angaben mit den in § 162 Abs. 1 und 2 AktG geforderten Angaben die formelle Vollständigkeit des Vergütungsberichts feststellen können. In Einklang mit § 162 Abs. 3 AktG haben wir die inhaltliche Richtigkeit der Angaben, die inhaltliche Vollständigkeit der einzelnen Angaben oder die angemessene Darstellung des Vergütungsberichts nicht geprüft.

München, den 25. Februar 2022

KPMG AG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Huber-Straßer
Wirtschaftsprüferin

Schmidt
Wirtschaftsprüfer

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

UNSERE AKTIE

Die internationalen Aktienmärkte waren 2021 volatil, konnten das Jahr jedoch positiv abschließen. Der DAX legte um fast 16 % zu und der EURO STOXX 50 stieg um 21 %, im Einklang mit dem MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index, der um 22 % anstieg. Trotz der starken operativen und finanziellen Leistung des Unternehmens blieb die Aktie der adidas AG hinter der Entwicklung des allgemeinen Aktienmarkts zurück und beendete das Jahr 2021 im Vergleich zum Vorjahr mit einem Rückgang um 15 %. Angesichts der starken operativen und finanziellen Entwicklung im Jahr 2021 sowie des Vertrauens des Managements in die solide Finanzlage und langfristigen Wachstumsaussichten des Unternehmens werden wir der Hauptversammlung 2022 eine Dividende in Höhe von 3,30 € pro Aktie vorschlagen.

STARKE ERHOLUNG DER AKTIENMÄRKTE IM JAHR 2021

Im Jahr 2021 führte die robuste Erholung der Weltwirtschaft, unterstützt durch starke geld- und fiskalpolitische Anreize, zu einem kräftigen Aufschwung der globalen Aktienmärkte. Gegen Ende des Jahres hinterließen das Auftreten neuer Coronavirus-Varianten und das Mehrjahreshoch bei den Inflationsraten an den Märkten weltweit ihre Spuren. Nichtsdestotrotz konnte der DAX im Jahr 2021 annähernd 16 % zulegen. Der EURO STOXX 50 und der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index stiegen um 21 % bzw. um 22 %. Trotz der starken operativen und finanziellen Leistung des Unternehmens entwickelte sich die Aktie der adidas AG schlechter als der Aktienmarkt und beendete das Jahr 2021 mit einem Rückgang von 15 % gegenüber dem Vorjahr. Das schwierige Marktumfeld in China, die anhaltenden Herausforderungen durch die Covid-19-Pandemie und die Auswirkungen von Unterbrechungen in der Beschaffungskette hinterließen ihre Spuren in der Performance unserer Aktie.

LEVEL 1 ADR ENTWICKELT SICH SCHWÄCHER ALS AKTIE

Unser Level 1 ADR schloss das Jahr 2021 bei 144,00 US-\$. Das bedeutet einen Rückgang von 21 % gegenüber dem Vorjahresniveau (2020: 182,99 US-\$). Der stärker ausgeprägte Kursrückgang des Level 1 ADR gegenüber der Aktie war auf die Bewertung des US-Dollars gegenüber dem Euro im Jahr 2021 zurückzuführen. Die Anzahl der ausstehenden Level 1 ADRs stieg von 8,9 Millionen Ende 2020 auf 10,8 Millionen zum Jahresende 2021. Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen nahm 2021 auf rund 65.000 ADRs zu (2020: rund 55.000). Weitere Informationen zum ADR-Programm sind auf unserer Website zu finden. ► [ADIDAS-GROUP.COM/ADR](https://www.adidas-group.com/adr)

ADIDAS AG AKTIE IN WICHTIGEN INDIZES VERTRETEN

Die Aktie der adidas AG ist in verschiedenen führenden Indizes weltweit vertreten, darunter der DAX, der EURO STOXX 50 sowie der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index. Zum 31. Dezember 2021 war unsere Gewichtung im DAX bei 3 % (2020: 5 % im DAX 30). Gemessen an der Marktkapitalisierung lagen wir zum Jahresende auf Platz 12 im DAX (2020: Platz 6 im DAX 30). Unsere niedrigere Gewichtung und Platzierung im Vergleich zum Vorjahr hängt vor allem mit der Erweiterung des DAX von 30 auf 40 Werte zusammen.

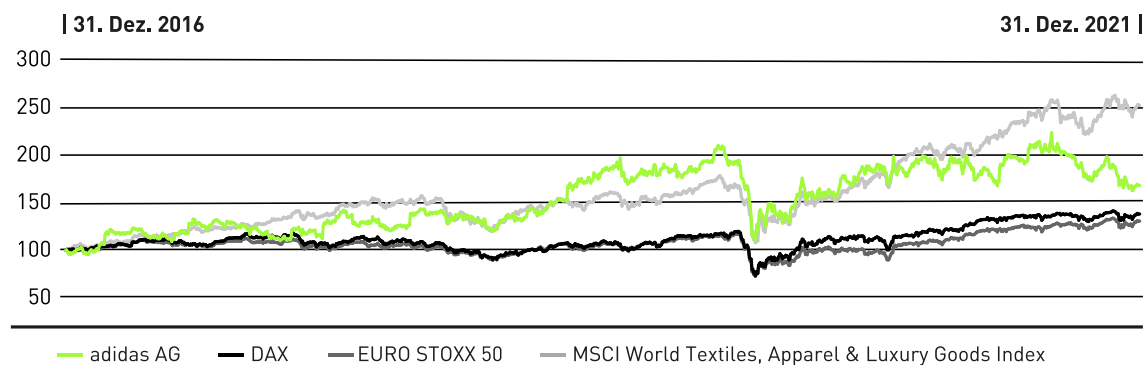
1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	---------------------------------------	---	----------------------------------------	---	---------------------------------------	---	------------------	---	---------------------------

ENTWICKLUNG DER ADIDAS AG AKTIE UND WICHTIGER INDIZES ZUM JAHRESENDE 2021 IN %

	1 Jahr	3 Jahre	5 Jahre	10 Jahre
adidas AG	-15	39	69	418
DAX	16	50	38	130
EURO STOXX 50	21	43	31	54
MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index	22	101	152	249

Quelle: Bloomberg.

AKTIENKURSENTWICKLUNG DER LETZTEN FÜNF JAHRE¹



¹ Index: 31. Dezember 2016 = 100. Quelle: Bloomberg.

DIE ADIDAS AG AKTIE

		2021	2020	Wichtige Indizes
Anzahl der ausstehenden Aktien am Jahresende ¹	Aktien	191.594.855	195.066.060	
Unverwässertes Ergebnis je Aktie ²	€	7,47	2,31	
Verwässertes Ergebnis je Aktie ²	€	7,47	2,31	
Jahresendkurs	€	253,20	297,90	
Höchstkurs	€	336,25	316,05	— DAX
Tiefstkurs	€	245,00	166,92	— STOXX Europe 50
Marktkapitalisierung ³	Mio. €	48.512	58.110	— EURO STOXX 50
Dividende je Aktie	€	3,30 ⁴	3,00	— MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods
Dividendensumme	Mio. €	632 ⁵	585	— MSCI World ESG Leaders Index
Ausschüttungsquote ²	%	42,4 ⁵	126,8	— Deutsche Börse Prime Consumer
Dividendenrendite	%	1,3	1,0	— FTSE4Good Index Series
Eigenkapital pro Aktie ³	€	39,24	33,09	
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende ⁶	x	33,9	128,9	
Durchschnittliches Handelsvolumen je Handelstag ⁷	Aktien	546.483	808.394	

¹ Alle Aktien sind voll dividendenberechtigt, ohne eigene Aktien.

² Basierend auf dem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen.

³ Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Jahresende, ohne eigene Aktien.

⁴ Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

⁵ Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum 31. Dezember 2021.

⁶ Basierend auf dem unverwässerten Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen.

⁷ Basierend auf der Anzahl der an allen deutschen Börsen gehandelten Aktien.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

DIVIDENDENVORSCHLAG VON 3,30 € JE AKTIE

Angesichts der starken operativen und finanziellen Entwicklung im Jahr 2021, der Finanzlage des Unternehmens sowie des Vertrauens des Managements in die langfristigen Wachstumsaussichten werden Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG, der Hauptversammlung am 12. Mai 2022 eine Dividende in Höhe von 3,30 € je dividendenberechtigte Aktie vorzuschlagen. Dies bedeutet eine Erhöhung um 10 % gegenüber dem Vorjahr (2021: 3,00 €). Die Gesamtausschüttung in Höhe von 632 Mio. € (2021: 585 Mio. €) entspricht einer Ausschüttungsquote von 42,4 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen (2021: 126,8 %), basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum 31. Dezember 2021. Dieser Vorschlag steht im Einklang mit der Dividendenpolitik des Unternehmens, die eine Ausschüttung zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen vorsieht.

IM GESCHÄFTSJAHR 2021 GIBT ADIDAS 1,6 MRD. € AN AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE ZURÜCK

Im Rahmen unserer neuen Strategie 'Own the Game' planen wir, im Fünfjahreszeitraum zwischen 2021 und 2025 zwischen 8 Mrd. € und 9 Mrd. € mit unseren Aktionär*innen zu teilen, und zwar durch regelmäßige Dividendenausschüttungen in einer Größenordnung zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen und durch Aktienrückkäufe. Vor diesem Hintergrund hat der Vorstand im Juni 2021 beschlossen, in der zweiten Jahreshälfte wieder mit dem Rückkauf von Aktien zu beginnen. Zwischen dem 1. Juli und dem 25. November 2021 hat die adidas AG 3.471.205 Aktien für einen Gesamtbetrag von 1 Mrd. € zurückgekauft. Nach Abschluss des Rückkaufs hat adidas beschlossen, insgesamt 8.316.186 eigene Aktien einzuziehen, wodurch sich die Anzahl der Aktien und das Grundkapital des Unternehmens entsprechend verringert haben. Einschließlich der Dividendenausschüttung von 585 Mio. € im Mai 2021 gab die adidas AG im Jahr 2021 fast 1,6 Mrd. € an ihre Aktionär*innen zurück. Darüber hinaus hat der Vorstand im Dezember 2021 beschlossen, ein mehrjähriges Aktienrückkaufprogramm zu starten. Im Rahmen dieses Programms, das im Januar 2022 begonnen hat, plant das Unternehmen, bis 2025 Aktien im Wert von bis zu 4 Mrd. € zurückzukaufen. Unter Berücksichtigung der Rückkaufaktivitäten im Jahr 2021 beabsichtigt adidas, durch regelmäßige Aktienrückkäufe während des fünfjährigen Strategiezyklus bis zu 5 Mrd. € an seine Aktionär*innen zurückzugeben.

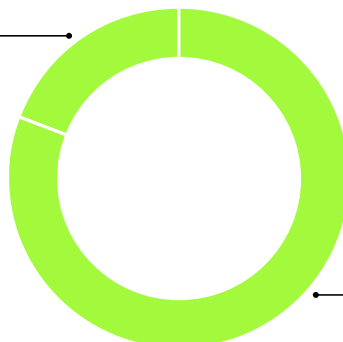
AUSGEPRÄGTE INTERNATIONALE INVESTORENBASIS

Basierend auf unserem Aktienregister schätzen wir die Gesamtzahl der Aktionär*innen der adidas AG auf derzeit über 125.000 (2020: über 115.000). Gemäß unserer letzten Aktienbesitzanalyse vom Januar 2022 konnten wir fast 100 % unserer ausstehenden Aktien zuordnen. Institutionelle Investoren stellen die größte Investorengruppe dar und halten 81 % unserer gesamten ausstehenden Aktien (2020: 86 %). Der Anteil der Aktien, die sich im Besitz von Privatanleger*innen und uns nicht näher bekannten Investor*innen befinden, beträgt 19 % (2020: 11 %). Darüber hinaus hält die adidas AG derzeit 0,3% der ausstehenden Aktien als eigene Aktien (2020: 3 %). Grund für diesen Rückgang gegenüber dem Vorjahr war vor allem der Einzug 8.316.186 eigener Aktien im November 2021.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

AKTIONÄRSSTRUKTUR NACH INVESTORENGRUPPEN¹

19 % Privatanleger und nicht näher bekannte Investoren



81 % Institutionelle Investoren

¹ Stand: Januar 2022.

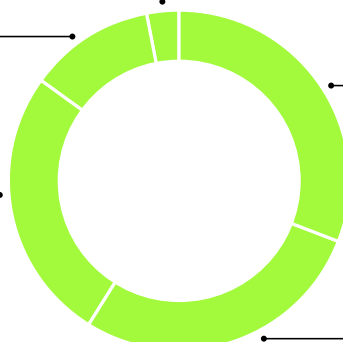
Nach Regionen betrachtet sind 31 % der institutionellen Investoren derzeit in Nordamerika ansässig (2020: 35 %), gefolgt von Großbritannien und Irland mit 26 % (2020: 26 %). Auf deutsche institutionelle Investoren entfallen 12 % (2020: 11 %). Auf institutionelle Investoren aus anderen kontinental-europäischen Ländern entfallen 28 % (2020: 24 %). Investoren in anderen Regionen der Welt besitzen 3 % der von institutionellen Investoren gehaltenen Aktien (2020: 3 %).

AKTIONÄRSSTRUKTUR NACH REGION^{1,2}

3 % Rest der Welt

12 % Deutschland

26 % Großbritannien & Irland



31 % Nordamerika

28 % Kontinentaleuropa

¹ Stand: Januar 2022.

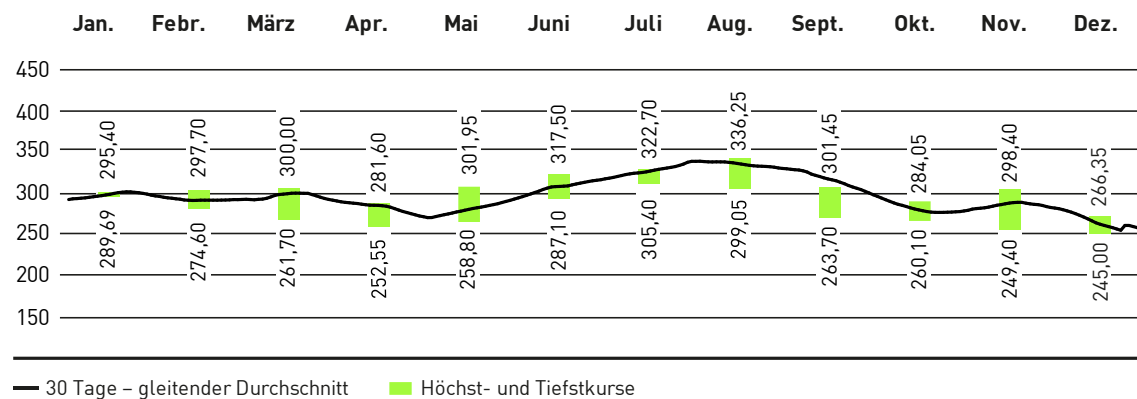
² Bezieht sich lediglich auf institutionelle Investoren.

MEHRHEIT DER ANALYST*INNEN STUFT AKTIE DER ADIDAS AG POSITIV EIN

Rund 35 Analyst*innen von Investmentbanken und Brokerfirmen veröffentlichen regelmäßig Studien zu adidas. Die Mehrheit der Analyst*innen raten zum Kauf der adidas Aktie. Dies zeigt die Aufteilung der Analystenempfehlungen hinsichtlich unserer Aktie zum 31. Dezember 2021. 63 % der Analyst*innen haben eine Kaufempfehlung für unsere Aktie ausgesprochen (2020: 37 %), während 31 % empfohlen haben, unsere Aktie zu halten (2020: 46 %). 6 % der Analyst*innen raten zum Verkauf der adidas Aktie (2020: 17 %).

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

MONATLICHE HÖCHST- UND TIEFSTKURSE DER ADIDAS AG AKTIE¹ IN €



¹ Basierend auf Xetra-Tagesschlusskursen. Quelle: Bloomberg.

STIMMRECHTSMITTEILUNGEN VERÖFFENTLICHT

Alle Stimmrechtsmitteilungen, die im Jahr 2021 und danach gemäß §§ 33 ff. Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) (§§ 21 ff. WpHG alte Fassung) mitgeteilt worden sind, sind auf unserer Website zu finden. Informationen zu meldepflichtigen Beteiligungen, die aktuell eine bestimmte Schwelle über- oder unterschreiten, sind dem Anhang dieses Berichts zu entnehmen. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN](https://www.adidas-group.com/s/stimmrechtsmitteilungen)

► SIEHE ERLÄUTERUNG 25

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](https://www.adidas-group.com/s/eigengeschaefte-fuehrungskraefte)

2

KONZERN- LAGEBERICHT UNSER UNTERNEHMEN

STRATEGIE	84
GLOBAL BRANDS	90
GLOBAL SALES	96
GLOBAL OPERATIONS	100
UNSER TEAM	105
NACHHALTIGKEIT	119
NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG	153

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

STRATEGIE

Im Leben von immer mehr Menschen gewinnt Sport zunehmend an Bedeutung – sowohl auf als auch neben dem Spielfeld. Wir sind daher in einer äußerst attraktiven Branche tätig und nutzen unser tiefes Verständnis für die Konsument*innen und die Authentizität der Marke adidas, um neue Maßstäbe bei Produkten, Erlebnissen und Services zu setzen. Wir tun dies im Rahmen unserer Strategie ‚Own the Game‘, die es uns ermöglicht, die Beschleunigung struktureller und vorteilhafter Langzeittrends voll für uns zu nutzen.

UNSER UNTERNEHMENSZWECK: DURCH SPORT KÖNNEN WIR LEBEN VERÄNDERN

Wir werden immer danach streben, die Grenzen des Menschenmöglichen zu verschieben, Menschen für den Sport zu begeistern, sie durch den Sport zu vereinen und eine nachhaltigere Welt zu schaffen.

UNSERE MISSION: DIE WELTWEIT BESTE SPORTARTIKELMARKE SEIN

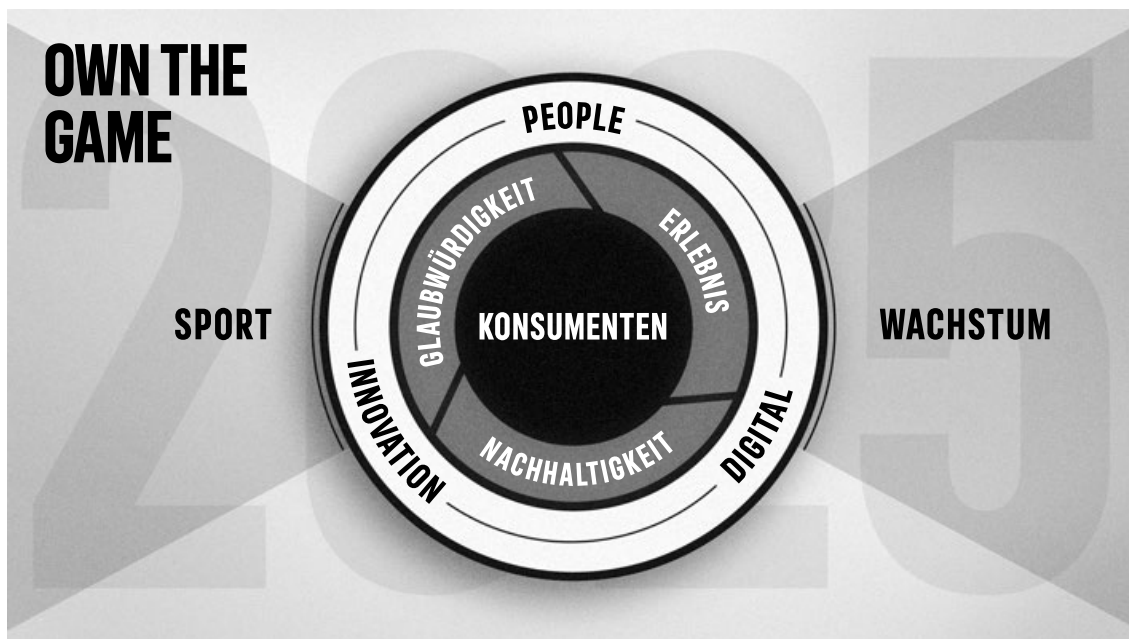
Wir sind die ‚Besten‘, wenn wir als glaubwürdiger, inklusiver und nachhaltiger Marktführer in jeder strategischen Kategorie in Bezug auf Marktanteile langfristig an erster oder zweiter Stelle stehen.

UNSERE HALTUNG: ‚IMPOSSIBLE IS NOTHING‘

Wir sind rebellische Optimisten voller Tatendrang. Gemeinsam wollen wir die Zukunft gestalten. Wo andere nur das Unmögliche sehen, steckt für uns die Welt voller Möglichkeiten.

NEUE STRATEGIE BIS 2025: ‚OWN THE GAME‘

Unsere Strategie bis zum Jahr 2025 heißt ‚Own the Game‘ und ist tief im Sport verwurzelt. Sport ist die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft von adidas. ‚Own the Game‘ stellt die Konsument*innen in den Mittelpunkt unseres gesamten Handelns und wird durch die Menschen, die bei adidas arbeiten, mit Leben gefüllt. Unser strategischer Fokus liegt darauf, die Glaubwürdigkeit unserer Marke zu steigern, Konsumentenerlebnisse auf eine neue Ebene zu heben und die Grenzen des Möglichen im Bereich Nachhaltigkeit zu verschieben. Die Umsetzung dieser Strategie wird durch unsere innovative Denkweise bezogen auf alle Aspekte des Geschäfts sowie unsere digitale Transformation ermöglicht. ‚We own the game‘ – wir beherrschen das Spiel – und werden signifikantes Wachstum generieren.

„OWN THE GAME“ IST UNSERE STRATEGIE BIS 2025**KONSUMENTINNEN UND KONSUMENTEN**

Unsere Konsument*innen stehen im Mittelpunkt von ‚Own the Game‘. Sie sind es, die durch ihre Präferenzen und ihr Verhalten strukturelle Trends in unserer Branche prägen. Sie wollen ein aktives und gesundheitsbewusstes Leben führen und Sport mit Lifestyle kombinieren. Sie sind ‚Digital Natives‘ und machen Nachhaltigkeit aus Überzeugung zu ihrer Priorität. ‚Own the Game‘ greift diese konsumenten-fokussierten Chancen auf und bringt neue hervor. Indem wir unseren Unternehmenszweck ‚Durch Sport können wir Leben verändern‘ weiter mit Leben füllen, wird uns ‚Own the Game‘ bis zum Jahr 2025 nicht nur zu überproportionalem Umsatzwachstum verhelfen, sondern auch die Beziehung zu unseren Konsument*innen vertieft haben.

MITARBEITENDE

Um unsere fünfjährige Strategie erfolgreich umzusetzen, befähigen wir unsere Beschäftigten dazu, das Spiel ganz im Sinne von ‚Own the Game‘ zu bestimmen. Unsere Mitarbeiterstrategie baut auf drei wesentlichen Säulen auf: ‚Leadership, Betterment und Performance‘ (Führung, Weiterentwicklung und Leistung). Untermuert werden diese durch die Werte ‚Diversity, Equity, and Inclusion‘ (Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion).

- **„Leadership“:** Wir entwickeln unsere Beschäftigten dahingehend, auf allen Ebenen der Organisation Führungskompetenz zu zeigen und andere zu befähigen und zu inspirieren, sodass alle in unserem Unternehmen die ihnen gebotenen Chancen wahrnehmen können. Indem sie Verantwortung übernehmen, Mut zeigen und Innovation vorantreiben, können unsere Beschäftigten das Spiel beherrschen.
- **„Betterment“:** Wir streben danach, die strategischen Fähigkeiten aufzubauen, die notwendig sind, um unsere Strategie umzusetzen. Das erreichen wir, indem wir ein Mitarbeitererlebnis schaffen, das Talente anzieht und relevante Lernmöglichkeiten und Karrierepfade bereithält, um Beschäftigte durch Kompetenzerweiterung oder Neuqualifikation gut für die Zukunft aufzustellen.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

- **„Performance“:** Wir entwickeln unsere Philosophie des Leistungsmanagements weiter, um klar zu demonstrieren, dass wir auf Sieg spielen, unsere Werte leben, eine starke Feedback-Kultur integrieren und herausragende Einzel- sowie Teamergebnisse anerkennen wollen.
- **„Diversity, Equity, and Inclusion“:** Wir wollen für alle unsere Beschäftigten gleiche Startbedingungen bieten und sicherstellen, dass allen im Team gleichwertige Karrieremöglichkeiten offenstehen. Unter anderem haben wir uns dazu verpflichtet, unseren Anteil an Frauen in Führungspositionen auf Director-Ebene und höher bis 2025 weltweit auf über 40 % zu steigern.

GLAUBWÜRDIGKEIT

Aufgrund ihrer Glaubwürdigkeit in den Bereichen Sport und Kultur nimmt unsere Marke eine führende Position ein. Um unsere Konsument*innen auch in Zukunft mit innovativen und unserer Mission entsprechenden Konzepten zu begeistern, schärfen wir unser Markenprofil, verbessern unser Produktangebot und nutzen Partnerschaften, um unsere Glaubwürdigkeit gegenüber den Konsument*innen noch weiter zu steigern.

- **Sport:** Wir richten den Fokus auf die wichtigsten Sportkategorien: Fußball, Training, Running und Outdoor. Fußball ist die wichtigste Sportart in Bezug auf Zuschauerzahlen. Running, Training und Outdoor haben die höchste Beteiligung. Produkte dieser Kategorien sind für den Sport konzipiert und werden beim Sport getragen.
- **„Lifestyle“:** Um kommerziell die größtmögliche Chance für adidas zu nutzen, optimieren wir unsere Markenarchitektur und haben mit „Sportswear“ ein neues Konsumentenkonzept eingeführt. Die Produkte in dieser Kategorie finden ihren Ursprung im Sport, werden aber für Mode- und Lifestyle-Zwecke getragen. Gleichzeitig haben wir Originals-Produkte, die vom Sport inspiriert und auf der Straße getragen werden, durch erstklassiger Materialien und Verarbeitung in das Premiumsegment expandiert.
- **„Women’s“:** Wir setzen einen kategorieübergreifenden Plan zur Entwicklung erstklassiger Produkte für Frauen um. Durch unser Mitgliedschaftsprogramm optimieren wir das Konsumentenerlebnis für Frauen weiter, um zu *ihrer* unverzichtbaren Sportmarke zu werden. Unser Ziel ist es, zwischen 2021 und 2025 in unserem „Women’s“-Geschäft ein währungsbereinigtes, durchschnittliches Umsatzwachstum im mittleren Zehnprozentbereich pro Jahr zu erzielen und damit den Anteil von „Women’s“ an unserem Gesamtgeschäft deutlich zu erhöhen.
- **Partnerschaften:** Wir steigern unsere Glaubwürdigkeit, indem wir die Kraft, Authentizität und Reichweite unserer Partnerschaften nutzen. Wir erweitern unser Partnerportfolio, in dem bereits Persönlichkeiten wie Beyoncé, Jerry Lorenzo, Kanye West, Pharrell Williams, Stella McCartney oder Yohji Yamamoto vertreten sind. Diese werden auch in Zukunft eine wesentliche Rolle dabei spielen, unsere Konsument*innen im „Lifestyle“-Bereich zu begeistern. Zudem nutzen wir unsere Partnerschaften mit den größten Ikonen des Sports, sei es mit Teams wie Bayern München oder Real Madrid, Athlet*innen wie Lionel Messi oder Mikaela Shiffrin oder Veranstaltungen wie dem Boston oder Berlin Marathon.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

KONSUMENTENERLEBNIS

Um langfristige Beziehungen zu unseren Konsument*innen aufzubauen, wollen wir sie begeistern und ihnen mehr Einflussmöglichkeiten geben. Das erreichen wir, indem wir ein personalisiertes Konsumentenerlebnis schaffen – sowohl im digitalen als auch im stationären Handel. Vor diesem Hintergrund beschleunigen wir unsere Transformation in ein Direct-to-Consumer- („DTC“-)gesteuertes Geschäftsmodell mit dem Fokus auf Mitgliedschaft.

- **Mitgliedschaft:** Mit Einführung des Mitgliedschaftsprogramms im Jahr 2018 haben wir die Grundlage geschaffen, unseren wichtigsten Konsument*innen ein personalisiertes Erlebnis zu bieten. Über eine Mitgliedschaft belohnen wir sowohl das Engagement als auch die Einkaufsaktivitäten unserer Konsument*innen, indem wir ihnen unter anderem exklusive Hype-Produkte, den Zugang zu Produkteinführungen oder die Teilnahme an speziellen Veranstaltungen anbieten. Wir wollen dies nun auf die nächste Ebene heben und die Anzahl unserer Mitglieder bis 2025 auf etwa 500 Millionen steigern. Im Jahr 2021 haben wir die Anzahl der Mitglieder auf 240 Millionen gesteigert und sind auf gutem Weg, unser Ziel für 2025 zu erreichen.
- **DTC-gesteuert:** E-Commerce bleibt unsere wichtigste Verkaufsplattform. So werden sowohl unsere Online-Plattform adidas.com als auch die adidas App an allen relevanten Berührungspunkten für unsere Konsument*innen verbessert und noch ansprechender gestaltet. Unser E-Commerce-Geschäft soll bis zum Jahr 2025 voraussichtlich 8 Mrd. € bis 9 Mrd. € unseres Umsatzes ausmachen. 2021 haben wir ein Niveau von 3,942 Mrd. € erreicht. Auch wenn der E-Commerce an erster Stelle unserer DTC-Strategie steht, spielen unsere stationären Geschäfte weiterhin eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, die Konsument*innen auf physischer und emotionaler Ebene an unsere Marke zu binden. Unsere Einzelhandelskonzepte werden mit allen Möglichkeiten des Omni-Channel-Vertriebs digitalisiert. Das DTC-Geschäft, das sowohl unseren E-Commerce als auch unsere stationären Geschäfte umfasst, soll bis zum Jahr 2025 in etwa die Hälfte des Unternehmensumsatzes ausmachen. Im Jahr 2021 hat unser DTC-Geschäft 38 % des Gesamtumsatzes ausgemacht. Zudem werden wir nach dem Prinzip ‚Win with the Winners‘ unsere starken Beziehungen zu sorgfältig ausgewählten Großhandelspartnern nutzen, um den Konsument*innen ein holistisches Einkaufserlebnis zu bieten, egal, an welchem Ort der Einkauf stattfindet.
- **Key Citys:** Wir haben unser bestehendes Portfolio an sogenannten Key Citys erweitert. Zu Tokio, Schanghai, Paris, London, New York und Los Angeles kommen die Metropolen Mexiko-Stadt, Berlin, Moskau, Dubai, Peking und Seoul hinzu. Diese Städte stellen das lebendige Zentrum unserer globalen Konsumentenerlebnisse dar und setzen Maßstäbe für den Rest der Welt. Gleichzeitig bieten sie mit Blick auf die anhaltende Urbanisierung auch kommerzielle Chancen.
- **Strategische Märkte:** Wir legen den Fokus auf die Märkte China, Nordamerika und EMEA, um begeisternde Konsumentenerlebnisse bieten zu können. Wir verfolgen dabei einen maßgeschneiderten Ansatz, der lokale Trends aufgreift. Unser Ziel ist es, Marktanteile in allen drei strategischen Märkten zu gewinnen, die bis 2025 zusammen rund 90 % des Umsatzwachstums ausmachen sollen.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeit ist bereits seit über zwei Jahrzehnten ganzheitlich und fest in unserem Geschäftsmodell verankert. Dies reflektiert unmittelbar unseren Unternehmenszweck ‚Durch Sport können wir Leben verändern‘. Wir bringen den Wandel im Bereich Nachhaltigkeit weiter voran und gehen von wirkungsvollen Einzelinitiativen über zu einem umfassenden, auf den Verbraucher ausgerichteten Programm mit einem umfangreichen Nachhaltigkeitsangebot.

- **Unser Angebot:** Wir verschieben die Grenzen unseres nachhaltigen Angebots immer weiter, damit die Konsument*innen aus einem einzigartigen und umfassenden Angebot wählen können. Bis zum Jahr 2025 werden neun von zehn unserer Artikel nachhaltig sein. Dazu gehört, jeden unserer Artikel in eines von drei von uns definierten Nachhaltigkeitskonzepten zu überführen: Sie werden entweder aus recycelten Materialien gefertigt, kreislaufwirtschaftlich verarbeitet (‚Made to be Remade‘) oder enthalten regenerative Materialien. Nachhaltig sind für uns Artikel, die aufgrund der verwendeten Materialien Umweltvorteile gegenüber herkömmlichen Artikeln haben, d.h. – in erheblichem Maße – aus ökologisch bevorzugten Materialien hergestellt sind.
- **Unsere Vorgehensweise:** Wir setzen uns dafür ein, den CO₂e-Fußabdruck unseres Produktangebots zu reduzieren mit dem Ziel, bis zum Jahr 2050 klimaneutral zu sein. Um dies zu erreichen, setzen wir Initiativen im Hinblick auf Null-CO₂e-Emissionen an unseren Standorten um und fördern Umweltprogramme entlang der gesamten Wertschöpfungskette in enger Zusammenarbeit mit unseren Zulieferern.
- **Unsere Kommunikation:** Wir berichten bewusst über unsere Anstrengungen, Produkte aus regenerativen Materialien und mit geringer Umweltauswirkung herzustellen. Um unsere Konsument*innen dazu zu bewegen, nachhaltigere Entscheidungen zu treffen, kommunizieren wir klar und konsistent, mit einfachen Maßnahmen, die es leicht machen, unsere Ziele und Fortschritte nachzuvollziehen.

INNOVATION UND DIGITAL

Zwei sogenannte ‚Strategic Enablers‘ verhelfen uns zum Erfolg. Dies ist zum einen die Anwendung einer umfassenden innovativen Denkweise bezogen auf alle Aspekte unseres Geschäfts, und zum anderen das Profitieren von einer auf Schnelligkeit und Flexibilität basierenden Digitalisierung entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette. Diese ‚Strategic Enablers‘ sind maßgeblich für die Umsetzung der drei strategischen Fokusbereiche Glaubwürdigkeit, Konsumentenerlebnis und Nachhaltigkeit, die darauf ausgerichtet sind, das Augenmerk noch stärker auf unsere Konsument*innen zu legen und Wachstum voranzutreiben.

FINANZZIELE BIS 2025

Unsere Strategie ‚Own the Game‘ ist darauf ausgelegt, Wachstum bei Umsatz, Profitabilität und Cashflow zu erzielen. Dies schafft wiederum langfristigen Mehrwert für unsere Aktionär*innen. Daher konzentrieren wir uns darauf, Faktoren, die wir selbst steuern können, strikt zu managen und umzusetzen:

- **Umsatzwachstum über dem Branchendurchschnitt:** Es ist unser Ziel, den währungsbereinigten Umsatz in dem Zeitraum zwischen 2021 und 2025 um durchschnittlich 8 % bis 10 % pro Jahr zu steigern, wobei 2021 das Basisjahr ist.
- **Weitere Steigerung von Bruttomarge und operativer Marge:** Wir rechnen damit, bis zum Jahr 2025 unsere Bruttomarge auf 53 % bis 55 % und unsere operative Marge auf 12 % bis 14 % steigern zu können.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

-
- **Nachhaltige Gewinnsteigerung:** Wir gehen davon aus, den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen in dem Zeitraum zwischen 2021 und 2025 um durchschnittlich 16 % bis 18 % pro Jahr steigern zu können, wobei 2021 das Basisjahr ist.
 - **Investitionen in zukünftiges organisches Wachstum:** Wir streben an, 3 % bis 4 % des Umsatzes jährlich als Investitionsausgaben in unser Geschäft zurückzuführen.
 - **Attraktive Rendite für unsere Aktionär*innen:** Basierend auf dem deutlichen Wachstum von Umsatz und Profitabilität werden wir bis zum Jahr 2025 einen signifikanten kumulativen Free Cashflow generieren. Ein Großteil davon – zwischen 8 Mrd. € und 9 Mrd. € – wird unseren Aktionär*innen durch eine konsequente Dividendenauszahlung zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen sowie durch Aktienrückkäufe zurückgegeben. Im Jahr 2021 haben wir Aktien im Wert von 1 Mrd. € zurückgekauft. Einschließlich der Dividendenausschüttung von 585 Mio. € im Mai haben wir so während des ersten Jahres von ‚Own the Game‘ fast 1,6 Mrd. € an unsere Aktionär*innen zurückgegeben.

Als führendes Unternehmen in unserer Branche mit einer starken Strategie sind wir für die kommenden Jahre sehr gut aufgestellt.

GLOBAL BRANDS

KOMPROMISSLOSER KONSUMENTENFOKUS

Der Bereich Global Brands ist für Innovation, Design, Entwicklung und Marketing unserer verschiedenen Sport- und Lifestyleangebote zuständig. Indem wir stets begehrten Produkte und inspirierende Erlebnisse kreieren, wollen wir das Image unseres Unternehmens sowie das Konsumentenvertrauen und die Markentreue stärken. Damit wollen wir die Wachstumschancen nutzen, die uns die Sportartikelbranche bietet.

DIE MARKE ADIDAS

Die Marke adidas blickt auf eine lange Geschichte zurück und ist seit jeher tief im Sport verwurzelt. Wir sind überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können. Dies ist unser Unternehmenszweck, den wir Tag für Tag mit Leben füllen. Um das zu erreichen, wollen wir die Grenzen des Menschenmöglichen verschieben, Menschen für den Sport begeistern und sie im Sport vereinen sowie eine nachhaltigere Welt schaffen. Damit adidas auch in Zukunft über kulturelle Grenzen hinweg, sowohl im Sport als auch außerhalb des Spielfelds, eine der bekanntesten und profiliertesten Marken ist, müssen wir glaubwürdig bleiben. Das erfordert bahnbrechende Innovationen im Sportbereich, aber auch topaktuelle Modeartikel mit kultureller Relevanz. Während wir kontinuierlich unsere adidas ‚Performance-‘ und ‚Lifestyle-‘ Produkte optimieren, haben wir mit ‚Sportswear‘ im Rahmen unserer überarbeiteten Markenarchitektur ein neues Konsumentenkonzept vorgestellt.

Im Jahr 2022 wird unsere erste ‚Sportswear‘-Kollektion vorgestellt werden. Die modernen Produkte dieser Kategorie finden ihren Ursprung im Sport, werden aber für Mode- und Lifestyle-Zwecke getragen. Sie bieten Komfort und ermöglichen es, der eigenen Persönlichkeit Ausdruck zu verleihen. adidas ‚Performance‘ ist für den Sport konzipiert und wird beim Sport getragen. Der Fokus liegt darauf, Sportler*innen die besten Produkte für ihre jeweilige Disziplin bereitzustellen. adidas Originals Produkte sind vom Sport inspiriert und werden auf der Straße getragen. Sie sind das Aushängeschild unseres Fashion- und Luxussegments. Das Dreiblatt, das Kultprodukte mit kultureller Relevanz aus unserem einzigartigen Archiv wieder aufleben lässt, wird in neue Premiumsegmente expandieren.

PRODUKTFAMILIEN MIT KULTSTATUS

Wir sind davon überzeugt, dass Schuhe innerhalb der verschiedenen Produktkategorien den größten Einfluss auf die Markenwahrnehmung haben. Sie sind ein starker Treiber für die Konsumentennachfrage und ein nachweislicher Hebel für das Gewinnen von Marktanteilen. Der Zugang zu Athletendaten, modernste technologische Innovationen und ein Produktarchiv, das in der Branche seinesgleichen sucht, verschaffen uns umfassende Erkenntnisse und weitreichende Möglichkeiten, neue und innovative Schuhe herauszubringen und so dem reichen Erbe unserer Marke neue Kapitel hinzuzufügen. Gleichzeitig verfolgen wir die klare Strategie, die Anzahl der Schuhmodelle zu reduzieren, um den Fokus gezielt auf die wichtigsten Produktfamilien, unsere ‚Franchises‘, zu richten. Franchises sind Sport- und Kultursymbole mit Kultcharakter. Sie sind die Flaggschiffe unserer Marke. Franchises nehmen nicht nur Einfluss auf den Sport, sondern auch auf die Kultur. Während sie unseren Konsument*innen das Beste von adidas bieten, prägen sie auch Trends und steigern den Markenwert. Mit unverwechselbaren Designs, hoher Funktionalität und einzigartigen Storys sprechen sie unser Publikum direkt an. Sie haben zudem das Potenzial, im Laufe der Zeit wieder aufgegriffen und erweitert zu werden. Ihre Lebenszyklen werden gezielt gesteuert, um Langlebigkeit sowie Relevanz für die Konsument*innen zu gewährleisten. Zu den wichtigsten Franchises der Marke adidas im Bereich Schuhe zählen unter anderem Ultraboost, NMD und Superstar. Im Jahr 2021 haben die wichtigsten Schuhfamilien der Marke adidas mehr als 35 % des

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Gesamtumsatzes im Bereich Schuhe ausgemacht. Im Bekleidungsbereich werden Franchises wie die MyShelter Jacke, die Tiro Hose oder der Z.N.E. Hoodie weiter ausgebaut.

STEIGERUNG DER MARKENATTRAKTIVITÄT DURCH INNOVATION UND KOOPERATIONEN

Neben unseren ikonischen Franchises setzen wir auf die Entwicklung innovativer Konzepte, um den Ansprüchen von Sportler*innen und Konsument*innen gerecht zu werden. Dies ist unabdingbar, um unsere Marktposition zu stärken und das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Wir halten an unserem Ziel fest, auch in Zukunft innovative Produkte und Konzepte hervorzubringen, an neuen wegweisenden Technologien zu arbeiten und unsere Prozesse weiterzuentwickeln. Dazu investieren wir in Nachhaltigkeit und erkunden alle Möglichkeiten der Digitalisierung. Technologien wie Boost, Lightstrike, Repetitor, 4D oder Strung sind Belege für unseren breiter gefassten Technologie- und Innovationsansatz.

Die heutige Innovationslandschaft geht weit über die Betrachtung des Produkts hinaus. Sie erfordert zunehmend, dass Innovationsteams auch Konsumentenerlebnisse und Dienstleistungen berücksichtigen. Diesbezüglich sind mehr Transparenz sowie die direkte Einbindung unserer Konsument*innen in die entsprechenden Prozesse zur Entwicklung von Produkten gefordert. Gemeinsam mit unseren ‚Trend & Cultural Insights‘-Teams arbeiten wir an einem kontinuierlichen Austausch von zukunftsgerichteten Einschätzungen und Trendanalysen, um gesellschaftliche und kulturelle Veränderungen zu erfassen. Unser Ansatz zu Innovation basiert weitgehend auf dem Open-Source-Gedanken, in dessen Mittelpunkt die kreative Zusammenarbeit steht. Damit schaffen wir die Grundlage für die Entwicklung relevanter Konzepte.

Gleichzeitig arbeiten wir auch mit Athlet*innen, Konsument*innen, Hochschulen und innovativen Unternehmen sowie nationalen und internationalen Regierungs- und Forschungseinrichtungen zusammen. Wir bauen nicht nur unsere innovativen Kollaborationen mit unseren bestehenden Partnern wie BASF, Carbon, Parley for the Oceans oder Allbirds aus, wir streben auch neue Partnerschaften an, wie z. B. mit Pond Biomaterials, Spinnova oder Bolt Threads.

VERMARKTUNG VON INNOVATIONEN

Um führend im Bereich Innovation zu sein, kommt es nicht nur darauf an, branchenführende Technologien, Materialien und Konsumentenerlebnisse zu entwickeln. Genauso wichtig ist es, diese innovativen Konzepte erfolgreich zu vermarkten.

Im Bereich Innovation blicken wir auf eine lange Tradition zurück und streben danach, Athlet*innen die besten hochfunktionalen und wettbewerbsfähigen Produkte zu bieten. Auch im Jahr 2021 haben wir für unsere Konsument*innen innovative Technologien und Materialien sowie nachhaltige Konzepte in unsere Produkte integriert:

- **4DFWD:** adidas hat 4D von einer innovativen Konzeptreihe zu einem Laufschuh weiterentwickelt, der in großen Stückzahlen und verschiedenen Modellvarianten erhältlich ist. Diese Produktfamilie soll weiter ausgebaut werden. Unter dem 4D-Konzept verstehen wir die Herstellung von Zwischensohlen im 3D-Druck mithilfe von Licht und Sauerstoff. Diese digitale Lichtsynthese („Digital Light Synthesis“) ist eine einzigartige, vom US-Unternehmen Carbon entwickelte Technologie zur Fertigung von High-Performance-Schuhen. Die neue adidas 4DFWD Zwischensohle mit Gitterstruktur wurde aus fünf Millionen möglicher Strukturen ausgewählt und besteht zu 40 % aus biobasiertem Material. Die „FWD Cell“ wandelt die vertikal wirkenden Kräfte in Vorwärtsbewegung um und reduziert so die maximale Bremskraft, die auf den Fuß einwirkt, um 15 %. Die Zwischensohle wird mithilfe eines neuen Prozesses der digitalen Schuhkomponentenentwicklung hergestellt, der die herkömmliche Prototypenstellung und Gussformen überflüssig macht.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

-
- **Adizero Adios Pro 2:** Die neue Version unseres rekordbrechenden Hochleistungsschuhs ist das Aushängeschild unseres Laufschuhangebots. Der Schuh ist mit zwei Lagen einer überarbeiteten Lightstrike Pro Zwischensohle und den charakteristischen, mit Carbon durchzogenen EnergyRODS ausgestattet. Diese sind der Form der Mittelfußknochen nachempfunden und ermöglichen so ein anatomisch optimales Abrollen des Fußes von der Ferse zu den Zehen. Dadurch werden Energieverluste reduziert und es wird ein dynamischeres Abstoßen ermöglicht. Darüber hinaus haben wir das Gewicht der Zwischensohle um fünf Gramm im Vergleich zum Pro 1 reduziert, das Obermaterial mit einer natürlicheren Passform optimiert und eine Continental Gummi-Außensohle für noch besseren Grip ergänzt. Der adizero Adios Pro 2 ist ein hochfunktionaler Performance-Running-Schuh, der für Elite-Läufer*innen gemacht und in Zusammenarbeit mit einigen der schnellsten unter ihnen entwickelt wurde. Seit seiner Einführung konnten unsere Athlet*innen mit diesem ‚Franchise‘ sechs Weltrekorde brechen.
 - **Futurenatural:** Fuß-Scans von Tausenden Basketballer*innen weltweit wurden analysiert, um neue Leisten bzw. eine Schuhform zu bauen, die den Fuß von Athlet*innen anatomisch korrekt abbildet. Die Schuhform ist aus einem Stück gefertigt und basiert auf dem natürlichen Bewegungsablauf beim Basketball. So werden absolute Bewegungsfreiheit und dynamische Winkel ermöglicht. Der erste Schuh mit dieser neuen Technologie ist der Harden Vol. 5, der fünfte Basketball-Sneaker von James Harden. Das texturierte Obermaterial des Schuhs wird unter enormer Druckeinwirkung von allen Seiten geformt und danach mit der Außensohle zusammengefügt, wodurch ein nahtloses Design entsteht. Der Fuß erfährt dadurch rundum hervorragenden Halt und vollen Bodenkontakt für ein natürliches Tragegefühl.
 - **Predator Freak Vegan:** adidas stellt seinen ersten 100 % veganen Fußballschuh vor, der in Zusammenarbeit mit Paul Pogba und Stella McCartney kreiert wurde. Der Fußballschuh in limitierter Auflage enthält die aktuellsten Performance-Innovationen der Predator Produktfamilie mit veganen Materialien und Komponenten, die den Ansprüchen von Fußballer*innen aller Leistungsstufen gerecht werden. adidas ‚Demoskin‘ Gummispikes in leuchtendem Orange wurden von einem computergesteuerten Algorithmus kalibriert, um verbesserte Ballkontrolle und Effet zu ermöglichen.
 - **Made To Be Remade (MTBR):** Das Konzept wurde im Jahr 2019 mit dem Futurecraft.Looped eingeführt und hat sich seither beachtlich entwickelt. Im Jahr 2021 haben wir unsere MTBR-Produkte erweitert und Fortschritte bei unserem Streben nach ‚Circularity‘ gemacht. Jedes MTBR-Produkt ist mit einem QR-Code versehen, der es den Konsument*innen ermöglicht, wertvolle Informationen abzurufen und auch die Rückgabe des Produkts vereinfacht. Wir freuen uns, das MTBR-Konzept neben dem Ultraboost auch auf andere Produktfamilien, wie den MTBR Stan Smith und den Terrex Free Hiker, auszudehnen. Darüber hinaus wurde das MTBR-Angebot auf die Kategorie Running sowie auf adidas by Stella McCartney Bekleidung ausgeweitet. So können wir unseren Kund*innen eine größere Auswahl an Performance- und Lifestyle-fokussierten MTBR-Produkten bieten.
 - **adidas x Allbirds Futurecraft.Footprint:** Um einer CO₂e-neutralen Zukunft für Sport und Mode näherzukommen, haben wir uns mit dem Unternehmen Allbirds zusammengeschlossen und gemeinsam einen Performance-Running-Schuh mit einer CO₂e-Bilanz von nur 2,94 kg entwickelt (gegenüber einem vergleichbaren Laufschuh, wie dem adizero RC3: 7,86 kg CO₂e-Emissionen) – eine persönliche Bestleistung für beide Marken. Der Schuh ist Ergebnis des gemeinschaftlichen Ansinnens, einen leistungsstarken Laufschuh ohne CO₂e-Fußabdruck herzustellen. In weniger als zwölf Monaten haben wir Materialien, Fertigungstechniken und Verpackung überarbeitet, um die CO₂e-Bilanz so gering wie möglich zu halten – und gleichzeitig die Vision verfolgt, einen CO₂e-neutralen Schuh herzustellen, ohne dabei Kompromisse bei der Funktionalität zu machen.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Neben innovativen Technologien, nachhaltigen Konzepten und Materialien haben verschiedene Produkte und Kooperationen eine wichtige Rolle im Geschäftsjahr 2021 gespielt:

- **Techfit Period-Proof Tights:** Diese sind Teil unseres Vorhabens, die Bedürfnisse unserer vielfältigen weiblichen Community besser zu unterstützen. Wir hatten uns vorgenommen, ein Produkt zu entwickeln, das Sportlerinnen dabei unterstützt, während ihres gesamten Zyklus Sport treiben zu können, indem es ihnen zusätzlichen Schutz bietet. Nach über zwei Jahren Entwicklungsarbeit und umfangreichen Tests wurden die Techfit Period-Proof Tights eingeführt. Sie verfügen über feuchtigkeitsabsorbierende Schichten und eine Membran mit unserer neuen auslaufsicheren Flow Shield-Technologie. So haben Sportlerinnen während der Periode mehr Sicherheit beim Training. Die Techfit Period Proof Kollektion war unser erster Schritt in der Entwicklung von Performance-Sportbekleidung für Frauen während der Periode. Weitere Produkte sind geplant.
- **Blue Version:** Blue Version ist das Spitzenkonzept unseres Bekleidungsangebots. Die Kollektion beinhaltet ausgewählte adidas Originals Kultprodukte, die auf authentische Weise ins Premiumsegment gehoben werden. Diese Produkte zeigen, dass Originals – damals wie heute und auch in Zukunft – Generationen durch qualitativ hochwertige und an Sportbekleidung angelehnte Lifestyle-Produkte beeinflussen kann.
- **Forum:** Dieser Sneaker prägte die Basketballkultur in den 1980er Jahren. Der Schuh wurde ursprünglich designt, um Basketballer*innen dabei zu unterstützen, ihr Spiel zu verbessern. Bald dominierte er nicht nur das Basketballfeld, sondern eroberte auch die Streetwear-Szene. Im Jahr 2021 wurde das Modell einer neuen Generation vorgestellt, unterstützt durch viele spannende Produktkollaborationen wie den ‚Bad Bunny Forum Back to School‘-Sneaker. Für die Entwicklung dieses Schuhs haben sich adidas Originals und Rapper Bad Bunny zusammengeschlossen, um eine neue Version des Modells zu schaffen.
- **adidas x Marimekko:** adidas hat im Jahr 2021 eine erste gemeinsame Kollektion mit Marimekko vorgestellt. Für das renommierte finnische Design-Haus war es die erste Kollaboration im Bereich Sportbekleidung. Die Kollektion in limitierter Auflage umfasst eine Reihe schöner und gewagter Bekleidungsstücke, die die künstlerischen Prints und den funktionalen Stil von Marimekko mit der Expertise von adidas kombiniert. In dieser Partnerschaft treffen zwei Ikonen aufeinander. Beide blicken auf eine über 70-jährige Geschichte zurück, in der sie immer wieder die Grenzen von Innovation und Stil verschoben haben. Die reinen Frauenteam arbeiteten Hand in Hand, um in Marimekkos Schatzkiste zu stöbern und handverlesene zeitlose Prints für diese und weitere Kollektionen auszuwählen.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

WIRKUNGSSTARKE UND EFFEKTIVE MARKETINGINVESTITIONEN

Marketinginvestitionen sind ein weiterer wichtiger Baustein dafür, unsere Markenattraktivität zu steigern und die Konsument*innen für uns zu gewinnen. adidas konzentriert sich auf die Entwicklung inspirierender und innovativer Konzepte, um die Konsumententreue zu fördern und den Markenwert zu stärken. Das Unternehmen verwendet traditionell nahezu die Hälfte der Marketinginvestitionen für Partnerkooperationen, die restlichen Investitionen fließen in Brand-Marketing-Aktivitäten. Dazu zählen Aktivitäten im Bereich Digital und Werbung sowie Point-of-Sale- und Grassroots-Aktivierungen. Darüber hinaus werden wir weiter Ressourcen bündeln, um starke Markenbotschaften zu schaffen, die mehrere Kategorien umspannen. Bei diesem Ziel stehen zwei Faktoren im Vordergrund:

- **Markenspezifische Faktoren:** Markenkampagnen sind das Aushängeschild unserer Kommunikationsstrategie. Sie repräsentieren unseren Unternehmenszweck ‚Durch Sport können wir Leben verändern‘, vermitteln der Konsumentenbasis, wofür adidas steht, und positionieren uns einheitlich auf der ganzen Welt. Weiterhin unterstützen Markenkampagnen unsere Prioritäten sportliche und kulturelle Glaubwürdigkeit, Nachhaltigkeit und Inklusion, indem sie erzählerisch eine emotionale Verbindung aufbauen. Um die Authentizität unserer Marke zu fördern, nutzen wir Momente im Sport, die dessen Glaubwürdigkeit durch die Aktivierung von Athlet*innen und Events unterstreichen. Schließlich nutzen wir unsere Partnerschaften, zum Beispiel mit Beyoncé, Kanye West oder Pharrell Williams, um mithilfe von Partneraktivierung und speziellen Produktausführungen die Markenattraktivität und die Beliebtheit der Marke im Lifestyle-Bereich zu erhöhen.
- **Kommerzielle Faktoren:** Produktkampagnen dienen dazu, bestimmte Franchises (z. B. Ultraboost oder Forum) in den Mittelpunkt zu stellen. In diesen Kampagnen werden besondere Leistungs- oder Stilvorteile hervorgehoben und kommen durch Storytelling rund um die Alleinstellungsmerkmale der Produkte zum Ausdruck. Zusätzliche Werbeeinhalte steigern die Kaufwahrscheinlichkeit im Geschäft sowie online, indem Produktmerkmale oder Vorzüge wichtiger Produkte, volumenstarke Artikel und Franchises hervorgehoben werden.
 - **Impossible is Nothing:** Im Jahr 2021 hat adidas die Markenkampagne ‚Impossible is Nothing‘ neu gelauncht. Dieses Motto reflektiert unsere Haltung des rebellischen Optimismus, eindrücklich erzählt anhand der Geschichten von Sports-Marketing-Partnern und Entertainment-Influencer*innen verschiedener Genres weltweit. ‚Impossible is Nothing‘ wurde erstmals im Jahr 2004 eingeführt (damals mit Muhammad Ali) und wird heute einer neuen Generation Athlet*innen, Künstler*innen und Konsument*innen vorgestellt: Als wir im Frühjahr 2021 ‚Impossible is Nothing‘ neu vorstellten, war Optimismus weltweit nicht sehr verbreitet. Aber wir haben entschieden, den Blick auf das Mögliche zu richten. Wir haben uns mit Athlet*innen und Künstler*innen weltweit zusammengeschlossen, um ihre Geschichten voller Hoffnung, Inklusion, Nachhaltigkeit und Zugehörigkeit zu teilen. So sollten alle Menschen dazu inspiriert werden, ihre eigenen Möglichkeiten zu sehen. Die ‚Impossible is Nothing‘-Kampagne wurde in 50 Ländern gestartet, erreichte über eine Milliarde Social-Media-Aufrufe und führte zu mehr als 18 Millionen Interaktionen. Im Herbst/Winter 2021 wurde ‚Impossible is Nothing‘ mit weiteren Geschichten zum Thema Innovation mit dem adizero Franchise und zum Thema ‚Glaubwürdigkeit‘ mit Lionel Messi, Peres Jephchirchir und Candace Parker fortgesetzt.
 - **Members Week:** Um an den Erfolg der ‚Members Week 2020‘ anzuknüpfen, veranstalteten wir diese digitale einwöchige Veranstaltung im Jahr 2021 zweimal, um das Beste von adidas zu feiern und den Konsument*innen einige der größten Künstler*innen und Athlet*innen zu präsentieren. Während der ‚Members Week‘ im Mai konnten die Mitglieder bei Verlosungen spannende Produkte und Erlebnisse gewinnen. Dazu gehörten virtuelle Treffen mit Topathlet*innen wie Dominic Thiem oder Karten für das Fußball-EM-Finale und die Halbfinalspiele. Bei der ‚Members Week‘ im August standen Lionel Messi sowie die neue Ivy Park Rodeo Kollektion im Mittelpunkt.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Die Members Week wurde für Sneakerheads und die Streetwear Community auch auf die Confirmed App ausgedehnt. Die Mitglieder hatten die Möglichkeit, Tickets für exklusive Fotogelegenheiten bei Kooperationslaunches mit Pharrell Williams, Kerwin Frost und Jeremy Scott zu gewinnen.

Was unsere Partner und Athlet*innen betrifft, so werden wir unsere Produkte weiterhin auf den größten Bühnen der Welt präsentieren, während wir die Gesamtausgaben für Marketing im Blick behalten:

- **Events von globaler Bedeutung:** z.B. die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft der Männer, UEFA Fußball-EM der Frauen, UEFA Champions League (Frauen und Männer) sowie der Boston und Berlin Marathon.
- **Herausragende Teams:** die Fußballnationalmannschaften von Argentinien, Belgien, Deutschland, Kolumbien, Mexiko, Japan oder Spanien, sowie erstklassige Fußballvereine wie Arsenal London, Bayern München, Flamengo Rio de Janeiro, Juventus Turin, Manchester United oder Real Madrid und die neuseeländische Rugby-Mannschaft All Blacks, nationale olympische Verbände wie das Nationale Olympische Komitee von Großbritannien und der Deutsche Olympische Sportbund sowie amerikanische Universitäten wie die University of Miami, Arizona State University, die University of Washington und die Texas A&M University.
- **Herausragende Einzelpersonen:** Fußballstars Lionel Messi, Mo Salah, Paul Pogba, Serge Gnabry, Manuel Neuer, Heung-min Son, Vivianne Miedema, Wendie Renard und Jürgen Klopp; Basketballstars Candace Parker, Damian Lillard, Donovan Mitchell, James Harden, Trae Young und Derrick Rose; American Football-Spieler Patrick Mahomes, Aaron Rodgers, JuJu Smith-Schuster und Trevor Lawrence; Tennisstars Garbiñe Muguruza, Alexander Zverev, Dominic Thiem und Stefanos Tsitsipas, Skiläuferin Mikaela Shiffrin sowie Outdoor-Athlet*innen Sasha DiGiulian und Danny MacAskill.

GLOBAL SALES

TRANSFORMATION DES MARKTS

Der Bereich Global Sales steuert die kommerziellen Aktivitäten des Unternehmens, indem er Markenattraktivität in profitables und anhaltendes Geschäftswachstum umwandelt. Ziel ist es, den Konsument*innen 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 zu etablieren, um Premium-Erlebnisse zu schaffen. Dabei wollen wir die Erwartungen unserer Konsument*innen durch ein integriertes Markenangebot erfüllen und übertreffen.

■ Im Jahr 2021 ist die Anzahl unserer Vertriebsstellen aufgrund von Marktkonsolidierung und der Auswirkung der Coronavirus-Pandemie auf den Einzelhandel zurückgegangen. Ungeachtet dessen nutzen wir mit nahezu 2.200 eigenen Einzelhandelsgeschäften und unserem eigenen E-Commerce-Vertriebskanal – unserem größten Einzelgeschäft, das Konsument*innen in knapp 60 Ländern zur Verfügung steht – weiterhin einen einheitlichen globalen Rahmen. ■

FOLGEN DER CORONAVIRUS-PANDEMIE

Der weltweite Ausbruch des Coronavirus im Jahr 2020 wirkte sich auch 2021 auf unser Filialnetz aus und führte zu einer beträchtlichen Anzahl temporärer Store-Schließungen. Dies galt sowohl für eigene Stores als auch für Stores unserer Partner, wobei einige Märkte stärker betroffen waren als andere. Das stark rückläufige Kundenaufkommen innerhalb des Filialnetzes wirkte sich negativ auf unsere Umsatzentwicklung aus.

Um den Herausforderungen in unserem Geschäftsumfeld zu begegnen, haben wir uns weiterhin auf den Bereich E-Commerce als unseren einzigen stets voll betriebsfähigen Store konzentriert. Durch gezieltes Konsumentenmarketing, exklusive Produkteinführungen und einer Priorisierung innerhalb der Lieferkette haben wir unsere Vertriebsanstrengungen fortgesetzt, um kontinuierliches E-Commerce-Wachstum auch angesichts einer allgemeinen Normalisierung des Geschäftsumfelds sowie im Vergleich signifikant höherer Umsätze aus Vorjahreszeiträumen voranzutreiben. ► **SIEHE GLOBAL OPERATIONS**

Im Jahr 2021 haben wir den Einsatz digitaler Tools und die Entwicklung von Omni-Channel-Services weiter mit großem Tempo vorangetrieben. Wir haben auch unsere digitalen Kompetenzen dazu genutzt, bei Wiedereröffnung der Stores sichere und angenehme Einkaufserlebnisse zu bieten. Richtlinien und Verfahren zu Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz hatten Priorität dabei, unsere Beschäftigten und Konsument*innen zu schützen und zu gewährleisten, dass sich unsere Konsument*innen bei Wiedereröffnung der Stores sicher fühlten.

VERTRIEBSKANALMIX 2021

■ Während wir die Verlagerung vom Großhandel zu den Direct-to-Consumer-Vertriebskanälen weiter vorangetrieben haben, war im Jahr 2021 eine Normalisierung des Vertriebskanalmixes zu beobachten. Im Jahr 2020 konnten wir aufgrund der Schließung von Einzelhandelsgeschäften ein außergewöhnliches Wachstum im E-Commerce verzeichnen. Dieses Wachstum wurde 2021 mit Wiederöffnung der Geschäfte ausgeglichen. Im Jahr 2021 ist der Anteil unseres Direct-to-Consumer-Geschäfts, das aus unserem eigenen Einzelhandel und dem Bereich E-Commerce besteht, auf 38 % gesunken (2020: 41 %). Auf den Großhandel entfielen 62 % des Gesamtnettoumsatzes (2020: 59 %). Unser Mitgliedschaftsprogramm

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3


KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

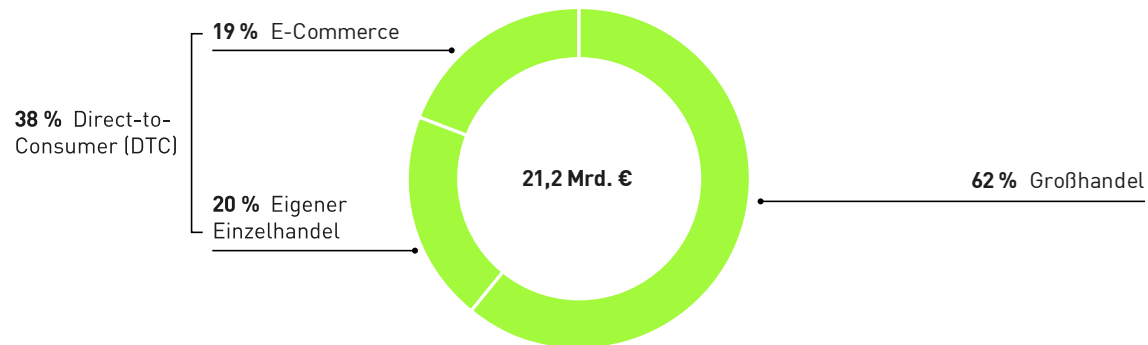
KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

„Creators Club“ verzeichnet inzwischen 240 Millionen Mitglieder in 26 Ländern. Das Programm ermöglicht es uns, direkte Beziehungen zu unserer Konsumentenbasis aufzubauen. 

UMSATZ NACH VERTRIEBSKANAL ¹



¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

E-COMMERCE

Im E-Commerce liegt der Schwerpunkt vor allem darauf, unsere Marke durch exklusive Produkte und ansprechende Erlebnisse für Mitglieder hervorzuheben. Durch die Skalierung und Erweiterung unserer E-Commerce-Plattform können wir unsere Geschäftstätigkeit optimieren und Effizienzsteigerungen schaffen. Unser eigener E-Commerce wuchs im Jahr 2021 um 4 % auf 3,942 Mrd. €, da wir die starke Dynamik großer Sportereignisse wie der UEFA EURO 2020, der Olympischen Spiele 2020 in Tokio und der Initiative „Run for the Oceans“ sowie der Markteinführung neuer Produkte über alle wichtigen Kategorien hinweg nutzen konnten. Wir haben uns zudem weiter darauf konzentriert, die Entwicklungen im digitalen Bereich zu beschleunigen. Dazu haben wir verfügbare Bestände in den E-Commerce verlagert, unsere Studios für digitale Inhalte in Amsterdam, Portland und Schanghai erweitert, unser Marketing- und Technologie-Budget auf Digitalisierung ausgerichtet und sichergestellt, dass unsere tagtäglichen Entscheidungen datengestützt und gezielt auf Einblicke in das Verbraucherverhalten und Trends ausgerichtet sind.

Ein weiterer Schwerpunkt unserer Arbeit war der Ausbau eines integrierten und personalisierten Premium-Einkaufserlebnisses, das direkte Beziehungen zu unserer Konsumentenschaft ermöglicht. Zusätzlich zu unserer adidas E-Commerce-Plattform, die in 58 Ländern zur Verfügung steht, haben wir mit unserer Strategie für die adidas App den Fokus auf „mobile“ und Mitgliedschaft weiter gestärkt. Die App ist mittlerweile in mehr als 45 Ländern in allen wichtigen Märkten erhältlich und macht im digitalen Ökosystem von adidas bereits einen erheblichen Geschäftsanteil aus. Über die adidas App wollen wir außerdem wichtige Merkmale unserer Marke wie Nachhaltigkeit oder Innovation hervorheben. Die App nimmt eine Schlüsselrolle zwischen Online und Offline ein. Sie bietet Premium-Erlebnisse mit interaktivem Storytelling, personalisierten Inhalten, reibungslosen Bezahlvorgängen, lückenlosen Bestellübersichten und Zugang zu unserem Mitgliedschaftsprogramm. Die Mitglieder erhalten Punkte für Interaktionen mit unseren verschiedenen Kontaktpunkten (.com, Apps, Einzelhandelsgeschäfte), können immer neue Stufen erreichen und dafür personalisierte Erlebnisse oder andere Vorteile freischalten. Einer dieser Vorteile ist beispielsweise der Zugang zur „Members Week“, einem einwöchigen digitalen Event, zu dem nur Mitglieder Zugang haben und das im Jahr 2020 zum ersten Mal stattfand. Um an die erfolgreiche „Members Week 2020“ anzuknüpfen, haben wir beschlossen, die Aktion im Jahr 2021 zweimal durchzuführen. Auch unsere Sport-Apps tragen dazu bei, unseren Unternehmenszweck „Durch Sport können wir Leben verändern“ zu stärken. Zudem führt sportliches Engagement nachweislich zu Steigerung von Umsatz und Mitgliederzahlen. Mit den Sport-Apps und über angeschlossene Partner haben wir beispielsweise mit fünf Millionen Teilnehmer*innen neue Rekorde bei Initiativen wie „Run for

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

the Oceans' erzielt. Der Erfolg unseres Mitgliedschaftsprogramms lässt sich auch messen: in gesteigerter Konsumentenzufriedenheit und einem mehr als doppelt so hohen ‚Customer Lifetime Value‘ im Vergleich zu Nicht-Mitgliedern.

Als unseren neuesten Premium-Kontaktpunkt für Sneaker- und Streetstyle-Fans haben wir die ‚Confirmed‘ App auf Europa, Japan und Kanada ausgeweitet. Sie trägt so zum Umsatzwachstum im digitalen Bereich und zu gesteigerter Kundenbindung bei. Die App bringt den Konsument*innen die begehrtesten und hochwertigsten Produkte unserer Marke auf einfache, angenehme und ansprechende Art näher.

INZELHANDEL

Unsere nahezu 2.200 eigenen Einzelhandelsgeschäfte sind ein wichtiger Baustein für das Konsumentenerlebnis. Sie bieten unseren Konsument*innen das ideale Umfeld, um direkt mit unserer Marke, unseren Produkten und unseren Teams zu interagieren. In den Geschäften können die Konsument*innen unsere Produkte anfassen und anprobieren. Sie können sich aber auch von Storys inspirieren lassen und erleben, wofür wir als Marke stehen. Durch Premium-Erlebnisse und den menschlichen Kontakt mit unseren Teams und Communitys wollen wir die Markentreue sowie den ‚Customer Lifetime Value‘ steigern. Mit unseren auf Premium-Erlebnisse ausgerichteten Flagship Stores, den kommerzielleren Concept Stores sowie unseren Factory Outlets für preisbewusstere Konsument*innen bieten wir ein Umfeld, das alle Bedürfnisse beim Produktkauf erfüllt und Verbindung mit unserem Markenkern schafft.

Im Jahr 2021 haben wir die Anzahl der Flagship Stores und Brand Center weiter ausgebaut und den Fokus klar auf Digitalisierung, Personalisierung und ein nahtloses Konsumentenerlebnis über alle Kontaktpunkte hinweg gerichtet. Flagship Stores sind in wichtigen Städten („Key Citys“) weiterhin unser Schwerpunkt. Wir werten diese Städte durch zusätzliche Flagship Stores auf, um Premium-Erlebnisse und persönliche Interaktion auf höchstem Niveau zu ermöglichen. Der neue Flagship Store in Berlin hat einen speziellen Schwerpunkt auf Frauen und verfügt über einen erweiterten Nachhaltigkeitsbereich, der unseren globalen Nachhaltigkeitsansatz unterstützt. Der neue Flagship Store im Zentrum Moskaus wird erstmals einen eigenen Mitgliederbereich haben, der den physischen mit dem digitalen Raum verbindet. In Schanghai haben wir unsere ersten Terrex Flagship Store eröffnet. Sie sind mit einem nachhaltigen Design und interaktiven digitalen Technologien konzipiert und erweitern die Grenzen der Verbindung von Konsumentenerlebnis und Outdoor-Abenteuer. Im Bereich Concept Stores haben wir mit adidas ‚Home of Sport‘ unser neuestes Einzelhandelskonzept vorgestellt und im November in Hamburg einen neuen wegweisenden Store eröffnet. Der Store feiert unsere Vergangenheit und setzt Maßstäbe für die Zukunft des Einzelhandelsbereichs. Darüber hinaus haben wir unsere Factory Outlets von einem ausverkauftorientierten auf einen kommerziellen Vertriebskanal umgestellt, der zur Profitabilität beiträgt. In Nordamerika haben wir mit ‚The Pulse‘ unser erstes Factory Outlet eröffnet. Dabei handelt es sich um unser neu entwickeltes Einzelhandelskonzept für den so genannten ‚Value Channel‘ – den Vertriebskanal für preisbewusste Konsument*innen –, mit dem wir das Markenerlebnis verbessern, unsere Produkte in Szene setzen und Omni-Channel-Vertriebslösungen integrieren wollen.

GROßHANDEL

Im Jahr 2021 sind unsere Konsument*innen zu stationären, von digitalen Möglichkeiten unterstützten Mehrmarken-Geschäften zurückgekehrt. Wir konnten daher ein starkes Wachstum im Großhandelsbereich verzeichnen. Unser Hauptziel im Großhandel ist es, Marktanteile bei wichtigen Konsumentkontaktpunkten zu gewinnen – sowohl online als auch offline. Besonders im Fokus stehen dabei wichtige Handelszonen und Einkaufsstrassen. Wir haben unser Auftragsbuch weiterhin proaktiv verwaltet, um die Bestände für alle Vertriebskanäle und Kunden online und offline zugänglich zu machen. Wir haben in die weitere Digitalisierung unserer Vertriebsprozesse investiert und dabei unsere digitalen Tools und Infrastrukturen zur Erleichterung von ‚Online-Sell-in-Meetings‘ genutzt. Darüber hinaus haben wir die

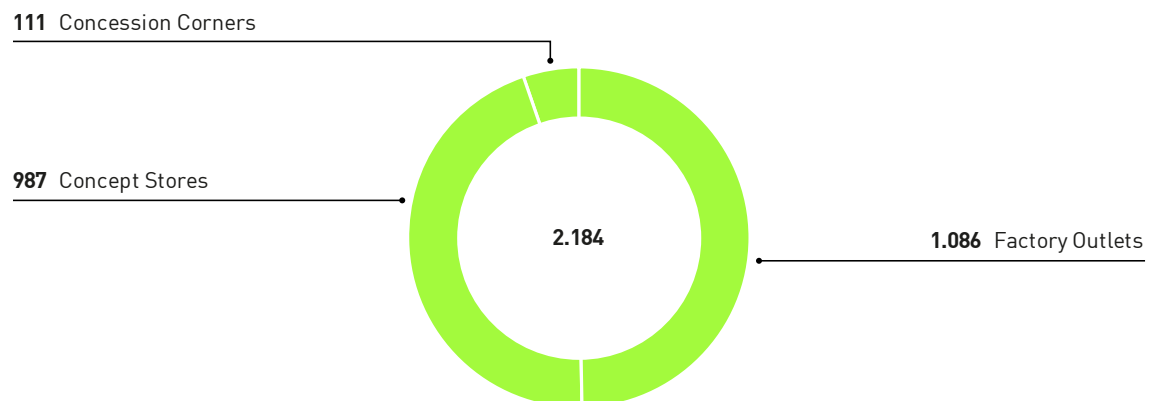
1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Profitabilität gesteigert, indem wir die Anzahl der unspezifischen Accounts reduziert haben. Abschließend haben wir unsere 80 wichtigsten Mehrmarken- und Franchisekunden ermittelt. Diese so genannten ‚Alliance Accounts‘ bestehen aus 40 Key Accounts, die für eine höhere Verbraucherreichweite sorgen, und 40 Influencer*innen, die die Marke authentisch repräsentieren. Unsere wichtigsten Alliance Accounts in Nordamerika, EMEA und Lateinamerika haben das Großhandelswachstum im Jahr 2021 gesteigert. Im Rahmen unserer Umstrukturierung im Großhandelsbereich werden wir unser Serviceniveau für diese Accounts erhöhen, um weiteres Wachstum zu erzielen. Mithilfe unserer starken funktionsübergreifenden Kooperationen mit den Alliance Accounts in den Bereichen Vertrieb und Aktivierung verzeichnen wir große Erfolge bei der Vermarktung unserer Produkte, Dienstleistungen und Storys. Das ist essenziell, um ein vollumfängliches Konsumentenerlebnis zu gewährleisten.

Wir haben unseren Fokus auf Partnerschaften im digitalen Bereich verstärkt und in diese investiert, um gemeinsam mit unseren Kunden im Online-Geschäft erfolgreich zu sein. Unser ‚Partner Program‘ bringt uns noch näher an die Plattformen heran, auf denen unsere Konsument*innen einkaufen. Mit dem Partner Program erhalten strategische Partner einen Zugang zu unseren Produkten, indem unsere Systeme mit ihren digitalen Plattformen verbunden werden, sodass sie auf unsere Bestände zugreifen können. Das Programm wurde 2021 bei neuen Partnern, in neuen Märkten und an neuen Standorten eingeführt, wodurch wir Lücken bei der Verfügbarkeit von Größen schließen und den Konsument*innen unserer Partner ein breiteres Produktangebot bieten können. Dank unserer Investitionen in den digitalen Bereich können wir im Großhandel außerdem ein besseres und einheitlicheres Einkaufserlebnis bieten, da unsere Produktabbildungen und -beschreibungen nahtlos in die Händlersysteme integriert und damit auf deren Internetseiten und Apps übertragen werden.

Weiterhin haben wir in die Digitalisierung unserer Vertriebsprozesse investiert. Wir haben 2021 gute Fortschritte darin gemacht, unsere Teams, Instrumente und Prozesse zukunftssicher zu machen, um im Jahr 2022 weiter wachsen zu können. Durch die Einführung und Verbesserung von Tools in neuen Märkten wie Nordamerika und China haben wir weiter in die Digitalisierung im Großhandel investiert. Fünf von sechs der digitalen Tools sind jetzt einsatzbereit und können skaliert werden: ‚Click‘, unser B2B-Online-Shop, ‚S.Core‘, unser One-Stop-Shop für den Vertrieb, ‚Assist‘, unsere zentrale Anlaufstelle für den Kundenservice, ‚Marketing Cloud‘, unser Kundenbindungs- und Kommunikationstool, und schließlich ‚Digital Showroom‘, mit dem wir unsere virtuellen Sell-in-Meetings durch die Verwendung digitaler 3D-Musterprodukte („Samples“) ansprechender gestalten und sogar unsere Auftragslage im Vergleich zu früheren Saisons verbessern konnten.

STORES NACH KONZEPT¹



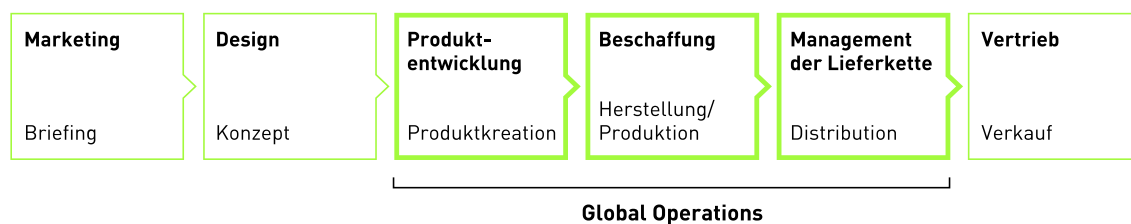
¹ Die Zahlen reflektieren die erwartete Veräußerung des Reebok Geschäfts.

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 Standards hinsichtlich der Qualität, Verfügbarkeit und Lieferung unserer Produkte. Im Sinne unseres Prinzips des Konsumentenfokus liefern wir Produkte zu jeder Zeit und an jeden Ort. Diese sind preislich wettbewerbsfähig und tragen dazu bei, unsere Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.

Global Operations unterstützt die Mission von adidas, die weltweit beste Sportartikelmarke zu sein. Dies gelingt, indem der Bereich die besten Produkte entwickelt und dafür modernste Infrastrukturen, Prozesse und Systeme schafft. Diese ermöglichen es uns, den Fokus bei Materialien und Fertigungsmethoden auf Innovation und Nachhaltigkeit zu richten. Zudem ist es Ziel von Global Operations, den besten Service zu bieten. Das erreichen wir, indem wir flexible und agile Distributionskonzepte entwickeln und die Verfügbarkeit von Produkten über unseren Omni-Channel-Ansatz gewährleisten. So trägt Global Operations dazu bei, unseren Kunden und Konsument*innen das beste Erlebnis zu bieten.

PROZESS VON DER PRODUKTENTSTEHUNG ZUR MARKTEINFÜHRUNG



AUSWIRKUNG GLOBALER KRISEN AUF UNSERE GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

Global Operations hat weiterhin schnell und agil auf die Herausforderungen der andauernden Coronavirus-Pandemie und die daraus resultierenden Beschaffungsengpässe reagiert.

Aufgrund hoher Covid-19-Fallzahlen und behördlich angeordneter Lockdowns waren unsere Produktionspartner weiterhin von Betriebsschließungen und Kurzarbeit betroffen. Am stärksten wirkten sich die Schließungen in Vietnam aus. Wir haben uns die Agilität unseres weltweiten Zuliefernetzwerks zunutze gemacht und verschiedene Maßnahmen ergriffen, um zusätzliche Kapazitäten zu erschließen. So haben wir schnellere Transportarten genutzt, um Verzögerungen zu vermeiden, und die Produktion in andere Bezugsländer verlagert. Alle Maßnahmen erfolgten kostenbewusst und führten zusammengekommen dazu, dass die Produktionskapazitäten unserer Zulieferer für kommende Saisons erhalten blieben.

Auch beim Wareneingang standen wir vor Herausforderungen, insbesondere durch den Mangel an Frachtcontainern und überlastete Häfen. Wir haben umgehend reagiert, indem wir uns Luftfracht- und Bahnkapazitäten gesichert, Seefracht genutzt und Planungsprozesse für einen frühzeitigen Versand angepasst haben.

Insgesamt trugen alle diese Maßnahmen dazu bei, die negativen Auswirkungen auf Produktverfügbarkeit und Lieferzeiten für unsere Konsument*innen zu begrenzen.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

PRODUKTION BEI UNABHÄNGIGEN HERSTELLERN

Um unsere Produktionskosten wettbewerbsfähig zu halten, werden fast 100 % unserer Produkte von unabhängigen Herstellern gefertigt. 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 sowie Accessoires und Ausrüstung.

Im Jahr 2021 haben wir mit 114 unabhängigen Herstellern (2020: 132) mit insgesamt 234 Produktionsstätten zusammengearbeitet (2020: 277). Der Großteil (71 %) unserer unabhängigen Hersteller sitzt in Asien (2020: 68 %).

Wir legen Wert auf langfristige Beziehungen: 65 % unserer unabhängigen Hersteller arbeiten seit mindestens zehn Jahren mit adidas zusammen, 35 % bereits seit mehr als 20 Jahren. ▢

LIEFERBEZIEHUNGEN MIT UNABHÄNGIGEN HERSTELLERN¹

	Gesamt	Schuhe	Bekleidung	Accessoires und Ausrüstung
Anzahl unabhängige Hersteller ²	114	21	61	33
Durchschnittliche Dauer der Beziehung mit unabhängigen Herstellern (in Jahren)	19,6	22,7	18,7	19,2
Zusammenarbeit < 10 Jahre	35 %	38 %	29 %	43 %
Zusammenarbeit 10 – 20 Jahre	30 %	29 %	38 %	18 %
Zusammenarbeit > 20 Jahre	35 %	33 %	33 %	39 %

¹ Die Angaben berücksichtigen die erwartete Veräußerung des Reebok Geschäfts.

² Darunter ein unabhängiger Hersteller, der sowohl Schuhe als auch Bekleidung produziert.

Lieferbeziehungen > 20 Jahre

35 %

▢ Insgesamt haben unsere unabhängigen Hersteller im Jahr 2021 938 Millionen Produkte in den Bereichen Textilien, Schuhe sowie Accessoires und Ausrüstung produziert (2020: 943 Millionen Artikel).

Wir bewerten alle unabhängigen Hersteller anhand spezieller Performance-Kriterien, die von Global Operations in regelmäßigen Abständen gemessen und geprüft werden. Um die hohen Qualitätserwartungen zu erfüllen, die Konsument*innen an unsere Produkte haben, führen wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei den unabhängigen Herstellern sowie in unseren eigenen Produktionsstätten durch. Die Effektivität unserer produktbezogenen Standards wird anhand von Qualitäts- und Materialreklamationen kontinuierlich gemessen. Darüber hinaus überwachen wir die Leistung unserer Partner in den Bereichen Lieferung und Effizienz. Wir setzen uns in unserer gesamten Beschaffungskette auch für die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards ein. Eine aktuelle Liste der unabhängigen Hersteller ist auf unserer Website zu finden. ▢ ► **SIEHE NACHHALTIGKEIT** ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/NACHHALTIGKEIT](https://www.adidas-group.com/s/nachhaltigkeit)

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

INDONESIEN WIRD WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR SCHUHE

Im Jahr 2021 wurden insgesamt 96 % unserer Schuhe in Asien produziert (2020: 97 %). Aufgrund der staatlich angeordneten Covid-19-Lockdowns sank die Produktionsmenge in Vietnam, wodurch das Land 2021 nicht mehr unser wichtigstes Zulieferland für Schuhe war. Dieses war 2021 Indonesien mit einem Anteil von 36 % am Gesamtvolumen (2020: 29 %), gefolgt von Vietnam mit 30 % (2020: 42 %) und China mit 15 % (2020: 15 %). Im Jahr 2021 haben unsere unabhängigen Schuhhersteller rund 340 Millionen Paar Schuhe produziert (2020: 379 Millionen Paar). Unser größter Zulieferbetrieb produzierte etwa 8 % unseres Beschaffungsvolumens an Schuhen (2020: 8 %).

KAMBODSCHA BLEIBT WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR BEKLEIDUNG

Im Jahr 2021 haben wir 91 % unserer Gesamteinkäufe an Bekleidung aus Asien bezogen (2020: 93 %). Kambodscha ist hier mit 21 % der Gesamtproduktion das wichtigste Zulieferland (2020: 22 %), gefolgt von China mit 20 % (2020: 20 %) und Vietnam mit 15 % (2020: 21 %).

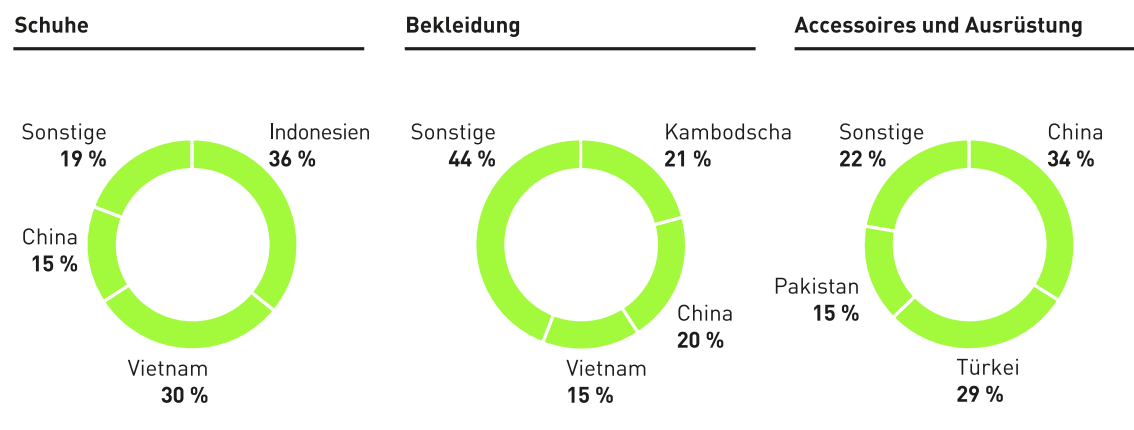
Insgesamt haben unsere unabhängigen Hersteller im Jahr 2021 rund 482 Millionen Textilien produziert (2020: 465 Millionen Textilien). Der größte Textilizulieferbetrieb produzierte etwa 11 % dieser Bekleidungsstücke (2020: 11 %). Die Produktion von Bekleidung ist allgemein fragmentierter als der Bereich Schuhe.

CHINA BLEIBT WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR ACCESSOIRES UND AUSTRÜSTUNG

Mit 69 % wurde im Jahr 2021 der Großteil unserer Produkte im Bereich Accessoires und Ausrüstung, wie Bälle und Taschen, in Asien hergestellt (2020: 77 %). China blieb mit 34 % des Beschaffungsvolumens unser wichtigstes Zulieferland (2020: 36 %), gefolgt von der Türkei mit 29 % (2020: 21 %) und Pakistan mit 15 % (2020: 16 %).

Das gesamte Beschaffungsvolumen für Accessoires und Ausrüstung belief sich auf rund 116 Millionen Stück (2020: 100 Millionen Stück), wovon 21 % auf den größten Zulieferbetrieb entfielen (2020: 21 %).

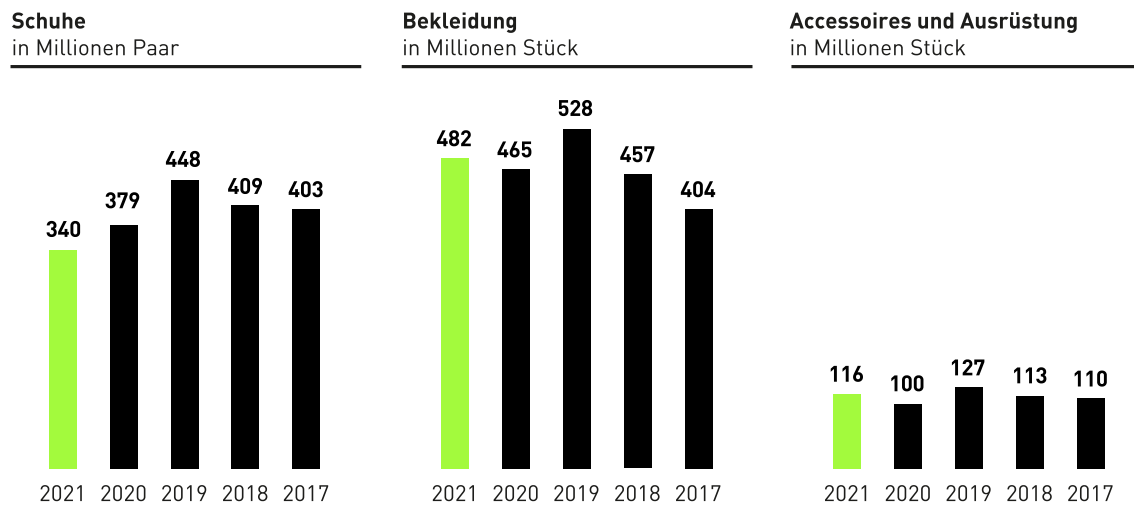
PRODUKTION WELTWEIT NACH LÄNDERN¹



¹ Die Zahlen spiegeln die erwartete Veräußerung des Reebok Geschäfts wider.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

GESAMTPRODUKTIONSVOLUMEN NACH KATEGORIE¹



¹ Die Zahlen für 2021 spiegeln die erwartete Veräußerung des Reebok Geschäfts wider.

AGILES UND EFFIZIENTES NETZWERK VON DISTRIBUTIONSZENTREN

Wir haben im Jahr 2021 die Infrastruktur unserer Distributionszentren verbessert, indem wir eine klare Strategie für Prozess- und Systemautomatisierungen sowie für die Kapazitätserweiterung der Distributionszentren verfolgt haben. So konnten wir unsere Servicelevels im E-Commerce-Bereich optimieren und zusätzliche Liefermöglichkeiten mit einer insgesamt breiteren Produktverfügbarkeit anbieten.

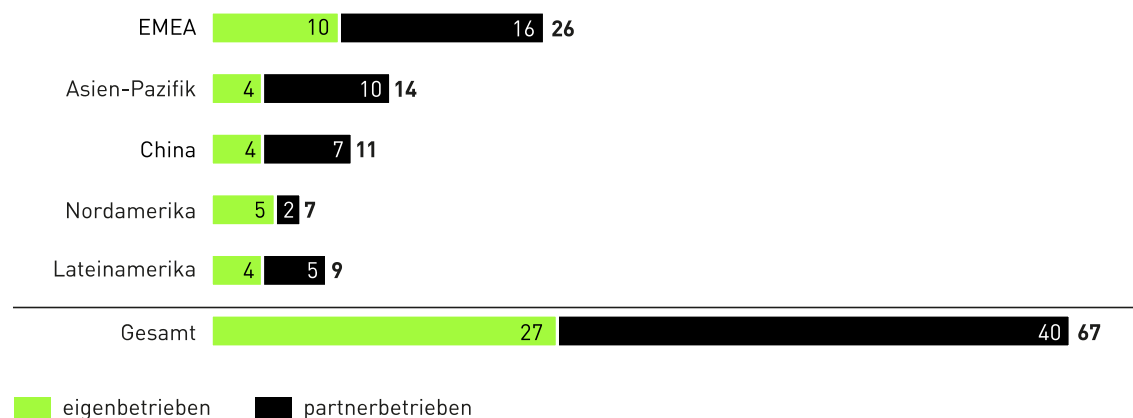
Unser globales Distributionsnetzwerk besteht aus insgesamt 67 Distributionszentren, die es uns ermöglichen, die globale Nachfrage effizient und effektiv zu bedienen. Wir betreiben Distributionszentren in allen unseren Märkten: 26 in EMEA, elf in China, 14 in Asien-Pazifik, sieben in Nordamerika und neun in Lateinamerika.

Sowohl wir als auch unsere Partner agieren nach höchsten Standards. So gewährleistet Global Operations die Sicherheit und Gesundheit von Beschäftigten und Konsument*innen gleichermaßen. Von den 67 Distributionszentren in unserem globalen Netzwerk sind 27 von adidas eigenbetrieben und 40 von Logistikpartnern betrieben. Durch diese operative Flexibilität und Agilität können wir unseren Kunden und Konsument*innen den besten Service bieten.

Um eine breitere Produktpalette am ‚Point of Sale‘ sicherstellen zu können, liefern 21 unserer Distributionszentren an alle unsere Vertriebskanäle und 37 ausschließlich an den Groß- und Einzelhandel. Neun weitere Distributionszentren liefern ausschließlich an unsere E-Commerce-Konsument*innen. Diese Diversifizierung erlaubt es uns, unsere Produkte auf agile und effiziente Weise an unsere Kunden und Konsument*innen weltweit zu verteilen.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

EIGENE UND PARTNERBETRIEBENE LOGISTIKZENTREN NACH REGION¹



¹ Die Zahlen spiegeln fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche wider.

PÜNKTLICHE UND VOLLSTÄNDIGE LIEFERUNG AN UNSERE KONSUMENTINNEN UND KONSUMENTEN

Ziel des Bereichs Global Operations ist es, bestellte Artikel rechtzeitig und vollständig zu entwickeln, zu fertigen, zu beschaffen und zu vertreiben. Daher verwenden wir zwei Leistungsindikatoren: ‚On-Time Available‘ (‚OTA‘) und ‚On-Time In-Full‘ (‚OTIF‘). OTA misst die termingetreue Verfügbarkeit von Produkten für unsere Großhandelskunden sowie unseren eigenen Einzelhandel. Im Rahmen unserer DTC-Strategie steht OTIF für die vollständige Lieferung unserer Produkte zum Wunschtermin ausschließlich an unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte. Mit der Einführung von OTA im Jahr 2021 haben wir den Umfang von OTIF im Vergleich zu den Vorjahren verändert – bis dahin hatte der Indikator auch Großhandels- und Franchisekunden umfasst.

Als Nebeneffekt der Covid-19-Beschränkungen beeinträchtigten die Fabrikschließungen in Asien, Containerengpässe und Hafenüberlastungen unseren Anspruch, die höchste Produktverfügbarkeit in unseren Vertriebszentren zu gewährleisten. Dies wirkte sich besonders in der zweiten Jahreshälfte stark auf unsere OTA-Kennzahl aus, als weitere Lockdowns in Kraft traten, deren Auswirkungen auch durch sorgfältiges Wirtschaften und Prioritätensetzung in der ersten Jahreshälfte nicht vollständig abgefedert werden konnten. Im Jahr 2021 lieferten wir 87 % der adidas Produkte rechtzeitig (2020: 89 %).

Trotz Verfügbarkeitsengpässen konnte das Ziel für OTIF durch Produktpriorisierung und einen sorgfältigen Planungsprozess erreicht werden. Dadurch erzielten wir in unserem eigenen Einzelhandel hinsichtlich der gewünschten Termine eine ganzjährig stabile Lieferleistung. Im Jahr 2021 lieferte adidas 83 % der adidas Produkte rechtzeitig und vollständig (2020: 68 %) und schafft damit eine solide Grundlage, um das langfristige OTIF-Ziel von 90 % bis 2025 zu erreichen.

UNSER TEAM

Bei adidas sind wir davon überzeugt, dass unsere Beschäftigten der Schlüssel zum Erfolg unseres Unternehmens sind. Ihre Leistung, ihr Wohlbefinden und ihre persönliche Entwicklung haben einen maßgeblichen Einfluss auf die Markenattraktivität, die Zufriedenheit unserer Konsument*innen und damit letztendlich auf unsere Finanzergebnisse. Zur Unterstützung unserer neuen Strategie ‚Own the Game‘ umfasst die Mitarbeiterstrategie drei Säulen: Führung, Weiterentwicklung und Leistung (‚Leadership, Betterment, and Performance‘). Diese basieren wiederum auf den Werten Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion (‚Diversity, Equity, and Inclusion‘ – ‚DEI‘).

Innerhalb dieser Säulen richten wir den Fokus unserer Bemühungen im Bereich Team und Kultur auf die folgenden Schwerpunkte:

- Talente rekrutieren und binden
- Führungskräfte entwickeln, die als inspirierende Vorbilder dienen
- Ein erstklassiges Mitarbeitererlebnis schaffen
- Eine Mentalität des kontinuierlichen Lernens etablieren
- Individuelle und Teamleistung anerkennen und honorieren
- ‚DEI‘ noch tiefer in unserer Kultur verankern

► SIEHE STRATEGIE ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/MITARBEITER](https://adidas-group.com/s/mitarbeiter)

ERFOLGSMESSUNG UNSERER MITARBEITERINITIATIVEN


Mit dem Start unserer neuen Mitarbeiterstrategie haben wir Leistungsindikatoren zu deren Erfolgsmessung definiert. Dazu zählen unter anderem unsere Fortschritte in Bezug auf Frauenanteil in Führungspositionen, Fluktuation von Spitzenkräften und Mitarbeiterstimmung. Indem wir diese Leistungsindikatoren regelmäßig verfolgen und bewerten, können wir unsere Initiativen agil steuern und so gewährleisten, dass die Bedürfnisse unserer Beschäftigten und unseres Unternehmens berücksichtigt werden.

MITARBEITERERLEBNIS UND EINBINDUNG


Wir sind davon überzeugt, dass unseren Beschäftigten zuzuhören entscheidend dabei hilft, ein erstklassiges Mitarbeitererlebnis zu schaffen und die besten Talente zu rekrutieren und an uns zu binden. Wie erfolgreich wir dabei sind, können wir nur feststellen, indem wir unsere Beschäftigten befragen und sie um Feedback bitten. Dazu haben wir eine Mitarbeiterbefragung mit dem Titel ‚Employee Listening Survey‘ ins Leben gerufen. In dieser erfragen wir das Engagement unserer Mitarbeitenden sowie das Mitarbeitererlebnis, das adidas als Arbeitgeber seinen Beschäftigten bietet. Die Einführung erfolgte zunächst weltweit auf Einzelhandels- und Konzernebene; 2022 werden auch die Beschäftigten in den Distributionszentren mit einbezogen.

Von den Beschäftigten, die zur Teilnahme aufgefordert wurden, haben 72 % an der Umfrage teilgenommen, wobei die Quote bei den Beschäftigten auf Konzernebene bei 75 % und im Einzelhandel bei 70 % lag. Die Gesamtbewertung war zu 70 % positiv. Die Ergebnisse übertrafen unsere externe Benchmark und zeigten eine hohe Bleibeabsicht unter den Beschäftigten. Im Rahmen der Umfrageanalyse konnten wir untersuchen, wie einzelne Erlebnisse und Faktoren das Engagement, das Wohlbefinden, die Integration und die Bleibeabsicht unserer Beschäftigten beeinflussen. Die Analyse zeigte, dass unsere Beschäftigten mit wichtigen Aspekten sehr zufrieden sind, z. B. mit dem Umfang, in dem sie durch das Unternehmen dazu befähigt werden, ihren täglichen Aufgaben nachzugehen und sich neues Wissen anzueignen. Die Analyse hat jedoch auch mehrere Bereiche aufgezeigt, in denen noch

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Optimierungsmöglichkeiten bestehen. Unsere Personalabteilung wird Aktionspläne erstellen, auf die wir uns im Jahr 2022 konzentrieren werden. Wir beabsichtigen, in Zukunft jährlich eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen. 

TALEN TREKRUTIERUNG UND -BINDUNG

 Das Jahr 2021 brachte globale soziale und wirtschaftliche Veränderungen mit sich, die auch Auswirkungen auf Unternehmenslandschaften und Bewerbermärkte hatten. Die Talentrekrutierung wurde 2021 schwieriger, da die Marktbedingungen von starkem Wettbewerb geprägt waren. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, hat sich adidas auf das konzentriert, was unser Unternehmen zu einem Top-Arbeitgeber macht, und gleichzeitig alles getan, um die ehrgeizigen Wachstumsziele unserer Strategie ‚Own the Game‘ für 2025 zu erreichen.

Unser Status als ‚Wunscharbeitgeber‘ erhält weiterhin weltweit Anerkennung. So nahmen wir im ‚The World’s Best Employers 2021‘-Ranking von Forbes den Spitzenplatz in unserer Kategorie und im Gesamtranking den 14. Platz ein. Außerdem sind wir weiterhin in den ‚World’s most attractive employers‘-Rankings 2021 von Universum für Studierende der Wirtschafts-, IT- und Ingenieurwissenschaften weltweit vertreten.

Im Jahr 2021 haben wir uns darauf konzentriert, ‚DEI‘ in unsere Rekrutierungsprozesse zu integrieren. Dies geschah im Rahmen speziell geschaffener Programme, die das Ziel haben,

- Voreingenommenheit im Einstellungsprozess zu beseitigen,
- Karrieremöglichkeiten für Beschäftigte im Einzelhandel auf Konzernebene zu schaffen,
- Partnerschaften mit anderen Organisationen und unseren internen ‚Employee Resource Groups‘ (ERGs) einzugehen, um Schlüsselbotschaften zum Thema Inklusion bei der Einstellung zu vermitteln
- sowie unsere Stakeholder weiter über unsere integrative Einstellungspolitik aufzuklären.


Um sicherzustellen, dass neue Beschäftigte 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 Ausbildungsprogramm gibt Schüler*innen die Möglichkeit, direkt nach ihrem Schulabschluss eine zwei- bis dreijährige Ausbildung mit Stationen in verschiedenen Abteilungen zu machen und praktische Berufserfahrung zu sammeln. Im Rahmen eines dualen Studienprogramms können Abiturient*innen – in Kooperation mit verschiedenen Hochschulen – theoretische Wissensvermittlung mit praktischen Erfahrungen bei adidas vereinen. Duale Studienprogramme umfassen eine drei- bis dreieinhalbjährige Ausbildung mit Stationen in verschiedenen Abteilungen, einschließlich eines mindestens drei- bis sechsmonatigen Aufenthalts im Ausland.


Im Jahr 2021 haben wir in verschiedenen Geschäftsbereichen Programme angeboten, darunter der Digitalbereich, E-Commerce, Digitale Medien, Visuelles Marketing, Finanzen, IT, Einzelhandel, Logistik und Schuhveredelung. Ende 2021 hatten wir in Deutschland 47 Auszubildende (2020: 49) und 46 duale Studierende (2020: 38). Von diesen Auszubildenden und dualen Studierenden wurden zehn im Rahmen unseres Integrationsprogramms eingestellt, durch das Menschen mit unterrepräsentiertem Hintergrund gleiche und gerechte Chancen am Arbeitsplatz erhalten sollen.


1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

- **Praktika:** Im Rahmen unseres Praktikumprogramms bieten wir Studierenden die Chance, für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten Berufserfahrung bei adidas zu sammeln und sich weiterzuentwickeln. Begleitet werden die Praktika von einem umfassenden Rahmenprogramm, das berufliche Entwicklung, Mentoring und Networking-Events beinhaltet. Unser Ziel ist es, die besten Praktikant*innen an uns zu binden und als Beschäftigte in Vollzeit zu gewinnen. Im Jahr 2021 beschäftigten wir in Deutschland 70 Praktikant*innen (2020: 114).


adidas verzeichnete im Jahr 2021 in mehreren Märkten und Funktionen einen starken Personalbedarf, was zu einer Steigerung der Neueinstellungen um 136 % gegenüber 2020 führte. Wir haben 73 Führungskräfte für leitende Positionen eingestellt, die sowohl aus internen Bewegungen als auch aus einer Vielzahl von Unternehmen wie Nike, Lululemon, Nestlé, Starbucks, Amazon, Tapestry, Zalando und BCG kamen. 

ENTWICKLUNGSPROGRAMME FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

 Bei unseren Fort- und Weiterbildungsangeboten stehen das Führungsverhalten und die Kompetenzen im Vordergrund, die für den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens und unserer Strategie ‚Own the Game‘ erforderlich sind. Wir wollen bei talentierten Führungskräften mit unterschiedlichen Hintergründen beispielhafte Führung anregen und fördern.

Wir bieten eine Vielzahl an Weiterbildungsprogrammen für Führungskräfte aller Managementebenen in allen Märkten und Funktionsbereichen an, darunter die Programme ‚People Leader Experience‘ (‚PLE‘), ‚Manager Development Experience‘ (‚MDE‘), ‚Director Development Experience‘ (‚DDE‘) und ‚Executive Development Experience‘ (‚EDE‘). Diese interaktiven Programme fördern die Entwicklung von Führungskompetenzen, die direkt auf die aktuellen Rollen und Verantwortungsbereiche der Teilnehmenden sowie auf unsere Werte abgestimmt sind. Im Jahr 2021 haben 1.885 Beschäftigte ihre ‚MDE‘- bzw. ‚DDE‘-Programme gestartet. 1.444 davon haben die Programme online abgeschlossen. Außerdem haben 1.705 Führungskräfte und angehende Führungskräfte ihr ‚PLE‘-Programm gestartet. 1.437 davon haben das Programm über eine kollaborative Online-Plattform abgeschlossen. 


NACHFOLGEPLANUNG UND FÜHRUNGSGRUPPEN

 Im Bereich der Nachfolgeplanung ist es unser Ziel, Stabilität und Zuverlässigkeit im Geschäftsbetrieb zu gewährleisten, indem wir starke interne ‚Talent-Pipelines‘ für wichtige Führungspositionen aufbauen. Wir erreichen dies durch einen weltweit einheitlichen Nachfolgeprozess, bei dem wir diese kritischen Führungspositionen innerhalb der Organisation ermitteln und ihnen die besten Talente gezielt als Nachfolger*innen zuordnen. Wir sorgen zudem für die Umsetzung der Nachfolgeplanung in realisierbare Entwicklungspläne, um Nachfolger*innen auf ihre nächsten Schritte vorzubereiten. Die Führungsgruppen, die wir etabliert haben, dienen als Nachfolgepools für die Führungsrollen des Unternehmens.


Im Unternehmen haben wir fünf Gruppen etabliert, mit denen wir einen exzellenten Führungsstil gewährleisten und zukünftige Führungskräfte hervorbringen wollen. Bei der ‚Core Leadership Group‘ (‚CLG‘) und der ‚Extended Leadership Group‘ (‚ELG‘) liegt das Augenmerk vor allem auf einer erstklassigen Umsetzung unserer Strategie sowie auf der Sicherstellung globaler Konsistenz. Bei den drei anderen Gruppen liegt der Schwerpunkt vorrangig darauf, globale, regionale, lokale und funktionale ‚Nachfolge-Pipelines‘ auf verschiedenen Ebenen aufzubauen.

- Die ‚Core Leadership Group‘ besteht aus rund 20 Führungskräften der oberen Führungsebene. Die Mitglieder dieser Gruppe repräsentieren gemeinsam essenzielle Managementpositionen und -rollen innerhalb des Unternehmens weltweit. Diese Gruppe arbeitet eng mit dem Vorstand zusammen, um die Umsetzung unserer Strategie zu steuern. Die ‚CLG‘ ist außerdem dafür verantwortlich, Führungskräfte der nächsten Generation zu entwickeln und zu inspirieren. Darüber hinaus sind ausgewählte Mitglieder dieser Gruppe potenzielle Nachfolger*innen für den Vorstand.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

- Die **„Extended Leadership Group“** umfasst rund 110 Mitglieder. Diese Gruppe arbeitet markt- und funktionsübergreifend daran, die Umsetzung unserer strategischen Initiativen voranzutreiben. Darüber hinaus sind die Mitglieder für die kontinuierliche Verbesserung und Abstimmung innerhalb der gesamten Organisation verantwortlich. Die Mitglieder der „ELG“ fungieren auch als Mentor*innen und Förder*innen für die „Global High Potential Group“ und die „Local High Potential Group“. Zudem sind ausgewählte Mitglieder der Gruppe potenzielle Nachfolger*innen für die „CLG“.
- Im Rahmen der **„Global High Potential Group“** („GHIPO“) können wir weltweite Talente identifizieren und entwickeln, die das Potenzial haben, komplexere und anspruchsvollere Aufgaben mit Verantwortung auf der oberen Führungsebene zu übernehmen. Im ersten Quartal 2021 haben etwa 40 Mitglieder der zweiten „GHIPO“-Generation in einem ausgewogenen Verhältnis von Frauen und Männern ihr Weiterentwicklungsprogramm abgeschlossen. Ende 2021 konnten 85 % der aktuellen und früheren Teilnehmer*innen positive Karriereschritte machen, sei es durch eine Beförderung auf die nächsthöhere Ebene oder durch einen funktions- oder kulturübergreifenden Wechsel.
- Die **„Local High Potential Group“** („LHIPO“) ermöglicht uns, auf lokaler Ebene potenzielle Führungskräfte zu identifizieren und zu entwickeln, die in der Lage sind, komplexere und anspruchsvollere Aufgaben mit einem höheren Maß an Verantwortung auf einer globalen oder regionalen Führungsebene zu übernehmen. Das Programm ist auf den Beziehungsaufbau zwischen Kolleg*innen ausgelegt und soll den Teilnehmenden die Möglichkeit bieten, funktions- oder kulturübergreifende Erfahrungen zu sammeln. Im vierten Quartal 2021 hat die zweite „LHIPO“-Generation mit rund 170 Mitgliedern aus 41 verschiedenen Nationen sowie aus allen Märkten und Funktionsbereichen ihr Entwicklungsprogramm abgeschlossen. Der Frauenanteil in dieser Gruppe liegt bei 55 %. Bis Ende 2021 konnte fast die Hälfte der aktuellen und früheren Teilnehmer*innen der „LHIPO“ positive Karriereschritte machen, sei es durch eine Beförderung auf die nächsthöhere Ebene oder durch einen funktions- oder kulturübergreifenden Wechsel.
- Im vierten Quartal 2021 wurde die **„Future High Potential Group“** („FHIPO“) gebildet mit dem Ziel, Beschäftigte, die ein hohes Potenzial aufweisen, am Anfang ihrer Karriere zu erkennen und zu fördern. Das zwölfmonatige Programm ist darauf ausgelegt, die Kompetenzen der Teilnehmer*innen zu vertiefen. Außerdem können sie ihre Fähigkeiten weiterentwickeln, vorbildliche Verhaltensweisen festigen sowie die eigene Geschäftsperspektive erweitern. Die erste „FHIPO“-Generation mit rund 50 Mitgliedern und einem Frauenanteil von 60 % stammt aus allen Funktionsbereichen und wird von Portland aus gesteuert. 


ENGAGEMENT UND MITWIRKUNG

 Zusammen mit unseren Beschäftigten, Partnern, Communitys und Konsument*innen füllen wir unseren Unternehmenszweck mit Leben, indem wir eine Kultur der Inklusion, des Mitwirkens und der gemeinsamen Möglichkeiten fördern. Wir nutzen passende Momente und Anlässe („Brand Moments“), um das Bewusstsein für diese Themen zu schärfen und Möglichkeiten zur Beteiligung zu schaffen, z. B. indem wir unseren Beschäftigten die Gelegenheit bieten, sich freiwillig in Projekten zu engagieren oder für einen bestimmten Zweck zu spenden.


1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN


Freiwilliges Engagement: Unser Community-Impact-Team hat 2021 weltweit Möglichkeiten für freiwilliges Engagement organisiert. Die Aktionen bezogen sich auf bedeutende kulturelle Anlässe wie den Internationalen Frauentag oder den ‚Pride Month‘. Im Rahmen unterschiedlicher virtueller Freiwilligenaktionen konnten Beschäftigte auf der ganzen Welt gemeinsam Engagement für ‚DEI‘ zeigen, unsere Werte vorleben und unseren Unternehmenszweck mit Leben füllen. Innerhalb der vom Community-Impact-Team organisierten Freiwilligenprogramme konnten wir Folgendes erreichen:

- adidas Mitarbeiter*innen engagierten sich zusammen 1.084 Stunden freiwillig.¹²
- 14 Non-Profit-Organisationen oder soziale Start-ups wurden durch freiwilliges Engagement unterstützt.


Mitarbeiterspenden: Mithilfe der Plattform ‚DEED‘, deren Reichweite wir im Jahr 2021 auf weitere Regionen ausgedehnt haben, initiiert das Community-Impact-Team Spendenaktionen, durch die unsere Beschäftigten für ausgewählte wohltätige Zwecke spenden können, die auf kulturelle Schlüsselmomente ausgerichtet sind. Dies verdeutlicht unser kollektives Engagement als eine adidas Familie. 

VIELFALT, GLEICHSTELLUNG UND INKLUSION

 Der Punkt ‚Gleichstellung‘ wurde 2021 neu in unser Bekenntnis zu Vielfalt und Inklusion aufgenommen. Wir sind uns bewusst, dass wir in einer Gesellschaft leben, in der im Laufe der Zeit ungleiche Bedingungen geschaffen wurden. Diese Ungleichheiten möchten wir weder wiederholen noch aufrechterhalten. Wir wollen allen unseren Beschäftigten ungeachtet ihrer Verschiedenheit und Intersektionalität die Möglichkeit geben, ihre bestmögliche Leistung zu erzielen. Sie sollen konsequent und fair gefördert, gewürdigt und für ihre Leistungen belohnt werden.

Wir sind davon überzeugt, dass Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion (‚Diversity, Equity, and Inclusion‘ – ‚DEI‘) für den Erfolg unseres Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind. Um die weltweit beste Sportartikelmarke zu sein, sind wir auf die besten Talente mit vielfältigen Hintergründen angewiesen. Unser Ziel ist eine Belegschaft, die die Vielfalt unserer Kunden- und Konsumentenbasis widerspiegelt. Wir wertschätzen diese Vielfalt, da sie uns dabei hilft, die Communities, in denen wir tätig sind, besser zu bedienen. Außerdem ist Vielfalt ein Wettbewerbsvorteil für unser Unternehmen. Durch die Verankerung von ‚DEI‘ in allen Säulen unserer Mitarbeiterstrategie wollen wir einen möglichst integrativen Arbeitsplatz schaffen. Wir möchten dafür sorgen, dass alle die gleichen Karrierechancen haben, und dazu beitragen, Barrieren zu beseitigen. 

ADIDAS ‚DEI COUNCIL‘

 Im vierten Quartal 2021 hat adidas den ‚Global DEI Council‘ ins Leben gerufen. Der Council setzt sich für eine stärkere Repräsentation, Bindung und Förderung von Talenten mit diversen Hintergründen in unserer weltweiten Belegschaft ein. Er ist zuständig für die Unternehmensverantwortung und Rechenschaftspflicht in Bezug auf weltweite ‚DEI‘-Initiativen und leitet, vertritt und fördert die strategische Umsetzung der ‚DEI‘-Mission von adidas.

Die Mitglieder des Councils werden ‚DEI‘-Initiativen für Veränderung in ihren jeweiligen Funktionen und Märkten vorantreiben, dort Hindernisse identifizieren, eskalieren und überwinden sowie gleichzeitig die erforderlichen Ressourcen für eine erfolgreiche Umsetzung der ‚DEI‘-Strategie bereitstellen. Der Council setzt sich aus einer Gruppe von Personen mit vielfältigen Hintergründen aus dem gesamten Unternehmen zusammen, unter anderem mit allen Vorstandsmitgliedern und strategischen ‚DEI‘-Vertreter*innen aus allen Funktionen und Regionen. Auch die Beschäftigten werden aktiv beteiligt, indem gewählte

¹² Nicht enthalten sind lokale, durch ‚ERG‘-Mitglieder oder individuell ehrenamtlich geleistete Stunden.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3


KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4


KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Vertreter*innen des ‚Global ERG Council‘ und Vertreter*innen des Betriebsrats einen rotierenden Sitz im ‚DEI-Council‘ einnehmen. 

VEREINT GEGEN RASSISMUS UND GLOBALE ‚DEI‘-MAßNAHMEN

 Wir sind seit jeher gegen jede Form von Diskriminierung und werden es immer sein. Wir stehen vereint gegen Rassismus. Um diesen Grundsatz zu unterstreichen, haben wir im Juni 2020 eine Liste mit globalen Maßnahmen veröffentlicht, zu denen wir uns verpflichten. Diese veranschaulichen, wie wir zu dauerhaften Veränderungen beitragen wollen. Als Teil der Maßnahmen werden wir bis zum Jahr 2025 in den USA 120 Mio. US-\$ zur Bekämpfung von Rassismus und zur Unterstützung Schwarzer Communitys investieren sowie jährlich 50 Universitätsstipendien für Schwarze Studierende bzw. Studierende mit lateinamerikanischem Hintergrund in den USA finanzieren. Außerdem haben wir uns Ziele für eine stärkere Repräsentierung Schwarzer Menschen und Menschen lateinamerikanischer Herkunft innerhalb der US-Belegschaft gesetzt. Unser Ziel ist es, 30 % aller neuen Stellen in den USA künftig mit Schwarzen Menschen beziehungsweise mit Menschen lateinamerikanischer Herkunft zu besetzen.


Im Jahr 2021 haben wir unsere integrative Kultur weiter gestärkt und die Eigenverantwortung in unseren globalen Geschäftsbereichen ausgeweitet. Unsere Maßnahmen umfassten unter anderem:

- Unternehmensweite Durchführung des fast 30-stündigen, teamgeführten Entwicklungsprogramms ‚Creating a Culture of Inclusivity‘ für alle Beschäftigten, einschließlich unserer Beschäftigten im Einzelhandel und in den Distributionszentren. Dadurch konnten wir in unserem Unternehmen ein einheitliches Verständnis der Begriffe, Konzepte und Prinzipien von ‚DEI‘ sowie von deren Auswirkungen auf die Arbeitsplatzkultur und die Erfahrungen der Beschäftigten vermitteln.
- Erstellung von Schulungsprogrammen und E-Learning-Modulen für neue und bestehende Beschäftigte. Diese umfassten unter anderem Schulungen darüber, was ‚DEI‘ bei adidas bedeutet, sowie Trainings zu unserer Anti-Belästigungs- und Anti-Diskriminierungsrichtlinie.
- Gründung des ‚United Against Racism Accountability Council‘ in Nordamerika, um entsprechende Ziele zu formulieren und umzusetzen, durch die wir unsere Programme und unsere finanziellen Verpflichtungen einhalten. Außerdem haben wir Programme ins Leben gerufen, mit denen die Repräsentation und Unterstützung Schwarzer und lateinamerikanischer Communitys gesteigert werden sollen, die unsere Konsument*innen repräsentieren.
- Gründung unseres ‚Global DEI Councils‘, um eine strategische Richtung für ‚DEI‘ vorzugeben und die Verantwortung für die Stärkung einer integrativen Kultur auf Vorstands-, Funktions- und Marktebene zu gewährleisten.
- Erweiterung unseres ‚Global Day of Inclusion‘ von 2020 durch eine ‚Global Week of Inclusion‘ im Jahr 2021. Dazu kamen im Laufe des Jahres weitere ‚Diversity-Momente‘, um Vielfalt zu feiern und unsere Beschäftigten für das Thema Integration zu sensibilisieren. Dazu gehörten die Anerkennung von Ramadan und Eid al-Fitr sowie eine Unterstützung der Beschäftigten in dieser Zeit, die Themen psychische Gesundheit und Wohlbefinden, der LGBTQ+ Pride Month, der Internationale Tag der Menschen mit Behinderung, der ‚Black History Month‘ (USA und Großbritannien) und der Internationale Frauentag.
- Analyse unseres übergreifenden strategischen Ansatzes, um sicherzustellen, dass unsere Hersteller als Arbeitgeber auf Vielfalt achten, einschließlich der Festlegung von Zielen.


1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

- Einrichtung eines Beschäftigungsprogramms für Geflüchtete in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach, um politisch Verfolgten und vom Krieg betroffenen Geflüchteten eine Perspektive auf dem Arbeitsmarkt zu bieten.
- Verstärkte Konzentration auf die Umsetzung von ‚DEI‘ durch marktgeführte Initiativen. Die regionalen ‚DEI‘-Führungskräfte sind dafür verantwortlich, globale Initiativen für ihre Region zu verstehen, anzupassen und umzusetzen sowie die regionale Umsetzung von ‚DEI‘-Aktivitäten zu unterstützen.
- Einrichtung globaler und regionaler ‚Cultural Review Teams‘ und eines ‚adidas Cultural Guidance Playbook‘ für jegliche Erstellung von Markeninhalten. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass wir unsere Werte durch unsere Partnerschaften, Produkte, Bilder und Botschaften leben.

Überall im Unternehmen unterstützen wir den weiteren Ausbau unserer ‚Employee Resource Groups‘ – spezifischer Netzwerke, in denen Beschäftigte aus allen Lebensbereichen eine Stimme gegeben wird. Sie dienen ihren Mitgliedern, indem sie ein insgesamt vielfältiges und inklusives Arbeitsumfeld fördern. Mittlerweile verfügen wir weltweit über mehr als 40 dieser Gruppen und ‚Diversity Ambassador Teams‘, die sich verschiedenen Aspekten rund um das Thema Vielfalt widmen. Darunter befinden sich Netzwerke für Ethnizität, Geschlecht, LGBTQ+, erfahrenere Beschäftigte sowie Netzwerke mit den Schwerpunkten Glaube, Behinderung oder psychische Gesundheit. Die Teilnahme in diesen Gruppen ist freiwillig und steht allen Mitarbeitenden offen. In diesem Jahr haben wir unser ‚ERG Framework‘ eingeführt. Mithilfe dieser Richtlinien unterstützen wir unsere ERGs und Führungskräfte dabei, zu verstehen, welche wichtige Rolle ERGs bei der Gestaltung einer integrativen Kultur spielen.


adidas wird Anfang 2022 einen ‚ERG Global Council‘ einrichten, um die globale Koordination und das Sponsoring von ERGs zu unterstützen und das Potenzial für marktübergreifende Kommunikation und Bildung optimal zu nutzen. 

FRAGEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN UND VIELFALT BEI TALENTEN

 Im Rahmen unserer Mitarbeiterstrategie hat adidas ein konkretes und messbares Ziel festgelegt, das uns bei der Umsetzung unserer ‚DEI‘-Ziele unterstützen soll. Wir haben uns verpflichtet, den Anteil von Frauen in Führungspositionen auf Director-Ebene und höher bis 2025 weltweit auf über 40 % zu steigern. Zum Ende des Jahres 2021 belief sich der Anteil bei adidas auf 37 %. Das neue Ziel entspricht auch unserem Konsumentenfokus, bei dem Frauen eine Priorität darstellen.

Frauen in Führungspositionen

37 %

Wir haben zwar ein klares Ziel für die Präsenz von Frauen in Führungspositionen, verpflichten uns aber gleichzeitig dazu, integrativ in allen Aspekten von Vielfalt und Intersektionalität zu handeln, und zwar sowohl bei unseren Markenangeboten als auch intern. Wir beabsichtigen auch, die Vielfalt in unseren Führungsgruppen (wie ‚CLG‘ und ‚ELG‘) deutlich zu steigern. Um die demografische Zusammensetzung und die Vielfalt unserer Talente im gesamten Unternehmen besser zu verstehen, werden wir 2022 ein Projekt mit dem Titel ‚Diversity Dimension Data Collection‘ durchführen. Für die adidas AG gibt es zudem gesetzlich vorgeschriebene Zielgrößen für den Frauenanteil im Vorstand und Zielgrößen für die ersten beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands mit entsprechenden Fristen für deren Erreichung. 

 SIEHE ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

KULTUR

Wir wollen eine Kultur schaffen, in der Erfahrung, Wohlbefinden und Leistung unserer Beschäftigten wertgeschätzt werden. Unsere Beschäftigten und unsere Kultur sind für die Umsetzung unserer Strategie ‚Own the Game‘ entscheidend. Wir unterstützen unsere Beschäftigten unter anderem durch die Einführung sechs neuer Werte, die als Leitfaden für unser Verhalten dienen: Eigenverantwortung, Mut und Innovation sowie Teamplay, Respekt und Integrität. Im Jahr 2022 werden wir uns auf die Umsetzung und Verankerung dieser Werte in unseren Personalrichtlinien und -prozessen konzentrieren. Dazu zählt auch die Art und Weise, wie wir Beschäftigte einstellen, befördern und ihre Leistung bewerten.

WEITERBILDUNG

Wir sind davon überzeugt, dass die Fort- und Weiterbildung unserer Beschäftigten eine ausgeprägte Leistungskultur erst ermöglicht. Vor diesem Hintergrund bieten wir eine Vielzahl von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Dazu zählen Online-Lernressourcen und interaktive Lernprogramme, mit denen die persönliche und berufliche Leistungsfähigkeit unserer Beschäftigten verbessert werden soll.

In diesem Jahr haben wir eine neue Plattform eingeführt, über die unsere Beschäftigten Zugang zu allen Lerninitiativen bei adidas haben. Die Lerninhalte sind auf die Entwicklungsbedürfnisse der Beschäftigten abgestimmt.

Unsere Investitionen in Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten haben sich auf den Zugang zu digitalen Lerninhalten konzentriert, beispielsweise über LinkedIn Learning, Udemy, Circus Street und die Arizona State University. Wir haben auch in eine Sprachenplattform zum Selbststudium investiert, um unsere Bemühungen um einen gleichberechtigten Zugang zur beruflichen Entwicklung noch besser zu unterstützen.

Wir haben 2021 nicht nur bei der Bereitstellung, sondern auch bei der Entwicklung von Lerninhalten zunehmend von virtuellen Möglichkeiten Gebrauch gemacht. So haben wir ein neues virtuelles Lernkonzept entwickelt und eingeführt, das die schnelle Entwicklung, Umsetzung und Bereitstellung umfangreicher Inhalte innerhalb kurzer Zeit ermöglicht. Mit diesem neuen Ansatz konnten wir beispielsweise unser Programm ‚Essentials – Think and Act Sustainably‘ einführen, zu dem sich 2021 mehr als 4.000 Beschäftigte angemeldet haben.

Die Umstellung auf virtuelle Lösungen hat nicht nur einen breiteren Personenkreis im gesamten Unternehmen erreicht, sondern auch eine noch größere Vielfalt an Gedanken, Erlebnissen und Kenntnissen in den Lerngruppen hervorgebracht. So konnte ein Erfahrungsaustausch auf allen Ebenen stattfinden. Wir konnten insgesamt eine verstärkte Nutzung unserer digitalen Lernwerkzeuge, aber auch anderer Lernangebote bei adidas feststellen, was zu einem deutlichen Anstieg der Schulungszeiten führte.


INFORMELLES LERNEN UND MENTORING

Weitere Investitionen erfolgten in den Bereichen Networking und informelles Lernen. In Partnerschaft mit ‚Ten Thousand Coffees‘ haben wir beispielsweise ein virtuelles adidas Café eingerichtet, in dem Kontakte geknüpft werden können und ‚Peer-to-Peer‘-Lernen ermöglicht wird.



Anfang des Jahres haben wir auch unser internes adidas ‚Mentoring-Programm‘ („aMP“) neu aufgelegt, um den Entwicklungsbedürfnissen unserer Beschäftigten gerecht zu werden. Bei ‚aMP‘ handelt es sich um ein auf Eigeninitiative basierendes Programm, das allen Beschäftigten von adidas offensteht, um mit Mentor*innen und Mentees außerhalb ihres Arbeitsorts und/oder ihrer Funktion in Kontakt zu treten, voneinander zu lernen und gemeinsam zu wachsen.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN


Darüber hinaus wurde im Jahr 2021 der im Jahr 2017 gestartete ‚CEO Mentoring Circle‘ zum ‚Board Mentoring Circle‘ erweitert. Im Rahmen dieses Programms investieren die Vorstandsmitglieder von adidas ihre Zeit in die Förderung ausgewählter und aufstrebender Führungskräfte in unserem Unternehmen.

2021 haben wir zudem mit dem ehemaligen Leichtathleten Edwin C. Moses ein Mentoring-Pilotprojekt durchgeführt. Ziel war es, die Fähigkeit ausgewählter Teilnehmenden dahingehend zu stärken, unsere kulturellen Bestrebungen zu unterstützen. Bei den Teilnehmenden handelte es sich um eine kleine und vielfältige Gruppe von Führungskräften mit hohem Potenzial aus ganz Nordamerika. Im Jahr 2022 wird diese Initiative auf eine größere Gruppe innerhalb des gesamten Unternehmens ausgeweitet. 

LEISTUNGSMANAGEMENT

 Mit #MYBEST verfügt adidas über ein weltweites Konzept, um die Mitarbeiterleistung zu fördern und um Spitzenleistungen im Unternehmen weiter voranzubringen. #MYBEST beruht auf vier Elementen und vereint regelmäßige konstruktive Gespräche („Touch Base“) zwischen Beschäftigten und Führungskräften, regelmäßiges Feedback für Kolleg*innen und Vorgesetzte sowie vierteljährliche Zielsetzung und -beurteilung. Zweimal pro Jahr¹³ finden formale Leistungsbewertungen statt, wobei die Weiterentwicklung bei den monatlichen Gesprächen im Mittelpunkt steht. Für die Weiterentwicklung von #MYBEST ist die Meinung der Beschäftigten von zentraler Bedeutung. Im Jahr 2021 haben wir neue Instrumente eingeführt, mit denen wir die Leistungs- und Potenzialbewertung gerechter gestalten können. Außerdem haben wir unseren Führungskräften weitere Unterstützung für das Führen relevanter Leistungsgespräche geboten. Im August wurde unsere neue Mitarbeiterstrategie mit einem Fokus auf Leistung gestartet. Im vierten Quartal 2021 haben wir eine Überprüfung unseres Konzepts zur Förderung der Mitarbeiterleistung begonnen, um unsere neuen Werte mit einzubeziehen. Diese Überprüfung wird im Jahr 2022 fortgesetzt und wird die Zukunft von Leistung bei adidas zum Thema haben. 


WORK-LIFE-INTEGRATION

 Es ist unser Ziel, die Unternehmensinteressen mit den beruflichen, privaten und familiären Bedürfnissen unserer Beschäftigten in Einklang zu bringen. Unsere Initiativen und Programme zur ‚Work-Life-Integration‘ umfassen flexible Arbeitszeiten und -orte, 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 bieten wir Eltern-Kind-Büros an und haben mit der ‚World of Kids‘ eine unternehmenseigene Kindertagesstätte, in der 270 Kinder betreut werden können. Neben einer Waldgruppe hat die Einrichtung einen Ad-hoc-Betreuungsdienst, bei dem Eltern ihre Kinder in Notfallsituationen, Übergangsphasen oder bei kurzfristigen Einsätzen temporär betreuen lassen können. An einigen Standorten weltweit bietet adidas unterschiedliche Feriencamps an, die in der Regel sehr gut angenommen werden. Aufgrund der Coronavirus-Pandemie waren wir im Jahr 2021 gezwungen, an vielen Standorten etablierte Angebote an die veränderte Situation anzupassen. Wir haben neue Lösungen gefunden, um Eltern in diesen schwierigen Zeiten zu unterstützen und ihnen den Spagat zwischen Arbeit im Homeoffice, Kinderbetreuung und Homeschooling zu erleichtern. Beispielsweise haben wir Eltern und Betreuer*innen Covid-19-Hotlines, interaktive Online-Sitzungen oder Präsentationen von ausgewiesenen Fachleuten bereitgestellt. Außerdem haben wir Nachhilfeunterricht für Schüler*innen angeboten.


¹³ Auf Grundlage der aktuellen Betriebsvereinbarung finden bei Beschäftigten in Deutschland weiterhin vier Bewertungen statt.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

- **Elternzeit:** Für Elternzeit und Wiedereinstieg bieten wir spezielle Programme, im Rahmen derer wir die Beschäftigten frühzeitig individuell beraten und ihnen die verschiedenen Möglichkeiten des Wiedereinstiegs vorstellen, inklusive flexibler Arbeitszeiten und -orte. In Deutschland garantieren wir den Beschäftigten, 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 Beschäftigten 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 gelten an allen Standorten die gleichen Regelungen. Mütter können insgesamt 24 Wochen bezahlte Elternzeit in Anspruch nehmen. Väter/Partner*innen erhalten insgesamt 20 Tage bezahlten Elternurlaub. Darüber hinaus dürfen Frauen einen Monat vor und einen Monat nach dem Mutterschaftsurlaub ihre Arbeitsstunden reduzieren.
- **Flexibles Arbeiten:** Da wir bereits gute Erfahrungen mit dem ‚Off-Campus‘-Arbeitskonzept gemacht haben, bei dem bis zu 40 % der Arbeitszeit außerhalb des Büros geleistet werden können, waren und sind wir gut aufgestellt, um während der Pandemie vollständig auf Arbeiten im Homeoffice umzustellen. Gleichzeitig haben wir während der Pandemie gemerkt, wie wichtig soziale und persönliche Kontakte sind. Für die Zukunft möchten wir eine Flexibilität anbieten, die auf die individuellen Bedürfnisse und Erfahrungen der Beschäftigten zugeschnitten ist. 

GESUNDHEITSMANAGEMENT

 Wir unterstützen unsere Beschäftigten, indem wir ihnen bestmögliche Bedingungen dafür bieten wollen, sich wohlfühlen und gesund zu bleiben. Unser ganzheitlicher Ansatz berücksichtigt das körperliche, geistige und soziale Wohlbefinden der Beschäftigten und gründet auf vier Säulen: Einstellung, Ernährung, Bewegung und medizinische Dienstleistungen. Wir bieten unseren Beschäftigten ein großes Angebot an Sportmöglichkeiten und Einrichtungen. Dank der Bereitstellung von Spinden und Duschen in vielen Bürogebäuden können die Beschäftigten auch mit dem Rad zur Arbeit fahren oder joggen. In Herzogenaurach, Portland, Boston, Moskau, Gurugram und Manchester sowie an anderen Standorten weltweit stehen firmeneigene Fitnessstudios zur Verfügung. Durch die anhaltende Coronavirus-Pandemie waren wir jedoch auch im Jahr 2021 gezwungen, an einigen Standorten die Fitnessstudios zu schließen und die Sportprogramme zu unterbrechen, wenn die Situation dies erforderte. Wir konzentrierten uns auf digitale Angebote, damit unsere Beschäftigten auch zu Hause einen gesunden Lebensstil führen können. Das Programm umfasste Online-Sportkurse sowie Angebote zu Ernährung, mentaler Gesundheit oder Resilienz. Zudem wurde unsere Sozialberatung in Form unserer ‚Employee Assistance Programs‘ in den letzten Monaten ausgeweitet. Das Angebot deckt nun fast alle Märkte ab, einschließlich Nord- und Lateinamerika, Schwellenländer, Asien-Pazifik und mehrere Länder in Europa.

Mental Health Week 2021: Im Rahmen unseres Engagements für ganzheitliches Wohlbefinden und eine inklusive Kultur haben wir im Anschluss an den Welttag für psychische Gesundheit den Beschäftigten weltweit Unterstützung, Instrumente und Informationen zur Verfügung gestellt, die dazu dienen, die eigene psychische Gesundheit und die der Menschen im eigenen Umfeld proaktiv wahrzunehmen und darauf Einfluss zu nehmen. Der Schwerpunkt der ‚Mental Health Week‘ 2021 lag nach dem Motto ‚MIND YOUR MIND‘ auf konstruktiven Gesprächen, Unterstützung und einem Aufruf zu Prävention und positivem Umgang mit psychischer Gesundheit. 

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5


ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

BEWÄLTIGUNG DER CORONAVIRUS-PANDEMIE


■ Von Beginn der Coronavirus-Pandemie an hatten die Sicherheit und das Wohlergehen unserer Beschäftigten, Konsument*innen und Partner oberste Priorität. Wir haben zahlreiche Maßnahmen in unseren Bürogebäuden, Geschäften und Logistikzentren weltweit eingeführt, um die durchgängige Sicherheit unserer Belegschaft zu gewährleisten und das Infektionsrisiko am Arbeitsplatz oder auf Reisen zu begrenzen.

- **Team für das Krisenmanagement:** Um die weltweiten Folgen und Ausbreitung des Coronavirus abschätzen und überwachen zu können, haben wir im Februar 2020 einen speziellen Lenkungsausschuss ins Leben gerufen. Zu den Aufgaben dieses funktionsübergreifenden, von der Personalabteilung geleiteten Teams gehört unter anderem, unsere Märkte über neue Fragestellungen sowie diesbezügliche Standards und Unternehmensrichtlinien zu informieren, um so einen koordinierten Umgang mit der Covid-19-Pandemie zu ermöglichen. Das Team erfasst auch die Covid-19-Fälle innerhalb unserer weltweiten Belegschaft in anonymisierter Form und berichtet diese an den Vorstand. Dadurch sind wir in der Lage, bei Bedarf erforderliche Maßnahmen für alle globalen Standorte zu bestimmen. Der Lenkungsausschuss trifft sich bis zu zweimal pro Woche und bespricht dabei die Fallzahlen innerhalb der Belegschaft, die Auswirkungen auf das Geschäft und aufkommende Fragen. In seinen Treffen überprüft der Ausschuss außerdem aktuelle Richtlinien und berät über Anweisungen und Empfehlungen für das Unternehmen und unsere Beschäftigten. Der Vorstand wird mindestens einmal pro Monat über die neuesten Entwicklungen informiert.
- **Rückkehr an den Arbeitsplatz:** Wir haben 2021 damit begonnen, einige Standorte Schritt für Schritt wieder zu öffnen. Dabei achteten wir auf die Begrenzung von Kapazitäten entsprechend den vor Ort geltenden Vorschriften und verzichteten auf eine Anwesenheitspflicht. Alle Vorschriften bezüglich der Sicherheitsprotokolle wurden verlängert, unter anderem die Richtlinien zu Maskenpflicht, Abstand und Begrenzung der Personenanzahl in Besprechungsräumen. Darüber hinaus beobachten wir kontinuierlich die Situation in den einzelnen Märkten und stellen unseren Beschäftigten wöchentlich transparente Informationen zur Verfügung. Außerdem achten wir auf die Einhaltung strenger Verhaltensregeln am Arbeitsplatz, um höchstmögliche Sicherheit zu gewährleisten.
- **Impfung:** Wir haben alle Beschäftigten zur Wahrnehmung der Impfangebote ermutigt, sofern möglich, um sich selbst, Teammitglieder, Familien und Freundeskreis zu schützen. In Deutschland haben wir unternehmenseigene Impfzentren vor Ort eingerichtet (für Beschäftigte auf Konzernebene, im Einzelhandel und in den Distributionszentren), um den Fortschritt der Impfkampagne zu beschleunigen. In einigen Ländern konnten wir auch die Grippeimpfkampagne ausweiten. Regierungen auf der ganzen Welt forderten Unternehmen auf, die Impfung ihrer Beschäftigten zu ermöglichen und/oder finanziell zu unterstützen. Diesem Aufruf kamen wir gerne für unsere Beschäftigten in den Vereinigten Staaten, Kolumbien, Russland, der Ukraine und Indien nach.
- **Abstimmung und Schulung im Personalwesen:** Damit unsere HR-Business-Partner in der Lage sind, Corona-Fälle zu melden, eine Kontaktverfolgung durchzuführen und sich um mitarbeiterbezogene Krisenereignisse zu kümmern, haben wir globale Schulungen für sie eingeführt. Diese Schulungen werden so oft wie nötig wiederholt, um sicherzustellen, dass unsere HR-Business-Partner jederzeit die neuesten Entwicklungen berücksichtigen können. Um das Bewusstsein für neue Prozesse oder neue Situationen in den Märkten zu schärfen und eine gemeinsame Ausrichtung sicherzustellen, haben wir zudem wöchentliche Online-Konferenzen für die Personalleiter*innen der jeweiligen Märkte eingeführt. In diesen Meetings werden Fragen mit Bezug zu Beschäftigten oder Covid-19 diskutiert und erforderliche Maßnahmen beschlossen.
- **Einzelhandel:** Bestandteile der Sicherheitskonzepte in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften sind die Einhaltung von Abstandsregeln und die Installation von Plexiglasscheiben. Unsere Beschäftigten

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

im Einzelhandel sind im Hinblick auf Sicherheitsmaßnahmen, Kontaktverfolgung und die Meldung von Fällen geschult worden. Auf diese Weise soll angemessenes Reagieren sichergestellt werden, um die Sicherheit aller Beschäftigten und Kund*innen zu gewährleisten. Weiterhin haben wir sogenannte ‚Retail Response Teams‘ eingerichtet, die für die fristgerechte Umsetzung der Vorschriften und Richtlinien in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften verantwortlich sind. 

VERGÜTUNG

 **Prinzipien unserer Strategie für Vergütung und Anerkennung:** Das Hauptaugenmerk der adidas ‚Total Rewards & Recognition‘-Strategie liegt darauf, Beschäftigte durch Programme für Vergütung, Sozialleistungen und Anerkennung zu gewinnen, zu binden und zu motivieren. Diese Programme müssen integrativ, zweckmäßig und wettbewerbsfähig sein, damit die strategischen Ziele des Unternehmens erreicht werden können. Um den Ansatz zu Vergütung und Anerkennung bei adidas weiter zu verbessern, werden wir unser Konzept im Jahr 2022 umfassend überprüfen.


Vergütung: Wir achten bei der Vergütung unserer Beschäftigten darauf, dass ihre Vergütung fair und gerecht für ihre jeweilige Rolle ist. Gleichzeitig ist uns unsere Kultur der Honorierung von Leistung wichtig. Unterstützt wird dies durch die adidas ‚Total Compensation Management‘-Philosophie und die Entwicklung einer internen Job-Architektur. Damit sollen fundierte Entscheidungen in Bezug auf die Vergütung getroffen werden. Dabei werden externe Marktreferenzdaten sowie interne Gleichbehandlung ebenso einbezogen wie Fähigkeit, Erfahrung und Verantwortung der Beschäftigten.

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

- Kurzfristiges Anreizprogramm („Short-Term Incentive“, „STI“)
- Gewinnbeteiligungsprogramm – „Champions-Bonus“ (Deutschland)
- Langfristiges Anreizprogramm („Long-Term-Incentive-Plan“, „LTIP“) für das leitende Management

Sozialleistungen: Bei adidas sind die meisten Sozialleistungen standortspezifisch und richten sich nach den regionalen Gegebenheiten und Bedürfnissen sowie den gesetzlichen Anforderungen. Hierzu gehören 401(k)-Pensionspläne (USA) und Lebensarbeitszeitkonto sowie adidas Altersvorsorgeprogramm (Deutschland). Wir sind ein weltweit tätiges Unternehmen, dessen kulturelle Vielfalt sich auch in unseren Sozialleistungen widerspiegelt. Die Programme können in den einzelnen Ländern unterschiedlich sein, folgen aber einem festgelegten weltweiten Standard. Dies ermöglicht vergleichbare Leistungen, die durch Flexibilität und Technologie unterstützt werden.

Grenzüberschreitende Beschäftigung: adidas investiert in internationale Entsendungen von Beschäftigten, um regionale Qualifikationslücken zu schließen, Wissenstransfer zu ermöglichen, Talente zu entwickeln, eine vielfältigere Belegschaft aufzubauen, die Standortstrategie zu unterstützen und unsere Unternehmenskultur des Lernens zu fördern. Unser Ziel bei der grenzüberschreitenden Beschäftigung ist es, ‚Own the Game‘ durch die gewünschte Mobilität von Talenten zu ermöglichen, wobei sowohl das Mitarbeitererlebnis optimiert als auch die Unternehmensziele umgesetzt werden sollen. Zur Unterstützung dieses Ziels hat adidas im Juni 2021 eine neue globale Richtlinie für grenzüberschreitende Beschäftigung eingeführt.

Mitarbeiteraktienprogramm: Die Teilnahme am Mitarbeiteraktienprogramm steht Beschäftigten in Deutschland, USA, den Niederlanden, China, Taiwan und Hongkong offen, sodass weltweit fast die Hälfte aller Beschäftigten (ausgenommen Einzelhandel) teilnahmeberechtigt sind. Im Jahr 2021 haben 5.230 Beschäftigte an diesem Programm teilgenommen (2020: 5.400). 

MITARBEITERZAHL WELTWEIT

■ Zum 31. Dezember 2021 waren bei adidas 61.401 Mitarbeiter*innen beschäftigt (2020: 62.285).¹⁴ Davon waren 8.096 bei der adidas AG angestellt (2020: 7.694). Gemessen in Vollzeitäquivalenten haben wir zum Ende des Jahres 2021 53.870 Mitarbeiter*innen beschäftigt (2020: 54.722), darunter 7.241 bei der adidas AG (2020: 6.963). Die Personalkosten lagen 2021 mit 2,451 Mrd. € leicht unter dem Vorjahr (2020: 2,483 Mrd. €). Dies entspricht einem Anteil von 12 % am Umsatz (2020: 13 %). adidas hat vor, 2022 mehr als 2.800 neue Mitarbeiter*innen einzustellen. ▶ SIEHE ZEHNJAHRESÜBERSICHT ▶ SIEHE ERLÄUTERUNG 40

Mitarbeiterzahl weltweit

61.401

MITARBEITERSTATISTIK¹

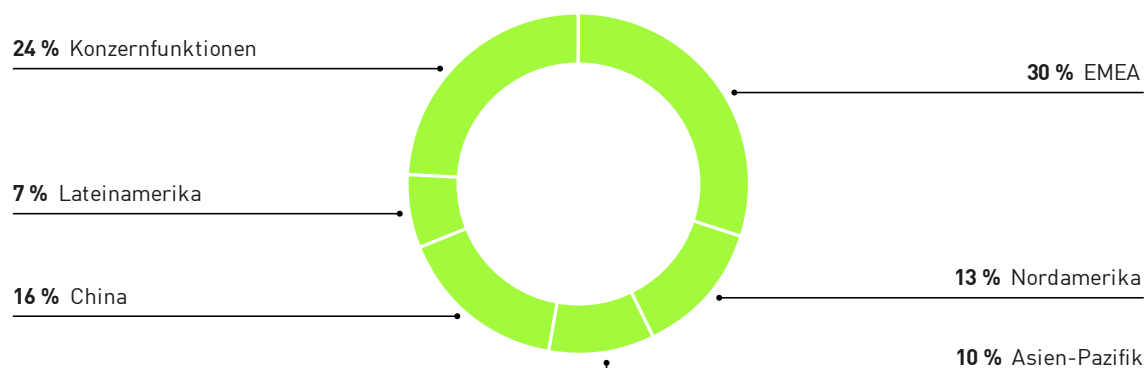
	2021	2020
Mitarbeiterzahl gesamt ²	61.401	62.285
Mitarbeiter*innen gesamt		
Männlich	47 %	45 %
Weiblich	53 %	55 %
Managementpositionen ³		
Männlich	63 %	65 %
Weiblich	37 %	35 %
Durchschnittsalter je Mitarbeiter*in (in Jahren)	32	31
Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)	5	4

1 Zum Jahresende. Die Zahlen für 2021 spiegeln die erwartete Veräußerung des Reebok Geschäfts wider.

2 Anzahl der Mitarbeiter*innen auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

3 Berechnungen basieren auf dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst in Deutschland.

MITARBEITERVERTEILUNG¹



1 Zum Jahresende.

14 Der Rückgang der Mitarbeiterzahl ist ausschließlich auf die erwartete Veräußerung des Reebok Geschäfts zurückzuführen.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN NACH FUNKTIONSBEREICH ¹

	Beschäftigte ²			Vollzeitäquivalente	
	2021	in Prozent	2020	2021	2020
Eigener Einzelhandel	34.163	56	35.910	28.061	29.384
Vertrieb	3.281	5	3.709	3.180	3.617
Logistik	8.733	14	8.548	8.359	8.225
Marketing	4.633	8	6.028	4.382	5.766
Zentraler Verwaltungsbereich	5.096	8	5.143	4.871	4.909
Produktion	464	1	521	447	499
Forschung und Entwicklung	1.028	2	973	956	903
IT	4.003	7	1.453	3.614	1.417
Gesamt	61.401	100 %	62.285	53.870	54.722

¹ Zum Jahresende. Die Zahlen für 2021 spiegeln die erwartete Veräußerung des Reebok Geschäfts wider.

² Anzahl der Beschäftigten auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

NACHHALTIGKEIT

Ein nachhaltiges Unternehmen zu sein bedeutet, das Gleichgewicht zwischen den Interessen unserer Aktionär*innen auf der einen Seite sowie den Bedürfnissen und Anliegen unserer Mitarbeitenden, Konsument*innen, Communitys, Beschäftigten in unserer Beschaffungskette sowie der Umwelt auf der anderen Seite zu halten. Wir sind davon überzeugt, dass ein Handeln als verantwortungsbewusstes Unternehmen zu langfristigem geschäftlichem Erfolg beitragen wird.

NACHHALTIGKEIT ALS STRATEGISCHER SCHWERPUNKTBEREICH

■ Nachhaltigkeit ist bereits seit über zwei Jahrzehnten ein Bestandteil unseres Geschäftsmodells. Sie ist ein direkter Ausdruck unseres Unternehmenszwecks 'Durch Sport können wir Leben verändern'. Im Jahr 2021 haben wir Nachhaltigkeit als einen strategischen Schwerpunktbereich unserer Strategie 'Own the Game' definiert.

Folglich haben wir unser Engagement in Sachen Nachhaltigkeit verstärkt und eine Roadmap bis zum Jahr 2025 und darüber hinaus definiert, die es uns ermöglicht, positiven Einfluss in relevanten Bereichen auszuüben und uns dabei stets auf die – für uns und unsere Stakeholder – wichtigsten Themen zu konzentrieren. Wir werden zu einem skalierbaren, umfassenden, kundenorientierten und nachhaltigen Artikelangebot übergehen, unsere kreislaufwirtschaftlichen Dienstleistungen ausbauen und auf die Erreichung von Klimaneutralität (CO₂e) entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette hinarbeiten. Unsere Beschäftigten werden wir dazu befähigen, Botschafter*innen für Nachhaltigkeit zu werden, und Konsument*innen rund um den Globus laden wir dazu ein, sich mit uns zum Thema Nachhaltigkeit zusammenzuschließen und zu vernetzen. Außerdem haben wir uns zum Ziel gesetzt, innerhalb unserer Beschaffungskette die höchsten sozialen Standards aufrechtzuerhalten.

Wir sind davon überzeugt, dass unser Weg hin zur Erreichung der für 2025 gesteckten Ziele die Grundlage künftiger Erfolge sein wird. Dabei ist uns bewusst, dass wir diese Ziele nicht alleine erreichen können. Deshalb werden wir unsere langjährigen Beziehungen zu unseren Zulieferern dazu nutzen, sicherzustellen, dass diese in Übereinstimmung mit unseren Dekarbonisierungsanstrengungen weiterhin mit uns Schritt halten können. Zudem arbeiten wir eng mit Partnern zusammen, um innovative Materialien und Recyclingtechnologien auszubauen. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Ziele, die wir uns für 2025 gesteckt haben und die uns dabei unterstützen, positiven ökologischen sowie sozialen Einfluss auszuüben. ■ ► [SIEHE STRATEGIE](#) ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/NACHHALTIGKEIT](https://www.adidas-group.com/s/nachhaltigkeit)

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

NACHHALTIGKEITSZIELE FÜR 2025 UND DARÜBER HINAUS: UMWELTAUSWIRKUNGEN

Jahr der Zielerreichung	Bereich	Ziel	Basisjahr
2025	Eigene Standorte		
	Emissionen	Erreichen von Klimaneutralität (CO ₂ e)	
	Wasser	Reduzierung des Verbrauchs um 15 % (m ³ / m ²)	2019
	Abfall	Abfallvermeidungsquote: 95 %	2019
	Beschaffungskette		
	Energie	Übergang zu erneuerbaren Energien bei strategischen Tier-1- und Tier-2-Zulieferbetrieben, um ein gleichbleibendes Emissionslevel zu gewährleisten	2017
	Wasser	Reduzierung der Intensität in Tier-2-Zulieferbetrieben um 40 %	2017
	Chemikalien (Input)	80 % der Zulieferbetriebe erreichen das höchste Level an Compliance (Level 3) gemäß 'Manufacturing Restricted Substances List' der ZDHC für 80 % der Chemikalien, die sie im Produktionsprozess einsetzen	
	Abwasser (Output)	80 % der Zulieferer, die vor Ort Abwasseranlagen betreiben, erreichen das 'Foundational Level' der 'ZDHC Wastewater Guideline'	
	Produkte		
	Nachhaltiges Artikelangebot	Neun von zehn Artikeln werden nachhaltig sein; dies bedeutet, dass sie in erheblichem Maße aus umweltfreundlichen Materialien hergestellt sind	2020
	Dekarbonisierung	Reduktion der Treibhausgasemissionen je Produkt um 15 %	2017
2030	Gesamte Wertschöpfungskette (Rohstoffproduktion bis eigene Standorte)	Reduktion der Treibhausgasemissionen um 30 %	2017
2050		Erreichen von Klimaneutralität (CO ₂ e)	

1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	---------------------------------------	---	----------------------------------------	---	---------------------------------------	---	------------------	---	---------------------------

NACHHALTIGKEITSZIELE FÜR 2025 UND DARÜBER HINAUS: SOZIALE AUSWIRKUNGEN

Jahr der Zielerreichung	Einflussbereich	Ziel
2025	Eigene Standorte	
	Sicherheit und Gesundheit	Anzahl der Unfälle mit Arbeitsausfall („LTIR“) unter Branchendurchschnitt ¹ ; keine tödlichen Unfälle; Häufigkeitsquote berufsbedingter Erkrankungen („OIFR“): Null
	Beschaffungskette	
	Soziale Auswirkung („S-KPI“)	70 % der Tier-1-Zulieferbetriebe erreichen mindestens „4S“; 100 % der Tier-1-Zulieferbetriebe erreichen „3S“ oder besser ²
	Angemessene Vergütung	Schrittweise Verbesserung der Vergütung, gemessen an Benchmarks für gerechte Entlohnung, für alle unsere strategischen Tier-1-Zulieferer ³
	Geschlecht	Erreichen von Geschlechtergleichstellung in Bezug auf Entlohnung der Arbeiter*innen und Vorgesetzten unserer strategischen Tier-1-Zulieferbetriebe ⁴
	Gesamte Wertschöpfungskette (Rohstoffproduktion bis eigene Standorte)	
	Sorgfaltspflicht bezüglich Achtung der Menschenrechte und der Umwelt („Human Rights and Environmental Due Diligence“ - „HREDD“)	Bestehendes System zur Identifizierung und Bewältigung besonders risikobehafteter Menschenrechtsfragen in 100 % der Wertschöpfungskette ⁵

1 Gemäß dem „US Bureau of Labor Statistics Code“.

2 Der S-KPI misst eine Reihe von sozialen Indikatoren wie Unfallraten, Zufriedenheit und Befähigung der Beschäftigten. Ziel ist es, diese grundlegenden Maßnahmen zur sozialen Auswirkung zu 100 % einzuhalten bzw. zu 70 % zu übertreffen, wobei „3S“ die erwartete Mindestleistung der Zulieferer ist.

3 Zu den Benchmarks für angemessene Vergütung gehören Branchenlöhne, Mindestlöhne und existenzsichernde Löhne. Diese Benchmarks werden durch ein „Fair Compensation Tool“ der „Fair Labor Association“ festgelegt und nachverfolgt. Das Tool, das in der Branche auf breite Zustimmung stößt, wird schrittweise bei strategischen Tier-1-Zulieferpartnern eingeführt.

4 Die Messung der Lohnungleichheit für Fließbandarbeitskräfte und deren unmittelbare Vorgesetzte (d. h. Fließbandleiter) ist Teil einer umfassenderen Einführung der Gleichstellungsstrategie bei den relevanten strategischen Tier-1-Partnern, die Selbstbewertungen durchführen, um geschlechtsspezifische Unterschiede in den betrieblichen Praktiken und Verfahren zu ermitteln und anschließend zu beseitigen.


5 Bei der Durchführung von Due Diligence wollen wir potenzielle nachteilige Auswirkungen auf die Menschenrechte oder die Umwelt identifizieren, verhindern oder mindern, wobei der Bekämpfung der schwersten Auswirkungen Priorität gegeben wird.

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 Stakeholderbefragungen durch, mit denen wir die Auswahl unserer wesentlichen Themen bestätigen. Wir nutzen die Erkenntnisse aus vergangenen Bewertungen und aus Gesprächen, die wir im Laufe des Jahres mit verschiedenen Organisationen führen, prüfen und kategorisieren mögliche neue Themen und validieren diese im Anschluss durch Gespräche mit Expert*innen und Stakeholdern über das gesamte Unternehmen hinweg. 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, was die Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit auf die jeweiligen Themen sind. 2021 gab es keine wesentlichen Änderungen gegenüber der Themenliste für 2020. ► **SIEHE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG**

Darüber hinaus nutzen wir die Ziele für nachhaltige Entwicklung („SDGs“) der Vereinten Nationen als Orientierung, um deren Zusammenhang mit unserer eigenen Verpflichtung zu nachhaltiger Entwicklung sowie zur Wahrung der Menschenrechte auszuarbeiten. Wir konnten die folgenden „SDGs“ ermitteln, die


1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	---------------------------------------	---	----------------------------------------	---	---------------------------------------	---	------------------	---	---------------------------

die größte Korrelation mit unseren eigenen Schwerpunkten haben: einerseits mit den ökologischen Prioritäten im Hinblick auf beispielsweise Materialauswahl, Fertigung, Nutzung und Entsorgung unserer Produkte sowie andererseits mit den Bedürfnissen und Anliegen der Menschen in unserer Wertschöpfungskette. 

KORRELATION ZWISCHEN DEN ZIELEN FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG DER VEREINTEN NATIONEN 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*innen, Konsument*innen, Zulieferer und ihre Beschäftigten, Kunden, Investoren, Medien, Regierungsbehörden sowie Nichtregierungsorganisationen. Unsere ‚Richtlinien zum Umgang mit Stakeholdern‘ beschreiben grundlegende Prinzipien für die Pflege der Beziehungen und enthalten weiterführende Informationen zu den verschiedenen Formen der Interaktion mit Stakeholdern.

adidas engagiert sich in verschiedenen Branchenverbänden, Multi-Stakeholder-Organisationen und gemeinnützigen Initiativen. Dadurch stehen wir in engem Kontakt mit führenden Unternehmen verschiedener Branchen. Dies ermöglicht es uns, nachhaltige Geschäftsstrategien zu entwickeln und gesellschaftliche und ökologische Themen auf globaler sowie auf lokaler Ebene zu diskutieren. Wir setzen auf Partnerschaften und Kooperationen, um mehr bewegen zu können und systemische Veränderungen in unserer Branche anzustoßen, um beispielsweise die Treibhausgasbilanz innerhalb der Beschaffungskette unserer Branche zu verbessern, Verfahren zum Chemikalienmanagement zu fördern oder Standards in der Baumwolllieferkette zu verbessern. Zudem setzen wir uns gemeinsam mit führenden Initiativen wie dem ‚Better-Work‘-Programm der Internationalen Arbeitsorganisation (‚International Labor Organization‘ – ‚ILO‘) dafür ein, Bewusstsein, Kompetenzen und Kenntnisse über Gesetze und Rechte bei den Zulieferern und deren Beschäftigten zu erweitern. Und durch die Partnerschaft mit der Internationalen Organisation für Migration (‚IOM‘) der Vereinten Nationen wollen wir gewährleisten, dass

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

die Arbeitsrechte von ausländischen Arbeitskräften und Wanderarbeiter*innen in der Lieferkette unseres Unternehmens gewahrt werden.

Wichtige Mitgliedschaften:


- AFIRM-Arbeitsgruppe („AFIRM“ = „Apparel and Footwear International RSL Management“)
- Better Cotton („BC“)
- Fair Factories Clearinghouse („FFC“)
- Fair Labor Association („FLA“)
- Fashion Pact
- Bündnis für nachhaltige Textilien („Textilbündnis“)
- Leather Working Group („LWG“)
- Textile Exchange
- International Accord for Health and Safety in the Textile and Garment Industry (internationales Abkommen für Gebäude- und Feuersicherheit in der Bekleidungsindustrie)
- Fashion Industry Charter for Climate Action der UN-Klimarahmenkonvention („UNFCCC“)
- Weltverband der Sportartikelindustrie („WFSGI“ = „World Federation of the Sporting Goods Industry“)
- ZDHC-Arbeitsgruppe („ZDHC“ = „Zero Discharge of Hazardous Chemicals“)

Wir sind davon überzeugt, dass transparente Kommunikation mit unseren Stakeholdern von entscheidender Bedeutung ist. Aus diesem Grund nutzen wir globale „Reporting“-Standards wie die Richtlinien für die Berichterstattung der „Global Reporting Initiative“ („GRI“) und des „Sustainable Accounting Standards Board“ („SASB“), um daran unsere externe nichtfinanzielle Berichterstattung zu orientieren. Zudem reichen wir regelmäßig zusätzliche Informationen bei öffentlich zugänglichen Sozial- und Umwelt-Benchmarks sowie Meldeplattformen ein und veröffentlichen auf den Kommunikationskanälen unseres Unternehmens – darunter die Unternehmenswebsite – aktuelle Informationen zu unserer Nachhaltigkeitsarbeit. Ein zentrales Element dabei ist die Liste unserer Zulieferbetriebe weltweit, die wir zweimal jährlich aktualisieren. Außerdem legen wir die Namen der Herstellerbetriebe offen, die Materialien für unsere Hauptzulieferer oder Subunternehmen verarbeiten, bei denen ein Großteil der Nassprozesse stattfindet.


Wir erkennen den Wert der klimabezogenen Berichterstattung an. Bereits seit vielen Jahren berichten wir nach etablierten Rahmenwerken. Aufgrund ihrer internationalen Anerkennung wollen wir schrittweise die Empfehlungen der „Task Force on Climate-related Financial Disclosures“ („TCFD“) aufnehmen, die es Unternehmen ermöglichen, ihre Berichterstattung zu klimabezogenen Finanzinformationen, insbesondere zu klimabezogenen Risiken und Chancen, zu verbessern. Die TCFD ist in vier Themenbereiche gegliedert, die Kernelemente der Arbeitsweise von Organisationen sind: „Governance“, Strategie, Risikomanagement sowie Kennzahlen und Ziele.


Wir sind der Ansicht, dass wir aufgrund unseres langjährigen Engagements im Bereich Nachhaltigkeit sowie des strategischen Fokus auf dieses Thema bereits Elemente der vier Themenbereiche in verschiedenen Abschnitten unseres Geschäftsberichts abdecken. Wir haben Nachhaltigkeit zu einem Fokusbereich unserer Unternehmensstrategie „Own the Game“ gemacht und verfügen daher über einen umfangreichen Aktionsplan mit klaren Zielen. Das „Sustainability Sponsor Board“ stellt das durchgängige Management dieser Strategie sicher. Im Rahmen unseres Risikoidentifikationsprozesses verfolgen wir physische Risiken im Zusammenhang mit klimatischen Veränderungen sowie Risiken und Chancen, die aus der Entwicklung hin zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft entstehen. Zur weiteren Verfeinerung und Weiterentwicklung der Kernberichtselemente gemäß den TCFD-Empfehlungen haben wir im Jahr 2021 ein funktionsübergreifendes Projektteam aufgestellt. Dieses Team wird mit der Etablierung solider Governance-Prozesse rund um die TCFD betraut sein und sich insbesondere auf die Entwicklung

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN


klimabezogener Szenarioanalysen fokussieren. Angesichts der Komplexität des Themas sind weitere Vorbereitungen erforderlich, um eine größere Granularität zu erreichen und damit eine entsprechend hohe Qualität für umfangreichere externe Berichterstattung zu gewährleisten.  ► **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT**


GOVERNANCE-STRUKTUR

 Eine starke Governance-Struktur gewährleistet die zeitgerechte und direkte Umsetzung von Programmen, die zur Verwirklichung unserer neuen Zielsetzungen für 2025 und darüber hinaus beitragen. Die für Nachhaltigkeit zuständige Führungskraft ist verantwortlich für die Entwicklung, Koordination und Ausführung unserer Nachhaltigkeitsstrategie und dem für Global Operations zuständigen Vorstandsmitglied unterstellt. Sie leitet auch das ‚Sustainability Sponsor Board‘. Diesem gehören leitende Vertreter*innen der Funktionsbereiche Global Brands, Global Operations, Digital, Sales sowie weiterer relevanter Unternehmensbereiche an. Gemeinsam sorgen die Mitglieder des ‚Sustainability Sponsor Board‘ für eine funktionsübergreifende Abstimmung sowie für das transparente, umfassende Management und die Umsetzung vereinbarter Nachhaltigkeitsziele in ihren jeweiligen Funktionsbereichen. Dies umfasst nach Bedarf auch die Überprüfung und Freigabe von Richtlinien. Des Weiteren besteht eine separate Compliance-Funktion, die als ‚Social and Environmental Affairs‘ - („SEA“) Team zu bewerten hat, wie gut Sozial- und Umweltstandards eingehalten werden und wie die Auswirkungen auf die Menschenrechtssituation bei unseren Zulieferbetrieben aussehen. Diese Compliance-Funktion berichtet über den General Counsel des Unternehmens an den Vorstandsvorsitzenden.

Wir haben regelmäßige Networking-Telefonkonferenzen zum Thema Nachhaltigkeit für alle Mitarbeiter*innen organisiert, die an Nachhaltigkeitsprojekten und -programmen innerhalb der Organisation beteiligt sind, um eine unternehmensweite Abstimmung auf allen Ebenen zu gewährleisten. Darüber hinaus hat adidas ein unternehmensweites Schulungsprogramm zum Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt, das allen Mitarbeiter*innen zur Verfügung steht. Darin werden diese in nachhaltigem Denken und Handeln geschult, zu Botschafter*innen für Nachhaltigkeit ausgebildet und ermutigt, persönliche und berufliche Verpflichtungen einzugehen, um zu einem saubereren Planeten beizutragen. 2021 haben mehrere Tausend Kolleg*innen die Schulungen absolviert. Ferner haben wir eine Schulung zum Nachhaltigkeitsmanagement für unsere Kolleg*innen im Einzelhandel organisiert. Diese hatte das Ziel, unser gesamtes Team und alle Konsument*innen, mit denen wir tagtäglich rund um den Globus interagieren, zu informieren, zu motivieren und zu inspirieren.  ► **SIEHE UNSER TEAM**

EXTERNE ANERKENNUNG

 Der ganzheitliche Ansatz zum Nachhaltigkeitsmanagement von adidas erhält fortlaufend Anerkennung von internationalen Institutionen, Ratingagenturen und NGOs sowie von Socially-Responsible-Investment-Analysten. 2021 wurde adidas erneut im Rahmen verschiedener Bewertungen im Bereich Umwelt, Soziales und Governance („ESG“ – ‚Environmental, Social and Governance‘) umfassend beurteilt und nahm an speziellen, thematischen Offenlegungs-Benchmarks der ökologischen und gesellschaftlichen/sozialen Leistung teil. Infolgedessen war adidas in zahlreichen renommierten Nachhaltigkeitsindizes, Ratings und Offenlegungs-Benchmarks vertreten.

Nach umfassender Beurteilung durch die Ratingagentur S&P im Jahr 2021 erhielt adidas einen ‚ESG Evaluation Score‘ von insgesamt 85 Punkten. Damit liegt adidas in den Top Ten aller bislang durch S&P bewerteten Unternehmen. In ihrer eingehenden Betrachtung betonte S&P den branchenführenden Ansatz von adidas zu Innovation, Lieferkettenmanagement und Konsumenteneinbindung.  ► **SIEHE UNSERE AKTIE**

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

EXTERNE ANERKENNUNG 2021

Leistung im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG)	Ökologische Leistung	Gesellschaftliche/Soziale Leistung
MSCI ESG Rating (,AAA', höchste Wertung: ,AAA')	CDP Klimawandel (Note ,B', höchste Wertung: ,A')	Corporate Human Rights Benchmark (führende Position in unserer Branche)
S&P Global ESG Evaluation (85/100, höchste Wertung: 100)	CDP Wasser (Note ,B', höchste Wertung: ,A')	KnowTheChain Benchmark (unter den Top 3 in unserer Branche)
Sustainalytics ESG Risk Rating (13,3/100, höchste Wertung: 0)	Corporate Information Transparency Index (unter den Top 10 in unserer Branche)	World Benchmarking Alliance Gender Benchmark (unter den Top 3 in unserer Branche)

UMWELTAUSWIRKUNGEN

Ein wichtiger Fokus unserer Arbeit ist die Reduzierung der Umweltauswirkungen an unseren eigenen Standorten sowie entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Wir sind fest entschlossen, zur Dekarbonisierung unseren absoluten Energieverbrauch sowie unsere CO₂e-Emissionen zu reduzieren und auf saubere Energien umzusteigen. Wir haben uns zudem verpflichtet, in unseren Produkten den Einsatz nachhaltiger Materialien stetig zu erhöhen und unsere kreislaufwirtschaftlichen Dienstleistungen zu erweitern. Wir widmen uns weiterhin der Wassereffizienz und -qualität und verfügen über ein fortschrittliches Programm für das Chemikalienmanagement.

DEKARBONISIERUNG

Laut den Vereinten Nationen stellt der Klimawandel die dringlichste langfristige Herausforderung für die Menschheit dar. Aus diesem Grund war es für uns entscheidend, uns wissenschaftlich basierte Dekarbonisierungsziele zu setzen, die zur Begrenzung des weltweiten Temperaturanstiegs beitragen. adidas verpflichtet sich, bis 2025 an den eigenen Standorten Klimaneutralität (CO₂e) zu erreichen, die absoluten Treibhausgasemissionen entlang seiner gesamten Wertschöpfungskette bis 2030 um 30 % im Vergleich zu 2017 zu reduzieren und so den Weg in Richtung Klimaneutralität (CO₂e) entlang der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens bis 2050 zu ebnen. Wir unterstützen globale Initiativen für einen positiven Wandel in unserer Branche, wie den ,Fashion Pact' und die ,Fashion Industry Charter for Climate Action' der UN-Klimarahmenkonvention (UNFCCC). Zudem haben wir uns 2020 der ,Science Based Targets'-Initiative (,SBTi') angeschlossen und erhielten im Frühjahr 2021 die ,SBTi'-Bestätigung unserer Ziele.


Ziel bis 2030: Reduktion der Treibhausgasemissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette um

30 %















Der Weg zur Erreichung unseres ehrgeizigen Ziels erfordert zuverlässige Daten. Deshalb haben wir ein Instrument zur Bewertung der Umweltauswirkungen (,Environmental Footprint Tool') entwickelt, mit dem wir unsere Umweltauswirkungen nicht nur an unseren eigenen Standorten, sondern auch entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette quantifizieren, überwachen und transparent machen können. Dies deckt alle Phasen ab – von der Rohstoffgewinnung, -produktion und -verarbeitung über die Produktherstellung, eigene Geschäftstätigkeit und Logistik bis hin zur Entsorgung unserer Produkte am Ende ihrer Lebensdauer.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Das Tool hat entscheidend dazu beigetragen, unsere durch Treibhausgasemissionen verursachten Umweltauswirkungen zu verstehen und uns entsprechende Ziele zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen zu setzen. Es ist uns sehr wichtig, unsere Fortschritte in Bezug auf unsere Ziele sorgfältig zu erfassen und zu messen sowie Szenarioanalysen durchzuführen, um faktenbasierte Entscheidungen treffen zu können. 2022 wollen wir das Tool vollständig in unsere vorhandenen Datenerfassungssysteme integrieren und so Echtzeit-Simulationen ermöglichen. Gleichzeitig ist uns bewusst, dass das Tool noch weiter ausreifen wird, um zukünftig notwendigen, komplexeren Methoden zur Berechnung unseres Fußabdrucks gerecht zu werden.

Die Ergebnisse für 2021 zeigen deutlich, dass unsere geschätzten Umweltauswirkungen etwas ungleichmäßig über die Wertschöpfungskette verteilt sind. Die signifikantesten Auswirkungen haben wir in der Beschaffungskette (über 90 %), und dabei insbesondere in der Rohstoffproduktion und -verarbeitung. Die Zusammenarbeit mit unseren Partnern in der erweiterten Lieferkette mit dem Ziel, sie bei der Reduzierung ihrer Treibhausgasemissionen zu unterstützen, und die kontinuierliche Suche nach nachhaltigeren Versionen der Rohstoffe, die wir für unsere Produkte verwenden, sind daher zum zentralen Thema unseres Programms geworden. 

ÖKOLOGISCHER FUßABDRUCK¹

Umweltauswirkungen von adidas entlang der gesamten Wertschöpfungskette ¹								Gesamt 2021
	T4+	T3	T2	T1	Logistik	Eigene Standorte	End of Life	
	Rohstoffproduktion	Spinnen	Herstellung-, Färb- und Veredelungsverfahren	Produktmontage	Eingangs- und Ausgangslogistik	Büros, Distributionszentren, eigene Produktionsstätten, eigener Einzelhandel, Geschäftsreisen	End-of-Life-Behandlung	Ein-schließlich sämtlicher Phasen des Produktlebenszyklus
2021 [Mt CO ₂ e]	1,4	0,5	2,9	0,6	0,3	0,1	0,2	6,0
Treibhausgase	 23 %	 9 %	 49 %	 10 %	 5 %	 2 %	 2 %	

¹ Berichtete Werte beziehen sich auf die Produktionssaisons Frühjahr/Sommer 2021 und Herbst/Winter 2021. Produktion und Verarbeitung von Rohmaterialien (Tier 4+, Tier 3, Tier 2): Schätzung der Auswirkungen anhand von Materialmengen und Lebenszyklus-Analysedaten. Dabei finden alle wichtigen Produktionsprozesse Berücksichtigung. Primäre, sekundäre und tertiäre Verpackungsmaterialmengen sind inbegriffen. Schätzung der Mengen anhand des Umsatzvolumens und unter Einbeziehung von Zusammensetzungs- und Gewichtsannahmen aus den „PEFCR“ (Product Environmental Footprint Category Rules) – Regeln zu den Kategorien der Produktumweltauswirkungen. Produktmontage (Tier 1): Schätzung der Auswirkungen durch Anwendung von Emissionsfaktoren auf den gemeldeten Energieverbrauch strategischer Tier-1-Zulieferer. Schätzung der Auswirkungen nicht strategischer Zulieferer (< 20 %) anhand von Daten zum Beschaffungsvolumen. Logistik: Kombination von Warenmengen für definierte Vertriebswege mit den jeweiligen Transportemissionsfaktoren. Eigene Standorte: Schätzung anhand der gemeldeten ökologischen Mengen im „Workplace Governance“-Datensystem und System für Geschäftsreisendaten. End-of-Life-Behandlung: Schätzung der Emissionen, die durch die Entsorgung unserer Produkte durch die Kunden entstehen, anhand von Umsatzvolumen und typischen Abfallentsorgungswegen (z. B. Deponie und Verbrennung).

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

BESCHAFFUNGSKETTE

Ein wesentlicher Teil der Auswirkungen auf die Umwelt tritt – in unterschiedlicher Intensität – entlang unserer Beschaffungskette auf. Deshalb geht es bei adidas bei der Beschaffung nicht ausschließlich um hohe Produktqualität und fristgerechte Lieferung. Es geht auch darum, gemeinsam mit unseren Zulieferern Wege zu finden, wie sie ihre Umweltauswirkungen im Bereich Energieverbrauch und Kohlendioxidemissionen, Wasser, Abwasser, Chemikalien und Abfall kontinuierlich verbessern können. Strategische Tier-1- und Tier-2-Zulieferer, die die meisten unserer Produkte und Materialien herstellen, sind in unserem Umweltprogramm aufgenommen, das heißt, wir arbeiten eng mit ihnen zusammen und bieten ihnen geeignete Schulungen an, mit deren Hilfe sie ihre Ziele erreichen und ihre Umweltbilanz schrittweise verbessern können.

Im Jahr 2021 haben wir mit unseren am Umweltprogramm beteiligten Zulieferern zusammengearbeitet und sie motiviert, eigenständig Geschäftspläne zur Dekarbonisierung aufzustellen, wohl wissend, dass die Zulieferer sich und ihre jeweilige Lage am besten kennen und so selbst die am besten geeigneten Maßnahmen für ihre künftigen Pläne zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen finden. Ferner haben wir allen Zulieferern empfohlen, an der Schulung zum Thema Klimaschutz der UNFCCC teilzunehmen, um die notwendigen Kenntnisse zu erlangen, dem Klimawandel entgegenzuwirken und Klimaneutralität (CO₂e) zu erreichen. Darüber hinaus haben wir verschiedene Initiativen organisiert, um die Zulieferer dabei zu unterstützen, den Einsatz erneuerbarer Energien auszubauen und ihre Energieeffizienz zu steigern.


- **Zunehmender Einsatz erneuerbarer Energien:** Auf dem Weg zur Erreichung unseres Ziels, durch vermehrten Einsatz erneuerbarer Energien die Emissionen bis 2025 stabil gegenüber dem Basisjahr 2017 zu halten, haben wir Fortschritte erzielt. Nachdem wir 2020 verschiedene Machbarkeitsstudien mit positiven Ergebnissen durchgeführt hatten, haben wir die an unserem Umweltprogramm teilnehmenden Zulieferer motiviert, Photovoltaik-Dachanlagen zu installieren, und so 2021 die Leistung von PV-Dachanlagen innerhalb unserer Beschaffungskette auf 93 MWp gesteigert. Außerdem haben wir uns vertraglich zusätzliche Kapazitäten gesichert und verfolgen das Ziel, im Jahr 2022 50 % des Gesamtpotenzials abzudecken. Wir werden 2022 weiteres Potenzial identifizieren und ausbauen, um nach und nach weitere Tier-2-Zulieferer einzubinden.
- **Abschaffung von Kohlekesseln:** Durch Verzicht auf den Einsatz von Kohlekesseln in allen direkten Tier-1- und Tier-2-Zulieferbetrieben ergeben sich proportional hohe positive Umweltauswirkungen. Wir haben uns verpflichtet, ab 2022 keine neuen kohlebetriebenen Kessel, Heizungen und Stromerzeugungssysteme mehr zu installieren sowie bis spätestens 2025 die bei allen direkten Zulieferern auf Tier 1'- und Tier 2'-Level vorhandenen kohlebetriebenen Anlagen abzuschaffen. Gelingt das nicht, wenden wir Methoden zur Durchsetzung an. Bei der Abschaffung unterstützen wir unsere Zulieferer mit kohlebetriebenen Anlagen mit Machbarkeitsstudien, Darlegung möglicher Alternativen, Aufstellung einer klaren Roadmap und Entwicklung angemessener Schulungen für 2022.
- **Vorbereitung von Zulieferern in Vietnam auf den Bezug erneuerbarer Energien:** adidas hat weiterhin eng mit wichtigen Zulieferern in Vietnam zusammengearbeitet und ihnen technische Unterstützung zur Verfügung gestellt, damit sie am ersten Offsite-Pilotprojekt für erneuerbare Energien teilnehmen können. Sobald das Pilotprogramm genehmigt ist, wird es sich mit den Mechanismen für direkte Stromabnahmevereinbarungen („DPPA-Mechanismen“) zwischen Stromerzeugern bzw. Entwicklern von erneuerbaren Energien und privaten Stromabnehmern/-verbrauchern befassen. DPPA-Mechanismen gewinnen weltweit an Bedeutung und gelten als neuer Wachstumstreiber und Katalysator für erneuerbare Energieprojekte.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN


- **Anhaltende Steigerung der Energieeffizienz:** Die weitere Optimierung der Energieeffizienz bleibt ein wichtiges Anliegen. 2021 sind wir auf ein Modell umgestiegen, das auf Eigenverantwortung unserer Zulieferer setzt. Das heißt, die Zulieferer übernehmen die volle Verantwortung für ihre Bemühungen und Erfolge, während adidas weiterhin ihre Leistung in Sachen Energieeffizienz verfolgt und überwacht. Wir konnten eine Reduzierung um 3 % gegenüber dem Basisjahr 2019 erreichen.
- **Entwicklung branchenweiter Schulungen in Asien:** In Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit („GIZ“) haben wir eine Online-Schulung zum Thema Klimaschutz entwickelt. Diese wurde 2021 allen an unserem Umweltprogramm beteiligten Tier-1- und Tier-2-Zulieferern zur Verfügung gestellt. Mithilfe dieser Schulung wollen wir die Beschaffungskette im Bekleidungssektor für das Thema Treibhausgasemissionen sensibilisieren und aufzeigen, wie Ziele gesetzt und Maßnahmen zur Emissionsreduktion identifiziert werden können, wie beispielsweise der Bezug erneuerbarer Energien oder die effizientere Nutzung von Energie. Durch jährliche Audits vor Ort verfolgen wir den Fortschritt, um sicherzustellen, dass die Zulieferer über qualifiziertes Personal verfügen.

2021 haben wir unsere Maßnahmen zur Einsparung von Wasser ausgeweitet und weitere, verbrauchsstarke Tier-2-Zulieferbetriebe in unser Programm aufgenommen. Unser Ziel ist es, bis zum Jahr 2025 unter anderem mittels Einsatz neuer Technologien den Wasserverbrauch um 40 % gegenüber dem Basisjahr 2017 zu senken. 2021 erzielten Tier-1-Zulieferer eine Reduzierung des Wasserverbrauchs um 15 % und Tier-2-Zulieferer eine Reduzierung um 18 %. 2021 stiegen wir auf ein Modell der Eigenverantwortung der Zulieferer um. Das heißt, die Zulieferer übernehmen volle Verantwortung für ihre Bemühungen und Erfolge, während adidas weiterhin ihre Leistung verfolgt und überwacht. Geleitet durch unser Ziel, unsere Zulieferer bestmöglich zu unterstützen, haben wir Richtlinien für vorbildliche Umweltmaßnahmen mit Initiativen zur Senkung des Wasserverbrauchs erarbeitet.

Außerdem haben wir weiter an der Optimierung des Abbaus von Deponieabfällen gearbeitet, sodass Zulieferer, die an unserem Umweltprogramm teilnehmen, Ende 2021 eine Abfallvermeidungsquote von 93 % erreichen konnten. Gestützt wurde dieser Erfolg unter anderem durch ein Programm, das wir 2019 in wichtigen Beschaffungsländern, darunter Kambodscha und Vietnam, eingerichtet haben, um Produktionsabfälle als Energiequelle in der Zementindustrie zu nutzen. Diese Lösung stößt zwar in einigen Ländern aufgrund mangelnder Logistik an ihre Grenzen, doch konnten wir diejenigen Zulieferer mit geringer Abfallvermeidungsquote ermitteln und diese auffordern, sich mit Dienstleistern zur Abfallverwertung zusammenzuschließen. adidas hat eine Richtlinie zum Abfallmanagement, eine Richtlinie zur Sorgfaltspflicht in Bezug auf die Abfallverwertung und eine Richtlinie für vorbildliche Umweltmaßnahmen erarbeitet, die zeigen, wie die Abfalltrennung verbessert, der Marktwert gesteigert und die allgemeine Abfallerzeugung minimiert werden kann.

In unserem Bemühen, unsere Nachhaltigkeitsmaßnahmen noch zu intensivieren, unterstützen wir unsere Zulieferpartner auch weiterhin dabei, ihre Leistung zu verbessern und sicherzustellen, dass dies durch tragfähige Umweltmanagementsysteme und korrekte Datenveröffentlichung untermauert wird. 

CHEMIKALIENMANAGEMENT

 adidas unterhält in seiner Beschaffungskette schon seit Jahren ein holistisches Programm zum Chemikalienmanagement. Dazu haben wir einen umfassenden Ansatz entwickelt, der sich vom Management des Chemikalieneinsatzes über die Verfolgung des Chemikalienmanagements in unserer Beschaffungskette und die Veröffentlichung von Leistungsdaten der Zulieferer bis hin zur Kontrolle des fertigen Endprodukts erstreckt.


1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

- **Gewährleistung eines soliden Input-Chemikalienmanagements:** Um zu verhindern, dass gefährliche Chemikalien in unsere Beschaffungskette gelangen, verlangen wir von unseren Zulieferern, dass sie vermehrt Chemikalien verwenden, die der Stufe 3, der höchsten Konformitätsstufe der ‚Manufacturing Restricted Substances List‘ („MRSL“) der Initiative ‚Zero Discharge of Hazardous Chemicals‘ („ZDHC“) entsprechen. 2021 haben wir unsere Zulieferer angeleitet, ihren Chemikalienbestand und -verbrauch monatlich über eine externe, durch die ZDHC genehmigte Online-Plattform zu melden. Die Zulieferer erhielten Leistungsberichte, durch die wir die allgemeine Sichtbarkeit des Chemikalienbestandsmanagements innerhalb unserer Beschaffungskette verbessern konnten. Bis Ende 2021 setzten 42 % der Zulieferbetriebe Chemikalien ein, die ‚ZDHC-MRSL-konform‘ sind (Stufe 3). Wir sind damit unserem Ziel einen Schritt nähergekommen, bis zum Jahr 2025 eine 80%ige Konformität bei unseren Zulieferbetrieben zu erreichen.
- **Überwachung des Output-Chemikalienmanagements:** Die Reduzierung des Schadstoffausstoßes ist ein wichtiges Thema für die Textilindustrie, weshalb wir auch Ziele für Zulieferer zum Management ihrer Abwasserableitungsleistung aufgestellt haben. Um Betriebe bei der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung des abgeleiteten Abwassers zu unterstützen, haben wir eine Abwasseranlagenbewertung eingeführt, die diese Betriebe bei der Optimierung ihrer Qualitätskontrollen in Bezug auf die Abwasserableitung unterstützt. Außerdem haben wir uns mit der ZDHC-Initiative zusammengeschlossen, um dieses Bewertungsinstrument in deren Industrieplattform zu integrieren. Obwohl unsere Betriebe aufgrund pandemiebedingter Länder-Lockdowns vor großen Herausforderungen standen und die Entnahme von Abwasserproben vor Ort äußerst eingeschränkt war, konnten wir eine deutliche Verbesserung verzeichnen: Im Jahr 2021 erreichten 87 % unserer Zulieferer das ‚Foundational Level‘ der ‚ZDHC Wastewater Guideline‘. Damit haben wir unser Ziel, dass bis zum Jahr 2025 80 % unserer Zulieferer vor Ort Abwasseranlagen betreiben, um das ‚Foundational Level‘ der ‚ZDHC Wastewater Guideline‘ zu erreichen, sogar übertroffen.
- **Zusammenarbeit mit der Industrie zur Verbesserung der Chemikalienmanagement-Prozesse:** Gemeinsam mit Industriepartnern haben wir die ZDHC-Initiative bei der Entwicklung einer technischen Industrierichtlinie unterstützt. Die Veröffentlichung dieser Richtlinie hat die Zusammenarbeit der Branche bei der Durchsetzung eines einzigen Standards für das Chemikalienmanagement von Zulieferern weiter gestärkt. Wir sind auch eine industrielle Kooperation eingegangen, um ein besseres Verständnis und mehr Transparenz über die gefährlichen Chemikalien zu erhalten, die recycelte Materialien unter Umständen enthalten. 

TRANSPORT

Wir verfolgen kontinuierlich die Umweltauswirkungen, die durch den Transport unserer Produkte entstehen. Im Vergleich zum Vorjahr sind die Ergebnisse relativ stabil geblieben. Obwohl wir im Jahr 2021 verstärkt Luftfracht genutzt haben, um den Herausforderungen der Lieferkette im Zusammenhang mit Covid-19 entgegenzuwirken, erfolgte der Großteil unserer Transporte weiterhin per Seefracht. 97 % unserer Schuhe, 93 % unserer Bekleidungsstücke und 72 % der Produkte aus dem Bereich Accessoires und Ausrüstung wurden im Jahr 2021 auf dem Seeweg transportiert.

NACHHALTIGERE MATERIALIEN

 Wir haben uns verpflichtet, in unseren Fertigungsprozessen, Produkten und Geschäften den Einsatz nachhaltigerer Materialien stetig zu erhöhen. Wir arbeiten gezielt auf nachhaltige Innovation und kreislaufwirtschaftliche Modelle hin.


Im Rahmen unserer Strategie ‚Own the Game‘ wollen wir zu einem skalierten sowie umfassenden Nachhaltigkeitsprogramm übergehen. Unser Ziel ist es, dass 90 % unserer Artikel bis 2025 nachhaltig sind. Wir definieren Artikel als nachhaltig, wenn sie aufgrund der verwendeten Materialien Umweltvorteile gegenüber herkömmlichen Artikeln aufweisen, d. h. – zu einem erheblichen Umfang – aus

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

umweltfreundlichen Materialien hergestellt werden. Der Großteil der derzeit verwendeten umweltfreundlichen Materialien umfasst recycelte Materialien und nachhaltigere Baumwolle. Darüber hinaus werden innovative Materialien wie biobasierte Kunststoffe und nachhaltiger angebaute natürliche Materialien bereits in geringem Umfang eingesetzt und werden in Zukunft immer relevanter werden.

Um sich als nachhaltiger Artikel zu qualifizieren, müssen die umweltfreundlichen Materialien einen bestimmten, im Voraus definierten Prozentsatz des Artikelgewichts überschreiten. Die angewandten Kriterien für umweltfreundliche Materialien und der Prozentsatz am Materialgewicht werden auf der Grundlage von Standards, die die neusten Entwicklungen in unserer Industrie, Wettbewerbsbenchmarks und Expertenmeinungen reflektieren, definiert. Bei Bekleidung beträgt der umweltfreundliche Materialanteil am Artikelgewicht mindestens 70 %, bei Accessoires und Ausrüstung mindestens 50 % und bei Schuhen mindestens 20 %.¹⁵ Dieser Standard wird ab dem Jahr 2022 angewendet.

Für 2021, das erste Berichtsjahr im neuen Strategiezyklus haben wir einen anderen Standard¹⁶ verwendet und konnten den Anteil nachhaltiger Artikel für die Frühjahr/Sommer-Saison 2022 um acht Prozentpunkte im Vergleich zur Frühjahr/Sommer-Saison 2021 steigern.¹⁵

Bis Ende 2022 wollen wir erreichen, dass sieben von zehn unserer Artikel nachhaltig sind. 

► **SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT**

 Die folgenden Materialien bilden die Grundlage der umweltfreundlichen Materialien, die wir verwenden:


- **Nachhaltigere Baumwolle:** adidas hat das Beschaffungsvolumen von nachhaltigerer Baumwolle in den letzten Jahren stetig erhöht und verwendet seit Ende des Jahres 2018 100 % nachhaltigere Baumwolle.
- **Recycelter Polyester:** Der verstärkte Einsatz von recyceltem Polyester bietet uns ebenfalls die Möglichkeit, Sportler*innen 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 Fortschritte erzielen. 91 % des gesamten Polyesters, der 2021 verwendet wurde, war recycelt. Damit liegen wir im Plan, ab 2024 nur noch recycelten Polyester zu verwenden.
- **Parley Ocean Plastic:** Seit 2015 arbeitet adidas mit der Umweltschutzorganisation „Parley for the Oceans“ zusammen und setzt „Parley Ocean Plastic“ als ökoinnovativen Ersatz für neuen Polyester ein. 2021 haben wir den Anteil von Parley Ocean Plastic in unseren wichtigsten Kategorien weiter ausgebaut, sowohl in „Performance“- als auch „Lifestyle“-Produkten wie Schuhen, Bekleidung und Accessoires. Im Jahr 2021 haben wir fast 18 Millionen Paar Schuhe hergestellt, die Parley Ocean Plastic enthalten. ► **SIEHE GLOBAL BRANDS**

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


¹⁵ Prozentualer Anteil nachhaltiger Artikel (nach Anzahl), der an den Verkaufsstellen angeboten wird (Durchschnitt der Saison Herbst/Winter des laufenden Geschäftsjahres und Frühling/Sommer des folgenden Geschäftsjahres). Bei der Berechnung des Artikelgewichts von Bekleidung sowie Accessoires und Ausrüstung wird Zubehör wie Reißverschlüsse, Knöpfe etc. ausgenommen. Es werden nur Artikel mit verifizierten umweltfreundlichen Materialinhalten berücksichtigt. Lizenzierte Artikel sind ausgeschlossen. Ohne Reebok.

¹⁶ Bei Bekleidung sowie Accessoires und Ausrüstung basiert der umweltfreundliche Materialanteil auf dem Artikelgewicht (mindestens 25 % recycelte Materialien oder 50 % nachhaltige Baumwolle; ohne Zubehör), bei Schuhen (nur Obermaterial) auf den Materialkomponenten (mindestens 25 % der verwendeten Komponenten enthalten 50 % oder mehr recycelte Materialien) oder dem Artikelgewicht (mindestens 25 %). Der prozentuale Anteil nachhaltiger Artikel (nach Anzahl) an den Verkaufsstellen lag in der Saison Frühling/ Sommer 2021 bei 60,6 %. Es werden nur Artikel mit verifizierten umweltfreundlichen Materialinhalten berücksichtigt. Lizenzierte Artikel sind ausgenommen. Ohne Reebok.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

synthetischen Fasern während ihrer Produktions- und Nutzungsphase negativ auf die Umwelt auswirken können. Wir wissen, dass Faserfragmentierung eine komplexe Herausforderung für unsere Industrie ist, und gehen dieses Problem proaktiv an. adidas ist Gründungsmitglied des ‚Microfibre Consortium‘ (TMC), das ein Prüfverfahren entwickelt hat und die Textilindustrie in Zukunft beraten will, wie sie die Auswirkungen der Faserfragmentierung mindern kann. 

KREISLAUFWIRTSCHAFTLICHE DIENSTLEISTUNGEN


 Neben der Verwendung recycelter Inhaltsstoffe oder nachhaltigerer Materialien für unsere Produkte erweitern wir unser Angebot an kreislaufwirtschaftlichen Dienstleistungen stetig. Futurecraft.Loop – unser erster vollständig recycelbarer Laufschuh – hat sich seit seiner Einführung als Beta-Programm im Jahr 2019 zu einem Geschäftskonzept entwickelt, das sich über verschiedene Kategorien erstreckt. Im April 2021 folgte die erste kommerzielle Einführung des Ultraboost ‚Made to be Remade‘ (MTBR). Charakteristisches Merkmal dieses Schuhs ist sein auffällig platzierter QR-Code, der sich mithilfe der adidas App scannen lässt und die Konsument*innen durch den Rücknahmeprozess führt. Weitere MTBR-Modelle, die wir 2021 gelauncht haben, sind der Stan Smith MTBR und der Terrex Free Hiker MTBR sowie MTBR Produkte für die Kategorien Running und die Marke adidas Stella McCartney. 2022 folgen weitere Produkte, darunter der Terrex MTBR Anorak.

In Ergänzung des Sortiments an recycelbaren Produkten arbeitet adidas an innovativen Geschäftsmodellen im Rahmen der Erweiterung unserer Rücknahmeservices. So haben wir ‚Choose to Give Back‘ eingeführt, um die Lebensdauer getragener Sportbekleidung und -schuhe zu verlängern. Im Rahmen dieses Programms können in den USA seit Oktober 2021 Produkte in beliebigem Zustand und von beliebigen Marken eingeschickt werden. Gut erhaltene Produkte werden über unseren Partner ‚thredUP‘ wiederverkauft, damit möglichst viele Produkte neue Besitzer*innen finden. In Zukunft werden wir das Programm ausbauen sowie in weiteren Märkten einführen.


adidas hat bereits erste Prototypen aus innovativen Materialien hergestellt, die belegen, dass die Abhängigkeit von endlichen fossilen Brennstoffen wie Erdöl künftig verringert werden kann. Der adidas Stan Smith Mylo, den wir 2021 vorgestellt haben, besteht aus einem natürlichen, erneuerbaren Material auf Myzel-Basis, das in Zusammenarbeit mit ‚Bolt Threads‘ entwickelt wurde. Darüber hinaus arbeitet adidas gemeinsam mit Start-ups wie ‚Infinited Fiber‘, ‚Spinnova‘ oder ‚Pond‘ an Materialien aus natürlichen Ressourcen, die wir in unseren Produkten nutzen können. Zusammen bemühen wir uns, auf fossilen Quellen basierende Kunststoffe durch pflanzenbasierte Rohstoffe zu ersetzen – ohne Abstriche an unserem Leistungsversprechen machen zu müssen.

Gemeinsam mit dem US-amerikanischen Laufschuhhersteller Allbirds hat adidas seinen bislang klimafreundlichsten Performance-Laufschuh entwickelt, von dem nur eine begrenzte Stückzahl auf den Markt gebracht wurde und der 2,94 kg CO₂e pro Paar verursacht (im Vergleich zu einem ähnlichen Laufschuh wie dem adizero RC3 mit 7,86 kg CO₂e-Emissionen). So besteht das Obermaterial des Schuhs beispielsweise aus recyceltem Polyester von adidas, und zu seiner Herstellung wird ausschließlich erneuerbare Energie genutzt.  ► SIEHE GLOBAL BRANDS


VERPACKUNG

 Wir sind fest entschlossen, unser Plastikaufkommen weltweit zu reduzieren. Dort, wo sich der Einsatz von Kunststoffen noch immer nicht vermeiden lässt, beispielsweise bei der Transportverpackung, sucht adidas nach nachhaltigen Alternativen. So bemühten wir uns beispielsweise zusammen mit der globalen Innovationsplattform ‚Fashion for Good‘ um die Entwicklung einer Recycling-Infrastruktur für gebrauchte Polybeutel sowie innovative Recycling-Prozesse für Polybeutel. Dazu haben wir die technische Umsetzbarkeit von Polybeutel-Recycling getestet.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN


Darüber hinaus gelang es uns, bis Ende 2021 bei praktisch allen beim Transport unserer fertigen Produkte ab Fertigungsstätte verwendeten Polybeuteln von Neumaterial zu 100 % recyceltem ‚LDPE‘ (Weich-Polyethylen) umzusteigen. Die meisten der wenigen verbleibenden neuen Polybeutel können derzeit nicht ersetzt werden, da im Herstellungsland keine Alternative zur Verfügung steht und Einfuhrbeschränkungen gelten. 

PRODUKTSICHERHEIT UND -INTEGRITÄT


 Produktsicherheit ist zwingend notwendig. Als Unternehmen sind wir verpflichtet, das Risiko möglicher Produktmängel zu begrenzen, die zu Verletzungen bei Konsument*innen führen bzw. unserem Ansehen schaden können. Deshalb verfügen wir über unternehmensweite Richtlinien für Produktsicherheit, die eine einheitliche Anwendung physischer und chemischer Produktsicherheits- und Konformitätsstandards gewährleisten.

Die Erarbeitung entsprechender adidas Standards und Richtlinien ist ein kollaborativer, funktionsübergreifender Prozess. Fachexpert*innen aus unseren Legal- und Global-Operations-Teams arbeiten daran mit, um sicherzustellen, dass alle denkbaren Aspekte eines Produkts abgedeckt sind. Dies umfasst auch spätere Aktualisierungen von Standards bzw. Richtlinien sowie Schulungen. Die Anwendung und Überwachung wird durch den Bereich Global Operations sichergestellt.

Zu diesen Richtlinien gehört das im Jahr 1998 zuerst 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 den ‚Global Legal Sharepoint‘ in unserem Intranet eingebunden. Dieser dient als Plattform für alle an der Produktentwicklung beteiligten Beschäftigten und stellt ihnen die Informationen und Anleitungen 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 2021 keine Produktrückrufe zu verzeichnen.

In den letzten Jahren haben wir wesentlich zur ‚Restricted Substances List‘ der ‚AFIRM Group‘ beigetragen, die eine harmonisierte branchenweite Gefahrstoffliste darstellt. Die Akzeptanz der Liste als vorbildliche Branchenpraxis ist im Jahr 2021 weiter gestiegen. Gleichzeitig wurde in Zusammenarbeit mit externen internationalen Laboren das Pilotmodell eines Bewertungstools für die Prüfleistung und Akkreditierungsstufe der Labore auf den Markt gebracht, mit denen wir zusammenarbeiten. Dieses soll letztlich auch anderen Kunden der Labore zur Verfügung gestellt werden, wie z. B. Unternehmen aus der Textil- und Sportartikelbranche und deren Zulieferern. Wir haben zudem 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. 

EIGENE STANDORTE

 Eigene Standorte bezeichnen Verwaltungs- und Produktionsstandorte sowie Distributionszentren, und zusammen mit unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften machten sie 2021 3.654.401 m² der Brutto-Mietfläche aus. Ähnlich wie bei unserem Beschaffungskettenprogramm liegt unser Schwerpunkt darin,

auf die Dekarbonisierung hinzuarbeiten. Gleichzeitig sollen die Effizienz des Wasserverbrauchs gesteigert und höhere Abfallvermeidungsquoten erzielt werden.

Ziel für eigene Standorte bis 2025

Klimaneutralität (CO₂e)


Unsere Bemühungen werden von klaren Zielen untermauert. Bis 2025 wollen wir Klimaneutralität (CO₂e) sowohl unserer eigenen Standorte als auch unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte erreichen. Außerdem verbessern wir weiter die Wassereffizienz unserer verbrauchsstärksten Standorte. Ziel dabei ist eine Reduzierung des Wasserverbrauchs pro Quadratmeter unserer eigenen Standorte um 15 % gegenüber 2019 und gleichzeitig eine Abfallvermeidungsquote von 95 % an unseren eigenen Standorten. Wir sind bestrebt, die allgemeine Erhebung unserer energiebezogenen Daten auszuweiten und weiterhin Ökoeffizienz-Standards über ein ganzheitliches integriertes Managementsystem („IMS“) an wichtigen Unternehmensstandorten zu implementieren. All diese Bemühungen werden uns auf unserem Weg hin zu einer Reduzierung der Treibhausgasemissionen entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette bis 2030 um 30 % im Vergleich zu 2017 unterstützen.

- **Weg zur Dekarbonisierung:** Wir haben eine klare Roadmap für unsere Emissionsreduktionsziele aufgestellt. Diese wollen wir zum einen durch die Implementierung standorteigener Produktion erneuerbarer Energie und von Maßnahmen zur effizienteren Energienutzung sowie den Bezug erneuerbarer Energien¹⁷ erreichen, zum anderen durch den Einsatz von Zertifikaten für erneuerbare Energien¹⁸. 2021 haben wir weiter in unsere eigenen Standorte investiert und bieten Ökofonds („Green Funds“) an, um lokale Projekte zu subventionieren und so die Energieeffizienz sowie die standorteigene Produktion erneuerbarer Energien anzukurbeln. Im Laufe des Jahres 2021 haben wir 13 Dekarbonisierungsinitiativen umgesetzt, darunter drei Projekte zur standorteigenen Produktion erneuerbarer Solarenergie in Herzogenaurach und Moskau sowie Projekte zur Steigerung der Energieeffizienz in Distributionszentren durch z. B. LED-Nachrüstung, Aufrüstung der HLK-Anlagen (Heizung, Lüftung, Klimatechnik) und Installation von Systemen zur Energieüberwachung. Im Jahr 2021 haben wir zum ersten Mal Daten zum Stromverbrauch unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte weltweit erhoben. Die Datenabdeckung mit Primärdaten belief sich für unsere eigenen Standorte auf 98 % und für unseren eigenen Einzelhandel auf 21 %. 2021 betrug der Gesamtenergieverbrauch an unseren eigenen Standorten weltweit 512.050 MWh, dies entspricht einem Gesamtverbrauch von 138.411 tCO₂e (12.908 tCO₂e bei Scope 1 und 125.502 tCO₂e bei Scope 2). Dies entspricht wiederum 0,038 tCO₂e/m² (25.731 tCO₂e an eigenen Standorten, 112.680 tCO₂e im eigenen Einzelhandel (inklusive eigener Showrooms)). Wir setzen unseren Übergang zu erneuerbaren Energiequellen fort. 100 % unseres Stromverbrauchs in Europa und Nordamerika stammen aus erneuerbaren Energiequellen, die durch Zertifikate für erneuerbare Energien belegt sind.
- **Verbesserung der Wassereffizienz:** 2021 haben wir in die Installation von effizienteren Sprinkleranlagen, Wassernebenzählern sowie einem Abwassertrennsystem in unserer Unternehmenszentrale in Portland investiert. Wir werden in den kommenden Jahren weiter in Wassereffizienz- und Abwasserprojekte investieren. 2021 belief sich der Wasserverbrauch an unseren eigenen Standorten auf insgesamt 0,128 m³/m² und wir konnten den Wasserverbrauch kumuliert um 34 % im Vergleich zu 2019 reduzieren.

¹⁷ Emissionen aus erneuerbaren Energien werden mit null berechnet.

¹⁸ Verringerung der Emissionen aus dem Stromverbrauch teilweise aufgrund des Erwerbs von Zertifikaten für erneuerbare Energien.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

- **Steigerung der Abfallvermeidungsquoten:** Die Datenerfassung für die mit adidas in Verbindung stehenden Abfallströme und -mengen bleibt eine Herausforderung, da sich unsere Büros überwiegend in gemeinsam genutzten Gebäuden befinden, deren Abfallmanagement sich unserer direkten Kontrolle entzieht. Mit Stand 2021 überwachen und verfolgen 74 % unserer eigenen Standorte die Abfallmengen. Bis Ende 2021 wurden insgesamt 32.951 t Abfall erzeugt, und wir erreichten eine kumulierte Abfallvermeidungsquote von 92 % unserer eigenen Standorte gegenüber 2019.
- **Implementierung nachhaltiger Prozesse:** Das integrierte Managementsystem („IMS“) hilft uns, relevante „ISO“-Managementzertifizierungen für zentrale Standorte zu erhalten. Darunter sind Zertifizierungen für Umweltmanagement (ISO 14001), Arbeitsschutzmanagement (ISO 45001), Energiemanagement (ISO 50001) und „Facility Management“ (ISO 41001). Letztere wurde 2021 eingeführt und soll 2022 erreicht werden. Durch die Implementierung von Standards und interner wie auch externer Audits will adidas diese Zertifizierungen künftig auf weitere zentrale Standorte ausdehnen, da sie uns beim Erreichen unserer Energie-, Wasser-, Abfall- und Arbeitsschutzziele unterstützen. Mit Stand 2021 waren 64 Standorte nach ISO 14001, 63 Standorte nach ISO 45001 und 327 Standorte nach ISO 50001 zertifiziert (gilt für Standorte mit mehr als 50 Mitarbeitenden bzw. einer Fläche größer als 4.500 m²).
- **Fortsetzung der Zertifizierung für ökologisches Bauen:** Zertifizierungen für „ökologisches Bauen“ („Green Building“) sind ein wichtiger Faktor, um beim Bau von Betrieben die Kohlendioxidemissionen zu reduzieren und den Ressourceneinsatz zu optimieren. Bei Neubauten und Sanierungsmaßnahmen eigener Einzelhandelsgeschäfte und Unternehmensniederlassungen greift adidas vorrangig auf „LEED“ („Leadership in Energy and Environmental Design“) und „BREEAM“ („Building Research Establishment Environmental Assessment Method“) Zertifizierungen zurück. Da für strategisch relevante Projekte eine Zertifizierung für ökologisches Bauen Anwendung findet, wurde für alle anderen Projekte eine Reihe interner Ökoeffizienz-Standards implementiert, welche die Prioritäten der „LEED“-Zertifizierung widerspiegeln. Letztendlich besteht das Ziel darin, durch Investition in hoch energieeffiziente Ausstattung und Energieüberwachung Energieeinsparungen zu erzielen.
- **Überwachung des Arbeitsschutzes:** Die Sicherheit und Gesundheit, insbesondere in Bezug auf den Arbeitsplatz und unsere Mitarbeiter*innen, steht bei adidas seit jeher an oberster Stelle. Indem wir für ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld sorgen, stellen wir sicher, dass unsere Infrastruktur, unsere Sachanlagen und unsere Standorte der ISO-Norm 45001 entsprechen. Die genaue Überwachung unserer Leistung hilft uns, unsere Fortschritte zu verfolgen und Bereiche zu identifizieren, in denen wir unsere Anstrengungen verstärken müssen. Wir haben Schulungen und Richtlinien eingeführt und diese über die gesamte Organisation hinweg ausgebaut. Im Jahr 2021 verzeichneten wir null tödliche Unfälle (2020: 0), eine Quote von 0,40 Unfällen mit Arbeitsausfall („LTIR“) unter Mitarbeitenden (2020: 0,53) und 0,97 bei externen Arbeitskräften (2020: 0,67) sowie eine Häufigkeitsquote berufsbedingter Erkrankungen („OIFR“) von null. 

SUSTAINABLE FINANCE

Die Auswirkungen des Klimawandels sowie die sozialen Entwicklungen in der Gesellschaft und in den Lieferketten stellen uns vor immense Herausforderungen. Um diesen zu begegnen, sind dedizierte Mittel zur Finanzierung von Nachhaltigkeitsinitiativen erforderlich. In diesem Abschnitt des Berichts geben wir einen Überblick über unsere Nachhaltigkeitsanleihe sowie über unseren Ansatz zur Erfüllung der Anforderungen der EU-Taxonomie, deren Ziel es ist, Investitionen in die richtige Richtung zu lenken.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

NACHHALTIGKEITSANLEIHE

Im Jahr 2020 hat adidas erfolgreich seine erste Nachhaltigkeitsanleihe platziert. Der Erlös aus der Emission wird entsprechend dem ‚Sustainability Bond Framework‘ des Unternehmens verwendet. adidas hat sich dazu verpflichtet, jährliche Informationen zur Verwendung der Erlöse sowie der Wirkungskennzahlen zu veröffentlichen. ► **SIEHE TREASURY**

In der folgenden Zusammenfassung werden ausgewählte KPIs zu ökologischen und sozialen Auswirkungen gemäß Kapitel 7 ‚Reporting‘ des adidas ‚Sustainability Bond Framework‘ dargestellt. Die im Zuteilungsbericht („Allocation Report“) aufgeführten Erlöse sind in diese KPIs eingeflossen.

NACHHALTIGKEITSANLEIHE: AUSWIRKUNGEN

	2021	2020
Berechtigte Kategorie: nachhaltige Materialien		
Auswirkungen von Investitionen oder Ausgaben in die Nutzung nachhaltigerer Materialien		
Anteil recycelter Polyester in adidas Bekleidungs- und Schuhkollektionen in % ¹	91	71
Anteil beschaffter nachhaltigerer Baumwolle in %	100	100
Anzahl produzierter Paar Schuhe mit ‚Parley Ocean Plastic‘	> 17 Mio.	> 15 Mio.
Berechtigte Kategorie: nachhaltige Prozesse		
Auswirkungen von Investitionen oder Aufwendungen in die Verbesserung unserer betrieblichen Tätigkeit durch die Etablierung nachhaltigerer Prozesse		
Absolute jährliche Reduzierung von CO ₂ e-Nettoemissionen (in Tonnen) (Scope 1 und Scope 2) an eigenen Standorten ²	138.411	— ³
Anzahl an Gebäuden ⁴ an eigenen Standorten mit Zertifizierung für Umweltmanagement (ISO 14001)/Gesundheits- und Sicherheitsmanagement (ISO 45001)/Energiemanagement (ISO 50001)	64/63/327	42/39/53
Berechtigte Kategorie: soziales Engagement		
Auswirkungen von Investitionen oder Aufwendungen (global und lokal) in die aktive Unterstützung und positive Beeinflussung von Communitys		
Anzahl der finanzierten Projekte für ‚Black Ambition‘, ein Programm, das Schwarze Menschen oder Menschen mit lateinamerikanischer Herkunft bei der Gründung von Start-up-Unternehmen unterstützt	34	34
Anzahl der Zuschüsse für von Schwarzen Unternehmer*innen geführte Kleinunternehmen im Rahmen von ‚BeyGOOD‘, einer Initiative, die Unterstützung jener zum Ziel hat, die überproportional von sozialer und Rassenungerechtigkeit betroffen sind	— ⁵	316
Anzahl der Stipendien, die Studierenden an den HBCU-Partnerhochschulen von adidas im Rahmen der adidas ‚United Against Racism‘-Initiative bewilligt werden	55	108

1 Prozentualer Anteil an recyceltem Polyester im Jahr 2021, ohne Reebok.

2 Eigene Betriebe umfassen Büros, Distributionszentren, Produktionsstätten und Einzelhandelsgeschäfte. Ausgenommen Reebok.

3 Daten für 2020 nicht vergleichbar aufgrund des neuen und erweiterten Geltungsbereichs im Jahr 2021 (Ergänzung um eigenen Einzelhandel). Absolute jährliche Scope-1- und Scope-2-Netto-CO₂e-Emissionen 2020 an eigenen Standorten (Büros, Distributionszentren, Produktionsstätten): 26.756 tCO₂e, einschließlich Reebok.

4 Zum Jahresende.

5 Extern verwaltete Verteilung der Zuschüsse für von Schwarzen Unternehmer*innen geführten Kleinunternehmen im Rahmen von ‚BeyGOOD‘ auf 2022 verschoben.

EU-TAXONOMIE

■ Im Laufe der Jahre 2020 und 2021 hat die EU die EU-Taxonomieverordnung ausgearbeitet und herausgegeben. Um Investitionen in Richtung nachhaltiger Projekte und Aktivitäten zu lenken, die das Erreichen der EU-Klima- und Energieziele sowie der ‚European Green Deal Targets‘ unterstützen, soll die Taxonomie eine gemeinsame Sprache und eine klare Definition dessen vorgeben, was als ‚nachhaltig‘ gilt.

Im delegierten Rechtsakt zu Artikel 8 der Taxonomie sind Inhalt, Methodik und Darstellung der von Finanz- sowie Nicht-Finanzunternehmen offenzulegenden Informationen über den Anteil ökologisch

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

nachhaltiger Wirtschaftstätigkeiten an ihrer Geschäfts-, Investitions- oder Kreditvergabe Tätigkeit festgelegt.

Auf Grundlage der aktuellen Veröffentlichungen werden die wichtigsten wirtschaftlichen Tätigkeiten unseres Industriezweigs in Bezug auf die ersten beiden Umweltziele – Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel – nicht als taxonomiefähig¹⁹ eingestuft, wie in der delegierten Verordnung zum Thema Klima dargelegt. Details zu den verbleibenden vier Umweltzielen werden voraussichtlich im Jahr 2022 veröffentlicht. Aufgrund der erstmaligen Anwendung der EU-Taxonomie gibt es noch erhebliche Unsicherheiten hinsichtlich der Auslegung ihrer Bestandteile. Wir sind uns dieser Umstände bewusst und machen entsprechende Angaben, wo dies die Auslegung verlangt. Aufgrund des Zeit- und Ressourcenaufwands für die Erstellung des adidas Geschäftsberichts 2021 haben wir nur taxonomie-relevante Veröffentlichungen berücksichtigt, die bis zum 31. Januar 2022 herausgegeben waren.

Für das Jahr 2021 hat adidas keine taxonomiefähigen Umsätze ermittelt. adidas hat jedoch eine Analyse durchgeführt, um den Anteil der taxonomiefähigen (d. h. mit dem Potenzial, als ‚nachhaltig‘ eingestuft zu werden) betrieblichen Aufwendungen („OPEX“) und Investitionen („CAPEX“) zu ermitteln, die mit den ersten beiden Umweltzielen in Bezug auf die Gesamtwerte gemäß den EU-Taxonomiedefinitionen verknüpft werden können. Die Taxonomie enthält andere Definitionen für die Begriffe „OPEX“ und „CAPEX“ als die, die wir in diesem Bericht veröffentlichen.


– **„OPEX-KPI“:** Die Taxonomiedefinition der betrieblichen Aufwendungen umfasst Aufwendungen für Forschung und Entwicklung, kurzfristige Mietverträge, Wartungs- und Reparaturkosten sowie sonstige Ausgaben²⁰ und ergibt bei adidas einen Gesamtwert von 692 Mio. € (Nenner des „OPEX-KPI“). Im Vergleich zu den in diesem Bericht angegebenen Werten für Umsatzerlöse in Höhe von 21,234 Mrd. € und für betriebliche Aufwendungen in Höhe von 8,892 Mrd. € erachten wir den „OPEX“-Wert gemäß der EU-Taxonomie als unbedeutend in Bezug auf unser Geschäftsmodell. Aus diesem Grund und in Übereinstimmung mit der Verordnung veröffentlichen wir den Zähler des „OPEX-KPI“ nicht. Die Information würde den Leser*innen dieses Berichts keinen nennenswerten Mehrwert bieten, weil beispielsweise unsere Ausgaben für Forschung und Entwicklung derzeit nicht als taxonomiefähig angesehen würden. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt würde der Zähler nur Aktivitäten wie die Renovierung von Gebäuden und professionelle Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Energieeffizienz von Gebäuden usw. umfassen. Aufgrund dieser Überlegungen berichten wir im Zähler des „OPEX-KPI“ einen Wert von 0 €.

„CAPEX-KPI“: Im Vergleich zu den in diesem Bericht angegebenen Investitionen von 667 Mio. € ergibt die Taxonomiedefinition von „CAPEX“ bei adidas einen Gesamtwert von 1,188 Mrd. € (Nenner des „CAPEX-KPI“). Der Nenner enthält gemäß der Definition der EU-Taxonomie und wie in diesem Bericht offengelegt, Zugänge zu Gebäuden, technischen Anlagen und Maschinen, anderen Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung, Nutzungsrechten und anderen immateriellen Vermögenswerten, vor Abschreibungen und Neubewertungen. Für die Berechnung des Zählers des „CAPEX-KPI“ haben wir die Zugänge analysiert und sie, sofern taxonomiefähig, den in Anhang 1 und 2 der Verordnung aufgeführten Tätigkeiten zugeordnet. Dabei haben wir verschiedene Kontrollmaßnahmen wie Plausibilitätsprüfungen und Abgleiche durchgeführt, um eine Doppelerfassung von Zugängen zu vermeiden. Der Zähler des


¹⁹ Eine ‚taxonomiefähige wirtschaftliche Tätigkeit‘ ist eine wirtschaftliche Tätigkeit, die in den gemäß Artikel 10 Abs. 3, Artikel 11 Abs. 3, Artikel 12 Abs. 2, Artikel 13 Abs. 2, Artikel 14 Abs. 2 und Artikel 15 Abs. 2 der Verordnung (EU) 2020/852 erlassenen delegierten Rechtsakten beschrieben ist, unabhängig davon, ob diese wirtschaftliche Tätigkeit eines oder alle der in diesen delegierten Rechtsakten festgelegten technischen Prüfkriterien erfüllt. Eine ‚nicht-taxonomiefähige wirtschaftliche Tätigkeit‘ ist jede wirtschaftliche Tätigkeit, die nicht in diesen delegierten Rechtsakten beschrieben ist. Für das Jahr 2021 muss adidas nur den Anteil der taxonomiefähigen und nicht-taxonomiefähigen wirtschaftlichen Tätigkeiten am Umsatz sowie den CAPEX und den OPEX berichten.
²⁰ Unter sonstigen Ausgaben verstehen wir Ausgaben für Facility Management Services, also Ausgaben im Zusammenhang mit der täglichen Wartung von Sachanlagen.


1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

„CAPEX-KPI“ beläuft sich auf 604 Mio. € und enthält im Wesentlichen taxonomiefähige Ausgaben in Bezug auf Leasing, Bau und Renovierung von Gebäuden sowie den Fuhrpark des Unternehmens, die alle mit dem ersten Umweltziel „Klimaschutz“ in Zusammenhang stehen (Anhang 1). Daraus ergibt sich der „CAPEX-KPI“ mit 51 % taxonomiefähigen und 49 % nicht-taxonomiefähigen Tätigkeiten.


Im Rahmen unserer Strategie „Own the Game“ stellt Nachhaltigkeit einen strategischen Fokusbereich dar. Wir sind entschlossen, in Zukunft die Grenzen des Möglichen weiter zu verschieben – dies spiegelt sich in den ehrgeizigen Zielen und den zahlreichen Initiativen wider, die in diesem Bericht aufgeführt sind. 

SOZIALE AUSWIRKUNGEN

 Durch unsere wirtschaftlichen Aktivitäten schaffen wir Mehrwert und leisten einen positiven Beitrag für die Gesellschaft. Ein Unternehmen unserer Größe und globalen Präsenz trägt jedoch auch Verantwortung für die sozialen Auswirkungen in den Communitys, in denen wir tätig sind. adidas bekennt sich zu seiner Unternehmensverantwortung in Bezug auf den Schutz der Menschenrechte und ist sich der Wichtigkeit von angemessener Sorgfaltsprüfung („Due Diligence“) bei der Erfüllung dieser gesellschaftlichen Verpflichtung bewusst. In diesem Zusammenhang bemühen wir uns um ein verantwortungsvolles Handeln entlang der gesamten Wertschöpfungskette, schützen die Rechte unserer Mitarbeiter*innen 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.

Ein weiterer Aspekt, den wir in dieser Hinsicht als wesentlich erachten, ist unsere Verantwortung in Bezug auf Steuern. Steuern geben Regierungen die finanziellen Mittel, um ihre Ziele zu verfolgen und ihrer Verantwortung zur Weiterentwicklung ihrer jeweiligen Länder gerecht zu werden. 

MENSCHENRECHTE

 Seit der Einführung im Jahr 1997 hat sich unser Programm zum Schutz der Arbeits- und Menschenrechte durch die intensive Unterstützung von und Zusammenarbeit mit unseren Stakeholdern weiterentwickelt und erfasst die dringendsten Anliegen, denen sich das Unternehmen gegenübersteht. Wir sehen die klare Notwendigkeit einer effektiven „Human Rights and Environmental Due Diligence“ („HREDD“) über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg und haben diejenigen Bereiche und Beurteilungsprozesse definiert, die zur Vorbereitung auf die Umsetzung des deutschen Lieferkettengesetzes bewertet und gestärkt werden müssen. Das Gesetz tritt 2023 in Kraft.


Wir setzen uns weiterhin für Verbesserungen bei der fortlaufenden, unabhängigen Akkreditierung unseres auf die Beschaffungskette ausgerichteten Programms zur Einhaltung sozialer Standards durch die „Fair Labor Association“ („FLA“) ein. Ganz im Sinne unserer Verpflichtung gegenüber den „Sporting-Chance-Prinzipien“ haben wir auch weiterhin einen Sitz im Beirat des „Centre for Sports and Human Rights“.

Als Sponsor haben wir im Jahr 2021 unsere Zusammenarbeit mit der FIFA im Rahmen der Ausrichtung der kommenden Fußball-Weltmeisterschaft 2022 in Katar intensiviert, wobei wir den Bedenken der Stakeholder in Sachen Menschenrechte besondere Aufmerksamkeit widmen und unsere Unterstützung bei der Einrichtung eines Informationszentrums für Wanderarbeiter*innen anbieten. Unabhängig davon haben wir eine „Due Diligence-Prüfung“ unserer geplanten Vor-Ort-Aktionen in Katar durchgeführt und eine Übersicht über unsere Beschaffungskette in Verbindung mit der Produktion für die WM 2022 erarbeitet. Zudem haben wir uns im Vorfeld der WM mit der FIFA zu effektiven Beschwerdemechanismen abgesprochen.


1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN


Seit fünf Jahren bereits unterstützt adidas die Initiative ‚Corporate Responsibility in Eliminating Slavery and Trafficking‘ (‚CREST‘) der Internationalen Organisation für Migration (‚IOM‘), um innerhalb der Beschaffungskette verantwortungsvolle Rekrutierungsverfahren anzuwenden. Nachdem Indonesien, die Philippinen, Thailand und Vietnam als die wichtigsten Herkunftsländer von Wanderarbeiter*innen identifiziert wurden, haben wir 2021 zielgerichtete Schulungen für private Personalagenturen aus diesen Ländern angeboten, um diese für die internationalen Standards zur verantwortungsvollen Rekrutierung und die verfügbaren Zertifizierungen zu sensibilisieren. Die Schulungen wurden in Zusammenarbeit mit der IOM durchgeführt, im Rahmen unserer Bemühungen, das allgemeine Bewusstsein für ethische Rekrutierung zu schärfen, die Transparenz der Rekrutierungsgebühren zu erhöhen und die Fähigkeiten und das Verständnis für das ‚International Recruitment Integrity System‘ (‚IRIS‘), den weltweiten Standard für ethische Rekrutierung, zu verbessern. Die Beauftragung der IOM erfolgte im Jahr 2021.

In unseren jährlichen Stellungnahmen zu moderner Sklaverei, den jährlichen Fortschrittsberichten sowie weiteren öffentlichen Bekanntmachungen haben wir erklärt, welche Maßnahmen wir zur Bekämpfung von Zwangsarbeit in unserer globalen Beschaffungskette ergriffen haben, einschließlich Dokumentation von Risiken und Abhilfemaßnahmen. Darüber hinaus haben wir uns 2021 mit dem ‚Responsible Sourcing Network‘ im Rahmen seiner Initiative ‚Yarn Ethically and Sustainably Sourced‘ (‚YESS‘) zusammengeschlossen. Diese hilft Spinnereien und Textilfabriken dabei, effektiv ihrer Sorgfaltspflicht nachkommen zu können und so per Zwangsarbeit produzierte Baumwolle zu unterbinden. Die Initiative wird erstmals in Indien und Pakistan erprobt.


Wir haben erneut externe Anerkennung für unseren Ansatz zum Schutz der Menschenrechte erhalten. Unsere führende Position im ‚KnowTheChain‘-Benchmark 2021 zum Thema Zwangsarbeit haben wir als europäisches Unternehmen mit der höchsten Punktzahl behalten. Und im erstmaligen Gender Benchmark 2021 der World Benchmarking Alliance schafften wir es unter die Top 3 der internationalen Bekleidungsunternehmen. 

UNSER ANSATZ IN BEZUG AUF STEUERN

 Wir verpflichten uns, in den Ländern, in denen wir tätig sind, alle Steuervorschriften einzuhalten. Bei unseren Geschäftsentscheidungen müssen wir die Interessen unserer Stakeholder berücksichtigen, da wir nur so den langfristigen Erfolg unseres Unternehmens gewährleisten können.

Wir unterhalten weder künstliche Strukturen noch strukturieren wir unser Unternehmen in einer Art, die Steuervermeidung zum Zweck hat. Eine Präsenz von adidas in sogenannten Niedrigsteuerländern steht im Zusammenhang mit unseren Geschäftsaktivitäten dort. Eine solche Präsenz wurde nicht allein mit dem Zweck ins Leben gerufen, unsere Steuerlast zu minimieren. Während steuerliche Überlegungen – wie viele andere Aspekte auch – Einfluss auf unsere Geschäftsentscheidungen haben, sind sie kein ausschlaggebender Faktor dafür. 

STEUERMANAGEMENT UND GOVERNANCE

 Angesichts unserer vielfältigen Aktivitäten und der zahlreichen Standorte, an denen wir tätig sind, ist adidas überall auf der Welt zur Zahlung verschiedenster Steuern verpflichtet. Dazu zählen unter anderem Körperschaftsteuer, Umsatzsteuer, mitarbeiterbezogene Steuern wie z.B. Lohnsteuer und Lohnnebenkosten, Quellensteuern, Grundsteuern, Stempelsteuern und andere Steuern. Der Zweck unserer Steuerabteilung besteht darin, unsere Geschäftsziele zu unterstützen und zu fördern. Gleichzeitig ist die Abteilung dafür zuständig, die steuerrechtliche Compliance zu gewährleisten sowie steuerliche Risiken zu vermeiden bzw. zu minimieren.


Die Vorgehensweise in Bezug auf das Thema Steuern wird vom Vice President Corporate Tax vorgegeben und spiegelt sich in der Steuerstrategie, den Zielen und Richtlinien sowie in den internen Kontrollen wider. Die wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen werden bei der Erarbeitung und Umsetzung unserer

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN



Steuerstrategie berücksichtigt. Unsere Steuerstrategie wird grundsätzlich einmal pro Jahr durch das Corporate-Tax-Team überprüft. Wesentliche Änderungen sind dabei von unserem Finanzvorstand zu genehmigen, der letztlich auch für die Einhaltung unserer Steuerstrategie verantwortlich ist.

Gemäß unseren Steuerrichtlinien sind die lokalen Direktor*innen und das lokale Management der einzelnen rechtlichen Einheiten für die Einhaltung der steuerlichen Vorschriften verantwortlich. Diese lokalen Teams werden bei ihrer Arbeit vom Corporate-Tax-Team des Unternehmens sowie von Steuerberater*innen unterstützt. Das Corporate-Tax-Team übt die globale Governance aus und ist für unsere Vorgehensweise in Bezug auf das Thema Steuern verantwortlich. Die Hauptaufgabe des Teams besteht darin, global steuerberatend tätig zu sein, Chancen und Risiken zu ermitteln bzw. zu steuern sowie die weltweite Einhaltung der Steuervorschriften zu gewährleisten. Durch die Zusammenarbeit mit den Geschäftsfunktionen versucht das Corporate-Tax-Team, die Bedürfnisse und Standpunkte der verschiedenen internen und externen Stakeholder zu verstehen, die Geschäftsziele zu unterstützen und darüber hinaus die ständige Einhaltung der Steuervorschriften zu gewährleisten. Für Anfragen externer Stakeholder zu unseren Steuerangelegenheiten sowie die diesbezügliche Kommunikation nach außen gilt unsere ‚Global Communication Guideline‘.



Unser Vorstand wird regelmäßig über steuerliche Angelegenheiten informiert. Dies schließt einen halbjährlichen Risikoprüfungsprozess mit ein, der gleichzeitig Bestandteil unseres steuerlichen Governance-Rahmens ist. Der Finanzvorstand bzw. der gesamte Vorstand, die vom Corporate-Tax-Team beraten werden, sind letztendlich für Entscheidungen zu verschiedenen Themen verantwortlich, darunter auch zu bedeutenden oder einmaligen Transaktionen mit potenziell erhöhtem Steuerrisiko (z. B. Mergers and Acquisition).

Unser ‚Fair-Play‘-Verhaltenskodex („Code of Conduct“) legt dar, welche Möglichkeiten den Beschäftigten zur Verfügung stehen, wenn sie unrechtmäßiges oder unethisches Verhalten bemerken. Dazu zählen auch anonyme Meldungen oder ‚Whistleblowing‘-Verfahren. Die Abschlussprüfung der adidas AG beinhaltet die Prüfung von Berichtsangaben mit steuerlichem Bezug. 

UMGANG MIT STEUERBEHÖRDEN

 Wir sind an einer kooperativen Beziehung mit den Steuerbehörden interessiert. Wir beantworten formelle und informelle Informationsanfragen. Fallabhängig entscheiden wir, ob wir Geschäftsentwicklungen von besonderer Tragweite proaktiv an die örtlichen Steuerbehörden kommunizieren. Im Jahr 2021 waren wir in keinem der Länder, in dem wir tätig sind, in die öffentliche Politik in Bezug auf Steuerrecht oder Steuerrechtsänderungen involviert. 

STEUERPLANUNG

 Wir stellen sicher, dass das steuerliche Profil unserer Aktivitäten mit den grundsätzlichen Betriebsstrukturen unserer Organisation übereinstimmt. Dementsprechend besitzen die Transaktionen kommerzielle oder wirtschaftliche Substanz und wir sehen von konstruierten oder künstlichen Arrangements ab. Unsere ‚Transfer Pricing Policy‘ (Verrechnungspreisrichtlinie) verlangt, dass konzerninterne Transaktionen nach dem Fremdvergleichsgrundsatz durchgeführt werden. Folglich werden unsere Gewinne in den Ländern erzielt und versteuert, in denen die Wertschöpfung erfolgt ist. 

ARBEITSBEDINGUNGEN IN UNSERER BESCHAFFUNGSKETTE

UMGANG MIT DEN AUSWIRKUNGEN VON COVID-19

■ Von Beginn der Coronavirus-Pandemie an hat adidas Maßnahmen ergriffen, um die Auswirkungen der Krise auf die Beschäftigten in der globalen Beschaffungskette des Unternehmens zu mindern. Zu diesen Maßnahmen gehörten Leitlinien zur Kontrolle von Infektionskrankheiten sowie zur Arbeitssicherheit und zur Verbesserung des Wohlergehens der Beschäftigten. Wir haben unsere standardmäßigen Produktionsbedingungen, darunter den Schutz der Arbeiterrechte, weiterhin aufrechterhalten und wichtigen Herstellern dabei geholfen, finanzielle Unterstützung durch Banken zu sichern, um die Covid-19-Krise zu überstehen.

Auch 2021 hat sich Covid-19 auf alle Bereiche der Gesellschaft ausgewirkt, unsere Hersteller eingeschlossen und insbesondere die Beschäftigten in wichtigen Beschaffungsländern in Asien: Die Regierungen von Kambodscha, Indonesien und Vietnam haben zu unterschiedlichen Zeitpunkten staatlich verordnete Lockdowns verhängt, um die Ausbreitung von Covid-19 zu verhindern. Den längsten Lockdown gab es in Vietnam, wo viele Geschäfte und Unternehmen auf Regierungsanordnung drei Monate lang geschlossen blieben. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, haben wir in enger Zusammenarbeit mit unseren Herstellern Covid-19-Sicherheitsmaßnahmen in deren Produktionsstätten eingeführt und sie bei ihren Impfkampagnen unterstützt. So konnte ein hohes Schutzniveau für die Beschäftigten erreicht werden. In Vietnam haben wir bei der Lieferung von Covid-19-Tests geholfen und mit der vietnamesischen Regierung zusammengearbeitet, indem wir ihr Informationen und Hinweise zu ihren Richtlinien und Protokollen für eine sichere Wiederinbetriebnahme der Zulieferbetriebe nach Aufhebung des Lockdowns gegeben haben.

Durch die Gewährleistung der Geschäftskontinuität und einer funktionierenden Beschaffungskette konnten Arbeitsplätze erhalten werden, auch wenn dies bisweilen aufgrund von staatlich verordneten Lockdowns mit reduzierten Arbeitszeiten oder einer vorübergehenden Aussetzung der Arbeit einherging. Dabei haben wir uns fortlaufend dafür eingesetzt, dass alle rechtlichen Anforderungen hinsichtlich Vergütung und Sozialleistungen für alle Beschäftigten eingehalten werden, die von den betrieblichen Veränderungen im Zusammenhang mit Covid-19 betroffen waren. Außerdem haben wir die Arbeitsbedingungen in allen Produktionsstätten genau beobachtet. Wo Stellen abgebaut werden mussten, haben wir sichergestellt, dass freigestellte Arbeitskräfte ihre gesetzmäßigen Abfindungen und andere ihnen zustehende Leistungen vollständig erhalten haben. 2020 haben wir den ‚Call to Action‘ der Internationalen Arbeitsorganisation (‚ILO‘) unterzeichnet, um den Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie auf die Textilindustrie zu begegnen. Im Laufe des Jahres 2021 haben wir eng mit der ‚International Organisation of Employers‘ (Internationaler Arbeitgeberverband) und dem ‚Better-Work‘-Programm der ILO an den von der ILO initiierten ‚Call to Action‘-Plänen gearbeitet, wobei das Augenmerk insbesondere auf den sozialen Schutzmechanismen lag. ■

ARBEITSBEDINGUNGEN IN DER BESCHAFFUNGSKETTE - UNSER ANSATZ

■ Unser Engagement für faire Arbeitspraktiken und sichere Arbeitsbedingungen in den Produktionsstätten unserer globalen Beschaffungskette ist grundlegender Bestandteil unserer Verpflichtung zur Wahrung der Menschenrechte. Unsere aktiven Bemühungen richten sich nach den Arbeitsplatzstandards von adidas (‚adidas Workplace Standards‘), unserem Verhaltenskodex für die Beschaffungskette, der im Einklang mit dem Verhaltenskodex für Arbeitsplätze der ‚Fair Labor Association‘ und den Grundsätzen für faire Arbeitsbedingungen und verantwortliche Materialbeschaffung steht. Die Arbeitsplatzstandards sind Teil der Herstellerrahmenverträge, die wir mit unseren Herstellern abschließen. Sie gewährleisten faire, sichere und gesundheitsverträgliche Arbeitsbedingungen sowie umweltgerechte Abläufe in den Produktionsbetrieben. Unsere Standards stehen im Einklang mit den Menschen- und Arbeitnehmerrechtskonventionen der ILO und der United Nations Organisation (‚UNO‘)


1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

sowie dem Verhaltenskodex des Weltverbands der Sportartikelindustrie („WFSGI“). Des Weiteren versuchen wir, unsere Reichweite durch die Übertragung von Verantwortung auf unsere Partner zu vergrößern, um potenzielle und tatsächliche Risiken im Zusammenhang mit möglichen Arbeitsrechtsverletzungen in den vor- und nachgelagerten Bereichen unserer Beschaffungskette zu erfassen und anzugehen. In den Richtlinien zu den Beschäftigungsstandards („Guidelines on Employment Standards“) nimmt adidas konkret Bezug auf die Kernarbeitsnormen der „ILO“. 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.

Unser Programm zur Einhaltung sozialer Standards wird ständig weiterentwickelt und basiert auf drei Kernkonzepten:

- **Leistung:** 2021 begannen wir, von unserem „C-KPI“ – einer Kennzahl zur Beurteilung von Compliance, mit der Managementsysteme und Eigenverantwortung der Zulieferer bewertet werden – auf einen neuen „Impact KPI“ („S-KPI“) umzusteigen. Der S-KPI misst eine Reihe von sozialen Indikatoren wie Unfallraten, Zufriedenheit und Befähigung der Beschäftigten. Bis 2025 wollen wir erreichen, dass 70 % der Tier-1-Zulieferbetriebe mindestens eine Bewertung von „4S“ erreichen und 100 % der Tier-1-Zulieferbetriebe ein „3S“ oder besser.
- **Transparenz:** Im Rahmen unserer umfassenderen Risikomanagementprozesse werden wir den Umfang und die Umsetzung der Sorgfaltspflicht im Hinblick auf Menschenrechte und Umwelt („Human Rights and Environment Due Diligence“ – „HREDD“) erhöhen. Bis zum Jahr 2025 wollen wir ein System etablieren, mit dem wir in unserer kompletten Wertschöpfungskette besonders risikobehaftete Menschenrechtsfragen identifizieren und behandeln können. Durch die Durchführung von Due Diligence wollen wir potenzielle Verletzungen der Menschenrechte und negative Umweltauswirkungen identifizieren, vorbeugen oder mindern. Die Priorität liegt auf dem Adressieren der größten Auswirkungen. 2021 haben wir Maßnahmen ergriffen, um dieses Ziel zu erreichen, indem wir gemeinsam mit unserer Beschaffungsorganisation an einer besseren Erfassung der Subunternehmen unserer Tier-1-Hersteller gearbeitet haben. 2022 werden wir auf diesen Maßnahmen aufbauen, indem wir unseren wichtigsten Tier-1-Herstellern die Verantwortung für ihre eigenen Sorgfaltspflichten übertragen und deren Umsetzung über unser „S-KPI-Tool“ verfolgen. Dazu gehört auch, dass sie Audits zur Einhaltung sozialer Standards in den Produktionsstätten ihrer Subunternehmer in Auftrag geben.
- **Fairness:** Der Schwerpunkt dieses Konzepts liegt auf verantwortungsvollen Beschaffungspraktiken, der Gleichstellung der Geschlechter sowie Lohngerechtigkeit, die eine faire Entlohnung der Arbeiter unterstützen. Bis 2025 wollen wir eine schrittweise Verbesserung der Vergütung, gemessen an Benchmarks für gerechte Entlohnung, für alle unsere strategischen Tier-1-Zulieferer²¹. Zudem streben wir das Erreichen von Geschlechtergleichstellung in Bezug auf Entlohnung der Arbeiter*innen und Vorgesetzten unserer strategischen Tier-1-Zulieferbetriebe an.²² 

VERANTWORTUNGSVOLLE BESCHAFFUNGSPRAKTIKEN

 Zusätzlich zur regelmäßigen Überwachung unserer Beschaffungskette, um die Einhaltung der Arbeitsplatzstandards von adidas zu gewährleisten, haben wir uns 2021 die Zeit genommen, unsere eigenen Beschaffungspraktiken auf den Prüfstand zu stellen. Dadurch sollte im Einklang mit der Richtlinie

²¹ Zu den Benchmarks für angemessene Vergütung gehören Branchenlöhne, Mindestlöhne und existenzsichernde Löhne. Diese Benchmarks werden durch ein „Fair Compensation Tool“ der Fair Labor Association festgelegt und nachverfolgt. Das Tool, das in der Branche auf breite Zustimmung stößt, wird schrittweise bei strategischen Tier-1-Zulieferpartnern eingeführt.

²² Die Messung der Lohngleichheit für Fließbandarbeitskräfte und deren unmittelbare Vorgesetzte (d. h. Fließbandleiter) ist Teil einer umfassenderen Einführung der Gleichstellungsstrategie bei den relevanten strategischen Tier-1-Partnern, die Selbstbewertungen durchführen, um geschlechtsspezifische Unterschiede in den betrieblichen Praktiken und Verfahren zu ermitteln und anschließend zu beseitigen.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3


KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4


KONZERNABSCHLUSS


5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN


für verantwortungsvolle Beschaffungspraktiken („Responsible Sourcing Policy“) von adidas gewährleistet werden, dass diese Praktiken die Fähigkeit unserer Hersteller, unsere Standards einzuhalten, nicht beeinträchtigen. Konkret haben wir 2021 die „Zehn Verpflichtungen für den Einkauf“ von adidas veröffentlicht und sie in unsere Richtlinie für verantwortungsvolle Beschaffungspraktiken aufgenommen. Dabei haben wir mehr als hundert Führungskräfte der Abteilung Global Operations im Hinblick auf diese Richtlinie sowie unsere Verpflichtungen für den Einkauf geschult. Als Partner des „Better Buying Institute“ haben wir unseren „Better-Buying“-Bericht 2021 eingehend analysiert und intern Gespräche aufgenommen, um unser Programm anhand des Feedbacks aus dem Bericht weiter zu verbessern. Schließlich haben wir gemeinsam mit dem „Better Buying Institute“ die Entwicklung einer E-Learning-Schulung zu verantwortungsvollen Beschaffungspraktiken begonnen, die 2022 für einen großen Teil der Beschäftigten von adidas eingeführt werden soll. 

GLEICHSTELLUNG DER GESCHLECHTER

 Wir möchten bei unseren wichtigsten Herstellern die Geschlechtersensibilität fördern und sicherstellen, dass alle Beschäftigten die gleichen Chancen, Rechte und Pflichten haben.


2021 haben wir für unsere Hersteller einen Leitfaden mit dem Titel „Gleichstellungsstrategie für Geschäftspartner“ („Gender Strategy for Business Partners“) entwickelt. Diesen werden wir 2022 offiziell einführen, um unsere Hersteller bei der Entwicklung und Umsetzung einer eigenen Gleichstellungsstrategie in ihren Betrieben zu unterstützen. Der Leitfaden nimmt nicht nur Bezug auf verschiedene Gesetze und Verordnungen zur Gleichstellung der Geschlechter und Nichtdiskriminierung, sondern zeigt auch sechs Handlungsschwerpunkte auf: „Respekt am Arbeitsplatz“, „Entlohnung und Sozialleistungen“, „Geschlechtsspezifische Gewalt und Belästigung“, „Mitspracherecht und Vertretung“, „Entwicklung von Führungsqualitäten und Fähigkeiten“ und „Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden“. Zur Ergänzung unseres Leitfadens haben wir sechs Hersteller – zwei aus jeder Region – ausgewählt, die das Selbstbewertungstool des Internationalen Zentrums für Frauenforschung („International Center for Research on Women“ – „ICRW“) testen sollen. Dieses wollen wir 2022 und 2023 bei allen Zulieferern einführen. Das Selbstbewertungstool hilft den Zulieferern, die geschlechtsspezifischen Lücken in ihren betrieblichen Praktiken und Verfahren zu ermitteln und schafft so eine Grundlage für die Entwicklung einer eigenen Gleichstellungsstrategie mit entsprechenden Verbesserungsplänen. Nachdem sie eingereicht wurden, werden wir die Umsetzung aller Verbesserungspläne verfolgen, um uns davon zu überzeugen, dass die Lücken tatsächlich geschlossen und die Richtlinien und Verfahren aktualisiert werden, um die sechs Handlungsschwerpunkte anzugehen. 

ANGEMESSENE VERGÜTUNG


 2021 haben wir unsere Strategie für eine faire Entlohnung geprüft und aktualisiert. Dabei wurden fünf zentrale Faktoren ermittelt, die sich auf die Löhne auswirken: gesetzliche Bestimmungen, verantwortungsvolle Beschaffungspraktiken, die Produktivität der Beschäftigten, staatliche Beteiligungen und die Arbeitsbeziehungen.

In Zukunft werden wir diesen fünf Faktoren Priorität einräumen, um in unserer gesamten Beschaffungskette eine positive Lohnentwicklung zu erreichen. Zur Unterstützung dieser Strategie haben wir die verstärkte Nachverfolgung von festgestellten Verstößen bei Löhnen und Sozialleistungen und den damit verbundenen Abhilfemaßnahmen zur Priorität erklärt. Im Juni 2021 waren 96 % der seit Anfang 2018 ermittelten Grenzfälle („Threshold Issues“) bei Löhnen und Sozialleistungen nachweislich vollständig behoben. Angesichts der Komplexität mancher Feststellungen im Zusammenhang mit Löhnen und Sozialleistungen kann es viele Monate dauern, bis alle offenen Fragen vollständig geklärt sind. Um ein erneutes Auftreten zu vermeiden, betrachten wir Probleme erst dann als „abgeschlossen“, wenn die vollständige und nachhaltige Behebung nachgewiesen wurde. Daher kann es länger dauern, bis diese Probleme in unseren Systemen zur Compliance-Datenverwaltung als „abgeschlossen“ angezeigt werden. Des Weiteren haben wir Lohndaten von 50 % unserer wichtigsten Hersteller in Südostasien (Kambodscha,

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN


Indonesien und Vietnam) erfasst. So können wir die Lohnentwicklung anhand glaubwürdiger und öffentlich zugänglicher Lohnbenchmarks prüfen und bewerten. Die drei wichtigsten berücksichtigten Benchmarks sind die von der Weltbank veröffentlichte Armutsgrenze, die staatlich festgelegten Mindestlöhne und die von der ‚Global Living Wage Coalition‘ errechneten existenzsichernden Löhne. 

LEISTUNG DER PRODUKTIONSSTÄTTEN


 Wir bewerten regelmäßig, inwieweit unsere Hersteller faire, gesunde und umweltfreundliche Arbeitsbedingungen bieten. Dazu führen wir angekündigte und unangekündigte Audits mit eigenen Beschäftigten oder anerkannten externen Prüfern durch.

Werden bei den Audits Verstöße gegen die Arbeitsplatzstandards festgestellt, erhalten die betroffenen Betriebe eine klare Frist zur Behebung dieser Verstöße. Bei der Auswahl neuer Produktionsstätten wird ein ähnliches Bewertungssystem angewendet, und Aufträge werden nur nach vorheriger Zustimmung des Teams für Soziales und Umwelt („Social and Environmental Affairs“ – „SEA“) vergeben. Wir bieten mehrere Beschwerdekanaäle an, über die Beschäftigte oder Dritte Beschwerden über Verstöße gegen die Arbeitsplatzstandards und die Menschenrechte im Allgemeinen einreichen können. Jede Beschwerde von Seiten Dritter, die wir über unsere Beschwerdekanaäle erhalten, wird geprüft und untersucht. Das Ergebnis wird auf unserer Unternehmenswebsite veröffentlicht. Die Bedingungen in den Produktionsstätten 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 Inspektionen von Produktionsstätten und die Verifizierung unserer Programme durch externe Stellen setzen. Seitdem wurde unser Programm dreimal von der FLA akkreditiert.

Entsprechend den Ergebnissen unserer Bewertung entscheiden unsere Beschaffungs- und SEA-Teams gemeinsam über das weitere Vorgehen, das von Schulungen bis hin zu Durchsetzungsmaßnahmen wie z. B. einer Verwarnung oder Beauftragung externer Berater zur Verbesserung des jeweiligen Programms reichen kann.

Zum Ende 2021 hat adidas mit 509 unabhängigen Zulieferbetrieben²³ zusammengearbeitet (2020: 520), die Produkte für unser Unternehmen in 46 Ländern hergestellt haben (2020: 49). Diese Zahlen spiegeln die Stabilität unserer Beschaffungskette und unserer Strategie wider, langfristige Partnerschaften mit unseren Herstellern aufzubauen. 67 % der Produktionsstätten unserer Hersteller (2020: 66 %) befinden sich in der Region Asien-Pazifik. Die Anzahl der Lizenznehmer, mit denen wir zusammenarbeiten, ist im Vergleich zu 2020 leicht gestiegen: 60 Lizenznehmer (2020: 56) haben in 418 Produktionsstätten (2020: 375) in 39 Ländern (2020: 37) Produkte gefertigt. 


ONBOARDING

 Im Jahr 2021 lag unser Hauptaugenmerk darauf, die Beziehungen zu unseren bestehenden Herstellern zu pflegen, anstatt neue Partnerschaften einzugehen. Gleichzeitig haben, zusätzlich zu den vier neu hinzugekommenen Lizenznehmern, mehrere bestehende Lizenznehmer ihre Beschaffungsketten erweitert. Folglich wurden 2021 in 142 Produktionsstätten Erstbewertungen durchgeführt – sowohl als erste Genehmigungsstufe für den Eintritt in unsere Beschaffungskette als auch in neu gebauten Betrieben an bereits bestehenden Standorten (2020: 112). Davon wurden 48 Produktionsstätten (2020: 31) 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

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

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Compliance-Verstöße innerhalb eines konkreten Zeitraums zu beheben. Die überwiegende Mehrheit (86 %) aller Erstbewertungen wurde in Asien durchgeführt (2020: 94 %), 42 % in China (2020: 50 %).

Insgesamt lag die Quote der neu besuchten Produktionsstätten, die direkt abgelehnt wurden, Ende 2021 bei 34 % und damit leicht über dem Wert des Vorjahres (2020: 28 %). Die gezielte Unterstützung der neu hinzugekommenen Produktionsstätten hat dazu beigetragen, dass der Anteil der ‚endgültigen Ablehnungen‘ 2021 bei unter 2 % lag. Die Beseitigung von Problemen in den Produktionsstätten noch vor dem Onboarding hilft den Beschäftigten insofern, als sich die Maßstäbe bezüglich besserer und rechtzeitiger Bezahlung, verbesserter Sozialleistungen, einer Reduzierung der Arbeitszeiten und einer rechtlichen Absicherung formaler Beschäftigungsverträge zu ihren Gunsten verschieben sowie wesentliche Verbesserungen bei den grundlegenden Anforderungen an den Arbeitsschutz am Arbeitsplatz erreicht werden. Hersteller, bei denen Grenzfälle festgestellt werden, erhalten normalerweise eine Frist von drei Monaten, um die Probleme vor einem zweiten Audit für die Endabnahme zu beheben. 

LEISTUNGSINDIKATOREN DER BESCHAFFUNGSKETTE

	2021	2020
Onboarding: Ablehnungen weltweit nach der Erstbewertung („Initial Assessment“)¹ aus Compliance-Gründen		
Gesamtzahl der Ablehnungen nach Erstbewertung ²	48	31
Anteil der Ablehnungen nach Erstbewertung	34 %	28 %
Gesamtzahl der endgültigen Ablehnungen	2	2
Anteil der endgültigen Ablehnungen ³	1 %	2 %
Mitarbeiterzufriedenheit		
Implementierung der ‚Workers Voice‘-Plattform bei strategischen Herstellern ⁴	99 %	98 %
Zufriedenheitsquote der Beschäftigten, die eine Beschwerde über ‚Workers Voice‘ eingereicht haben	71 %	58 %
Schulungen		
Anzahl der Schulungseinheiten (Grundlagen, Leistung, Fortgeschritten)	149	61
Kontrollen		
Gesamtzahl der Audits (Erstbewertung, Performance-Audits, Umweltbewertungen) ⁵	1.176	921
Durchsetzung der Standards⁶		
Anzahl der Verwarnungen (erste Verwarnung)	11	19
Anzahl der Verwarnungen (zweite Verwarnung)	2	3
Anzahl der Verwarnungen (dritte und letzte Verwarnung)	0	0
Anzahl der aus Compliance-Gründen beendeten Geschäftsbeziehungen	1	0

1 Vor der erstmaligen Auftragsplatzierung muss jede neue Produktionsstätte eine erste Bewertung („Initial Assessment“) bestehen, um die Einhaltung der Arbeitsplatzbedingungen von adidas nachzuweisen. Die Daten umfassen sowohl Erstbewertungen als auch Folgebewertungen. Ab 2021 zählen auch Vor-Ort- und Desktop-Bewertungen dazu.

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

3 Produktionsstätten, die nach dem ersten Besuch ohne Chance auf einen zweiten Besuch direkt abgelehnt wurden, sowie Produktionsstätten, die nach einem zweiten Besuch abgelehnt wurden.

4 Strategische Hersteller sind für etwa 90 % unseres globalen Produktionsvolumens verantwortlich.

5 Die Gesamtzahl der Audits umfasst auch Audits, die in den Produktionsstätten der Lizenznehmer durchgeführt wurden. Performance-Audits in zugelassenen Produktionsstätten, die die Erstbewertung bestanden haben (ab 2021 einschließlich Vor-Ort- und Desktop-Bewertungen). Umweltbewertungen umfassen auch ZDHC-Abwassertests gemäß den ZDHC-Abwasserrichtlinien („ZDHC Waste Water Guidelines“).

6 Einschließlich Verwarnungen, die von Lizenznehmern ausgesprochen wurden, aber ohne Verwarnungen an Zulieferbetriebe 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 Verwarnung führt zu einer Empfehlung, die Geschäftsbeziehung zu beenden.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5


ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

MITARBEITERENGAGEMENT UND -ERMÄCHTIGUNG

Seit 2017 setzen wir in Bezug auf Beschwerdesysteme nicht mehr nur auf lokale Arbeitnehmer-Hotlines. Wir haben die softwarebasierte ‚Workers Voice‘-Plattform geschaffen, ein für die jeweilige Produktionsstätte maßgeschneidertes Beschwerde-Tool für die Beschäftigten. Den Einsatz dieses Beschwerdemechanismus haben wir schrittweise erweitert, und im Jahr 2021 hatten bereits mehr als 600.000 Beschäftigte in 123 Produktionsstätten in 18 Ländern Zugang zu diesem System. Dies entspricht einer Abdeckung von 99 % aller strategischen Hersteller.

Ein robuster Beschwerdemechanismus ist die Basis dafür, dass Beschäftigte ihre Anliegen vorbringen können und Abhilfe erfolgt. Der Zugang zu einem digitalen Beschwerde-Tool erwies sich während der Coronavirus-Pandemie als besonders wertvoll. Fast 52.000 Beschwerden im Zusammenhang mit Menschen- und Arbeitsrechten wurden 2021 bei den Facility-Management-Teams eingereicht (2020: rund 46.000). 99 % dieser Beschwerden konnten bis Ende 2021 beigelegt werden. Die meistgenannten Beschwerden bezogen sich auf die Themen allgemeine Betriebseinrichtungen, Sozialleistungen, Gesundheits- und Sicherheitsfragen im Zusammenhang mit Covid-19 und Kommunikation.

Die über die ‚Workers Voice‘-Plattform eingegangenen Antworten werden von adidas mittels KPIs und Dashboard-Durchsichten, Bewertungen der Beschwerdezufriedenheit und Befragungen der Beschäftigten vor Ort nachverfolgt. Auf diese Weise können wir die Wirksamkeit der Beschwerdekanäle bewerten und wichtige Fälle in Echtzeit beobachten, um bei Bedarf rechtzeitig eingreifen zu können. Es hilft uns auch, die wichtigsten Herausforderungen und Arbeitsrechtsprobleme in einer Produktionsstätte zu verstehen und zu verfolgen, wie die Leitung der Produktionsstätte und ihre HR-Teams die Fälle lösen und ihre Ergebnisse kommunizieren. Unsere Bewertung trägt zur Gesamtbewertung der Produktionsstätte in Bezug auf die Einhaltung sozialer Standards (.C-KPI‘/.S-KPI‘) bei. adidas bietet fortlaufend Schulungen an, um die Fähigkeit der Teams in den Produktionsstätten zu verbessern, die Effektivität des Beschwerdemechanismus zu erhöhen. Bemerkenswerterweise ist die Beschwerdezufriedenheit, die die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Lösung von Beschwerden angibt, von 39 % in 2019 über 58 % in 2020 auf 71 % in 2021 gestiegen. Der Anstieg der Zufriedenheit steht teilweise im Zusammenhang mit einer deutlich verbesserten Reaktionszeit, d. h. die Zeit, die die Betriebsleitung zur Bearbeitung der Beschwerden von Beschäftigten benötigt hat. Diese verringerte sich von 49 Stunden in 2020 auf weniger als 16 Stunden in 2021, was auf Verbesserungen in der Kommunikation und Transparenz am Arbeitsplatz zurückzuführen ist. Die Management-Teams in den Produktionsstätten standen über E-Newsletter und Rundschreiben in ständigem Kontakt mit den Beschäftigten, was sich positiv auf deren Engagement und die gesamte Unternehmenskultur ausgewirkt hat.

Ergänzend zu den verschiedenen Beschwerdekanälen haben wir das im Jahr 2020 gestartete Projekt ‚Worker Pulse‘ weiter ausgebaut. Dabei handelt es sich um eine digitalisierte Kurzumfrage, mit der wir die Wahrnehmung und das Bewusstsein der Beschäftigten für ihre Arbeitsrechte in bestimmten Bereichen wie Kommunikation, Belästigung und Missbrauch sowie Beschwerdesysteme erfassen. Es baut auf den Erkenntnissen auf, die wir aus einer 2016 durchgeführten Umfrage gewonnen haben. 2021 haben wir die digitalen Umfragen in 123 Produktionsstätten (2020: 63) in 16 Ländern (2020: 9) durchgeführt. Mehr als 66.000 Beschäftigte (2020: 22.000) haben teilgenommen. Die Umfrage wurde den Beschäftigten über eine Smartphone-App übermittelt. 

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

FRAGEN DER ‚WORKER PULSE‘-UMFRAGE: DURCHSCHNITTliche ANTWORTEN¹

	2021	2020
Wenn meine Freunde oder Verwandten nach einem neuen Arbeitsplatz suchen, würde ich ihnen diese Produktionsstätte empfehlen.	85 %	79 %
Wenn ich eine Beschwerde oder eine Anregung habe, bin ich bereit, diese vorzubringen.	84 %	78 %
Wenn ich eine Beschwerde oder eine Anregung vorbringe, nimmt das Management-Team diese meiner Meinung nach ernst.	82 %	77 %
Ich komme mit meinem Vorgesetzten bzw. meiner Vorgesetzten gut zurecht.	84 %	78 %
An meinem Arbeitsplatz gibt es keine Fälle von Missbrauch und Belästigung.	84 %	78 %
Ich weiß, wie ich mich zu verhalten habe, wenn ich Missbrauch oder Belästigung erlebe.	81 %	75 %

¹ Die Prozentzahl bemisst die durchschnittliche Antwort auf einer fünfstufigen Likert-Skala, wobei 100 % ‚starke Zustimmung‘ und 0 % ‚starker Widerspruch‘ bedeutet.

Bei allen sechs Fragen der Umfrage konnte unter allen befragten Beschäftigten ein signifikanter Anstieg des Anteils positiver Antworten verzeichnet werden. Dieser Anstieg der allgemeinen Zufriedenheit der Beschäftigten ist auch ein Grund dafür, dass die durchschnittlichen C-KPI-Werte in den Produktionsstätten unserer Hersteller 2021 angestiegen sind. Es zeigt, dass sich die Arbeitsbedingungen in einer Produktionsstätte insgesamt verbessern lassen, wenn die Ansichten und Hinweise der Beschäftigten Gehör finden und das Management-Team entsprechend handelt. Die Hersteller sind verpflichtet, anhand des über ‚Worker Pulse‘ erhaltenen Feedbacks Pläne zur Arbeitsplatzverbesserung zu entwickeln und nachzuverfolgen.

Neben den von den Produktionsstätten organisierten Schulungen bieten wir seit 2016 auch maßgeschneiderte Fortbildungen im Rahmen des ‚Women Leadership Program‘ an. Aufgrund der Beschränkungen durch Covid-19 konnte diese Schulung in 2021 nur in drei Ländern (China, Indonesien und den Philippinen) angestoßen werden.

Im Jahr 2021 haben wir außerdem unser smartphonebasiertes Projekt ‚Digitale Schulung‘ erweitert, das 2020 in 43 Produktionsstätten in Kambodscha, China, Indonesien und Vietnam eingeführt wurde. Das digitale Tool bewertet, inwieweit sich die Beschäftigten ihrer Arbeitsrechte sowie der Abhilfemaßnahmen z. B. hinsichtlich Belästigung und Missbrauch, Brandschutz und der Nutzung von Beschwerdekälen bewusst sind. Die mehr als 62.000 Schulungsteilnehmende im Jahr 2021 (2020: 11.000) konnten nach der Schulung im Durchschnitt 92 von 100 Testfragen richtig beantworten.


BETRIEBSBEGEHUNGEN UND SCHULUNGEN IN DEN PRODUKTIONSSTÄTTEN

Auch 2021 war die Möglichkeit, unsere Hersteller zu besuchen, durch die Pandemie weiterhin eingeschränkt. In einigen Regionen war dies im Laufe des Jahres jedoch wieder möglich. Diese Gelegenheiten haben wir genutzt, um die Wirkung unserer Betriebsbegehungen und Schulungen zu maximieren. Durch die Kombination von Vor-Ort- und ‚remote‘- bzw. virtuellen Interaktionen während des Jahres, konnten wir 2021 373 individuelle Betriebsbegehungen (2020: 644) sowie 149 Schulungen für Hersteller, Lizenznehmer, Beschäftigte und Mitglieder der adidas Belegschaft durchführen (2020: 61). Die Schulungen haben ein breites Spektrum an Themen abgedeckt – von unseren Arbeitsplatzstandards, Richtlinien und ergänzenden Grundsätzen bis hin zu gezielten Schulungen zu spezifischen Arbeits-, Gesundheits- und Sicherheits- sowie Umweltfragen. Die Anzahl der durchgeführten Schulungen spiegelt auch unsere gezielten Bemühungen in diesem Jahr wider, unsere Hersteller über die Projekte zur Mitarbeiterermächtigung und die Einführung unseres neuen ‚S-KPI‘-Tools zu informieren. Wo virtuelle Schulungen möglich waren, haben wir dieses Format weiter genutzt, um eine größere Zielgruppe anzusprechen. Insgesamt haben wir 5.321 Personen erreicht – ein deutlicher Anstieg gegenüber den 1.497 im Jahr 2020.


1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Wo dies machbar war, konnten wir auch mehrere, kürzere virtuelle Interaktionen durch längere und umfassendere Vor-Ort-Termine ersetzen. Zusätzlich zur fortlaufenden Nachverfolgung der Auswirkungen von Covid-19 auf den Betrieb unserer Hersteller haben wir diese Aktivitäten genutzt, um Maßnahmen zur Behebung von Verstößen gegen die Arbeitsplatzstandards, Pläne zur Verbesserung von Leistungsindikatoren, Untersuchungen von Beschwerden und Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit zu überwachen.

Auch 2021 haben wir mit unseren Lizenznehmern zusammengearbeitet, um die konsequente Umsetzung der adidas Arbeitsplatzstandards in den Betrieben ihrer Hersteller sicherzustellen. Wie in den vergangenen Jahren haben wir auch 2021 zusammen mit fünf anderen Marken einen gemeinsamen Lizenznehmergipfel ('Licensee Summit') veranstaltet. Dieser bietet ein Forum für Diskussionen über die Herausforderungen der Nachhaltigkeit in der Beschaffungskette und den Austausch über vorbildliche Maßnahmen. Darüber hinaus haben wir unseren Lizenznehmern den Zugang zu den E-Learning-Materialien der Fair Labor Association ('FLA') ermöglicht. Sie bieten Schulungen zu Themen wie Menschenrechte, Zwangsarbeit, verantwortungsvolle Produktion und Mitarbeiterengagement. Außerdem hat unser Team nach wie vor in der Arbeitsgruppe 'Verantwortungsvolle Lizenzierungsgrundsätze' ('Responsible Licensing Principles') der FLA mitgewirkt. Diese ist mit der Entwicklung von Standards beauftragt, die die FLA zur Bewertung der Lizenzierungs- und Überwachungsaktivitäten ihrer Mitglieder heranziehen wird.

Seit 2018 arbeiten wir mit der Internationalen Organisation für Migration ('IOM') zusammen, um faire Rekrutierungsverfahren für ausländische Wanderarbeitskräfte zu fördern, die von unseren Tier-2-Materialherstellern beschäftigt werden. 2021 mündete die Kooperation mit der IOM in einer Reihe virtueller Schulungen, die bei Rekrutierungsagenturen in Indonesien, Thailand und Vietnam sowie auf den Philippinen durchgeführt wurden – den Hauptherkunftsländern der in Taiwan tätigen Wanderarbeitskräfte. Taiwan stellt ein Schwerpunktland in unserem Programm dar. Die Online-Schulungen boten einen Überblick über die internationalen Standards und Vorschriften in Bezug auf Rekrutierungsgebühren und vermittelten den Teilnehmern die Nulltoleranz-Politik ('Zero Tolerance') von adidas hinsichtlich Menschenhandel und Zwangsarbeit. Darüber hinaus boten die Schulungen den Rekrutierungsagenturen einen Rahmen, mit dem sichergestellt werden soll, dass sie die notwendige Sorgfaltspflicht einhalten und sowohl die Standards von adidas als auch die internationalen Standards erfüllen. 

KONTROLLEN

 Wir prüfen regelmäßig, ob unsere Hersteller unseren Arbeitsplatzstandards gerecht werden. 2021 haben wir zusätzlich zu unseren eigenen Audits die Anwendung von Bewertungen im Rahmen des 'Social and Labour Convergence Program' ('SLCP') verstärkt. Als Unterzeichner des SLCP teilen wir die Vision von einer Zusammenarbeit innerhalb der Industrie und unterstützen die Bemühungen, eine robuste Methodik zur effizienten Erfassung, Überprüfung und Verteilung der Compliance-Daten von Produktionsstätten zu entwickeln. Anhand des 'Converged Assessment Framework' des SLCP können Hersteller ihre verifizierten Bewertungen mit Einkäufern teilen und so zur Reduzierung doppelter Audit-Aktivitäten beitragen und die Zusammenarbeit zwischen Stakeholdern erleichtern. 2021 haben wir 142 SLCP-Bewertungen akzeptiert, sodass wir keine eigenen Leistungsaudits durchführen mussten. Mit zunehmender Verbreitung in der Branche und der Verbesserung seiner Methodik wird sich das SLCP als Bewertungsinstrument für die Industrie stetig weiterentwickeln. Wir freuen uns, zu dieser Verbreitung beitragen zu können, und werden das Tool auch 2022 in verschiedenen Zuliefererumgebungen testen. Im Rahmen unserer fortlaufenden Evaluierung werden wir dem SLCP das gewonnenen Feedback weiterleiten und mit gleichgesinnten Industriepartnern zusammenarbeiten, um effektive und wirkungsvolle Industrielösungen zu finden.

Da unsere Vor-Ort-Bewertungen 2021 aufgrund der Covid-19-Pandemie in einigen Teilen der Welt nach wie vor nur eingeschränkt möglich waren, musste unser Überwachungsansatz flexibel bleiben und

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Lockdowns und Reisebeschränkungen berücksichtigen. Wo es uns möglich war, haben wir die regelmäßigen Vor-Ort-Bewertungen beibehalten, gleichzeitig aber auch die 2020 erstmals durchgeführten ‚Remote-Desktop‘-Bewertungen fortgesetzt.

ANZAHL DER AUDITS NACH REGIONEN UND ART

Region	Erstbewertung ¹		Performance-Audit ²		Umweltbewertung ³		Gesamt	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Asien	145	120	387	311	511	420	1.043	851
Amerika	15	5	33	12	15	18	63	35
EMEA	8	2	40	20	22	13	70	35
Gesamt⁴	168	127	460	343	548	451	1.176	921

¹ Vor erstmaliger Beauftragung muss jede neue Fabrik eine Erstbewertung bestehen, bei der sie die Einhaltung der Arbeitsplatzbedingungen von adidas nachweist. Die gezeigten Daten beinhalten sowohl Erstbewertungen als auch Folgebewertungen und ab 2021 auch Vor-Ort- und Desktop-Bewertungen.

² Audits in zugelassenen Zuliefererbetrieben, die die Erstbewertung bestanden haben (ab 2021 einschließlich Vor-Ort- und Desktop-Bewertungen).

³ Umfasst Umweltbewertungen und Abwassertest-Bewertungen gemäß den ‚ZDHC-Wastewater-Guidelines‘.

⁴ Umfasst Audits in Fabriken von Lizenznehmern.

Insgesamt wurden 2021 770 Audits (Erstbewertungen, Performance-Audits und SLCPs) zur Einhaltung sozialer Standards durchgeführt (2020: 624), davon 67 auf virtuellem Weg. Von den 405 vor Ort durchgeführten Leistungsaudits fanden 78 % unangekündigt statt, d. h. die Produktionsstätte wurde im Vorfeld nicht über den genauen Bewertungstermin informiert. Unser Team hat sich weiterhin darauf konzentriert, nicht nur die Arbeits-, Gesundheits- und Sicherheitsstandards unserer Hersteller zu bewerten, sondern auch deren Einhaltung von Umweltvorschriften. Darum haben wir 2021 ein neues Umweltmanagement-Team (Environmental Assurance-Team) gegründet und eine spezielle Reihe von Nulltoleranz- und Grenzwerten für die Energie-, Wasser- und Abfallbilanz von Produktionsstätten sowie für Umweltmanagementsysteme (z. B. Chemikalien-, Umwelt- und Abwasser-Management) eingeführt. Auch bestehende Hersteller werden anhand dieser Umweltstandards bewertet. 2021 wurden 204 Standorte in 19 Ländern nach diesen Umweltstandards beurteilt und bewertet, darunter 181 unserer wichtigsten Tier-1- und Tier-2-Hersteller sowie ausgewählte Tier-3-Zulieferer.

Darüber hinaus wurden im Jahr 2021 wurden 78 Audits in Eigenverantwortung und Audits in Kooperation durchgeführt (2020: 88). Erreicht eine Produktionsstätte im Rahmen des C-KPI-Programms eine Compliance-Bewertung von ‚4C‘ oder höher, ist sie 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 Produktionsstätten, die Waren für Lizenznehmer herstellen, stieg leicht von 278 im Jahr 2020 auf 395 im Jahr 2021. Dies spiegelt das erweiterte Zulieferernetz einiger unserer Lizenzpartner sowie die gemeinsame Verwendung von SLCP-Bewertungen wider.


Aufgrund der zunehmenden Fokussierung auf zusätzliche Beratungs- und Ermächtigungsprojekte, die über unsere regulären Audit-Routinen hinausgehen, ist die Anzahl der von unseren internen Teams durchgeführten Audits 2021 auf 233 zurückgegangen (2020: 251), während 741 Bewertungen von externen Prüfern durchgeführt wurden (2020: 569)²⁴.

- **Audit-Abdeckung:** Insgesamt wurden im Jahr 2021 54 % (2020: 49 %) aller direkten und für Lizenznehmer arbeitenden Produktionsstätten geprüft. Standorte mit erhöhtem Risiko in Asien, der bedeutendsten Beschaffungsregion von adidas, wurden 2021 umfassend überwacht. Dort belief sich die Audit-Abdeckung auf 70 % (2020: 64 %). Grundsätzlich werden Produktionsstätten in Ländern mit hohem Risiko zu 100 % in unseren Audits erfasst. Das bedeutet, dass sie einmal pro Jahr überprüft

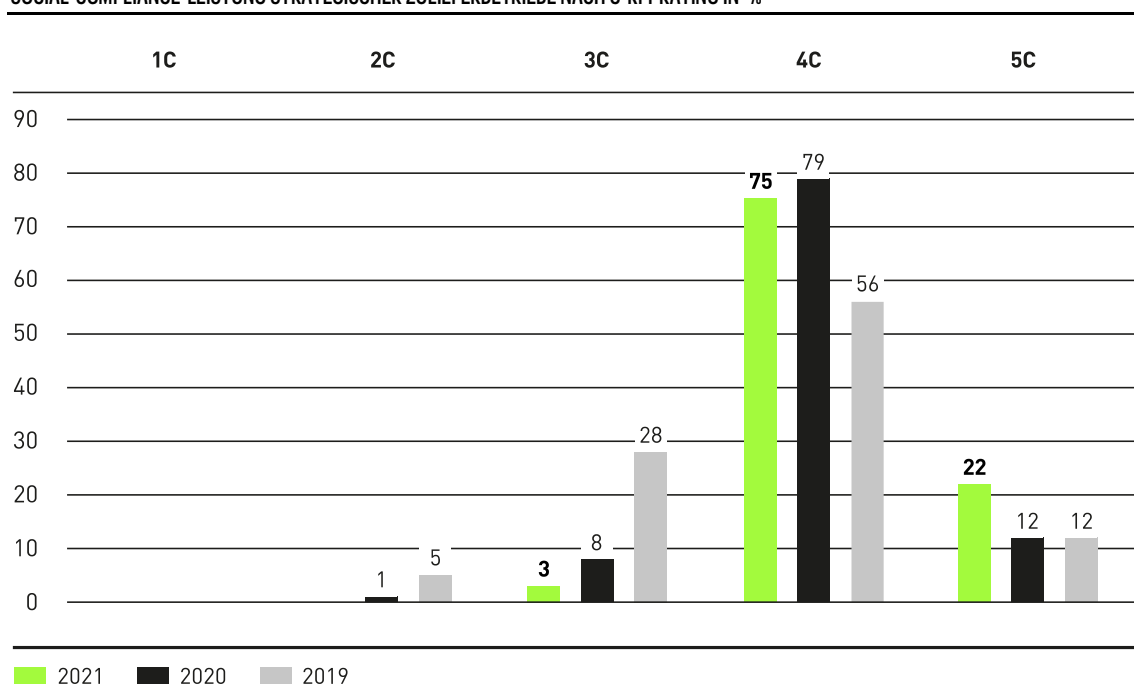
²⁴ Bezieht sich auf Audits für Soziales und Umwelt, ausschließlich Abwassertest-Bewertungen gemäß den ZDHC-Wastewater-Guidelines‘.


1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

werden (es sei denn, sie führen Audits in Eigenverantwortung durch; in diesem Fall werden sie alle zwei Jahre überprüft). In Produktionsstätten in Ländern mit geringem Risiko (d. h. Länder mit konsequenter Durchsetzung von Seiten der Regierung und starken Aufsichtssystemen, z. B. Deutschland) werden hingegen keine Audits durchgeführt.

- **Audit-Ergebnisse:** Im Jahr 2021 haben 97 % unserer wichtigsten Produktionsstätten eine Bewertung von ‚4C‘ oder besser erzielt (auf einer Bewertungsskala von 1 bis 5, wobei 5 die beste Bewertung darstellt). Diese Bewertungen zeigen, dass unsere wichtigsten Hersteller ihre Compliance-Leistung trotz der Widrigkeiten im Zusammenhang mit Covid-19 weiter verbessert haben. Zudem wurden 22 % der Produktionsstätten unserer Hersteller mit ‚5C‘ bewertet, was ein Zeichen dafür ist, dass sie ausgereifte Compliance-Systeme und Praktiken in Bezug auf Sozialstandards etabliert haben. Ende 2021 haben wir unser C-KPI-Bewertungssystem für die Einhaltung sozialer Standards bei der Bewertung unserer wichtigsten Hersteller eingestellt. Im letzten Anwendungsjahr und trotz der Pandemie waren die C-KPI-Werte im Jahr 2021 höher als im Jahr 2020. Wir sind überzeugt, dass unsere Arbeit an den Projekten zur Mitarbeiterermächtigung und die enge Zusammenarbeit mit unseren Herstellern bei der Vorbereitung auf das neue wirkungsorientierte ‚S-KPI-Tool‘, das 2022 eingeführt werden soll, dazu beigetragen haben, dass sich die C-KPI-Ergebnisse in diesem letzten Jahr verbessert haben. 

SOCIAL-COMPLIANCE-LEISTUNG STRATEGISCHER ZULIEFERBETRIEBE NACH C-KPI-RATING IN %



 2022 wollen wir unsere Praktiken und die Abdeckung unserer Sorgfaltspflicht stärken und neue Anforderungen einführen, um zu gewährleisten, dass alle wichtigen Tier-1-Hersteller die Verantwortung für die Durchführung jährlicher Audits zur Einhaltung sozialer Standards in den Produktionsstätten ihrer Subunternehmen übernehmen und dabei von adidas bevollmächtigte externe Prüfer einsetzen.

Von unseren Hauptlizenznehmern erreichten 100 % eine Lizenznehmer-Compliance-Bewertung (‚Licensee Compliance Rating‘ – ‚LCR‘) von mindestens 4 (auf einer Bewertungsskala von 1 bis 5, wobei 5 die beste Bewertung darstellt) und von diesen 29 % eine Bewertung von 5. Dieser Bewertungsmechanismus spiegelt den unserer ‚C-KPIs‘ für Hersteller wider und zeigt, dass diese

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3


KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4


KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

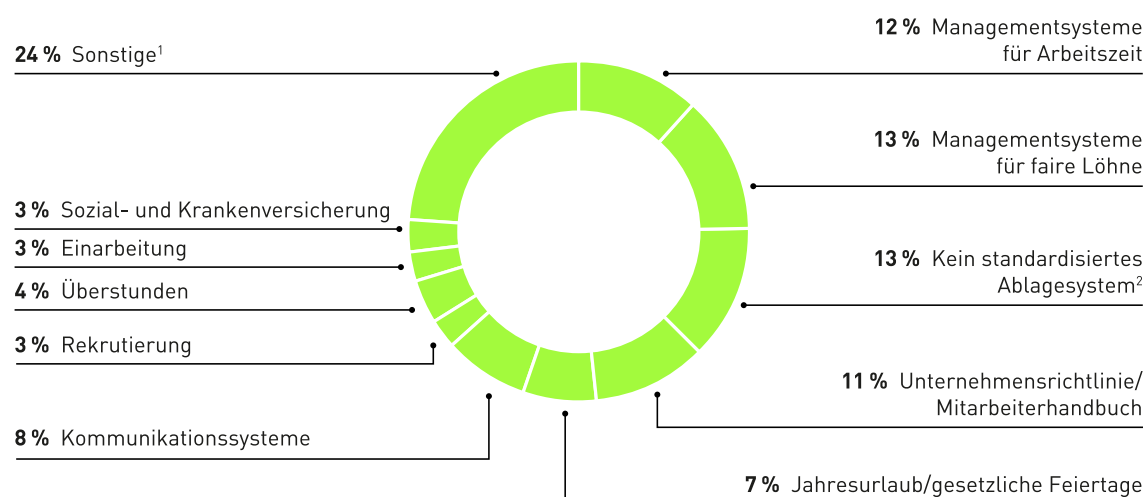
Lizenznehmer starke Governance- und Beschaffungskettenmanagement-Systeme sowie Einkaufspraktiken und Compliance-Anforderungen erfolgreich in ihre Geschäftspraktiken integrieren. Die Lizenznehmer werden außerdem nach dem Vorhandensein von Richtlinien und Systemen zum Stakeholder-Engagement sowie nach dem Umfang der öffentlichen Berichterstattung und Kommunikation bewertet. 

FESTGESTELLTE VERSTÖßE IN AKTIVEN PRODUKTIONSSTÄTTEN

 Die Produktionsstätten unserer Hersteller 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. Im Laufe eines jeden Jahres verfolgen wir kontinuierlich die Feststellung von Verstößen, die durch Leistungsaudits der Hersteller, Audits in Zusammenarbeit, Audits in Eigenverantwortung und, seit 2020, Bewertungen des ‚Social & Labor Convergence Program‘ (‚SLCP‘) festgestellt werden. Wir gehen sämtlichen Compliance-Verstößen nach und erwarten von unseren Herstellern, dass offene Probleme innerhalb einer festgelegten Frist behoben werden. Die im Jahr 2021 ermittelten Verstöße entsprechen weitestgehend den 2020 gemeldeten.

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


MÄNGEL IM BEREICH ARBEITSRECHT, DIE 2021 BEI AUDITS FESTGESTELLT WURDEN



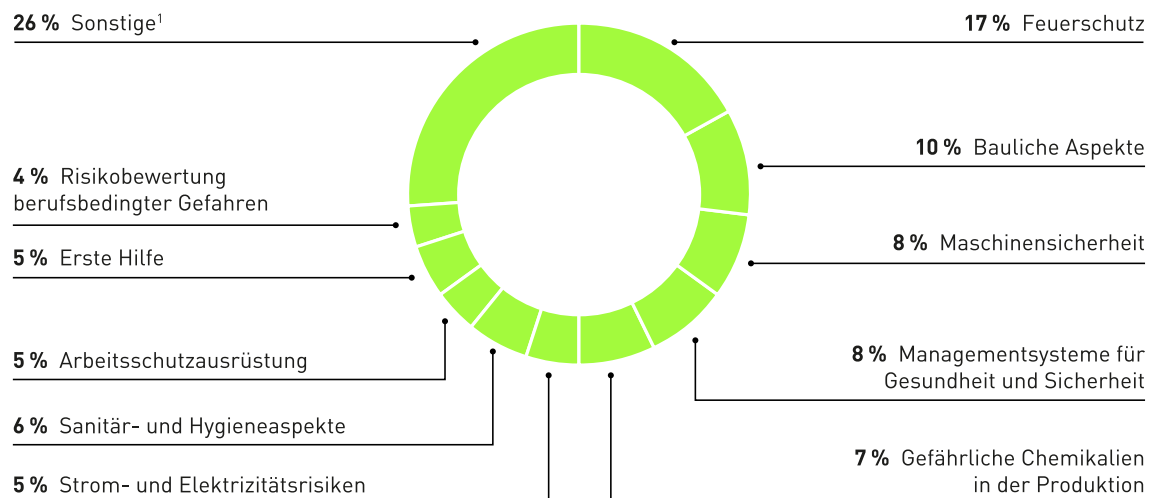
¹ ‚Sonstige‘ umfasst beispielsweise Überstunden/Urlaubsgeld und andere Leistungen/Zuschläge.

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.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN



- **Compliance-Verstöße im Bereich Gesundheit und Sicherheit:** Brandschutz sowie Elektro- und Maschinensicherheit sind kritische Themen für bestehende Produktionsstätten und machten 30 % der im Jahr 2021 festgestellten Verstöße aus. Außerdem entfielen 7 % der festgestellten Compliance-Verstöße auf die Lagerung und Verwendung von Chemikalien, darunter auch der Umgang mit gefährlichen Chemikalien. Weitere 8 % 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. 

MÄNGEL IM BEREICH GESUNDHEIT UND SICHERHEIT, DIE 2021 BEI AUDITS FESTGESTELLT WURDEN




1, 'Sonstige' umfasst beispielsweise Materiallagerung, Ordnung und Sauberkeit oder den Umgang mit Abfällen.

BEHEBUNG VON VERSTÖßEN GEGEN ARBEITSPLATZSTANDARDS

 Wir gehen sämtlichen Compliance-Verstößen nach und erwarten von unseren Herstellern, dass offene Probleme innerhalb einer festgelegten Frist behoben werden. Zur Veranschaulichung unserer Bemühungen, die Behebung von Verstößen zu unterstützen: 95 % der Grenzwerte, die bei unseren Überwachungsbewertungen festgestellt wurden, sind im Zeitraum von 2018 bis Juni 2021 nachweislich vollständig behoben worden. Ein kleiner Prozentsatz der in diesem Zeitraum festgestellten Probleme bleibt offen. Die meisten davon wurden bei den Bewertungen im Jahr 2020 und in der ersten Hälfte des Jahres 2021 festgestellt. Obwohl die eigentlichen Probleme in vielen Fällen bereits gelöst sind, kennzeichnen wir diese in unseren Systemen erst dann als ‚abgeschlossen‘, wenn wir den Nachweis für die Behebung erbracht und festgestellt haben, dass die ergriffenen Korrekturmaßnahmen nachhaltig und ausreichend sind, um ein erneutes Auftreten zu verhindern. 

UNABHÄNGIGE FLA-PRÜFUNGEN

 Die Fair Labor Association (‚FLA‘) konnte trotz der anhaltenden Herausforderungen durch Covid-19 die Überwachung im Jahr 2021 wieder aufnehmen, indem sie eine Vielzahl von Überwachungsmodellen (z. B. persönlich, virtuell oder eine Mischform aus persönlich und virtuell) eingesetzt hat. Dies hat dazu geführt, dass adidas 2021 im Rahmen der ‚Sustainable Compliance Initiative‘ (‚SCI‘) der FLA vier Bewertungen erhalten hat. Neben der Überwachung der Produktionsstätten hat sich die FLA auf die Verbesserung der virtuellen Überwachungsmethodik, die Herausgabe spezifischer länder- und themenspezifischer Leitlinien, die Erfassung der Beschaffungskette und Beschwerdemechanismen, die Unterstützung der angeschlossenen Unternehmen bei ihrer Strategie für eine faire Entlohnung, die Einführung eines neuen E-Learning-Programms für die Hersteller der angeschlossenen Unternehmen, die Überarbeitung des Beschwerdemechanismus für Drittparteien, die Entwicklung von verantwortungsvollen Richtlinien zur

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3


KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4


KONZERNABSCHLUSS


5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN



Beendigung von Geschäftsbeziehungen und die Fortsetzung der Arbeit zur Messung und Abmilderung der Auswirkungen von Covid-19 auf die Beschaffungskette der Industrie konzentriert. 

DURCHSETZUNG DER STANDARDS

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

- **Verwarnungen:** Im Jahr 2021 hat unsere enge Zusammenarbeit mit den Produktionsstätten unserer Hersteller dazu beigetragen, dass die Zahl der aktiven Verwarnungen auf 13 (2020: 22) in sechs Ländern reduziert werden konnte. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Gesamtzahl der aktiven Erstverwarnungen deutlich von 19 im Jahr 2020 auf 11 im Jahr 2021 gesunken; auch die Gesamtzahl der Zweitverwarnungen lag 2021 bei nur 2 (2020: 3). Produktionsstätten, die eine zweite Verwarnung erhalten, sind nur noch einen Schritt von der Benachrichtigung über die mögliche Kündigung des Herstellerrahmenvertrags entfernt und werden durch unser Team noch genauer überwacht. Im Jahr 2021 wurden keine dritten Verwarnungen (die zur Beendigung der Zusammenarbeit führen) an unsere Hersteller ausgesprochen (2020: 0).
- **Kündigungen:** Im Jahr 2021 gab es eine Kündigung von Zuliefererverträgen aus Gründen mangelnder Einhaltung sozialer Standards (2020: 0). 

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. Weiterführende Links und Querverweise sind nicht Teil der nichtfinanziellen Erklärung und wurden nicht geprüft. ► [SIEHE LIMITED-ASSURANCE-VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS](#)

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, wurden in Anlehnung an die GRI-Standards erstellt. Der GRI-Content-Index ist online zu finden. ► [REPORT.ADIDAS-GROUP.COM](#)

BESCHREIBUNG DES GESCHÄFTSMODELLS

- [SIEHE GLOBAL SALES](#)
- [SIEHE GLOBAL OPERATIONS](#)

UMWELTBELANGE

- Nachhaltigere Materialien und kreislaufwirtschaftliche Prozesse
 - [SIEHE NACHHALTIGKEIT](#)
 - [SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM](#)
 - [SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT](#)
- Wasserverbrauch (Beschaffungskette)
 - [SIEHE NACHHALTIGKEIT](#)
- Dekarbonisierung (Beschaffungskette)
 - [SIEHE NACHHALTIGKEIT](#)
- Abfallvermeidung (Beschaffungskette)
 - [SIEHE NACHHALTIGKEIT](#)

PRODUKTVERANTWORTUNG

- Produktsicherheit und Integrität
 - [SIEHE NACHHALTIGKEIT](#)

MITARBEITERBELANGE

- Vergütung
 - [SIEHE UNSER TEAM](#)
- Weiterbildung
 - [SIEHE UNSER TEAM](#)
- Mitarbeitererlebnis und -engagement
 - [SIEHE UNSER TEAM](#)
 - [SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM](#)
 - [SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT](#)
- Diversität, Gleichstellung und Inklusion
 - [SIEHE UNSER TEAM](#)
 - [SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM](#)
 - [SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT](#)

VERBRAUCHERBELANGE

- Mitgliedschaft
 - [SIEHE GLOBAL SALES](#)
 - [SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM](#)
 - [SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT](#)

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ACHTUNG DER MENSCHENRECHTE

- Faire Arbeitsbedingungen

► SIEHE NACHHALTIGKEIT

- Faire Arbeitsbedingungen
(Beschaffungskette)

► SIEHE NACHHALTIGKEIT

- Zuliefererbeziehungen

► SIEHE GLOBAL OPERATIONS

BEKÄMPFUNG VON KORRUPTION UND BESTECHUNG

- Ethische Geschäftspraktiken

► SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT

STEUERN

- Unser Ansatz in Bezug auf Steuern

► SIEHE NACHHALTIGKEIT

SUSTAINABLE FINANCE

- EU-Taxonomie

► SIEHE NACHHALTIGKEIT

3

KONZERN- LAGEBERICHT UNSER FINANZJAHR

INTERNES MANagementsYSTEM	156
GESCHÄFTSENTWICKLUNG	160
GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG	162
BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG	169
TREASURY	176
JAHRESABSCHLUSS UND LAGEBERICHT DER ADIDAS AG	182
GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN	192
AUSBLICK	198
RISIKO- UND CHANCENBERICHT	201
BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT	222

INTERNES MANagementsYSTEM

Für unser Unternehmen und alle seine Stakeholder haben wir uns zu einer erheblichen Wertschöpfung verpflichtet. Diesen Wertzuwachs wollen wir erreichen, indem wir durch Umsatz- und Gewinnsteigerungen einen starken operativen Cashflow generieren und gleichzeitig unsere Vermögenswerte kontrollieren und proaktiv steuern. Das Planungs- und Controllingsystem unseres Unternehmens ist daher so konzipiert, dass es eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung stellt, mit denen wir unsere aktuelle Performance bewerten und künftige Strategie- und Investitionsentscheidungen so ausrichten können, dass die wirtschaftlichen und organisatorischen Möglichkeiten optimal genutzt werden. Als Ergebnis unserer neuen Strategie 'Own the Game' wird unser Geschäft deutlich mehr Cash generieren als je zuvor. Folglich haben wir unser internes Managementsystem verbessert. ► [SIEHE STRATEGIE](#)

INTERNES MANagementsYSTEM AUF STEIGERUNG DES SHAREHOLDER VALUE 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 ist die Entwicklung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen von besonderer Bedeutung, da dadurch die Renditen im Sinne unserer Aktionär*innen unmittelbar beeinflusst werden. Unser starker Fokus auf die Wertschöpfung spiegelt sich in den kurz- und langfristigen variablen Vergütungskomponenten unseres Managements wider, die an die Steigerung von Umsatz, Betriebsergebnis und Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen geknüpft sind. ► [SIEHE](#)

[VERGÜTUNGSBERICHT](#)

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, wenn es darum geht, 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 Produkt- und Vertriebskanalmix,
 - Verbesserung unserer Vertriebsqualität mit besonderem Fokus auf unser Direct-to-Consumer-Geschäft.
- **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. Diese Flexibilität hat uns sehr geholfen, mit der Coronavirus-Pandemie des Jahres 2020 und 2021 umzugehen. Wir haben hier einen sehr disziplinierten Ansatz für

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

die Marketingaufwendungen und Betriebsgemeinkosten gewählt. Generell stellen die Marketingaufwendungen einen der größten betrieblichen Aufwandsposten dar und sind gleichzeitig eines unserer wichtigsten Instrumente, wenn es darum geht, die Attraktivität unserer Marke 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 Marke. Unsere Promotion-Aufwendungen konzentrieren sich außerdem auf sorgfältig ausgewählte Partnerschaften mit Veranstaltern wichtiger Sportereignisse, Ligen, Vereinen, Verbänden, Athlet*innen oder Künstler*innen. Des Weiteren verfolgen wir das Ziel, die Effizienz unseres operativen Geschäfts zu steigern, indem wir die Betriebsgemeinkosten 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.

MANAGEMENT VON CASHFLOW UND OPERATIVEM KURZFRISTIGEN BETRIEBSKAPITAL

Das aktive Management von Liquidität, Cashflow und des operativen kurzfristigen Betriebskapitals bleibt für uns im Fokus und wird in Zukunft weiterhin durch unser Management genau überwacht. Da unser Geschäft vergleichsweise wenig anlagenintensiv ist, nimmt das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals generell 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**

Die Kennzahl ist dabei für uns das Verhältnis des durchschnittlichen operativen kurzfristigen Betriebskapitals zum Umsatz. 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 Steigerung unseres Cashflows ist das effektive Management von Investitionsausgaben. Wir steuern unsere Investitionen über einen Top-down-/Bottom-up-Ansatz. Im ersten Schritt legt das Management im Rahmen unserer Strategie 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 gegebenenfalls einen Risikoaufschlag auf die Kapitalkosten vornehmen und damit unsere Einschätzung künftiger Erlöse reduzieren. Im Rahmen von Szenarienplanungen wird anhand von Veränderungen

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 deren Abschluss und dokumentieren wichtige Rückschlüsse, damit diese für künftige Investitionsentscheidungen genutzt werden können.

FOKUS AUF DEN GEWINN IM INTERESSE UNSERER AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE

Wir wollen den Unternehmensgewinn kontinuierlich steigern. Das Management überwacht den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen genau und orientiert sich an diesem Leistungsindikator. Unser starker Fokus darauf, die nachhaltige Gewinnsteigerung des Unternehmens voranzutreiben, spiegelt sich auch darin wider, dass die zentrale Komponente des Long-Term-Incentive-Plans 2021/2025, die variable Vergütungskomponente unseres Managements, direkt an die Entwicklung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen geknüpft ist. ► **SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT**

STRATEGISCHE LEISTUNGSINDIKATOREN

Neben den oben dargestellten bedeutsamsten finanziellen KPIs zur Beurteilung der Geschäftslage und des operativen Erfolgs des Unternehmens verwenden wir eine Reihe strategischer KPIs. Diese helfen uns dabei, unsere Fortschritte in Bereichen zu verfolgen, die für unseren langfristigen Erfolg wichtig sind. Diese strategischen Leistungsindikatoren spielen auch bei der Messung des Erfolgs unserer Strategie ‚Own the Game‘ bis 2025 eine wichtige Rolle. Sie werden von den jeweiligen Geschäftsfunktionen verantwortet und in regelmäßigen Abständen bewertet. Zu den strategischen Leistungsindikatoren, die wir überwachen, gehören u.a. der Anteil des Women’s-Geschäfts und des Direct-to-Consumer-Vertriebskanals am Nettoumsatz, der Nettoumsatz des E-Commerce-Geschäfts, die Anzahl der Mitglieder unserer Mitgliedschaftsprogramme, unser Angebot an nachhaltigen Produkten, das Engagement der Beschäftigten und der Anteil weiblicher Führungskräfte.

UMSATZERLÖSE

Im Rahmen der Strategie ‚Own the Game‘ haben wir neben unserem bestehenden Fokus auf den Umsatzerlösen einige Bereiche mit besonderer strategischer Relevanz herausgearbeitet:

- Wir haben zum Ziel, im ‚Women’s‘-Geschäft überproportional zu wachsen, um dessen Gesamtanteil zu steigern.
- Aufgrund unserer Fokussierung auf den Direct-to-Consumer-Vertriebskanal haben wir den Anteil unseres Direct-to-Consumer-Geschäfts an unseren gesamten Umsatzerlösen als Erfolgskennzahl für unsere Strategie festgelegt.
- Da E-Commerce eine wesentliche Rolle in unseren Wachstumsplänen spielt, beobachten und evaluieren wir die absoluten Umsatzerlöse dieses Vertriebskanals regelmäßig. ► **SIEHE STRATEGIE**

MITGLIEDSCHAFT

■ Wir möchten eine langfristige Beziehung zu unseren Konsument*innen aufbauen, die im Mittelpunkt unserer Strategie ‚Own the Game‘ stehen. Unser Mitgliedschaftsprogramm bietet personalisierte Erlebnisse und belohnt Interaktionen und Käufe unserer wertvollsten Konsument*innen. Unser Ziel ist es daher, die Mitgliederzahl im Laufe der Jahre zu erhöhen, und ihr Wachstum dient als Leistungsindikator für unseren Erfolg. ► **SIEHE STRATEGIE**

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

MITARBEITERENGAGEMENT UND -ERFAHRUNG

Wir sind davon überzeugt, dass unseren Beschäftigten zuzuhören entscheidend dabei hilft, ein erstklassiges Mitarbeitererlebnis zu schaffen und weiterhin die besten Talente zu rekrutieren und an uns zu binden. Wie erfolgreich wir dabei sind, können wir nur feststellen, indem wir unsere Beschäftigten befragen und sie um Feedback bitten. Dazu haben wir 2021 eine Mitarbeiterbefragung mit dem Titel ‚Employee Listening Survey‘ ins Leben gerufen. Mit dieser neuen Befragung gehen wir der Frage nach, welches Mitarbeitererlebnis adidas als Arbeitgeber seinen Beschäftigten bietet und in welchem Maß diese eingebunden sind. [▶ SIEHE UNSER TEAM](#)

FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Da unser Fokus auf Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion liegt, möchten wir all unseren Beschäftigten die gleichen Ausgangschancen und Karrieremöglichkeiten bieten. Eines unserer Ziele besteht darin, den Anteil an Frauen in Führungspositionen auf Director-Ebene und höher bis 2025 weltweit auf über 40 % zu steigern. [▶ SIEHE UNSER TEAM](#) [▶ SIEHE STRATEGIE](#)

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. Deshalb haben wir Nachhaltigkeit zu einem Schwerpunkt unserer Strategie ‚Own the Game‘ gemacht. Zur Messung unseres Erfolgs in diesem Bereich haben wir den strategischen Leistungsindikator ‚Angebot an nachhaltigen Artikeln‘ entwickelt und eingeführt. Wir verfolgen schon seit Jahren einen umfangreichen Aktionsplan mit klaren Zielen und beurteilen regelmäßig unsere Fortschritte bei diesen Zielen hinsichtlich der Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft. Wir messen den ökologischen Fußabdruck unserer eigenen Standorte weltweit. Außerdem überwachen und bewerten wir unsere Zulieferbetriebe im Hinblick auf die Einhaltung unserer Arbeitsplatzstandards im Sozial- und Umweltbereich. Wir berichten seit Jahren umfangreich 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. [▶ SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT](#) [▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT](#) [▶ SIEHE STRATEGIE](#) [▶ SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT](#) [▶ ADIDAS-GROUP.COM/S/NACHHALTIGKEIT](#)

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. Als weiterer Frühindikator für die künftige Geschäftsentwicklung werden verfügbare Ergebnisse neuester relevanter Markt- und Konsumforschungen evaluiert.

GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Im Geschäftsjahr 2021 hat adidas starke operative und finanzielle Verbesserungen erzielt. Der Umsatz stieg auf währungsbereinigter Basis um 16 %, was ein umfassendes Wachstum in allen Marktsegmenten und Kategorien widerspiegelt. Die Bruttomarge verbesserte sich um 0,7 Prozentpunkte auf 50,7 %. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz gingen um 4,7 Prozentpunkte auf 41,9 % zurück. Die operative Marge des Unternehmens erhöhte sich um 5,3 Prozentpunkte auf 9,4 %. Verantwortlich dafür waren die gestiegene Bruttomarge sowie der Rückgang der sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen erhöhte sich um 223 % auf 1,492 Mrd. €. Dies entspricht einem unverwässerten Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen in Höhe von 7,47 € und stellt damit eine Steigerung um ebenfalls 223 % im Vergleich zum Vorjahreswert dar.

ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE

WELTWIRTSCHAFT ERHOLT SICH 2021²⁵

Im Jahr 2021 erholte sich die Weltwirtschaft, was sich in einem deutlichen Anstieg des globalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 5,5 % widerspiegelte. Steigende Impfraten führten zu einer Belebung des internationalen Handels. Gleichzeitig führte der Übergang der Politik von strengen Lockdown-Maßnahmen hin zu weniger einschneidenden Beschränkungen, wie der Pflicht zum Tragen einer Gesichtsmaske und Kapazitätsbegrenzungen, zu einem Anstieg von Produktion, Konsum und Handel. Die Industrieländer verzeichneten im Jahr 2021 ein Wachstum von 5,0 %, was vor allem auf die Aufhebung von Lockdown-Maßnahmen zurückzuführen war, die jedoch aufgrund neuer Coronavirus-Varianten in der zweiten Jahreshälfte teilweise wieder eingeführt werden mussten. Das Wirtschaftswachstum in den Schwellenländern betrug im Jahr 2021 infolge gesteigener Produktion 6,3 %. Insgesamt traf die steigende Nachfrage auf Lieferengpässe und führte somit zu steigenden Preisen sowohl in den Industrie- als auch in den Entwicklungsländern. Weltweit besteht nach wie vor das Risiko, dass neu auftretende Coronavirus-Varianten eine Pandemie-Erholung weiter verzögern.

ERHOLUNG DER SPORTARTIKELBRANCHE IM JAHR 2021

Die Sportartikelbranche wuchs im Jahr 2021 trotz anhaltend großer Herausforderungen wie höheren Frachtkosten und Covid-19-bedingten Fabrikschließungen. Aufgrund von Engpässen in der Lieferkette in Südostasien konnte die Branche die steigende Nachfrage nicht immer decken. Nichtsdestotrotz wurde die Nachfrage weltweit durch die Rückkehr des Sports und großer Sportveranstaltungen wie der UEFA EURO 2020 oder der Olympischen Spiele 2020 in Tokio wieder angekurbelt. Bestehende globale Trends wie etwa die wachsende Beliebtheit von Sportbekleidung (Athleisure) sowie das steigende Bewusstsein für Gesundheit und Wellness haben weiter zugenommen. Darüber hinaus spielte das Thema Nachhaltigkeit weiterhin eine große Rolle bei Konsument*innen. Während sich der stationäre Einzelhandel von den Lockdown-bedingten Rückgängen des Vorjahres erholte, verlagerte sich das Einkaufsverhalten weiter auf Online-Kanäle. Auch digitale Plattformen wie soziale Fitness- oder Mitgliedschaftsprogramme entwickeln sich mit dem zunehmenden Interesse der Konsument*innen weiter. Für die Sportartikelbranche bleibt das Risiko einer verzögerten Pandemie-Erholung ebenfalls bestehen.

²⁵ Quelle: World Bank Global Economic Prospects.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

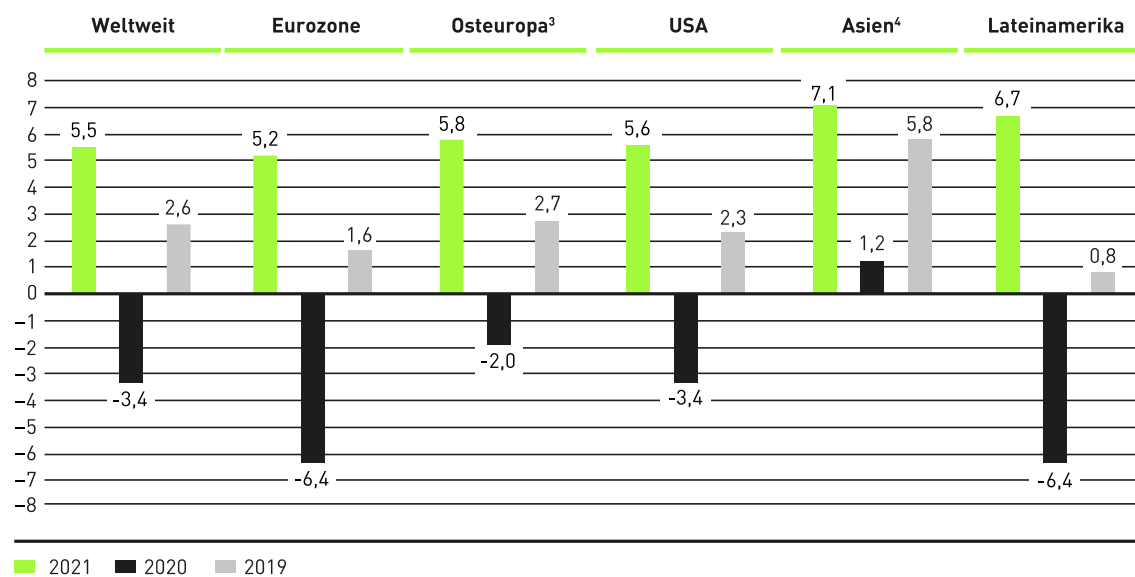
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ENTWICKLUNG DES BRUTTOINLANDSPRODUKTS NACH REGIONEN ^{1,2} IN %

1 Reale Veränderung in Prozent im Vergleich zum Vorjahr; Zahlen für 2020 und 2019 gegenüber dem Vorjahr angepasst.

2 Quelle: Weltbank. Stand: 11. Januar 2022.

3 Beinhaltet europäische Schwellenländer und Zentralasien.

4 Beinhaltet Ostasien und Pazifik.

GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

FOKUS AUF FORTGEFÜHRTE GESCHÄFTSBEREICHE

Aufgrund der erwarteten Veräußerung des Reebok Geschäfts werden die Ergebnisse von Reebok zum Ende Dezember 2021 als aufgegebenen Geschäftsbereiche berichtet. Alle GuV-bezogenen Zahlen des Geschäftsjahres 2020 beziehen sich, sofern nicht ausdrücklich anders angegeben, auf die fortgeführten Geschäftsbereiche des Unternehmens.

2021 ALS ERFOLGREICHES ERSTES JAHR IM NEUEN STRATEGIEZYKLUS

Im Geschäftsjahr 2021 nahm der Umsatz währungsbereinigt um 16 % zu. In Euro stieg der Umsatz um 15 % auf 21,234 Mrd. € (2020: 18,435 Mrd. €). Nach Märkten betrachtet wuchs der Umsatz währungsbereinigt in allen Segmenten. EMEA, Nordamerika und Lateinamerika verzeichneten währungsbereinigt stark zweistellige Verbesserungen. Der Umsatz in Asien-Pazifik und China wuchs auf währungsbereinigter Basis im hohen einstelligen bzw. niedrigen einstelligen Bereich. ► [SIEHE GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN](#)

Umsatz

+16 % (währungsbereinigt)

21,234 Mrd. €

UMSATZANSTIEG IN PERFORMANCE UND LIFESTYLE

Nach Kategorien betrachtet nahm der Umsatz in der Performance-Kategorie währungsbereinigt im starken zweistelligen Bereich zu. Verantwortlich dafür waren zweistellige Verbesserungen in allen wichtigen Kategorien. Auch die Lifestyle-Kategorie verzeichnete ein Wachstum im zweistelligen Bereich.

UMSATZERLÖSE¹ IN MIO. €

2021		21.234
2020		18.435
2019		23.640
2018		21.915
2017		21.218

¹ Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

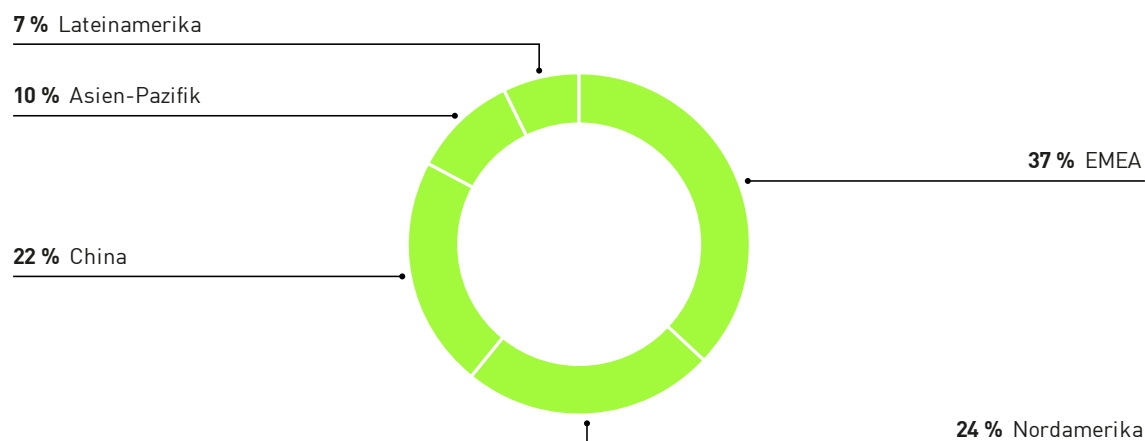
1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	---------------------------------------	---	----------------------------------------	---	---------------------------------------	---	------------------	---	---------------------------

UMSATZERLÖSE NACH SEGMENTEN IN MIO. €¹

	2021	2020	Veränderung	Veränderung (währungs-bereinigt)
EMEA	7.760	6.308	23 %	24 %
Nordamerika	5.105	4.519	13 %	17 %
China	4.597	4.342	6 %	3 %
Asien-Pazifik	2.180	2.083	5 %	8 %
Lateinamerika	1.446	1.035	40 %	47 %
Andere Geschäftsbereiche	145	149	-3 %	-2 %
Gesamt	21.234	18.435	15 %	16 %

¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

UMSATZERLÖSE NACH SEGMENTEN IN % DER UMSATZERLÖSE¹



¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

UMSATZWACHSTUM IN ALLEN PRODUKTBEREICHEN

Der währungsbereinigte Umsatz von Schuhen im Jahr 2021 nahm aufgrund zweistelliger Zuwächse im Bereich Performance und einer Verbesserung im hohen einstelligen Bereich im Bereich Lifestyle um 13 % zu. Der Umsatz im Bereich Bekleidung stieg währungsbereinigt um 20 %. Verantwortlich dafür waren zweistellige Zuwächse bei Performance und Lifestyle. Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Accessoires und Ausrüstung nahm um 22 % zu.

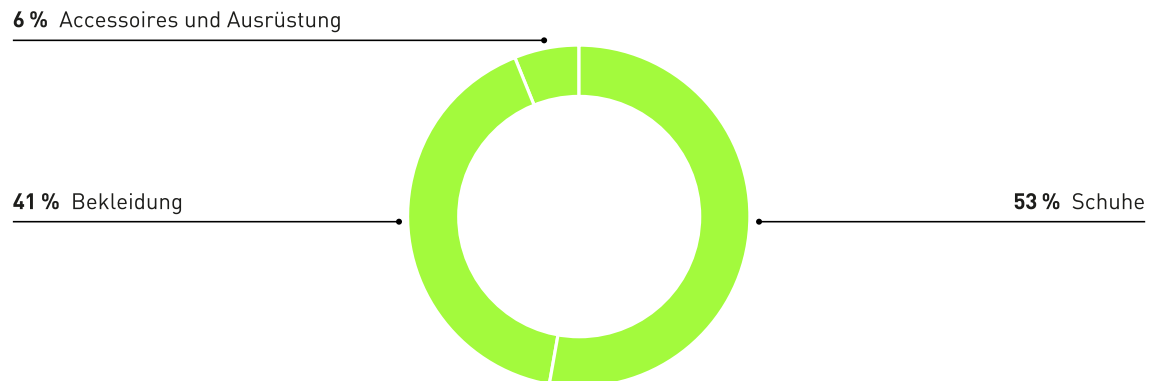
UMSATZERLÖSE NACH PRODUKTBEREICHEN IN MIO. €¹

	2021	2020	Veränderung	Veränderung (währungs-bereinigt)
Schuhe	11.336	10.129	12 %	13 %
Bekleidung	8.710	7.315	19 %	20 %
Accessoires und Ausrüstung	1.187	991	20 %	22 %
Gesamt	21.234	18.435	15 %	16 %

¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

UMSATZERLÖSE NACH PRODUKTBEREICHEN IN % DER UMSATZERLÖSE¹



¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

UMSATZKOSTEN STEIGEN UM 14 %

Umsatzkosten werden definiert als der Betrag, 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 2021 lagen die Umsatzkosten mit 10,469 Mrd. € um 14 % über dem Vorjahresniveau (2020: 9,213 Mrd. €). Diese Entwicklung reflektiert vor allem den zweistelligen Umsatzanstieg.

BRUTTOMARGE VERBESSERT SICH UM 0,7 PROZENTPUNKTE

Im Geschäftsjahr 2021 stieg das Bruttoergebnis um 17 % auf 10,765 Mrd. € (2020: 9,222 Mrd. €). Dies entspricht einer Verbesserung der Bruttomarge um 0,7 Prozentpunkte auf 50,7 % (2020: 50,0 %). Negative Währungsentwicklungen, höhere Kosten der Lieferkette sowie ein ungünstigerer Vertriebskanal- und Markt mix belasteten die Entwicklung im Geschäftsjahr 2021. Diese negativen Effekte konnten jedoch durch den Anstieg der zum vollen Preis verkauften Produkte, weniger Wertberichtigungen auf Vorräte sowie nicht wiederkehrende Kosten durch die Stornierung von Bestellungen im Vorjahr mehr als kompensiert werden.

BRUTTOMARGE^{1,2} IN %

2021	<div></div>	50,7
2020	<div></div>	50,0
2019	<div></div>	52,0
2018	<div></div>	51,8
2017	<div></div>	50,4

¹ Bruttomarge = (Bruttoergebnis/Umsatz) × 100.

² Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

LIZENZ- UND PROVISIONSERTRÄGE STEIGEN, SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE GEHEN ZURÜCK

Im Geschäftsjahr 2021 nahmen die Lizenz- und Provisionserträge um 41 % auf 86 Mio. € zu (2020: 61 Mio. €). Dieser Anstieg reflektiert die aufgrund der Coronavirus-Pandemie vergleichsweise geringen Lizezeinnahmen im Jahr 2020. Die sonstigen betrieblichen Erträge verringerten sich um 35 % auf 28 Mio. € (2020: 42 Mio. €).

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ SINKEN UM 4,7 PROZENTPUNKTE

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen, einschließlich Abschreibungen, enthalten im Wesentlichen Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen sowie Vertriebs- und Verwaltungsaufwendungen. Im Geschäftsjahr 2021 erhöhten sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 4 % auf 8,892 Mrd. € (2020: 8,580 Mrd. €). Im Verhältnis zum Umsatz gingen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 4,7 Prozentpunkte auf 41,9 % zurück (2020: 46,5 %). Die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen beliefen sich 2021 auf 2,547 Mrd. € (2020: 2,373 Mrd. €). Dies entspricht einem Anstieg um 7 % und reflektiert die erhöhten Investitionen in die Marke, um die Einführung neuer Produkte zu unterstützen und die Konsumentenerlebnisse sowohl auf den digitalen Plattformen als auch in den stationären Geschäften zu steigern. Im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen um 0,9 Prozentpunkte auf 12,0 % (2020: 12,9 %). Die Vertriebsaufwendungen stiegen im Geschäftsjahr 2021 um 4 % auf 4,782 Mrd. € (2020: 4,601 Mrd. €). Dies ist hauptsächlich auf weniger Covid-19-bedingte Store-Schließungen im Vergleich zum Vorjahr zurückzuführen. Im Verhältnis zum Umsatz gingen die Vertriebsaufwendungen um 2,4 Prozentpunkte auf 22,5 % zurück (2020: 25,0 %). Die Verwaltungsaufwendungen nahmen vor allem aufgrund gestiegener Personalkosten um 7 % auf 1,481 Mrd. € (2020: 1,379 Mrd. €) zu. Im Verhältnis zum Umsatz gingen die Verwaltungsaufwendungen um 0,5 Prozentpunkte auf 7,0 % zurück (2020: 7,5 %). Insgesamt stiegen die Betriebsgemeinkosten um 2 % auf 6,345 Mrd. € (2020: 6,207 Mrd. €). Darin enthalten sind Remanenzkosten („Stranded Costs“) im Zusammenhang mit der erwarteten Veräußerung von Reebok in Höhe von mehr als 220 Mio. €. Im Verhältnis zum Umsatz gingen die Betriebsgemeinkosten um 3,8 Prozentpunkte auf 29,9 % zurück (2020: 33,7 %). ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 30**

SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN ^{1,2} IN % DER UMSATZERLÖSE

2021		41,9
2020		46,5
2019		41,6
2018		41,9
2017		41,3

1 Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

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

MARKETING- UND POINT-OF-SALE-AUFWENDUNGEN ^{1,2} IN % DER UMSATZERLÖSE

2021		12,0
2020		12,9
2019		12,9
2018		13,7
2017		12,8

1 Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

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

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS





5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

EBITDA STEIGT UM 56 %

Der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf Sachanlagen, Nutzungsrechte und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) stieg im Geschäftsjahr 2021 um 56 % auf 3,066 Mrd. € (2020: 1,967 Mrd. €). Die Gesamtaufwendungen im Zusammenhang mit Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte gingen im Jahr 2021 um 11 % auf 1,115 Mrd. € zurück (2020: 1,257 Mrd. €).

EBITDA ^{1,2,3} IN MIO. €

2021		3.066
2020		1.967
2019		3.845
2018		2.882
2017		2.511

1 EBITDA = Gewinn vor Steuern + Netto-Zinsaufwand + Abschreibungen und Wertminderungen – Wertaufholungen.

2 Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

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

OPERATIVE MARGE STEIGT AUF 9,4 %

Das Betriebsergebnis stieg im Geschäftsjahr 2021 um 166 % auf 1,986 Mrd. € (2020: 746 Mio. €). Die operative Marge verbesserte sich um 5,3 Prozentpunkte auf 9,4 % im Vergleich zum Vorjahreswert von 4,0 %. Verantwortlich dafür waren die Verbesserung der Bruttomarge und der Rückgang der sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz.

Operative Marge

9,4 %
+5,3 PP

BETRIEBSERGEBNIS ^{1,2} IN MIO. €

2021		1.986
2020		746
2019		2.660
2018		2.368
2017		2.070

1 Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

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

1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	---------------------------------------	---	----------------------------------------	---	---------------------------------------	---	------------------	---	---------------------------

OPERATIVE MARGE ^{1,2,3} IN %

2021		9,4
2020		4,0
2019		11,3
2018		10,8
2017		9,8

1 Operative Marge = (Betriebsergebnis/Umsatz) × 100.

2 Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

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

FINANZERGEBNIS GEHT ZURÜCK

Die Finanzerträge gingen im Geschäftsjahr 2021 um 32 % auf 19 Mio. € (2020: 29 Mio. €) zurück, während sich die Finanzaufwendungen um 22 % auf 153 Mio. € reduzierten (2020: 196 Mio. €). Infolgedessen belief sich das Finanzergebnis des Unternehmens auf –133 Mio. € im Vergleich zu –167 Mio. € im Vorjahr.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 32

STEUERQUOTE SINKT UM 0,8 PROZENTPUNKTE AUF 19,4 %

Die Steuerquote des Unternehmens sank im Jahr 2021 um 0,8 Prozentpunkte auf 19,4 % (2020: 20,2 %).

► SIEHE ERLÄUTERUNG 34

KONZERNGEWINN AUS FORTGEFÜHRTEN GESCHÄFTSBEREICHEN STEIGT UM 223 % AUF 1,492 MRD. €

Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen nahm im Vergleich zum Vorjahr um 223 % auf 1,492 Mrd. € zu (2020: 461 Mio. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen stieg um 223 % auf 7,47 € (2020: 2,31 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen erhöhte sich im Jahr 2021 ebenfalls um 223 % auf 7,47 € (2020: 2,31 €).

Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen

+223 %

1,492 Mrd. €

GEWINN AUS FORTGEFÜHRTEN GESCHÄFTSBEREICHEN IN MIO. € ^{1,2,3}

2021		1.492
2020		461
2019		1.918
2018		1.709
2017		1.430

1 Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

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

3 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

UNVERWÄSSERTES ERGEBNIS JE AKTIE ^{1,2,3} IN €

2021		7,47
2020		2,31
2019		9,70
2018		8,46
2017		7,05

1 Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

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

3 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

Die Gesamtanzahl der ausstehenden Aktien ging zum Ende des Geschäftsjahres 2021 um 3.471.205 Aktien auf 191.594.855 Aktien zurück. Diese Entwicklung resultierte aus dem Rückkauf von Aktien im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms des Unternehmens. Die durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des unverwässerten Ergebnisses je Aktie belief sich damit auf 194.172.984 (2020: 195.155.924).

GEWINN AUS AUFGEgebenEN GESCHÄFTSBEREICHEN BETRÄGT 666 MIO. €

Im Geschäftsjahr 2021 verzeichnete adidas einen Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 666 Mio. € netto nach Steuern, der hauptsächlich im Zusammenhang mit der Zuschreibung des zuvor wertgeminderten Reebok Markenrechts in Höhe von 549 Mio. € nach Steuern sowie darauf entfallenden latenten Steueraufwendungen in Höhe von 143 Mio. € innerhalb des Gewinns aus aufgegebenen Geschäftsbereichen stand (2020: Verlust in Höhe von 19 Mio. €). ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 03](#)

AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDER GEWINN STEIGT UM 390 % AUF 2,116 MRD. €

Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn, der neben dem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen auch den Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen enthält, stieg um 390 % auf 2,116 Mrd. € (2020: 432 Mio. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen erhöhte sich somit um 392 % auf 10,90 € (2020: 2,21 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen stieg ebenfalls um 392 % auf 10,90 € (2020: 2,21 €).

BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG

ERWARTETE VERÄUßERUNG DES REEBOK GESCHÄFTS WIRKT SICH AUF BILANZPOSITIONEN AUS

Zum 31. Dezember 2021 werden alle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten des Reebok Geschäfts als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte und Verbindlichkeiten ausgewiesen, da eine Vereinbarung zum Verkauf dieses Geschäfts unterzeichnet wurde. Der Abschluss der Transaktion wird für das erste Quartal 2022 erwartet. Zum Ende des Geschäftsjahres 2021 wurden dem Reebok Geschäft Vermögenswerte in Höhe von 2,033 Mrd. € und Verbindlichkeiten in Höhe von 594 Mio. € zugewiesen. Eine Anpassung der Bilanzposten für 2020 ist nach IFRS jedoch nicht gestattet.

AKTIVA

Zum 31. Dezember 2021 erhöhte sich die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 5 % auf 22,137 Mrd. € (2020: 21,053 Mrd. €). Hauptsächlich verantwortlich für diese Entwicklung waren die Zuschreibung des Reebok Markenrechts sowie die Zunahme der Nutzungsrechte aus Leasingverträgen.

BILANZSTRUKTUR¹ IN % DER BILANZSUMME²

	2021	2020
Aktiva (in Mio. €)	22.137	21.053
Flüssige Mittel	17,3 %	19,0 %
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	9,8 %	9,3 %
Vorräte	18,1 %	20,9 %
Anlagevermögen ³	30,2 %	34,0 %
Nutzungsrechte (IFRS 16) ⁴	38,4 %	34,0 %
Sonstige Vermögenswerte	24,5 %	16,8 %

1 Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG.

2 Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte wider.

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 2021 um 15 % auf 13,944 Mrd. € zu (2020: 12,154 Mrd. €). Die flüssigen Mittel verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres um 4 % auf 3,828 Mrd. € (2020: 3,994 Mrd. €). Der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit wurde durch den Nettomittelabfluss aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit mehr als aufgehoben. Darin enthalten waren die Rückzahlung des Eurobonds mit einem Volumen von 600 Mio. €, der Rückkauf von Aktien der adidas AG im Wert von 1,004 Mrd. € sowie die Dividendenzahlung in Höhe von 585 Mio. €. Währungseffekte in Höhe von 57 Mio. € wirkten sich positiv auf die flüssigen Mittel aus. Die Vorräte lagen zum Ende des Geschäftsjahres 2021 mit 4,009 Mrd. € um 9 % unter dem Vorjahresniveau (2020: 4,397 Mrd. €). Die Umklassifizierung der Vorräte von Reebok in als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte trug zum Rückgang der Vorräte bei. Der Rückgang ist aber auch auf den starken Durchverkauf der Produkte des Unternehmens, ein erfolgreiches Bestandsmanagement sowie die Auswirkungen der branchenweiten Herausforderungen in der Lieferkette zurückzuführen. Währungsbereinigt gingen die Vorräte um 12 % zurück. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 07**

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

VORRÄTE IN MIO. €¹

2021		4.009
2020		4.397
2019		4.085
2018		3.445
2017		3.692

¹ Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte wider.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erhöhten sich zum 31. Dezember 2021 um 11 % auf 2,175 Mrd. € (2020: 1,952 Mrd. €). Diese Entwicklung ist auf das starke Umsatzwachstum des Unternehmens zurückzuführen. Währungsbereinigt stiegen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 6 %. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte erhöhten sich auf 745 Mio. € (2020: 702 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf einen Anstieg des beizulegenden Zeitwerts von Finanzinstrumenten sowie höhere kurzfristige Bankeinlagen zurückzuführen, der zum Teil durch einen Rückgang der Zollforderungen aufgehoben wurde. Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2021 um 6 % auf 1,062 Mrd. € (2020: 999 Mio. €). Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte erhöhten sich auf 2,033 Mrd. € (2020: 0 Mrd. €) aufgrund der erwarteten Veräußerung des Reebok Geschäfts sowie der Zuschreibung des Reebok Markenrechts.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 05 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 06 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 08

FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN IN MIO. €¹

2021		2.175
2020		1.952
2019		2.625
2018		2.418
2017		2.315

¹ Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte wider.

Die langfristigen Vermögenswerte gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2021 um 8 % auf 8,193 Mrd. € zurück (2020: 8,899 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf einen Rückgang des Anlagevermögens und der sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte zurückzuführen. Das Anlagevermögen verringerte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2021 um 6 % auf 6,696 Mrd. € (2020: 7,149 Mrd. €). Markenrechte gingen um 98 % auf 16 Mio. € zurück (2020: 750 Mio. €). Diese Entwicklung ist ausschließlich der Umklassifizierung des Reebok Markenrechts in als zur Veräußerung gehaltener Vermögenswert im Zusammenhang mit der erwarteten Veräußerung des Reebok Geschäfts zuzuschreiben. Die Nutzungsrechte stiegen um 6 % auf 2,569 Mrd. € (2020: 2,430 Mrd. €). Verantwortlich dafür waren Leasingmodifikationen sowie positive Währungseffekte. Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte gingen hauptsächlich aufgrund von Zahlungseingängen aus früheren aufgegebenen Geschäftsbereichen zum 31. Dezember 2021 um 61 % auf 160 Mio. € zurück (2020: 414 Mio. €). Die latenten Steueransprüche erhöhten sich um 2 % auf 1,263 Mrd. € (2020: 1,233 Mrd. €). Dies ist hauptsächlich auf die Erfassung latenter Steueransprüche auf zuvor nicht erfasste steuerliche Verluste und die Entwicklung der steuerpflichtigen und abzugsfähigen temporären Differenzen zurückzuführen. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 34

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

PASSIVA

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2021 um 2 % auf 8,965 Mrd. € (2020: 8,827 Mrd. €). Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2021 auf 29 Mio. € zurück (2020: 686 Mio. €). Hauptgrund dafür war die Rückzahlung des Eurobonds mit einem Volumen von 600 Mio. €. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen lagen mit 2,294 Mrd. € um 4 % unter dem Vorjahresniveau (2020: 2,390 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf eine Normalisierung der Zahlungsbedingungen und eine Umklassifizierung in als zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit der erwarteten Veräußerung des Reebok Geschäfts zurückzuführen. Auf währungsbereinigter Basis verringerten sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 6 %. Die kurzfristigen Leasingverbindlichkeiten beliefen sich zum Ende des Geschäftsjahres 2021 auf 573 Mio. € (2020: 563 Mio. €). Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten verringerten sich vor allem aufgrund niedrigerer beizulegender Zeitwerte von Finanzinstrumenten um 19 % auf 363 Mio. € (2020: 446 Mio. €). Die sonstigen kurzfristigen Rückstellungen gingen zum 31. Dezember 2021 um 9 % auf 1,458 Mrd. € zurück (2020: 1,609 Mrd. €). Verantwortlich dafür waren hauptsächlich ein Rückgang der Rückstellungen für Rücklieferungen sowie eine Umklassifizierung der Marke Reebok in als zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit der erwarteten Veräußerung des Reebok Geschäfts. Die kurzfristigen abgegrenzten Schulden stiegen zum 31. Dezember 2021 um 24 % auf 2,684 Mrd. € (2020: 2,172 Mrd. €), zum Teil aufgrund höherer Rückstellungen für Personalkosten im Zusammenhang mit der jährlichen Bonuszahlung des Unternehmens an seine obere Führungsebene. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2021 um 9 % auf 434 Mio. € (2020: 398 Mio. €). Die Verbindlichkeiten, die als zur Veräußerung gehalten klassifiziert werden, stiegen im Zusammenhang mit der erwarteten Veräußerung des Reebok Geschäfts von 0 Mio. € im Jahr 2020 auf 594 Mio. € Ende Dezember 2021. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 20** ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 21**

BILANZSTRUKTUR¹ IN % DER BILANZSUMME²

	2021	2020
Passiva (in Mio. €)	22.137	21.053
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	0,1 %	3,3 %
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	10,4 %	11,4 %
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	11,1 %	11,8 %
Sonstige Verbindlichkeiten	43,0 %	41,8 %
Kurz- und langfristige Leasingverbindlichkeiten (IFRS 16) ³	29,8 %	30,9 %
Gesamtes Eigenkapital	35,4 %	31,8 %

1 Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG.

2 Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten wider.

3 In Prozent der sonstigen Verbindlichkeiten.

VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN IN MIO. €¹

2021		2.294
2020		2.390
2019		2.703
2018		2.300
2017		1.975

1 Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten wider.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Die langfristigen Verbindlichkeiten blieben auf Vorjahresniveau mit 5,334 Mrd. € (2020: 5,535 Mrd. €). Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten veränderten sich zum 31. Dezember 2021 nicht wesentlich und lagen mit 2,466 Mrd. € auf dem Vorjahresniveau (2020: 2,482 Mrd. €). Die langfristigen Leasingverbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2021 um 5 % auf 2,263 Mrd. € (2020: 2,159 Mrd. €) aufgrund von Währungseffekten, teilweise ausgeglichen durch die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten. Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2021 um 55 % auf 51 Mio. € (2020: 115 Mio. €) aufgrund von eingebetteten derivativen Finanzinstrumenten. Die latenten Steuerschulden verringerten sich zum 31. Dezember 2021 um 49 % auf 122 Mio. € (2020: 241 Mio. €), vor allem aufgrund einer Umklassifizierung im Zusammenhang mit der erwarteten Veräußerung des Reebok Geschäfts. Die sonstigen langfristigen Rückstellungen gingen zum 31. Dezember 2021 um 35 % auf 149 Mio. € zurück (2020: 229 Mio. €). Hauptgrund dafür waren niedrigere Rückstellungen für Personalkosten. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 22**

Das auf Anteilseigner entfallende Kapital stieg zum 31. Dezember 2021 auf 7,519 Mrd. € (2020: 6,454 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich dem im Geschäftsjahr 2021 erwirtschafteten Gewinn, gestiegenen Hedging-Rücklagen in Höhe von 226 Mio. € sowie einem Währungseffekt in Höhe von 308 Mio. € zuzuschreiben. Diese Entwicklung wurde teilweise durch den Rückkauf von Aktien der adidas AG im Wert von 1,004 Mrd. € aufgehoben. Zudem wirkte sich die Dividendenzahlung für das Geschäftsjahr 2020 in Höhe von 585 Mio. € gegenläufig aus. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 25**

EIGENKAPITALQUOTE^{1,2,3} IN %

2021		34,0
2020		30,7
2019		32,9
2018		40,8
2017		43,0

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

2 Auf Basis des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals.

3 Die Zahlen spiegeln die fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL

Zum Ende des Geschäftsjahres 2021 verringerte sich das operative kurzfristige Betriebskapital um 2 % auf 3,890 Mrd. € (2020: 3,960 Mrd. €). Währungsbereinigt ging das operative kurzfristige Betriebskapital um 6 % zurück. Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz ging um 5,3 Prozentpunkte auf 20,0 % zurück (2020: 25,3 %). Darin spiegeln sich das starke Umsatzwachstum, das erfolgreiche Bestandsmanagement des Unternehmens sowie die Effekte der branchenweiten Herausforderungen in der Lieferkette wider.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

DURCHSCHNITTliches OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL^{1,2} IN % DER UMSATZERLÖSE³

2021		20,0
2020		25,3
2019		18,1
2018		19,0
2017		20,4

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 2021 spiegelt die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten wider. Berechnungslogik wird auch für internes Reporting angewandt.

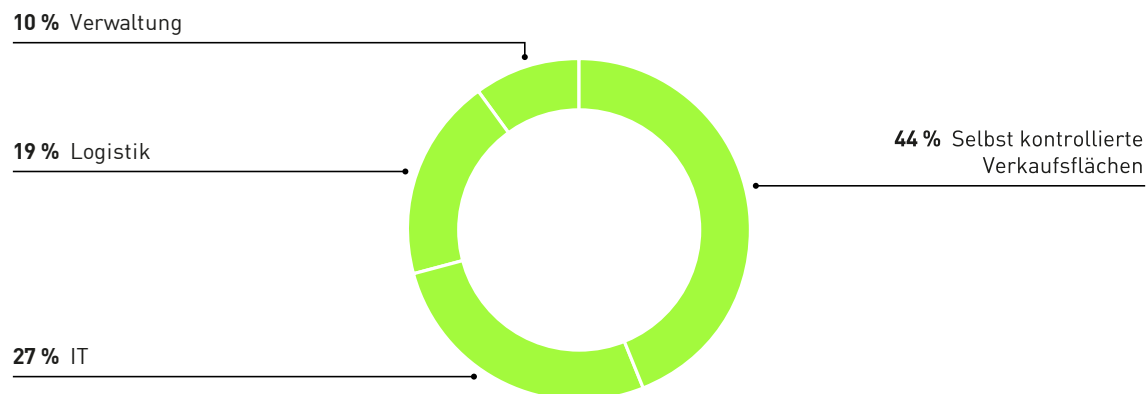
3 Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider. Berechnungslogik wird auch für internes Reporting angewandt.

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 erhöhten sich um 51 % auf 667 Mio. € (2020: 442 Mio. €). Die Investitionen in Sachanlagen stiegen um 34 % auf 494 Mio. € (2020: 368 Mio. €). Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte betrugen 173 Mio. € (2020: 64 Mio. €). Die Abschreibungen ohne Wertminderung/-aufholung der materiellen und immateriellen Vermögenswerte gingen im Geschäftsjahr 2021 um 9 % auf 516 Mio. € zurück (2020: 561 Mio. €).

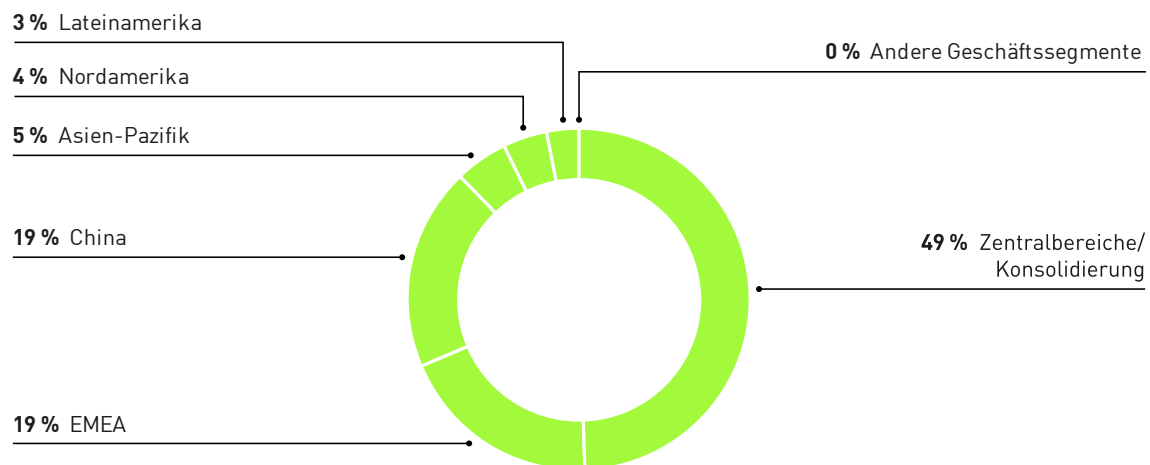
Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen, die Investitionen in neue oder umgestaltete Einzelhandels- und Franchise-Geschäfte sowie in Shop-in-Shop-Präsentationen unserer Produkte in den Geschäften unserer Kunden beinhalten, machten 44 % der Gesamtinvestitionen aus (2020: 42 %). Auf die Bereiche IT und Logistik entfielen 27 % bzw. 19 % der Gesamtinvestitionen (2020: 14 % bzw. 8 %). Weitere 10 % der Gesamtinvestitionen bezogen sich auf die Verwaltung (2020: 4 %). Nach Segmenten betrachtet entfiel mit 49 % der Großteil der Investitionen auf die Zentralbereiche (2020: 49 %). Auf EMEA entfielen 19 % der Gesamtinvestitionen (2020: 12 %), auf gleichem Niveau wie China mit 19 % (2020: 21 %), gefolgt von APAC mit 5 % (2020: 9 %), Nordamerika mit 4 % (2020: 8 %) und Lateinamerika mit 3 % (2020: 2 %).

INVESTITIONEN NACH BEREICHEN IN % DER GESAMTINVESTITIONEN



1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

INVESTITIONEN NACH SEGMENTEN IN % DER GESAMTINVESTITIONEN



LIQUIDITÄTSANALYSE

Aufgrund des gestiegenen Betriebsergebnisses erhöhte sich im Geschäftsjahr 2021 der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit auf 3,192 Mrd. € (2020: 1,486 Mrd. €). Der Nettomittelzufluss aus der fortgeführten betrieblichen Tätigkeit stieg auf 2,873 Mrd. € (2020: 1,366 Mrd. €).

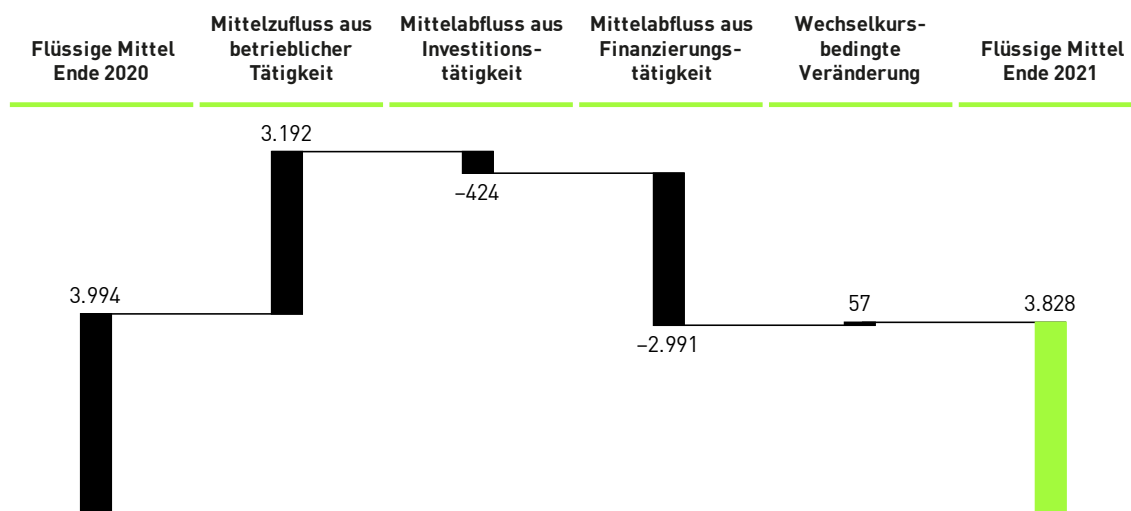
Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit erhöhte sich im Jahr 2021 auf 424 Mio. € (2020: 115 Mio. €) und der Nettomittelabfluss aus der fortgeführten Investitionstätigkeit stieg auf 415 Mio. € (2020: 105 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf eine erhöhte Investitionstätigkeit im Jahr 2021 im Vergleich zu einer niedrigeren Investitionsbasis im Jahr 2020 zurückzuführen. Diese Veränderung stand hauptsächlich im Zusammenhang mit den Ausgaben für Sachanlagen, dem Erwerb von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten. Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit belief sich auf 2,991 Mrd. € (2020: Nettomittelzufluss in Höhe von 479 Mio. €) und der Nettomittelabfluss aus der fortgeführten Finanzierungstätigkeit betrug 2,952 Mrd. € (2020: Nettomittelzufluss in Höhe von 514 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf die Rückzahlung des Eurobonds, den Rückkauf von adidas AG Aktien sowie die Dividendenzahlung zurückzuführen. Währungseffekte in Höhe von 57 Mio. € wirkten sich positiv auf den Finanzmittelbestand des Unternehmens aus (2020: negativer Effekt in Höhe von 75 Mio. €).

Insgesamt führten diese Entwicklungen zu einem Rückgang der flüssigen Mittel zum 31. Dezember 2021 um 165 Mio. € auf 3,828 Mrd. € (2020: 3,994 Mrd. €).

Zum 31. Dezember 2021 beliefen sich die bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten auf 2,963 Mrd. € (2020: 3,148 Mrd. €). Das Verhältnis der bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten zum EBITDA belief sich zum Ende des Geschäftsjahres 2021 auf 1,0 (2020: 1,6). ► **SIEHE TREASURY**

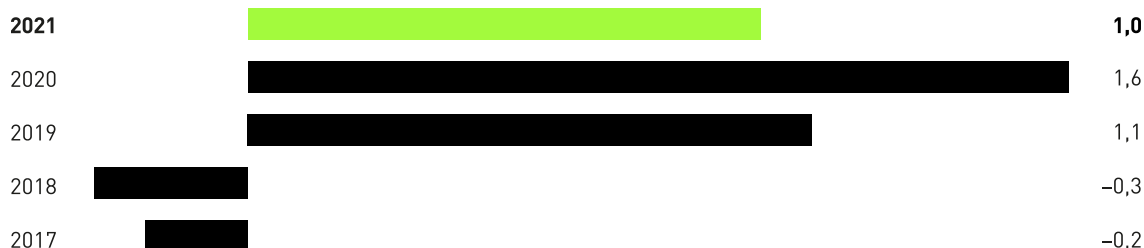
1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

VERÄNDERUNG DER FLÜSSIGEN MITTEL IN MIO. €¹



¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

BEREINIGTE NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN/EBITDA^{1,2,3,4} IN MIO. €



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

² Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten werden seit dem Geschäftsjahr 2020 erstmals angewendet. Nur die Zahl für das Geschäftsjahr 2019 wurde angepasst.

³ Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten wider.

⁴ Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

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 2021 auf 396 Mio. € (2020: 323 Mio. €). Dies entspricht einem Anstieg um 23 % gegenüber dem Vorjahr. Die finanziellen Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2021 um 4 % auf 5,712 Mrd. € (2020: 5,948 Mrd. €). ► SIEHE ERLÄUTERUNG 37 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 38

TREASURY

FINANZIERUNGSGRUNDSÄTZE DES UNTERNEHMENS

Damit unser Unternehmen jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann, ist das Hauptziel unserer Finanzierungsgrundsätze, die Zahlungsfähigkeit von adidas sicherzustellen, Finanzierungsrisiken zu begrenzen und ein Gleichgewicht zwischen Finanzierungskosten und finanzieller Flexibilität herzustellen. 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 fortlaufend monatlicher Basis.

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-/Anlagenmanagement, das Management von Währungs-, Zins- und Rohstoffpreisrisiken 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. Wesentliche 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 Tochterunternehmen sind, sofern begründet und wirtschaftlich sinnvoll, die Geschäftsführer*innen sowie die Finanzdirektor*innen 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 Tochterunternehmen 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 gegebenenfalls mit marktüblichen Verpflichtungen verbunden. Wir unterhalten gute Geschäftsbeziehungen zu zahlreichen Partnerbanken und vermeiden dadurch eine zu starke Abhängigkeit von einzelnen Finanzinstituten. Partnerbanken auf Unternehmens- und Tochterunternehmensebene müssen ein langfristiges Investment-Grade-Rating von mindestens BBB- von Standard & Poor's oder ein vergleichbares Rating einer anderen führenden Ratingagentur vorweisen. Nur in sehr seltenen Ausnahmefällen dürfen unsere Gesellschaften mit Banken zusammenarbeiten, die ein niedrigeres Rating haben. Soweit gesetzlich zulässig und wirtschaftlich vertretbar, müssen die Tochterunternehmen 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

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

grenzüberschreitende Cash Pools. Eine weitere Zielsetzung und wesentliche Aufgabe der Abteilung ist das effektive Management unserer Währungs- und Zinsrisiken. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 02**

MARKTÜBLICHE KREDITVEREINBARUNGEN

Bei unseren 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 2021 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 dazu ausreichen werden, unseren künftigen Bedarf an operativen Mitteln und Kapital zu decken.

KONSORTIALKREDITE

Im Jahr 2020 hat adidas mehrere Schritte unternommen, um sein Finanzprofil deutlich zu stärken. Am 10. November 2020 schloss das Unternehmen einen neuen Konsortialkredit in Höhe von 1,5 Mrd. € mit zwölf Partnerbanken ab. Diese Konsortialkreditvereinbarung wurde am 8. Oktober 2021 geändert. Die geänderte und neu gefasste Kreditlinie in Höhe von 1,5 Mrd. € mit elf Partnerbanken hat eine Laufzeit bis November 2026 und beinhaltet eine Verlängerungsoption von einem Jahr, die 2022 ausgeübt werden kann.

ANLEIHEN UND KREDITRATINGS

Am 1. September 2020 hat adidas erfolgreich zwei Anleihen in Höhe von insgesamt 1 Mrd. € platziert. Die vierjährige Anleihe mit einem Volumen von 500 Mio. € hat einen Kupon von 0,00 % und wird im September 2024 fällig. Die 15-jährige Anleihe mit einem Volumen von 500 Mio. € hat einen Kupon von 0,625 % und wird im September 2035 fällig. Beide Anleihen werden an der Luxemburger Wertpapierbörse mit einer Stückelung von jeweils 100.000 € gelistet.

adidas hat am 29. September 2020, im Rahmen der Umsetzung seiner ehrgeizigen langfristigen Nachhaltigkeits-Roadmap, erfolgreich seine erste Nachhaltigkeitsanleihe platziert und optimiert auf diese Weise seine Kapitalstruktur und seine Finanzierungskosten weiter. Diese Anleihe in Höhe von 500 Mio. € hatte bei Ausgabe eine Laufzeit von acht Jahren und einen Kupon von 0,00 %. Sie ist an der Luxemburger Wertpapierbörse mit einer Stückelung von 100.000 € gelistet. adidas plant, die Erlöse aus der Nachhaltigkeitsanleihe ganz oder teilweise zur Finanzierung und Refinanzierung förderfähiger nachhaltiger Projekte zu verwenden, wie sie im „Sustainability Bond Framework“ definiert sind. Zum 31. Dezember 2021 betrug der Gesamtbetrag, der für förderfähige nachhaltige Projekte bereitgestellt wurde, 225,5 Mio. €.

1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	---------------------------------------	---	----------------------------------------	---	---------------------------------------	---	------------------	---	---------------------------

NACHHALTIGKEITSANLEIHE: HÖHE DER ZUGEWIESENEN NETTOERLÖSE¹ IN MIO. €

	2021	Q4 2018 – 2020	Gesamt
Förderfähige nachhaltige Projekte pro Kategorie			
Nachhaltige Materialien	153,0	33,8	186,7
Nachhaltige Prozesse	10,9	3,3	14,2
Gesellschaftliches Engagement	16,2	8,4	24,6
Kumulierte förderfähige nachhaltige Projektausgaben	180,0	45,4	225,5
Nicht zugewiesene Erlöse			274,5

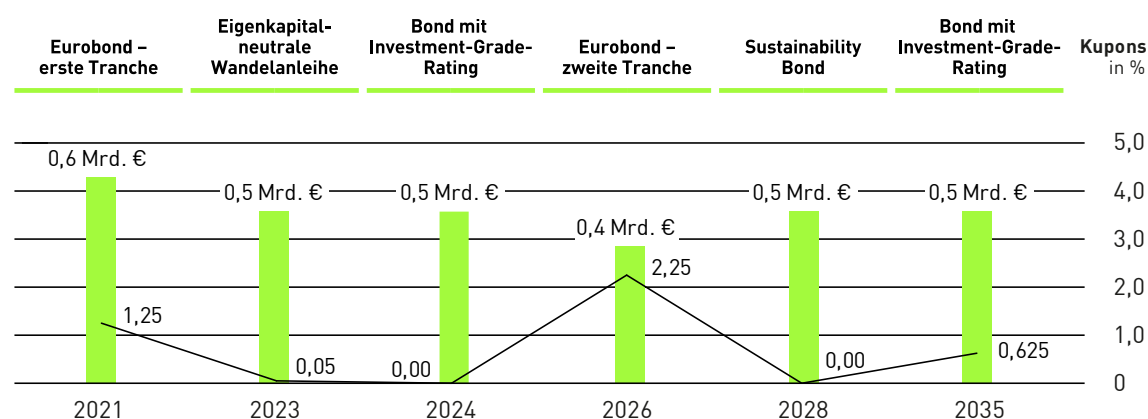
¹ Die Zuteilung der Erlöse war Gegenstand einer unabhängigen Prüfung durch Sustainalytics.

Die Transaktionen wurden getätigt, nachdem adidas im August 2020 starke erstmalige Investment-Grade-Ratings von Standard & Poor's und Moody's erhalten hatte. Während Standard & Poor's adidas mit ‚A+‘ bewertete, erhielt das Unternehmen von Moody's die Bewertung ‚A2‘. Der Ausblick für beide Ratings ist ‚stabil‘. Die starken Bonitätskennzahlen, das robuste Liquiditätsprofil sowie die konservative Finanzpolitik des Unternehmens flossen in die positiven Bewertungen beider Ratingagenturen mit ein. Mit diesen Ratings ist adidas eines der am besten bewerteten Unternehmen sowohl in Deutschland als auch in der globalen Sportartikelbranche.

AUSSTEHENDE ANLEIHEN

Zusätzlich zu den oben erwähnten Platzierungen verfügt das Unternehmen über weitere ausstehende Anleihen, die im Jahr 2014 begeben wurden, sowie eine ausstehende eigenkapital-neutrale Wandelanleihe, die im Jahr 2018 begeben wurde. Die Anleihe mit 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. Am 8. Juli 2021 übte adidas die Option zur vorzeitigen Rückzahlung aus und zahlte die ursprünglich im Oktober 2021 fällige Anleihe über 600 Mio. € mit einem Kupon von 1,25 % vollständig zurück. ► SIEHE UNSERE AKTIE ► SIEHE ERLÄUTERUNG 16

FÄLLIGKEITSPROFIL VON FINANZVERBINDLICHKEITEN INKLUSIVE KUPONS¹



¹ Kupons sind fest.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ZUSÄTZLICHE KREDITLINIEN

Außer durch die Konsortialkreditlinie und den verbesserten Zugang zu den Anleihemärkten nach den starken Investment-Grade-Ratings von Standard & Poor's und Moody's wird die finanzielle Flexibilität des Unternehmens auch durch die Verfügbarkeit von weiteren Kreditlinien sichergestellt. Zum Ende des Geschäftsjahres 2021 beliefen sich die fest zugesagten und nicht fest zugesagten bilateralen Kreditlinien, darunter die Konsortialkreditlinie, auf 4,169 Mrd. € (2020: 4,274 Mrd. €). Davon waren 4,058 Mrd. € ungenutzt (2020: 4,085 Mrd. €). Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien machen rund 38 % bzw. 62 % der gesamten Kreditlinien aus (2020: 38 % bzw. 62 %). Darüber hinaus steht dem Unternehmen ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2,0 Mrd. € zur Verfügung (2020: 2,0 Mrd. €). Wir überwachen kontinuierlich den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien, basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf.

NIEDRIGERE BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens, wovon der überwiegende Teil in Euro gehalten wird, bestehen aus Bankverbindlichkeiten sowie den ausstehenden Anleihen und der eigenkapital-neutralen Wandelanleihe. Die Bruttofinanzverbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2021 um 21 % auf 2,495 Mrd. € (2020: 3,168 Mrd. €). Das Gesamtvolumen der ausstehenden Anleihen belief sich zum Ende des Jahres 2021 auf 2,384 Mrd. € (2020: 2,978 Mrd. €). Die Bankverbindlichkeiten beliefen sich zum Ende des Geschäftsjahres 2021 auf 111 Mio. € (2020: 189 Mio. €).

FINANZIERUNGSSTRUKTUR IN MIO. €

	2021	2020
Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen	3.828	3.994
Bankkredite	111	189
Eurobonds	1.890	2.488
Eigenkapital-neutrale Wandelanleihe	494	491
Bruttofinanzverbindlichkeiten	2.495	3.168
Netto-Cash-Position	1.334	826

FÄLLIGKEITSPROFIL DER FINANZVERBINDLICHKEITEN

Im Jahr 2022 werden, bei unveränderter Fristigkeit im Vergleich zum Vorjahr, Finanzinstrumente in Höhe von 29 Mio. € fällig. Im Vergleich dazu liefen im Verlauf des Geschäftsjahres 2021 Finanzinstrumente über einen Betrag von 686 Mio. € aus.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

RESTLAUFZEITEN DER BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN IN MIO. €

		2021	2020
< 1 Jahr		29	686
1 bis 3 Jahre		1.032	528
3 bis 5 Jahre		436	538
> 5 Jahre		998	1.416
Gesamt		2.495	3.168

2021 2020

BEREINIGTE NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN IN HÖHE VON 2,963 MRD. €

Zum 31. Dezember 2021 beliefen sich die bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten auf 2,963 Mrd. € (2020: 3,148 Mrd. €).

BEREINIGTE NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN/NETTO-CASH-POSITION^{1,2} IN MIO. €

2021		2.963
2020		-3.148
2019		-4.173
2018		959
2017		484

1 Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten = kurzfristige Finanzverbindlichkeiten + langfristige Finanzverbindlichkeiten sowie zukünftiger Mittelabfluss für Leasing- und Pensionsverpflichtungen – flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen.

2 Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten werden seit 2020 erstmals angewendet. Es wurde nur die Zahl aus dem Jahr 2019 angepasst.

ZINSSATZ SINKT

Der gewichtete Durchschnittszinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens sank im Jahr 2021 auf 0,7 % (2020: 1,0 %). Diese Entwicklung war hauptsächlich auf die Rückzahlung einer Anleihe über 600 Mio. € mit einem Kupon von 1,25 % sowie auf einen niedrigeren Refinanzierungsbedarf zurückzuführen. Zum Ende des Geschäftsjahres 2021 machten festverzinsliche Finanzierungen 100 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2020: 98 %). Zum Jahresende 2021 waren keine Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens variabel verzinst (2020: 2 %).

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ZINSSATZENTWICKLUNG¹ IN %

2021		0,7
2020		1,0
2019		1,5
2018		2,1
2017		2,7

¹ Gewichteter Durchschnittszinssatz der Bruttofinanzverbindlichkeiten.

EFFEKTIVES WÄHRUNGSMANAGEMENT HAT HOHE PRIORITÄT

Da adidas als weltweit tätiges Unternehmen Währungsrisiken ausgesetzt ist, stellt das effektive Währungsmanagement einen wichtigen Schwerpunkt der Treasury-Abteilung dar. Ziel dieses Währungsmanagements ist die Verringerung der Auswirkung von Währungsschwankungen auf 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. Im Geschäftsjahr 2021 betrug das Währungsdefizit resultierend aus dem laufenden Geschäft ca. 7,3 Mrd. US-\$ (2020: 6,1 Mrd. US-\$). Davon entfielen ca. 6,0 Mrd. US-\$ auf den Euro (2020: 4,8 Mrd. US-\$). Gemäß den Treasury-Grundsätzen verfolgt das Unternehmen ein fortlaufendes Hedging-Programm 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 2021 war das Hedging für das Jahr 2022 nahezu vollständig abgeschlossen. Gleichzeitig haben wir bereits mit der Absicherung für das Jahr 2023 begonnen. Die Verwendung oder Kombination verschiedener Hedging-Instrumente, wie z. B. Devisentermingeschäfte oder Währungsoptionen und Swaps sichern das Unternehmen gegen ungünstige Währungsentwicklungen ab. ► SIEHE GLOBAL OPERATIONS ► SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT

► SIEHE ERLÄUTERUNG 28

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** ► **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT**

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der adidas AG ist sehr stark von der Holding- und Finanzierungsfunktion der Gesellschaft geprägt. So machten zum 31. Dezember 2021 die Finanzanlagen – vor allem bestehend aus Anteilen an verbundenen Unternehmen – 43 % der Bilanzsumme aus (2020: 40 %). Die Intercompany-Konten, über die Transaktionen zwischen den verbundenen Unternehmen abgewickelt werden, stellten zudem 17 % der Aktivseite (2020: 21 %) sowie 32 % der Passivseite (2020: 36 %) der Bilanz zum Ende des Geschäftsjahres 2021 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 2021 anzuwenden sind, steht, nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) aufgestellt.

1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	---------------------------------------	---	----------------------------------------	---	---------------------------------------	---	------------------	---	---------------------------

GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG NACH HGB (KURZFASSUNG) IN MIO. €

	2021	2020
Umsatzerlöse	4.475	3.991
Bestandsveränderung	–	1
Gesamtleistung	4.475	3.992
Sonstige betriebliche Erträge	649	986
Materialaufwand	–1.744	–1.466
Personalaufwand	–769	–655
Abschreibungen	–117	–127
Sonstige betriebliche Aufwendungen	–2.462	–2.564
Betriebliches Ergebnis	32	166
Finanzergebnis	1.916	585
Steuern	–98	–77
Jahresüberschuss	1.850	674
Gewinnvortrag	580	828
Einstellung in andere Gewinnrücklagen	–925	–336
Einstellung in Kapitalrücklage	–8	–
Verwendung für den Rückkauf eigener Anteile	–163	–
Bilanzgewinn	1.334	1.166

UMSATZERLÖSE DER ADIDAS AG IN MIO. €

	2021	2020
Lizenz- und Provisionserträge	2.237	2.010
adidas Deutschland	1.436	1.216
Ausländische Tochterunternehmen	39	35
Zentrale Vertriebsseinheit	120	119
Sonstige Umsatzerlöse	643	611
Gesamt	4.475	3.991

UMSATZERLÖSE STEIGEN UM 12 %

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 Tochterunternehmen. In den Umsatzerlösen ausgewiesen werden ferner Lizenz- und Provisionserträge, im Wesentlichen von verbundenen Unternehmen, Umsätze der zentralen Vertriebsseinheit sowie sonstige Umsatzerlöse. Die Umsatzerlöse der adidas AG erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr um 12 % auf 4,475 Mrd. € (2020: 3,991 Mrd. €).

SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE SINKEN UM 34 %

Im Geschäftsjahr 2021 reduzierten sich die sonstigen betrieblichen Erträge der adidas AG um 34 % auf 649 Mio. € (2020: 986 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf niedrigere Währungsgewinne zurückzuführen.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

REDUZIERUNG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN AUFWENDUNGEN UM 4 %

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der adidas AG sind im Geschäftsjahr 2021 um 4 % auf 2,462 Mrd. € gesunken (2020: 2,564 Mrd. €). Dies ist im Wesentlichen auf den Rückgang der Währungsverluste zurückzuführen, teilweise ausgeglichen durch gestiegene Aufwendungen für IT- und Wartungskosten.

ABSCHREIBUNGEN SINKEN UM 8 %

Die Abschreibungen der adidas AG verringerten sich im Geschäftsjahr 2021 um 8 % auf 117 Mio. € (2020: 127 Mio. €).

BETRIEBLICHES ERGEBNIS UNTER VORJAHRESNIVEAU

Im Geschäftsjahr 2021 weist die adidas AG ein positives betriebliches Ergebnis in Höhe von 32 Mio. € aus. Es liegt damit deutlich unter dem Niveau des Vorjahres von 166 Mio. €. Dies ist im Wesentlichen auf niedrigere Währungsgewinne zurückzuführen.

ANSTIEG DES FINANZERGEBNISSES

Das Finanzergebnis der adidas AG stieg im Jahr 2021 um 228 % auf 1,916 Mrd. € (2020: 585 Mio. €). Der Anstieg ist auf höhere Dividendenerträge und höhere Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen zurückzuführen.

JAHRESÜBERSCHUSS DEUTLICH ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Nach Berücksichtigung der Steuern in Höhe von 98 Mio. € (2020: 77 Mio. €) beläuft sich der Jahresüberschuss 2021 auf 1,850 Mrd. € und liegt damit um 174 % über dem Vorjahreswert (2020: 674 Mio. €).

BILANZ

BILANZ NACH HGB (KURZFASSUNG) IN MIO. €

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Aktiva		
Immaterielle Vermögensgegenstände	236	154
Sachanlagen	691	683
Finanzanlagen	4.801	4.839
Anlagevermögen	5.728	5.676
Vorräte	38	40
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	2.155	2.698
Flüssige Mittel, Wertpapiere	3.024	3.449
Umlaufvermögen	5.217	6.187
Rechnungsabgrenzungsposten	116	96
Bilanzsumme	11.061	11.959
Passiva		
Eigenkapital	3.801	3.533
Rückstellungen	797	686
Verbindlichkeiten und sonstige Posten	6.463	7.740
Bilanzsumme	11.061	11.959

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

BILANZSUMME GESUNKEN

Im Geschäftsjahr 2021 ist die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 8 % auf 11,061 Mrd. € (2020: 11,959 Mrd. €) gesunken. Dies ist im Wesentlichen auf einen Rückgang der Forderungen und Wertpapiere zurückzuführen.

EIGENKAPITAL 8 % ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Das Eigenkapital erhöhte sich im Geschäftsjahr 2021 um 8 % auf 3,801 Mrd. € (2020: 3,533 Mrd. €). Die Eigenkapitalquote stieg auf 34,4 % (2020: 29,5 %).

RÜCKSTELLUNGEN STEIGEN UM 16 %

Im Geschäftsjahr 2021 erhöhten sich die Rückstellungen um 16 % auf 797 Mio. € (2020: 686 Mio. €). Der Anstieg resultierte in erster Linie aus höheren Rückstellungen für Personal.

VERBINDLICHKEITEN UND SONSTIGE POSTEN SINKEN UM 16 %

Die Verbindlichkeiten und sonstigen Posten reduzierten sich im Geschäftsjahr 2021 um 16 % auf 6,463 Mrd. € (2020: 7,740 Mrd. €). Dies ist im Wesentlichen auf die Rückzahlung einer Anleihe im Jahr 2021 zurückzuführen.

MITTELZUFLUSS AUS DER INVESTITIONSTÄTIGKEIT SPIEGELT VERÄNDERUNG DES FINANZMITTELBESTANDS WIDER

Die adidas AG verfügt über eine syndizierte Kreditlinie in Höhe von 1,5 Mrd. € und weitere bilaterale Kreditlinien in Höhe von 1,0 Mrd. €. Darüber hinaus steht der Gesellschaft ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2,0 Mrd. € zur Verfügung. ► **SIEHE TREASURY**

Im Geschäftsjahr 2021 ergab sich bei der adidas AG ein Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 811 Mio. € (2020: Mittelabfluss 703 Mio. €). Die Veränderung gegenüber dem Vorjahr resultierte aus dem wesentlich höheren Jahresüberschuss, der zum Teil durch gesunkene Verbindlichkeiten ausgeglichen wurde. Der Nettomittelzufluss aus der Investitionstätigkeit betrug 1,785 Mrd. € (2020: 160 Mio. €). Der Anstieg ist insbesondere auf höhere Dividendeneinnahmen zurückzuführen. Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich ein Mittelabfluss in Höhe von 2,252 Mrd. € (2020: Mittelzufluss 1,162 Mrd. €). Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit ist im Wesentlichen auf den Rückkauf eigener Anteile, die Rückzahlung einer Anleihe und die Dividendenzahlung zurückzuführen. Infolge dieser Entwicklungen erhöhte sich der Finanzmittelbestand der adidas AG gegenüber dem Vorjahr auf 1,600 Mrd. € (2020: 1,256 Mrd. €).

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 192.100.000 € (Stand: 31. Dezember 2021), eingeteilt in ebenso viele auf den Namen lautende Stückaktien, die rechnerisch jeweils mit 1 € am Grundkapital beteiligt sind. Das Grundkapital und die Anzahl der Aktien haben sich im Geschäftsjahr 2021 aufgrund der Einziehung von 8.316.186 eigenen Aktien und Kapitalherabsetzung mit Wirkung zum 30. November 2021 reduziert. Die Aktien sind voll eingezahlt. Ein Anspruch der Aktionär*innen auf Verbriefung ihrer Anteile ist gemäß § 4 Abs. 7 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*in nur, wer entsprechend im Aktienregister eingetragen ist. Jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme und ist maßgebend für den Anteil der Aktionär*innen am Gewinn der Gesellschaft. Mit allen Aktien sind die gleichen Rechte und Pflichten verbunden. Die Rechte und Pflichten der Aktionär*innen ergeben sich im Einzelnen aus den Regelungen des Aktiengesetzes, insbesondere aus den §§ 12, 53a ff., 118 ff. und 186 AktG. Zum 31. Dezember 2021 besaß die adidas AG insgesamt 505.145 eigene Aktien, aus denen der Gesellschaft gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 25**

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**

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 Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder beim Kauf und Verkauf von Aktien der adidas AG gewisse Handelsverbote im (zeitlichen) Zusammenhang mit der Veröffentlichung von Quartalsmitteilungen sowie 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 Mitarbeitende der adidas AG sowie an Mitarbeitende teilnehmender Tochterunternehmen ausgegeben worden sind, unterliegen keinen Veräußerungssperren, soweit nicht lokal anwendbare Vorschriften eine solche Veräußerungssperre vorsehen. Mitarbeitende, die ihre selbst erworbenen Aktien (Investment-Aktien) für mindestens ein Jahr halten, erhalten anschließend für je sechs Investment-Aktien eine Aktie ohne Zuzahlung (Matching-Aktie), sofern sie zu diesem Zeitpunkt noch adidas Mitarbeitende sind. Soweit Mitarbeitende 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.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

AKTIEN MIT SONDERRECHTEN

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

STIMMRECHTSKONTROLLE BEI BETEILIGUNGEN VON MITARBEITENDEN AM KAPITAL

Mitarbeitende, die Aktien der adidas AG halten, üben ihre Kontrollrechte wie andere Aktionär*innen unmittelbar nach Maßgabe der gesetzlichen Vorschriften und der Satzung aus. Die Aktien, die Mitarbeitende im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms erwerben, werden zentral von einem Dienstleister im Namen der teilnehmenden Mitarbeitenden treuhänderisch gehalten. Solange die Aktien treuhänderisch gehalten werden, werden durch den Treuhänder geeignete Maßnahmen ergriffen, um den teilnehmenden Mitarbeitenden 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 Vorstandsvorsitzes 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**

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 Dritteln 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 Aufsichtsratsvorsitz 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. 6, 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.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 6. August 2026 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 2021/I). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionär*innen auszunehmen.
- Ebenfalls bis zum 6. August 2026 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sach- und/oder Bareinlage einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 20.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2021/II). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionär*innen auszunehmen sowie das Bezugsrecht der Aktionär*innen bei Ausgabe von Aktien gegen Sacheinlage ganz oder teilweise auszuschließen. Ferner kann der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionär*innen ausschließen, soweit die neuen Aktien gegen Bareinlage 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 dieser Ermächtigung kann jedoch nur soweit 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 12. Mai 2021 unter Ausschluss des Bezugsrechts auf der Grundlage eines genehmigten Kapitals oder nach Rückerwerb ausgegeben worden sind oder auf die unter Ausschluss des Bezugsrechts 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. Der vorstehende Satz gilt nicht für den Bezugsrechtsausschluss für Spitzenbeträge. Das Genehmigte Kapital 2021/II darf nicht zur Ausgabe von Aktien im Rahmen von Vergütungs- oder Beteiligungsprogrammen für Vorstandsmitglieder, Arbeitnehmende oder für Mitglieder von Geschäftsführungsorganen oder Arbeitnehmende von Tochterunternehmen verwendet werden. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 25**

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 werden, 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 Aktionär*innen 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

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionär*innen 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 Aktionär*innen 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 2021.

Der Vorstand ist ermächtigt, bis zum 11. Mai 2026 eigene Aktien in Höhe von insgesamt bis zu 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden (oder gegebenenfalls 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 Aktionär*innen 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 12 der Tagesordnung der Hauptversammlung vom 12. Mai 2021 entnommen werden. Insbesondere können die Aktien wie folgt verwendet werden:

- Sie können über die Börse oder durch ein öffentliches Angebot an alle Aktionär*innen im Verhältnis ihrer Beteiligungsquote veräußert werden; im Falle eines Angebots an alle Aktionär*innen 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

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 2021 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 2021 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, insbesondere von Grundbesitz und Rechten an Grundbesitz, oder Forderungen (auch gegen die Gesellschaft) 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.
- Sie können im Zusammenhang mit Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen zugunsten von (aktuellen und ehemaligen) Mitarbeitenden der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen sowie zugunsten von (aktuellen und ehemaligen) Organmitgliedern von mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen verwendet werden, wobei die Summe der Aktien 5 % des Grundkapitals nicht übersteigen darf, und zwar weder zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung noch zum Zeitpunkt der Verwendung der Aktien. Auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die von der Gesellschaft aufgrund dieser Ermächtigung an Mitglieder des Vorstands zur Vergütung in Form einer Aktientantieme verwendet werden.
- 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 übertragen werden, dass die Übertragung durch den Vorstand erst nach einer Sperrfrist von mindestens vier Jahren zulässig ist. Die Zuständigkeit dafür liegt beim Aufsichtsrat. Die Summe der Aktien, die auf dieser Grundlage verwendet werden, darf 5 % des Grundkapitals nicht übersteigen, und zwar weder zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung noch zum Zeitpunkt der Verwendung oder Zusage der Aktien. Auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die auf Grundlage dieser Ermächtigung verwendet werden.

Das Bezugsrecht der Aktionär*innen auf eigene Aktien wird insoweit ausgeschlossen, wie diese Aktien gemäß der vorstehenden Ermächtigung verwendet werden. Der Aufsichtsrat kann bestimmen, dass Maßnahmen aufgrund dieser Ermächtigung nur mit seiner Zustimmung oder der Zustimmung eines Aufsichtsratsausschusses vorgenommen werden dürfen.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Der Vorstand ist nach der von der Hauptversammlung am 12. Mai 2021 beschlossenen Ermächtigung ferner befugt, den Aktienwerb auch unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten, die mit einem Kreditinstitut oder Finanzdienstleistungsinstitut zu marktnahen Konditionen abgeschlossen werden, sowie über ein multilaterales Handelssystem im Sinne von § 2 Abs. 6 Börsengesetz durchzuführen. Die adidas AG ist befugt, Optionen zu erwerben, die das Recht vermitteln, bei Ausübung der Optionen Aktien der Gesellschaft zu erwerben (Call-Optionen) und/oder Optionen zu veräußern, die bei Ausübung zum Erwerb von Aktien verpflichten (Put-Optionen) bzw. eine Kombination aus Call- und Put-Optionen oder andere Eigenkapitalderivate zu 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 jeweiligen Ausübung 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 2026 erfolgt. Die Ermächtigung zum Erwerb unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten sowie über multilaterale Handelssysteme enthält auch Festlegungen über den höchsten und niedrigsten Gegenwert je Aktie, der jeweils gewährt werden darf.

Für die Verwendung, den Bezugsrechtsausschluss und die Einziehung von Aktien, die unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten oder über ein multilaterales Handelssystem erworben wurden, gelten die von der Hauptversammlung festgesetzten (vorstehend dargestellten) allgemeinen Regelungen entsprechend.

Der Vorstand hat von der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien im Geschäftsjahr 2021 durch das Aktienrückkaufprogramm 2021/I sowie das Aktienrückkaufprogramm 2021/II Gebrauch gemacht. Im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms 2021/I erwarb die adidas AG 1.851.522 eigene Aktien. Im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms 2021/II wurden 1.619.683 weitere eigene Aktien erworben. Im Berichtsjahr erwarb die adidas AG damit insgesamt 3.471.205 eigene Aktien. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 25**

CHANGE OF CONTROL/ENTSCHÄDIGUNGSVEREINBARUNGEN

Die wesentlichen Vereinbarungen, die Regelungen für den Fall eines Kontrollwechsels (Change of Control) vorsehen, sind die bedeutenden Finanzierungsvereinbarungen der adidas AG. Im Falle eines Kontrollwechsels enthalten diese Vereinbarungen, wie marktüblich, für Kreditgeber/Anleihegläubiger ein Recht zur Kündigung und vorzeitigen Fälligestellung.

Mit Mitgliedern des Vorstands sowie Mitarbeitenden wurden keine Vereinbarungen über Entschädigungsleistungen für den Fall eines Übernahmeangebots getroffen.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN

Anfang 2021 haben wir unsere neue Strategie ‚Own the Game‘ für den Zeitraum bis 2025 vorgestellt. Im Rahmen dieser Strategie konzentrieren wir unsere Wachstumsbemühungen auf die drei strategischen Märkte China, EMEA und Nordamerika. Damit diese Strategie erfolgreich umgesetzt werden kann, hat adidas die eigene Organisationsstruktur verändert. Seit dem 1. Januar 2021 wird China als eigener Markt geführt. Der Markt im Raum Asien-Pazifik (APAC) umfasst nun noch Japan, Südkorea, Südostasien und die Pazifikregion. Die Änderung spiegelt die wachsende Bedeutung Chinas als Wachstumsmarkt für das Unternehmen wider. Außerdem hat adidas den Markt EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika) geschaffen. Damit Skaleneffekte besser genutzt werden können, hat das Unternehmen die ehemaligen Märkte Europa, Russland/GUS und Emerging Markets in den neu definierten Markt EMEA integriert. Die Märkte Nordamerika und Lateinamerika bleiben unverändert.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

EMEA

In EMEA stieg der Umsatz im Jahr 2021 auf währungsbereinigter Basis um 24 % und in Euro um 23 % auf 7,760 Mrd. € (2020: 6,308 Mrd. €). Der währungsbereinigte Anstieg ist auf außerordentliches Wachstum im Performance-Bereich sowie starke zweistellige Zuwächse im Lifestyle-Bereich zurückzuführen. Die Entwicklung bei Performance spiegelt starke Zuwächse in den Kategorien Training und Running sowie außerordentliches Wachstum bei Fußball und Outdoor wider.

Umsatz in EMEA

+24 % (währungsbereinigt)
7,760 Mrd. €

EMEA IM ÜBERBLICK IN MIO. €¹

	2021	2020	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	7.760	6.308	23 %	24 %
Bruttomarge	50,8 %	50,0 %	0,8 PP	–
Segmentbetriebsergebnis	1.658	1.003	65 %	–
Operative Marge des Segments	21,4 %	15,9 %	5,5 PP	–

¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

Die Bruttomarge in EMEA stieg um 0,8 Prozentpunkte auf 50,8 % (2020: 50,0 %). Dies ist auf einen günstigeren Preismix durch weniger Rabattaktionen zurückzuführen. Negative Währungsentwicklungen und höhere Beschaffungskosten haben sich negativ auf die Entwicklung der Bruttomarge ausgewirkt. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 6 % auf 2,294 Mrd. € (2020: 2,159 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich dem Anstieg der Marketingaufwendungen im zweistelligen Bereich zuzuschreiben. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz sanken um 4,7 Prozentpunkte auf 29,6 % (2020: 34,2 %). Aufgrund der verbesserten Bruttomarge und der niedrigeren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stieg die operative Marge um 5,5 Prozentpunkte auf 21,4 % (2020: 15,9 %). Das Betriebsergebnis in EMEA lag mit 1,658 Mrd. € um 65 % über dem Vorjahresniveau (2020: 1,003 Mrd. €).

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

NORDAMERIKA

In Nordamerika stieg der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 17 % und in Euro um 13 % auf 5,105 Mrd. € (2020: 4,519 Mrd. €). Der währungsbereinigte Anstieg ist auf starke zweistellige Zuwächse im Performance-Bereich zurückzuführen, die zweistelliges Wachstum in den Kategorien Training und Running sowie außerordentliche Zuwächse bei Fußball und Outdoor widerspiegeln. Auch im Lifestyle-Bereich nahm der Umsatz im zweistelligen Bereich zu.

Umsatz in Nordamerika

+17 % (währungsbereinigt)
5,105 Mrd. €

NORDAMERIKA IM ÜBERBLICK IN MIO. €¹

	2021	2020	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	5.105	4.519	13 %	17 %
Bruttomarge	46,2 %	42,8 %	3,4 PP	–
Segmentbetriebsergebnis	960	506	90 %	–
Operative Marge des Segments	18,8 %	11,2 %	7,6 PP	–

¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

Die Bruttomarge in Nordamerika nahm um 3,4 Prozentpunkte auf 46,2 % zu (2020: 42,8 %). Während ein günstigerer Preismix durch weniger Rabattaktionen positive Effekte auf die Entwicklung hatte, wirkten sich höhere Beschaffungskosten und ein ungünstigerer Vertriebskanalmix negativ auf die Bruttomarge aus. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen um 2 % auf 1,433 Mrd. € zurück (2020: 1,460 Mrd. €). Diese Entwicklung spiegelt einen Rückgang der Betriebsgemeinkosten wider, während bei den Marketingaufwendungen ein Anstieg verzeichnet wurde. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz sanken um 4,2 Prozentpunkte auf 28,1 % (2020: 32,3 %). Infolge der höheren Bruttomarge und der niedrigeren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stieg die operative Marge um 7,6 Prozentpunkte auf 18,8 % (2020: 11,2 %). Das Betriebsergebnis in Nordamerika stieg um 90 % auf 960 Mio. € (2020: 506 Mio. €).

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

CHINA

Der Umsatz in China stieg auf währungsbereinigter Basis um 3 % und in Euro um 6 % auf 4,597 Mrd. € (2020: 4,342 Mrd. €). Der währungsbereinigte Umsatzanstieg ist einem Wachstum im mittleren einstelligen Bereich bei Lifestyle zuzuschreiben. Zuwächse im niedrigen einstelligen Bereich in den Kategorien Training und Outdoor trugen ebenfalls zu dieser Verbesserung bei.

Umsatz in China

+3 % (währungsbereinigt)
4,597 Mrd. €

CHINA IM ÜBERBLICK IN MIO. €¹

	2021	2020	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	4.597	4.342	6 %	3 %
Bruttomarge	51,8 %	52,3 %	- 0,5 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	1.194	1.137	5 %	-
Operative Marge des Segments	26,0 %	26,2 %	- 0,2 PP	-

¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

Die Bruttomarge in China verringerte sich um 0,5 Prozentpunkte auf 51,8 % (2020: 52,3 %). Verantwortlich dafür waren in erster Linie negative Währungsentwicklungen und höhere Beschaffungskosten, die nur zum Teil durch einen günstigeren Kategoriemix ausgeglichen werden konnten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen aufgrund sowohl höherer Marketingaufwendungen als auch Betriebsgemeinkosten um 5 % auf 1,188 Mrd. € (2020: 1,134 Mrd. €). Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich im Vergleich zum Vorjahr um 0,3 Prozentpunkte auf 25,8 % (2020: 26,1 %). Da der Rückgang der Bruttomarge nicht vollständig durch die niedrigeren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz ausgeglichen werden konnte, sank die operative Marge um 0,2 Prozentpunkte auf 26,0 % (2020: 26,2 %). Das Betriebsergebnis in China stieg um 5 % auf 1,194 Mrd. € (2020: 1,137 Mrd. €).

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ASIEN-PAZIFIK

Der Umsatz in Asien-Pazifik stieg währungsbereinigt um 8 % und in Euro um 5 % auf 2,180 Mrd. € (2020: 2,083 Mrd. €). Auf währungsbereinigter Basis ist diese Entwicklung einem Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Bereich bei Performance, aufgrund moderater Verbesserungen in den Kategorien Training und Running, sowie einem Zuwachs im niedrigen einstelligen Bereich bei Lifestyle zuzuschreiben.

Umsatz in Asien-Pazifik

+8 % (währungsbereinigt)
2,180 Mrd. €

ASIEN-PAZIFIK IM ÜBERBLICK IN MIO. €¹

	2021	2020	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	2.180	2.083	5 %	8 %
Bruttomarge	51,3 %	52,0 %	- 0,7 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	457	382	19 %	-
Operative Marge des Segments	20,9 %	18,3 %	2,6 PP	-

¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

Die Bruttomarge in Asien-Pazifik ging um 0,7 Prozentpunkte auf 51,3 % zurück (2020: 52,0 %). Verantwortlich hierfür sind negative Währungsentwicklungen, höhere Beschaffungskosten und ein ungünstigerer Vertriebskanalmix. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit verringerten sich um 6 % auf 677 Mio. € (2020: 717 Mio. €). Diese Entwicklung ist auf einen Rückgang der Marketingaufwendungen sowie – in höherem Ausmaß – der Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz sanken um 3,4 Prozentpunkte auf 31,1 % (2020: 34,4 %). Da der Rückgang der Bruttomarge durch die niedrigen Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensiert wurde, stieg die operative Marge um 2,6 Prozentpunkte auf 20,9 % (2020: 18,3 %). Das Betriebsergebnis in Asien-Pazifik stieg um 19 % auf 457 Mio. € (2020: 382 Mio. €).

LATEINAMERIKA

Der Umsatz in Lateinamerika stieg währungsbereinigt um 47 % und in Euro um 40 % auf 1,446 Mrd. € (2020: 1,035 Mrd. €). Auf währungsbereinigter Basis ist diese Entwicklung auf ein außerordentliches Umsatzwachstum sowohl bei Performance als auch bei Lifestyle zurückzuführen. Alle wichtigen Kategorien – Training, Running, Fußball und Outdoor – konnten starke zweistellige Zuwächse verbuchen.

Umsatz in Lateinamerika

+47 % (währungsbereinigt)
1,446 Mrd. €

LATEINAMERIKA IM ÜBERBLICK IN MIO. €¹

	2021	2020	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	1.446	1.035	40 %	47 %
Bruttomarge	48,2 %	44,2 %	3,9 PP	–
Segmentbetriebsergebnis	265	33	709 %	–
Operative Marge des Segments	18,3 %	3,2 %	15,1 PP	–

¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

Die Bruttomarge in Lateinamerika stieg um 3,9 Prozentpunkte auf 48,2 % (2020: 44,2 %). Während ein günstigerer Preismix durch weniger Rabattaktionen einen positiven Effekt auf die Entwicklung der Bruttomarge hatte, wirkten sich negative Währungseffekte, ein ungünstigerer Vertriebskanalmix und höhere Beschaffungskosten negativ auf die Entwicklung aus. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen aufgrund eines zweistelligen Anstiegs der Marketingaufwendungen um 1 % auf 434 Mio. € (2020: 429 Mio. €), während bei den Betriebsgemeinkosten ein Rückgang verzeichnet wurde. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz sanken um 11,5 Prozentpunkte auf 30,0 % (2020: 41,5 %). Aufgrund der höheren Bruttomarge und der geringeren Aufwendungen aus betrieblicher Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stieg die operative Marge um 15,1 Prozentpunkte auf 18,3 % (2020: 3,2 %). Das Betriebsergebnis in Lateinamerika stieg um 709 % auf 265 Mio. € (2020: 33 Mio. €).

AUSBLICK

Für das Jahr 2022 rechnen wir damit, dass sich die robuste Erholung der Weltwirtschaft und der Konsumausgaben fortsetzen wird. Trotz anhaltender Unsicherheit aufgrund der weiterhin negativen Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie gehen wir davon aus, dass die globale Sportartikelbranche im Jahr 2022 weiter deutlich wachsen wird. Die makroökonomische Erholung sowie der strukturelle Rückenwind in der Branche in Kombination mit der Umsetzung unserer Strategie ‚Own the Game‘ und unserer starken Produkt-Pipeline werden voraussichtlich zu einem währungsbereinigten Umsatzwachstum zwischen 12 % und 14 % führen. Die Bruttomarge wird unseren Prognosen zufolge auf ein Niveau zwischen 51,5 % und 52,0 % steigen. Wir gehen davon aus, dass sich die operative Marge auf einen Wert zwischen 10,5 % und 11,0 % verbessern wird. Infolgedessen wird ein Anstieg des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen auf einen Wert zwischen 1,8 Mrd. € und 1,9 Mrd. € erwartet. Alle in diesem Ausblick genannten Erwartungen schließen Beiträge der Marke Reebok aus.

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. 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 in diesem Ausblick getroffenen Aussagen abweichen. adidas übernimmt keine Verpflichtung, außerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Veröffentlichungsvorschriften die in diesem Lagebericht enthaltenen zukunftsbezogenen Aussagen zu aktualisieren. ► **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT**

VERÄUSSERUNG VON REEBOK

Im Rahmen der Entwicklung seiner neuen Strategie ‚Own the Game‘ hat adidas beschlossen, das Reebok Geschäft für einen Gesamtbetrag von bis zu 2,1 Mrd. € an die Authentic Brands Group zu verkaufen. Der Abschluss der Transaktion wird für das erste Quartal 2022 erwartet.

STABILISIERUNG DES GLOBALEN WIRTSCHAFTSWACHSTUMS IM JAHR 2022²⁶

Das globale Bruttoinlandsprodukt (BIP) wird im Jahr 2022 voraussichtlich um 4,1 % wachsen, trotz der anhaltenden Auswirkungen von Covid-19, nachlassender wirtschafts- und finanzpolitischer Unterstützung sowie anhaltender Störungen der globalen Lieferketten. Alle Regionen werden weiterhin mit Abwärtsrisiken aufgrund des potenziellen Wiederauflebens von Covid-19, einer restriktiveren Geldpolitik, geopolitische Konflikte, extremen Wetterlagen sowie anderen Naturkatastrophen konfrontiert sein. Dennoch wird erwartet, dass sich Produktion, Verbrauch und Handel angesichts eines effizienteren Pandemiemanagements sowie weltweit gestiegener Impfquoten allmählich verbessern. Zudem wirkt sich die unterschiedliche Wachstumsdynamik in den Industrieländern und den Schwellenländern auf die globale BIP-Prognose aus. In den Industrieländern wird mit einem Wachstum in Höhe von 3,8 % gerechnet, wobei sich Nachholbedarfseffekte auf die Nachfrage abschwächen und die Inflation über den Zielwerten bleibt. In den Schwellenländern wird ein Wachstum von 4,6 % prognostiziert, da die Impfquoten hier stetig steigen, während die geldpolitischen Lockerungen zurückgenommen werden.

²⁶ Quelle: World Bank Global Economic Prospects.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ANHALTENDES WACHSTUM DER SPORTARTIKELBRANCHE IM JAHR 2022

Vorausgesetzt, dass es zu keinen Verzögerungen bei der Erholung von der Pandemie oder sonstigen makroökonomischen Rückschlägen kommt, wird sich der Aufschwung der globalen Sportartikelbranche im Jahr 2022 fortsetzen. Den Prognosen zufolge wird die Nachfrage vor dem Hintergrund hoher Impfraten und eines weniger restriktiveren Pandemiemanagements angesichts der geringeren Wahrscheinlichkeit weiterer Lockdowns, Social-Distancing-Maßnahmen und Ladenschließungen robust bleiben. Darüber hinaus werden sportliche Großereignisse wie die Olympischen Winterspiele Beijing 2022 und die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2022 in Katar das Wachstum der Branche unterstützen, da große wie kleine Veranstaltungen wieder vor Publikum stattfinden. Zudem wird die Sportartikelbranche den Prognosen zufolge langfristig attraktiv bleiben, da bestehende globale Trends wie ‚Athleisure‘, zunehmende sportliche Betätigung und ein erhöhtes Gesundheitsbewusstsein sich weiter beschleunigen. Das Thema Nachhaltigkeit wird bei steigendem Umweltbewusstsein der Konsument*innen den Erwartungen zufolge noch weiter an Bedeutung gewinnen. Die Pandemie verstärkt die Verlagerung des Einkaufsverhaltens auf den Online-Bereich und Social-Media-Kanäle deutlich. Große Branchenakteure werden diesen Trend nutzen, indem sie ihr DTC (Direct-to-Consumer)-Geschäft weiter ausbauen. Die Risiken einer verzögerten Erholung von der Coronavirus-Pandemie sowie zunehmender geopolitischen Spannungen bleiben jedoch auch für die Sportartikelbranche bestehen.

AUSBLICK FÜR 2022¹

	2021	Ausblick 2022
Umsatz (in Mio. €)	21.234	Anstieg zwischen 12 % und 14 % ²
EMEA	7.760	Anstieg im mittleren Zehnprozentbereich ²
Nordamerika	5.105	Anstieg im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich ²
China	4.597	Anstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich ²
Asien-Pazifik	2.180	Anstieg im mittleren Zehnprozentbereich ²
Lateinamerika	1.446	Anstieg im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich ²
Bruttomarge	50,7 %	Anstieg auf einen Wert zwischen 51,5 % und 52,0 %
Operative Marge	9,4 %	Anstieg auf einen Wert zwischen 10,5 % und 11,0 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	1.492	Anstieg auf einen Wert zwischen 1,8 Mrd. € und 1,9 Mrd. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse³	20,0 %	Rückgang auf unter 20 %
Investitionen (in Mio. €)³	667	Anstieg auf einen Wert von bis zu 900 Mio. €

1 Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

2 Währungsbereinigt.

3 Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten wider.

WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ STEIGT IM JAHR 2022 VORAUSSICHTLICH ZWISCHEN 12 % UND 14 %

Angesichts der Erholung von der Coronavirus-Pandemie im Jahr 2021 erwarten wir, dass sich der starke Umsatzanstieg im Jahr 2022 fortsetzt. Trotz Covid-19-bedingter Herausforderungen in manchen Teilen der Welt, Unsicherheiten bezüglich der globalen Konjunkturaussichten und der Risiken durch geopolitischen Spannungen werden langfristige Wachstumstreiber der Branche die Umsatzentwicklung des Unternehmens positiv beeinflussen. Dazu gehören beispielsweise zunehmende sportliche Betätigung, die steigende Beliebtheit sportinspirierter Bekleidung und Schuhe („Athleisure“) sowie die Digitalisierung. Neben diesem strukturellen Rückenwind in der Branche werden die Umsetzung unserer Strategie „Own

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

the Game' sowie unsere starke Produkt-Pipeline den Prognosen zufolge zu Umsatzwachstum im zweistelligen Prozentbereich führen. Konkret gehen wir davon aus, dass der Umsatz währungsbereinigt zwischen 12 % und 14 % wachsen wird. Diese Entwicklung wird durch positive Währungsentwicklungen unterstützt.

WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ STEIGT VORAUSSICHTLICH IN ALLEN MARKTSEGMENTEN

Wir gehen davon aus, dass der Umsatz auf währungsbereinigter Basis im Jahr 2022 in allen Marktsegmenten wachsen wird. Während den Prognosen zufolge der währungsbereinigte Umsatz in Nordamerika und Lateinamerika im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich zulegen wird, erwarten wir für EMEA und Asien-Pazifik einen währungsbereinigten Umsatzzuwachs im mittleren Zehnprozentbereich. Für China gehen wir von einem Zuwachs im mittleren einstelligen Bereich aus.

BRUTTOMARGE STEIGT VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT ZWISCHEN 51,5 % UND 52,0 %

Wir gehen davon aus, dass sich die Bruttomarge im Jahr 2022 weiter erholen und einen Wert zwischen 51,5 % und 52,0 % erreichen wird. Effekte aus einem günstigeren Vertriebskanalmix, Preiserhöhungen sowie die Auswirkungen positiver Währungsentwicklungen werden die Verbesserung der Bruttomarge unterstützen und, den Prognosen zufolge, deutlich höhere Kosten der Lieferkette kompensieren.

OPERATIVE MARGE VERBESSERT SICH VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT ZWISCHEN 10,5 % UND 11,0 %

Wir gehen davon aus, dass die operative Marge im Geschäftsjahr 2022 einen deutlichen Anstieg auf einen Wert zwischen 10,5 % und 11,0 % verzeichnen wird. Neben der erwarteten gestiegenen Bruttomarge werden auch niedrigere Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz – auch aufgrund von zum Teil nicht wiederkehrenden Remanenzkosten („Stranded Costs“) im Zusammenhang mit Reebok – zur Verbesserung der Profitabilität beitragen. Auf der Grundlage des starken Umsatzanstiegs in Verbindung mit Margenverbesserungen rechnen wir im Jahr 2022 mit einem Anstieg des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen auf ein Niveau zwischen 1,8 Mrd. € und 1,9 Mrd. €.

DURCHSCHNITTLICHES OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ VERRINGERT SICH VORAUSSICHTLICH

Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz hat sich während der Coronavirus-Pandemie aufgrund anhaltender temporärer Store-Schließungen und verringerter Durchverkäufe signifikant erhöht. Bereits 2021 haben wir eine Normalisierung des Vorratsniveaus erreicht und das Niveau unseres operativen kurzfristigen Betriebskapitals deutlich verbessert. Wir werden diese Entwicklung im Jahr 2022 weiter fortsetzen und das durchschnittliche kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz wieder auf einen Wert unter 20 % senken.

INVESTITIONSAUSGABEN STEIGEN VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT VON BIS ZU 900 MIO. €

Zur erfolgreichen Umsetzung unserer Wachstumsstrategie werden wir weiter in unser Geschäft investieren. Im Jahr 2022 werden demnach die Investitionsausgaben unseren Erwartungen zufolge auf einen Wert von bis zu 900 Mio. € steigen. Investitionen in unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte sowie in Digitalisierung, inklusive E-Commerce, werden den Großteil der Investitionsausgaben ausmachen.

MANAGEMENT SCHLÄGT DIVIDENDENZAHLUNG IN HÖHE VON 3,30 € JE AKTIE VOR

Angeichts der starken operativen und finanziellen Ergebnisse im Jahr 2021, der Finanzlage des Unternehmens sowie des Vertrauens des Managements in die langfristigen Wachstumsaussichten beabsichtigen Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG, der Hauptversammlung am 12. Mai 2022 eine Dividende in Höhe von 3,30 € je dividendenberechtigte Aktie vorzuschlagen. Dies bedeutet eine Erhöhung von 10 % gegenüber dem Vorjahr (2021: 3,00 €). Die gesamte Dividendenausschüttung würde 632 Mio. € betragen (2021: 585 Mio. €). ► [SIEHE UNSERE AKTIE](#)

RISIKO- UND CHANCENBERICHT

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

Hauptziel des Risiko- und Chancenmanagements 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. 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. 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.

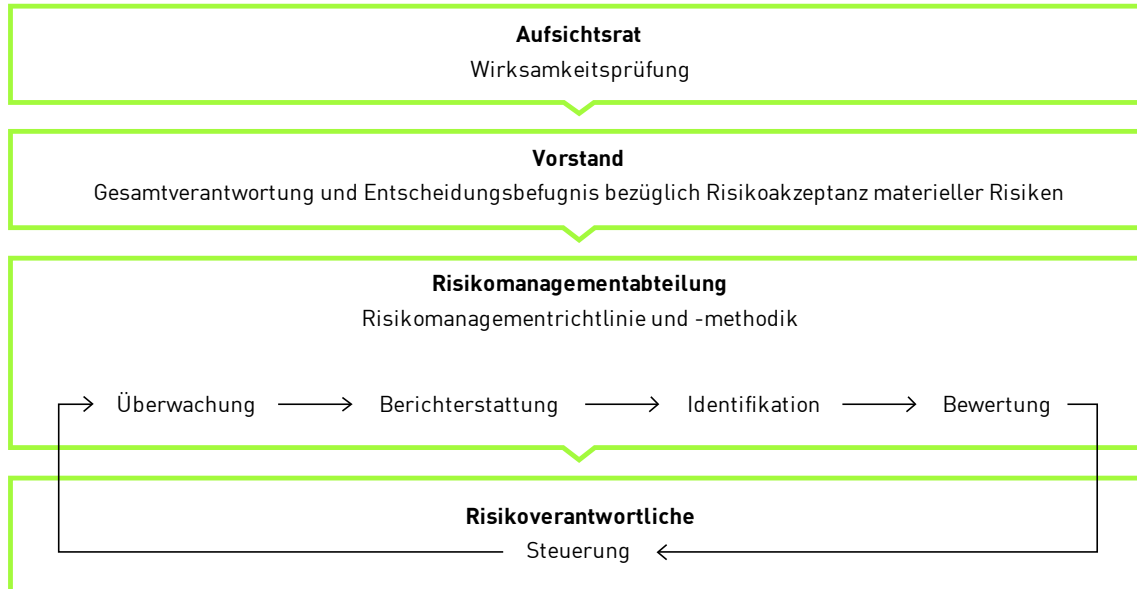
RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTSYSTEM

Der Vorstand trägt die Gesamtverantwortung für das Risiko- und Chancenmanagementsystem, durch das ein umfassendes und einheitliches Management sämtlicher wesentlicher Risiken und Chancen sichergestellt wird. 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 Wirksamkeit des Risikomanagementsystems zu überwachen, was durch den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats durchgeführt 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 Tochterunternehmen 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, systematisch berichtet und überwacht. Im Jahr 2021 haben wir unser Risiko- und Chancenmanagementsystem weiterentwickelt, indem wir ein quantitatives Konzept für die Risikotragfähigkeit und den Risikoappetit eingeführt haben. Die Risikotragfähigkeit ist eine liquiditätsbasierte Kennzahl und beschreibt das Höchstmaß an Risiko, welches die adidas AG tragen kann, ohne von einer Insolvenz bedroht zu sein. Der Risikoappetit bezieht sich auf das Höchstmaß an Risiko, das das Unternehmen eingehen will, und leitet sich aus den Liquiditätszielen des Unternehmens ab.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTSYSTEM



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. Halbjährlich führt die Risikomanagementabteilung eine Befragung der Mitglieder der ‚Core Leadership Group‘ (CLG), ‚Extended Leadership Group‘ (ELG) und ‚Global High Potential Group‘ (GHIPO) durch und stellt so eine effektive ‚Bottom-up‘-Identifikation von Risiken und Chancen sicher. Die Risikomanagementabteilung hat des Weiteren 25 Kategorien definiert, die bei der systematischen Identifikation von Risiken und Chancen unterstützen sollen. Zudem greift adidas im Identifikationsprozess der Risiken und Chancen auf verschiedene Instrumente zurück, beispielsweise auf die primäre qualitative und quantitative Marktforschung. Dazu zählen z. B. Trendscouting, Konsumentenbefragungen und Erfahrungswerte unserer Geschäftspartner. 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 Konsument*innen bestehen. Des Weiteren überwachen wir im Rahmen unseres Identifikationsprozesses und mit Orientierung am Rahmenwerk der ‚Task Force on Climate-related Financial Disclosures‘ (TCFD) physische Risiken im Zusammenhang mit klimatischen Veränderungen sowie Risiken und Chancen, die aus dem Übergang zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft entstehen. 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 in den Zuständigkeitsbereich der Risikomanagementabteilung, die beim Bewertungsprozess von Fachexpert*innen unterstützt und beraten wird und darüber hinaus auch

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

externe und interne Daten verwendet. Zudem führt die Risikomanagementabteilung mit den Vorstandsmitgliedern und den obersten Führungskräften eine Bewertung der Risiken und Chancen durch.

Nach unserer Methode werden Risiken und Chancen anhand zweier Dimensionen bewertet: der möglichen Auswirkung und der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Auswirkung. Gemäß 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 Gewinn und Cashflow des Unternehmens. Zu den eingesetzten nichtfinanziellen Größen zählen das Ausmaß der Beeinträchtigung von Reputation und Markenimage des Unternehmens sowie seiner Attraktivität als Arbeitgeber. Außerdem können das Ausmaß eines Personenschadens und das Ausmaß rechtlicher Konsequenzen sowohl für das Unternehmen als auch für handelnde Einzelpersonen berücksichtigt werden. 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.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

BEWERTUNGSKATEGORIEN DER RISIKEN

Eintrittswahrscheinlichkeit			Wesentliche Risiken		
> 85 %					
50 % – 85 %					
30 % – 50 %					
15 % – 30 %					
< 15 %					
	Marginal	Niedrig	Mittel	Hoch	Signifikant
Finanzielle Äquivalente¹	1–10 Mio. €	10–35 Mio. €	35–60 Mio. €	60–100 Mio. €	> 100 Mio. €
Qualitative Äquivalente	<p>Marginale Auswirkungen auf die Reputation, z. B. lokale Zunahme negativer Reaktionen von Konsumentenseite & leicht reduzierte Verhandlungsmacht gegenüber Partnern & schlechtere Arbeitgeberbewertungen;</p> <p>geringfügige gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Belegschaft oder Dritten, die keine medizinische Behandlung erfordern;</p> <p>Notwendigkeit der Behebung eines Missstands durch interne Maßnahmen.</p>	<p>Geringe Auswirkungen auf die Reputation, z. B. weltweit starke Zunahme negativer Reaktionen von Konsumentenseite & reduzierte Verhandlungsmacht gegenüber Partnern & schlechtere Ergebnisse bei wichtigen nichtfinanziellen externen Ratings;</p> <p>geringfügige gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Belegschaft oder Dritten, die eine medizinische Behandlung erfordern;</p> <p>gerichtliche Untersuchungen ohne unmittelbare Sanktionierung, aber Notwendigkeit der Behebung eines Missstands durch interne Maßnahmen (inkl. Kündigung von Beschäftigungsverhältnissen).</p>	<p>Mittlere Auswirkungen auf den Ruf, z. B. Ablehnung durch bestimmte Konsumentengruppen & Beendigung oder Neuverhandlungen von Partnerschaften & Gewinnwarnungen;</p> <p>gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Belegschaft oder Dritten, die eine stationäre medizinische Behandlung erfordern;</p> <p>Inhaftierung von Mitarbeitenden als Folge gerichtlicher Untersuchungen und/oder Betriebsunterbrechung.</p>	<p>Starke Auswirkungen auf den Ruf, z. B. regionale Konsumentenboykotte & Beendigung einer wichtigen Partnerschaft & Herabstufung der Kreditwürdigkeit und Analysenbewertungen & vorübergehende, lokale Streiks der Beschäftigten;</p> <p>schwere gesundheitliche Beeinträchtigungen mit bleibenden Schäden bei Belegschaft oder Dritten;</p> <p>Inhaftierung von oberen Führungskräften als Folge gerichtlicher Untersuchungen und/oder erhebliche Betriebsunterbrechung, u. a. aufgrund laufender Ermittlungen.</p>	<p>Signifikante Auswirkungen auf den Ruf, z. B. weltweit anhaltende Konsumentenboykotte, Beendigung mehrerer wichtiger Partnerschaften, Ausschluss aus wichtigen Aktienindizes & weltweite, lang andauernde Streiks der Beschäftigten;</p> <p>Todesfälle bei Belegschaft oder Dritten;</p> <p>Rechtsstreitigkeiten (auch Sammelklagen), Inhaftierung von Mitgliedern des Vorstands, Monitoring und/oder Stilllegung des operativen Geschäfts infolge gerichtlicher Verfügung.</p>
Mögliche Auswirkung					
Risikoklassifizierung: ■ Gering ■ Moderat ■ Groß					

¹ Basierend auf Gewinn und Cashflow.

Bei der Risiko- und Chancenbewertung wird zusätzlich berücksichtigt, wie schnell ein Risiko bzw. eine Chance eintreten kann („Velocity“). Wir unterscheiden dabei, in welchem Geschäftsjahr Risiken und Chancen eintreten könnten. Bei der Risikobewertung betrachten wir sowohl das Brutto- als auch das Nettorisiko. Das Brutto- und Nettorisiko 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

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

eingetretenen Risiken und Chancen im Vergleich zur ursprünglichen Bewertung („Back-Testing“). Auf diese Weise stellen wir eine stetige Überprüfung der Genauigkeit der Risiko- und Chanceneinschätzung 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.

Um das Gesamtrisikoprofil (d.h. die aggregierte Risikoposition) des Unternehmens zu bestimmen, aggregieren wir Risiken und Chancen mithilfe einer stochastischen Simulation (Monte-Carlo-Simulation), wobei wir Interdependenzen von Einzelrisiken- und Chancen berücksichtigen. Hinsichtlich der Beurteilung des Fortbestandes des Unternehmens vergleichen wir das Risikoprofil mit der vom Unternehmen definierten Risikotragfähigkeit und bestimmen die Wahrscheinlichkeit, mit der das Gesamtrisikoprofil die Risikotragfähigkeit übersteigt. Um festzustellen ob unser Rating gefährdet ist, bestimmen wir die Wahrscheinlichkeit, mit der das Gesamtrisikoprofil den Risikoappetit übersteigt.

- **Risiko- und Chancensteuerung:** Risiken und Chancen werden gemäß den Grundsätzen des Risiko- und Chancenmanagements, die in der Richtlinie zum Risikomanagement dargelegt sind, gesteuert. Die Risikoverantwortlichen haben die Aufgabe, in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen geeignete risikomindernde Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen. Darüber hinaus müssen die Risikoverantwortlichen eine allgemeine Strategie zum Umgang mit den identifizierten Risiken erarbeiten. Zu diesen Strategien zählen Risikovermeidung, Risikoverringung mit dem Ziel, die Auswirkung bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeit zu reduzieren, Risikotransfer auf Dritte oder Risikoakzeptanz. Die Entscheidung über die Umsetzung der entsprechenden Strategie zur Steuerung des Risikos berücksichtigt auch die Kosten im Verhältnis zum Nutzen 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. Abhängig von der in der Risiko- und Chancenbewertung festgelegten Risikoklassifizierung liegt die Entscheidungsbefugnis hinsichtlich Risikoakzeptanz beim Vorstand, bei den obersten Führungskräften, die direkt an ein Vorstandsmitglied berichten, und beim operativen Management auf der nächsten hierarchischen Ebene. Eine Entscheidung, wesentliche Risiken zu akzeptieren, ohne zusätzliche risikomindernde Maßnahmen zu ergreifen, kann nur vom gesamten Vorstand getroffen werden. Der Vorstand berücksichtigt in seinem Entscheidungsprozess das Gesamtrisikoprofil (d.h. die aggregierte Risikoposition) im Vergleich zu Risikoappetit und Risikotragfähigkeit. Um den Vorstand zu unterstützen, hat die zentrale Risikomanagementabteilung klare Grenzwerte für die Wahrscheinlichkeit, dass das Gesamtrisikoprofil den Risikoappetit und die Risikotragfähigkeit übersteigt, festgelegt. Der Risikoappetit des Unternehmens darf mit einer Wahrscheinlichkeit von mindestens 95 % und die Risikotragfähigkeit mit einer Wahrscheinlichkeit von mindestens 99 % nicht überschritten 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.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Die regelmäßige Risikoberichterstattung erfolgt halbjährlich in einem fünfstufigen Prozess:

- Die Risikomanagementabteilung identifiziert Risiken und Chancen (mit einer potenziellen Auswirkung von mehr als 1 Mio. € auf den Gewinn und Cashflow) mithilfe einer Befragung der Mitglieder von ‚CLG‘, ‚ELG‘ und ‚GHIPO‘ und greift zudem auf verfügbare Informationen zum internen und externen Umfeld des Unternehmens zurück. Die Risikomanagementabteilung bewertet, konsolidiert und aggregiert die identifizierten Risiken bzw. Chancen („Bottom-up“-Bewertung).
- Anschließend erörtert die Risikomanagementabteilung die Bewertung der wichtigsten Risiken und Chancen mit den Mitgliedern des Vorstands und den Führungskräften, die direkt an den Vorstand berichten. Die Vorstandsmitglieder und Führungskräfte validieren die Bewertung der Risiken und Chancen für ihren Verantwortungsbereich („Top-down“-Bewertung).
- Die Risikomanagementabteilung erstellt einen Bericht für den Gesamtvorstand, der sowohl die Ergebnisse der „Bottom-up“- als auch der „Top-down“-Bewertung sowie die Aggregation der Risiken und Chancen enthält, um auf eine potenzielle Gefährdung des Ratings und des Fortbestands des Unternehmens hinzuweisen. Der Vorstand überprüft den Bericht, erarbeitet eine gemeinsame Sichtweise der Risiken und Chancen und entscheidet, ob Risikoverantwortliche zusätzliche Maßnahmen einleiten sollen.
- Basierend auf der Entscheidung des Vorstands erstellt die Risikomanagementabteilung den finalen Risiko- und Chancenbericht, der auch mit der ‚CLG‘ geteilt wird.
- 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 identifizierter materieller Risiken oder Chancen erfolgt die Berichterstattung an den Vorstand auch ad hoc außerhalb der regulären halbjährlichen Risikoberichterstattung. Dies gilt gleichfalls, wenn Sachverhalte identifiziert werden, die aufgrund ihrer Wesentlichkeit einer umgehenden Information an den Vorstand bedürfen.

COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM (ADIDAS FAIR PLAY)

■ Für uns ist die Einhaltung der Gesetze sowie interner und externer Vorschriften unerlässlich. Der Vorstand gibt die Richtung vor: Jede und jeder Beschäftigte muss in ihrer/seiner Tätigkeit für das Unternehmen ethisch korrekt handeln und Gesetze sowie interne und andere externe Bestimmungen einhalten. Wir sind überzeugt, dass unser ‚adidas Fair Play‘ einem Großteil an potenziellen Problemen im Zusammenhang mit Compliance entgegenwirkt. Aus diesem Grund setzen wir spezielle Methoden ein, um eventuelle Probleme zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren. Dabei ist uns jedoch bewusst, dass selbst das beste Compliance-System nicht alle Verstöße verhindern kann.

Der adidas Chief Compliance Officer verantwortet das Compliance Management System (CMS). Wir betrachten Compliance als allumfassendes Thema, das alle Geschäftsbereiche entlang der gesamten Wertschöpfungskette tangiert. Unser zentrales Compliance-Team arbeitet eng mit den regionalen Compliance-Manager*innen und den zuständigen lokalen Compliance-Beauftragten zusammen, um jährlich die wesentlichen Compliance-Risiken systematisch zu beurteilen. Darüber hinaus führt das zentrale Compliance-Team in ausgewählten Konzerneinheiten regelmäßig Compliance-Prüfungen durch. Aufgrund der weitreichenden pandemiebedingten Reisebeschränkungen in 2021 wurden die Prüfungen auf 2022 verschoben.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Das CMS des Unternehmens basiert auf den OECD-Grundsätzen zu 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 Marke durch rechts- und richtlinienkonformes Verhalten schützen und weiter stärken,
- Vielfalt bewahren, indem Belästigung und Diskriminierung bekämpft werden.

Der adidas Fair Play Code of Conduct ist auf unserer Website einsehbar und gibt Leitlinien für das Verhalten im Arbeitsalltag vor, die für alle Beschäftigten weltweit und in allen Geschäftsbereichen verpflichtend sind. Im Jahr 2020 haben wir den Code of Conduct überarbeitet, um sicherzustellen, dass er aktuelle Relevanz behält und unser Geschäftsumfeld widerspiegelt. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERHALTENSKODEX](https://www.adidas-group.com/s/verhaltenskodex)

Der Fair Play Code of Conduct und unser CMS basieren auf drei Säulen: Vorbeugen, Erkennen, Reagieren:

- **Vorbeugen:** Die Compliance-Abteilung überprüft das Compliance Management System in regelmäßigen Abständen und nimmt gegebenenfalls Aktualisierungen vor. Zusätzlich zu dem oben genannten überarbeiteten Fair Play Code of Conduct haben wir im September 2020 eine Antibelästigungs- und Antidiskriminierungsrichtlinie eingeführt, um den verstärkten Einsatz von adidas zur Bekämpfung von Belästigung und Diskriminierung am Arbeitsplatz zu untermauern. Es erfolgen Kommunikationsmaßnahmen zum Thema Compliance von Führungskräften, und die Compliance-Abteilung stellt im Rahmen des Onboarding-Prozesses sowie in einem regelmäßigen, wiederkehrenden Rhythmus für alle Beschäftigten weltweit verpflichtende Schulungen diesbezüglich bereit. Darüber hinaus bietet die Compliance-Abteilung zusammen mit Partnern auch, wo erforderlich, gezielte Compliance-Präsenz-Seminare für leitende Führungskräfte sowie neu beförderte und rekrutierte leitende Führungskräfte weltweit an, 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. Auch im Jahr 2021 hat das Unternehmen Schulungen zu verschiedenen Themen eingeführt, darunter Informationssicherheit, Einkauf sowie Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion. Darüber hinaus haben wir die Zusammenarbeit der Compliance-Abteilung mit der internen Revisionsabteilung, der Abteilung für Konzernrichtlinien und interne Kontrollen sowie der Risikomanagementabteilung weiter gestärkt.
- **Erkennen:** Um potenzielle Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften oder interne Richtlinien rechtzeitig zu erkennen, verfügt das Unternehmen über Whistleblowing-Verfahren. Beschäftigte können Bedenken im Hinblick auf Compliance-Verstöße intern an ihre Vorgesetzten, den Chief Compliance Officer, die regionalen Compliance-Manager*innen oder lokale Compliance-Beauftragte, die zuständigen Personalmanager oder, wenn vorhanden, den Betriebsrat bzw. extern über einen unabhängigen vertraulichen Hotline- oder Website-Service melden. Auf Wunsch kann die Kontaktaufnahme hier anonym erfolgen. Die Fair-Play-Hotline und -Website können jederzeit und weltweit kontaktiert werden. Wenn erforderlich, können Dolmetscher*innen hinzugezogen werden. Um alle unsere Standorte weltweit zu erreichen, wird sowohl digital als auch mit Postern auf diese Möglichkeit hingewiesen. Die Maßnahmen des Unternehmens zur Identifikation potenzieller Compliance-Verstöße wurden 2021 durch mehrere Initiativen in Verbindung mit dem globalen Programm für Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion noch weiter ausgebaut.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

- **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*innen sowie einem globalen Netzwerk lokaler Compliance-Beauftragter. Weltweit erfassen, überwachen und berichten wir potenzielle Compliance-Verstöße. Im Jahr 2021 wurden insgesamt 485 potenzielle Compliance-Verstöße gemeldet und dokumentiert (2020: 414). Von großer Bedeutung ist, dass die Erkenntnisse aus Ermittlungen zu Verstößen aus der Vergangenheit dazu genutzt werden, das CMS fortlaufend zu verbessern. Auf bestätigte Compliance-Verstöße reagieren wir, sofern erforderlich, zeitnah mit angemessenen und effektiven Sanktionsmechanismen, die von Verwarnungen bis hin zur Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses reichen können. Des Weiteren hat die Compliance-Abteilung im Jahr 2021 die Zusammenarbeit mit der Personalabteilung weiter intensiviert und arbeitet mit ihr insbesondere bei Angelegenheiten, die in Zusammenhang mit Belästigung und Diskriminierung stehen, Hand in Hand.


POTENZIELLE COMPLIANCE-VERSTÖßE

	2021
Finanzwirtschaftliche Verstöße, inklusive Diebstahl	51
Dienstvergehen, inklusive Interessenkonflikte und Korruption	21
Wettbewerbsrechtliche Vergehen	0
Fehlverhalten am Arbeitsplatz	294
Andere ¹	119

¹ Beinhaltet u.a. Gehaltsabrechnungsthemen, geistiges Eigentum und Geheimnisverrat.

MELDUNG VON POTENZIELLEN COMPLIANCE-VERSTÖßEN

	2021
Anonyme Meldung über Hotline	47 %
Nichtanonyme Meldung über Hotline	30 %
Meldung über Compliance Officer und andere	23 %

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 2021 hat der Chief Compliance Officer an vier Sitzungen des Prüfungsausschusses teilgenommen und dabei die Weiterentwicklung des Compliance-Programms, wesentliche Compliance-Fälle sowie andere Themen mit Compliance-Bezug präsentiert. Die Compliance-Abteilung hat außerdem ihren Prozess zur Aufdeckung von Compliance-Risiken überarbeitet und Risiken neu aufgenommen sowie einige Bereiche (wie E-Commerce) klarer erfasst. Zudem wurde die Beschreibung des CMS geschärft. 

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,

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 Form sicherstellen. Zur Überwachung der Wirksamkeit von ICoFR erfolgen regelmäßige Überprüfungen rechnungslegungsrelevanter Prozesse durch die Abteilung für Konzernrichtlinien und interne Kontrollen sowie durch die interne Revisionsabteilung. 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 Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden 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 Vieraugenprinzips in den rechnungslegungsrelevanten Prozessen gewährleistet werden. Darüber hinaus bestätigen die in den jeweiligen Konzerngesellschaften für den Rechnungslegungsprozess verantwortliche lokale Führungskraft sowie die lokale Geschäftsführung 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 oder die Finanzdirektorin 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

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 werden 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 2022 und darüber hinaus als am relevantesten erachten. Wir betrachten Risiken im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie weiterhin als wesentliche Risiken für unseren Unternehmenserfolg. In diesem Bericht beurteilen wir deshalb die aus der Pandemie resultierenden Risiken ganzheitlich. Unter Anwendung unserer Bewertungsmethodik sehen wir gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungsrisiken, Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot, Geschäftspartnerrisiken, Personalrisiken, Risiken in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen, Risiken in Bezug auf die Veräußerung von Reebok, Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten und IT- und Cybersicherheitsrisiken ebenfalls als wesentlich. Unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Risiken ist in der Übersicht der Unternehmensrisiken dargestellt.

ÜBERSICHT UNTERNEHMENSRISEN

Risikokategorien	Mögliche Auswirkung	Änderung (Einschätzung 2020)	Eintritts- wahr- schein- lichkeit	Änderung (Einschätzung 2020)
Risiken im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie	Signifikant		30 % – 50 %	
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungsrisiken	Signifikant		30 % – 50 %	
Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot	Signifikant		30 % – 50 %	↑ (15 % – 30 %)
Geschäftspartnerrisiken	Signifikant		15 % – 30 %	
Personalrisiken	Signifikant	↑ (Hoch)	15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Risiken in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen	Signifikant		15 % – 30 %	↑ (< 15 %)
Risiken in Bezug auf die Veräußerung von Reebok	Signifikant	(kein Risiko in 2020)	15 % – 30 %	(kein Risiko in 2020)
Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten	Signifikant	↑ (Hoch)	15 % – 30 %	↑ (< 15 %)
IT- und Cybersicherheitsrisiken	Hoch	↓ (Signifikant)	15 % – 30 %	↑ (< 15 %)
Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle	Mittel		30 % – 50 %	
Risiken in Verbindung mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten	Mittel		30 % – 50 %	
Projektrisiken	Mittel	↓ (Signifikant)	30 % – 50 %	↑ (< 15 %)
Risiken im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld	Signifikant		< 15 %	↓ (15 % – 30 %)
Compliance-Risiken	Signifikant		< 15 %	

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

RISIKEN IM ZUSAMMENHANG MIT DER CORONAVIRUS-PANDEMIE

Die anhaltende Coronavirus-Pandemie könnte den Erfolg des Unternehmens insbesondere auf kurze Sicht in vielerlei Hinsicht erheblich beeinträchtigen. Zu den Risiken im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie gehören unter anderem:

- Weitreichende Lockdowns und andere Einschränkungen zur Verlangsamung der Ausbreitung des Virus in allen unseren Märkten könnten sich negativ auf das Kundenaufkommen sowohl in unseren eigenen Läden als auch in den Läden unserer Partner auswirken und sogar Ladenschließungen erfordern. Dies könnte, wie bereits in den Jahren 2020 und 2021 gesehen, spürbar negative Auswirkungen auf die finanziellen Ergebnisse unseres Unternehmens haben.
- Durch die Schließung von Vertriebszentren würde die Fähigkeit unseres Unternehmens negativ beeinträchtigt werden, Bestellungen von Konsument*innen oder Vertriebspartnern auszuliefern, was wiederum zu Umsatz- und Gewinneinbußen, Auftragsstornierungen oder überhöhten Lagerbeständen führen könnte.
- Lieferkettenunterbrechungen wie die Schließung von Herstellerfabriken oder die Schließung von wichtigen Häfen in zentralen Beschaffungsländern könnten Produktions- oder Lieferverzögerungen zur Folge haben und sich somit negativ auf die Erfüllung der Konsumentennachfrage auswirken.
- Große Sportereignisse könnten ohne Publikum stattfinden oder sogar ganz abgesagt werden. Dies würde zu Umsatz- und Gewinneinbußen führen und insbesondere unsere Möglichkeiten einschränken, unsere Marken und neue Produktinnovationen zu präsentieren.
- Großhandelskunden könnten Bestellungen stornieren oder Produkte an adidas zurücksenden, was zu überhöhten Lagerbeständen und zu Wertberichtigungen unseres Vorratsvermögens führen könnte.
- Geringer als erwartet ausfallende Umsätze und Gewinne in unserem eigenen Einzelhandel könnten höhere Wertminderungsaufwendungen oder Wertberichtigungen unseres Vorratsvermögens erfordern und sich so negativ auf den Konzerngewinn auswirken.
- Geschäftspartner könnten teilweise oder vollständig ihren vertraglich festgelegten finanziellen Verpflichtungen nicht nachkommen, was zum Beispiel höhere Wertberichtigungen auf Forderungen oder Forderungsausfälle zur Folge haben könnte.
- Volatile globale Finanzmärkte könnten in Zukunft den Zugang des Unternehmens zu Kapital stark beeinträchtigen.

Um die Risiken der Coronavirus-Krise zu mindern, ergreift adidas zahlreiche Maßnahmen. Wir konzentrieren uns noch stärker auf unseren eigenen E-Commerce, den E-Commerce unserer Partner und andere digitale Vertriebskanäle und unterstützen dies mit gezieltem Marketing, exklusiven Produkteinführungen und priorisiertem Lieferkettenmanagement. Indem wir in Abstimmung mit unseren Lieferanten unsere Beschaffung flexibel anpassen, diszipliniert verkaufen und gezielt unsere eigenen Factory Outlets einsetzen, reduzieren wir negative Margeneffekte und vermeiden überhöhte Lagerbestände. Durch die Sicherung alternativer Frachtkapazitäten und die Anpassung der Planungsprozesse für frühzeitige Verschiffung mindern wir die Auswirkungen von Containerknappheit und Hafenüberlastungen. Striktes Cashflow- und Kostenmanagement helfen uns, die finanzielle Stabilität unseres Unternehmens zu sichern. Des Weiteren schützen wir die Gesundheit unserer Mitarbeitenden und anderer Stakeholder durch strikte Maßnahmen. Wir haben z. B. die Arbeitsplatzflexibilität erhöht und ermöglichen es unseren Mitarbeitenden, je nach Entwicklung der Infektionsraten in den entsprechenden Ländern, von zu Hause aus zu arbeiten.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE, GESELLSCHAFTSPOLITISCHE, REGULATORISCHE UND WÄHRUNGSRISEN

Das Wachstum der Sportartikelindustrie ist stark von Konsumausgaben und Konsumentenvertrauen abhängig. Konjunkturell bedingte Rückgänge, Inflation, Turbulenzen an den Finanzmärkten, Wechselkursschwankungen und gesellschaftspolitische Faktoren, wie z. B. militärische Auseinandersetzungen, Regierungswechsel, Bürgerunruhen, Pandemien, Verstaatlichungen, Enteignungen oder Nationalismus, 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. Zudem 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. Darüber hinaus können auch wesentliche Veränderungen im regulatorischen Umfeld (z. B. Handelsbeschränkungen, wirtschaftliche und politische Sanktionen, Vorschriften für Produktsicherheit, Umwelt- und Klimaschutzbestimmungen) mögliche Umsatzausfälle oder Kostenerhöhungen nach sich ziehen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 28**

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**

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.

Im Zusammenhang mit diesen sowie weiteren Risiken bezüglich Konsumentennachfrage, Produktangebot, anhaltender Coronavirus-Pandemie oder Herausforderungen in der Lieferkette, ist unser Geschäft in China von besonderer Bedeutung. Als einer unserer strategischen Märkte legen wir im Rahmen unserer Strategie ‚Own the Game‘ bereits großen Fokus auf diesen Markt. Um den spezifischen Bedürfnissen der Konsument*innen in diesem Markt gerecht zu werden, verfolgen wir – wie in anderen strategischen Fokusmärkten wie Nordamerika – dabei einen maßgeschneiderten Ansatz, der bei Produkten und im Marketing lokale Trends aufgreift.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

RISIKEN IN BEZUG AUF KONSUMENTENNACHFRAGE UND PRODUKTANGEBOT

Damit wir erfolgreich sind, ist es erforderlich, dass wir fortlaufend neue, innovative und nachhaltige Produkte 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 unseres Fokus auf wesentliche Produktfamilien ist es ein für den Erfolg unserer Marken kritisches Risiko, wenn wir Produkte entwickeln und anbieten, die nicht gut bei unseren Konsument*innen ankommen. Kurzfristig schätzen wir dieses Risiko vor allem in unseren Schlüsselmärkten China, EMEA und Nordamerika als besonders relevant ein. Langfristig noch kritischer wäre es allerdings, wenn wir dauerhaft neue Trends verpassen würden und es nicht schaffen, neue Produktinnovationen erfolgreich auf den Markt zu bringen und mit unserem Produktangebot und unseren Marketingaktivitäten kontinuierlich den Geschmack der Konsument*innen 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 die Konsument*innen in den Mittelpunkt unserer Entscheidungen stellen, versuchen wir einerseits, die Markenloyalität zu erhöhen, und andererseits, neue Konsument*innen zu gewinnen. 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 Konsument*innen über unsere eigenen digitalen Kanäle, wie die adidas App mit dem [.Creators Club](#)-Mitgliedschaftsprogramm, 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. Wir versuchen, Markenattraktivität und Konsumentennachfrage auf einem konstant hohen Niveau zu halten, indem wir unsere [Promotion-Partnerschaften](#) effektiv nutzen und die Vorstellung neuer Produkte in unseren Märkten und Vertriebskanälen mit hoher Sorgfalt durchführen. In der Produktentwicklung nutzen wir die Erkenntnisse und Fähigkeiten externer Partner, was uns dabei hilft, unser Produktangebot zu verbessern und die Konsumentennachfrage, die Markenattraktivität, den Marktanteil und die Profitabilität zu stärken.

GESCHÄFTSPARTNERRISIKEN

adidas unterhält Geschäftsbeziehungen mit unterschiedlichen Drittparteien, z. B. Athlet*innen, kreativen Partner*innen, Innovationspartnern, Einzelhandelspartnern, Zulieferern oder Dienstleistern. Dadurch ist das Unternehmen einer Vielzahl von Geschäftspartnerrisiken ausgesetzt.

Wir arbeiten in verschiedenen Bereichen unseres Unternehmens (z. B. Produktentwicklung, Fertigung, Forschung und Entwicklung) mit strategischen Partnern und in einigen ausgewählten Märkten mit Distributoren zusammen, deren Vorgehensweise von unserer eigenen Geschäftspraxis und unseren Standards abweichen könnte. Dadurch könnten die Geschäftsentwicklung und der Ruf des Unternehmens negativ beeinflusst werden. Auf ähnliche Weise könnte es sich auf Umsatz und Profitabilität des Unternehmens negativ auswirken, wenn wir es nicht schaffen, gute Beziehungen zu Partnern zu pflegen. Die Abhängigkeit von bestimmten Partnern birgt ebenfalls Risiken. Eine zu starke Konzentration auf einen Zulieferer bei einem erheblichen Teil unseres Produktvolumens oder eine zu große Abhängigkeit von einem bestimmten Kunden erhöht unsere Anfälligkeit hinsichtlich Liefer- und Umsatzausfällen und könnte zu erheblichem Margendruck führen. Darüber hinaus könnten sich Leistungsausfälle bei unseren Geschäftspartnern (einschließlich Insolvenz) oder Betriebsunterbrechungen (z. B. durch Streiks) ebenfalls

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

negativ auf die Geschäftsaktivitäten unseres Unternehmens auswirken und zu zusätzlichen Kosten, höheren Haftungsverpflichtungen und geringerem Umsatz führen. Außerdem könnten sich nicht ordnungsgemäße Geschäftspraktiken seitens unserer Geschäftspartner oder unethisches Verhalten von Einzelsportler*innen, Influencer*innen oder Geschäftspartner*innen aus der Unterhaltungsindustrie negativ auf den Ruf unseres Unternehmens auswirken, höhere Kosten und Haftungsverpflichtungen verursachen oder sogar unsere Geschäftsaktivitäten stören.

Um Geschäftspartnerrisiken zu reduzieren, ergreift adidas verschiedene Maßnahmen. Beispielsweise beinhalten unsere Verträge mit Partnern in der Regel Klauseln, die uns im Fall von ungebührlichem oder unethischem Verhalten ein vorübergehendes Aussetzen oder eine vollständige Beendigung der Partnerschaft ermöglichen. Wir verfügen zudem über ein umfassendes Portfolio von Promotion-Partnern und verringern so die Abhängigkeit vom Erfolg und der Popularität weniger einzelner Partner. Außerdem haben wir eine breit angelegte Vertriebsstrategie, die auch den weiteren Ausbau unseres Direktvertriebs umfasst, um die Abhängigkeit von bestimmten wichtigen Kunden zu reduzieren. Kein Kunde unseres Unternehmens war im Jahr 2021 für mehr als 5 % des Umsatzes verantwortlich. Wir arbeiten mit Zulieferern zusammen, die für Zuverlässigkeit, Qualität und Innovation stehen. Damit reduzieren wir das Risiko in der Lieferkette. Zudem minimieren wir potenzielle negative Auswirkungen wie Verstöße gegen unsere Arbeitsplatzstandards bei Zulieferern, indem wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei diesen durchführen und die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards entlang der gesamten Beschaffungskette einfordern. Darüber hinaus haben wir uns teilweise gegen das Risiko von Geschäftsausfällen durch materielle Schädigungen von Betriebsgeländen und Gebäuden unserer Lieferanten versichert. Um Abhängigkeiten von bestimmten Zulieferern zu verringern, verfolgt adidas eine Diversifizierungsstrategie. In diesem Zusammenhang setzt adidas auf ein breites Zulieferernetz in verschiedenen Ländern und beschafft die meisten Produkte nicht ausschließlich von einem Hersteller (Vermeiden von Single-Sourcing).

PERSONALRISIKEN

Unsere Mitarbeitenden und ihre Fähigkeiten sind für das Erreichen unserer strategischen und finanziellen Ziele von grundlegender Bedeutung. In diesem Zusammenhang sind starkes Führungsverhalten und eine leistungsfördernde Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg unerlässlich. Wenn es uns nicht gelingt, unsere Mitarbeitenden erfolgreich zu führen, innerhalb unserer Belegschaft eine leistungsorientierte Kultur aufrechtzuerhalten, die Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion fördert, und für ein hohes Engagement der Mitarbeitenden zu sorgen, könnte das Erreichen unserer Ziele ebenfalls erheblich beeinträchtigt werden. Eine unausgewogene oder unzureichende Personalausstattung für bestimmte Geschäftsaktivitäten sowie unsachgemäße und unzeitgemäße Durchführung von Umstrukturierungs- und Transformationsinitiativen könnten das Mitarbeiterengagement dämpfen, zu Unterbrechungen der Geschäftsaktivitäten und Ineffizienzen führen und sich negativ auf die Geschäftsentwicklung auswirken. Darüber hinaus besteht weiterhin ein starker Wettbewerb um hoch qualifiziertes Personal. Wenn wir Mitarbeitende in strategisch wichtigen Positionen verlieren und es uns nicht gelingt, hochtalentiert und für die speziellen Bedürfnisse unseres Unternehmens geeignete Mitarbeitende zu identifizieren, einzustellen und zu halten, können Risiken für die Geschäftsentwicklung unseres Unternehmens bestehen.

Um sicherzustellen, dass wir eine Kultur pflegen, die Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion fördert, ergreifen wir zahlreiche Maßnahmen. Durch verschiedene Programme werden Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion in unseren Einstellungsprozess integriert. Im Jahr 2021 haben wir zudem den 'Global DEI Council' ins Leben gerufen, der sich für eine stärkere Repräsentation, Bindung und Förderung von Talenten mit diversen Hintergründen in unserer weltweiten Belegschaft einsetzt. Unsere Mitarbeitenden nehmen auch an globalen Weiterbildungsprogrammen teil, die sich den Themen Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion widmen. Um erfolgreiche Mitarbeiterführung im gesamten Unternehmen zu gewährleisten, haben wir außerdem unser Leadership Framework etabliert, welches auf Inklusion ausgerichtet ist und

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

die konkreten Verhaltensweisen erläutert, die wir von unseren Führungskräften erwarten. Zudem bieten wir unseren Mitarbeitenden auf verschiedensten Hierarchiestufen in unseren Märkten und Funktionsbereichen zahlreiche Programme zur Entwicklung von Führungsqualitäten an. Um Personalbestand und Personalausstattung zu optimieren (d. h., um sicherzustellen, dass die jeweiligen Rollen durch die richtigen Mitarbeitenden mit den passenden Kompetenzen zur richtigen Zeit besetzt sind), haben wir einen Personalmanagementprozess implementiert. Um Umstrukturierungs- und Transformationsinitiativen zu erleichtern, bieten wir Änderungsaktivierungen mit unseren Führungskräften und Beratung im Bereich Organisationsdesign an.

Wir investieren fortlaufend in die Verbesserung unseres Personalmarketings und haben eine globale Personalbeschaffungsabteilung eingerichtet, um unseren Service und unsere Kompetenzen bei interner und externer Mitarbeiterrekrutierung zu verbessern. Unser weltweites Programm zur Nachfolgeregelung ermöglicht uns, immer eine Auswahl interner Talente zu haben, die für wichtige Führungspositionen infrage kommen, und verringert so das Nachfolgerisiko.

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. Strengere Vorgehensweisen der Steuer- und Zollbehörden bei Betriebsprüfungen könnten die potenzielle Auswirkung sowie die Eintrittswahrscheinlichkeit derartiger Risiken erhöhen. Im Jahr 2021 wurde sich im ‚OECD/G20 Inclusive Framework on Base Erosion and Profit Shifting‘ auf eine Zwei-Säulen-Lösung zur Bewältigung der steuerlichen Herausforderungen, die sich aus der Digitalisierung der Wirtschaft ergeben, geeinigt. Sobald die Details dieses Rahmenwerks klar definiert sind, könnten die neuen Anforderungen eine deutliche Auswirkung auf unseren Ertragssteueraufwand haben.

Wir sind bestrebt, Steuer- und Zollrisiken ausgewogen und im Einklang mit der Betriebsstruktur, der geschäftlichen und wirtschaftlichen Substanz und anderen Geschäftsrisiken zu managen. Um derartigen Risiken proaktiv zu begegnen, greifen wir in der Regel auf die Beratung von spezialisierten und unabhängigen Anwalts- oder Steuerkanzleien zurück, beispielsweise in Spezialgebieten wie Prozessdesign, Transaktionsberatung, Compliance- sowie Steuer- oder Zollprüfungen. Durch etablierte Prozesse stellen wir sicher, dass potenzielle Bereiche, in denen Steuer- oder Zollrisiken bestehen, regelmäßig überprüft werden (z. B. mit einem vierteljährlichen Fragebogen zu Steuerrisiken), und dass die Steuer- und Zollteams in die wesentlichen Geschäftsvorgänge im Unternehmen involviert werden. Unsere Steuer- und Zollteams, Experten für interne Kontrollen und die interne Revision überwachen die Einhaltung unserer globalen Richtlinien für Steuer- und Zollangelegenheiten. Wir beobachten Veränderungen in der Steuer- oder Zollgesetzgebung stets sehr genau, um alle Anforderungen zu erfüllen. Darüber hinaus wenden wir alle verfügbaren und maßgeblichen Leitfäden von Steuerbehörden oder Organisationen wie der OECD, der Weltzollorganisation und der Welthandelsorganisation an und holen uns, wenn zweckdienlich, Handlungsempfehlungen von einzelnen Behörden wie beispielsweise einen Steuervorbescheid einer zuständigen Steuerbehörde. Des Weiteren ziehen unsere operativen Führungskräfte unsere interne Rechtsabteilung oder die Steuer- und Zollteams hinzu, um angemessene und rechtskonforme Geschäftspraktiken sicherzustellen. Unsere spezialisierten Mitarbeitenden erhalten für ihren Aufgabenbereich adäquate Schulungen. Mitarbeitende, die nicht den Fachbereichen für Steuer-

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

oder Zollangelegenheiten angehören, werden auf potenzielle Steuer- oder Zollthemen ihres Aufgabenbereichs hingewiesen. Zudem arbeiten wir weltweit eng mit Zollbehörden und Regierungen zusammen, um einerseits die Einhaltung von Zoll- und Einfuhrbestimmungen sicherzustellen und andererseits zu gewährleisten, alle für den Import und Export unserer Produkte erforderlichen Zulassungen zu erhalten, um so die Nachfrage bedienen zu können. ► **SIEHE NACHHALTIGKEIT**

RISIKEN IN BEZUG AUF DIE VERÄUßERUNG VON REEBOK

Nach Abschluss der Veräußerung von Reebok an den neuen Eigentümer findet eine schrittweise Übertragung von Vermögenswerten an die jeweiligen Rechtsnachfolger statt. Zusätzlich muss adidas vertraglich vereinbarte Übergangsleistungen erbringen. Dies könnte zusätzliche Ressourcen und Arbeitsaufwand erfordern, zur Ablenkung des Managements und zu geringerer Effizienz und höheren Kosten führen. Des Weiteren könnten geringer als erwartete Einnahmen für die erbrachten Übergangsleistungen zu höheren Remanenzkosten („Stranded Costs“) führen.

Um diese Risiken zu mindern, wurde ein funktionsübergreifendes Team ins Leben gerufen. Dieses Team kümmert sich mit der Unterstützung von externen Beratern, die fundierte Erfahrung in vergleichbaren Transaktionen haben, um den ‚Carve-out‘ (Herauslösung und Übergabe des Reebok Geschäftes). Außerdem haben wir in den Märkten für die Geschäftsübergabe verantwortliche Teams, die einen reibungslosen Übergang sicherstellen sollen.

RISIKEN IM ZUSAMMENHANG MIT RECHTSSTREITIGKEITEN

adidas könnte in verschiedensten Rechtssystemen in Rechtsstreite oder Gerichtsprozesse in Bezug auf Technologien, die das Unternehmen nutzt, oder anderweitiges intellektuelles Eigentum, das Dritten gehört, verwickelt werden. Diese Rechtsstreite oder Gerichtsprozesse könnten zum Verlust des Nutzungsrechts dieser Technologien oder Rechte, zu Lizenzgebühren, zur Rücknahme von Produkten im Markt, zu Anwaltskosten oder zu Reputationsschäden führen. Im Dezember 2021 hat Nike zwei Verfahren gegen adidas eingeleitet, in denen Nike geltend macht, dass adidas Schuhe („Primeknit“) bestimmte US-Patente verletzen, die Nikes Flyknit-Technologie schützen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 38**

Unsere Abteilung für geistiges Eigentum und Markenschutz verteidigt das geistige Eigentum von adidas und die damit verbundenen Rechte aktiv und tauscht sich regelmäßig mit internen Partnern aus, um sicherzustellen, dass Designs und Innovationen zur Nutzung freigegeben und geschützt sind. Außerdem werden qualifizierte externe Berater und Rechtsanwälte eingeschaltet, falls rechtliche Maßnahmen gegen das Unternehmen eingeleitet werden.

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 Reputationsschäden, behördlichen Strafen oder 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-Kontinuitätspläne 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

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

unserer Mitarbeitenden 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 DURCH AUßERGEWÖHNLICHE EXTERNE STÖRFÄLLE

Mit der Verschärfung des Klimawandels nimmt die Wahrscheinlichkeit und Intensität von Naturkatastrophen wie Stürmen, Überschwemmungen, Dürren, Pandemien oder Hitzewellen zu und somit auch das Gefährdungspotenzial für adidas. Des Weiteren könnten unsere Geschäftsaktivitäten von Hafenüberlastungen, Streiks, Aufständen oder Terroranschlägen betroffen sein. Folglich könnten unsere Büros, Läden oder Logistikzentren beschädigt oder unsere Betriebsprozesse unterbrochen werden, was zu einem Umsatzverlust, höheren Kosten und einem Rückgang an Profitabilität führen könnte.

Um diese Risiken zu mindern, überwachen wir laufend potenzielle externe Bedrohungen und haben zudem Pläne zur Betriebskontinuität implementiert, die unter anderem Ausweichlösungen für Transporte, dynamisches Kapazitätsmanagement von Containern und die Verlagerung der Produktion beinhalten. Wir verfügen außerdem über hohe Sicherheitsstandards in all unseren Standorten und haben uns gegen Sachschäden und Betriebsunterbrechungen versichert.

RISIKEN IN VERBINDUNG MIT MEDIEN- UND STAKEHOLDER-AKTIVITÄTEN

Ungünstige oder fehlerhafte mediale Berichterstattung über unsere Produkte oder Geschäftspraktiken sowie negative Diskussionen in sozialen Medien können dem Ruf und dem Markenimage unseres Unternehmens erheblich schaden und zu einer öffentlichen Fehleinschätzung der Geschäftsentwicklung des Unternehmens führen. Dies kann sich letztendlich in Umsatzeinbußen niederschlagen. Ebenso könnten bestimmte Aktivitäten wichtiger Stakeholder (z. B. Nichtregierungsorganisationen und Regierungseinrichtungen) unseren Ruf schädigen, unsere oberen Führungskräfte ablenken und unsere Geschäftsaktivitäten stören.

Zur Minderung dieser Risiken unterhalten wir einen proaktiven, offenen Dialog und Austausch mit unseren wichtigsten Stakeholdern (z. B. Konsument*innen, Medien, Finanzmarkt, Nichtregierungsorganisationen, Regierungseinrichtungen). Um zeitnah und wirksam auf ungünstige Entwicklungen reagieren zu können, haben wir klare Prozesse zur Krisenkommunikation aufgesetzt. Außerdem haben wir Kompetenzen im Umgang mit sozialen Medien gestärkt und weltweit diverse sogenannte digitale Newsrooms eingerichtet. Wir können so permanent in den sozialen Medien Inhalte beobachten, die in Verbindung mit unseren Produkten oder Geschäftsaktivitäten stehen, und frühzeitig adäquat mit uns potenziell schadenden Diskussionen umgehen. Fallweise werden wir zudem auch von externen Experten in den Bereichen Kommunikation und Stakeholder-Management beraten.

PROJEKTRISIKEN

Der Konzern investiert fortlaufend in neue Projekte, z. B. die Entwicklung, Einführung, Expansion, Harmonisierung oder Modernisierung von IT-Systemen, Logistikzentren oder Geschäftsgebäuden. Auf diese Weise versuchen wir, weiteres Wachstum wirksam zu unterstützen und Effizienzsteigerungen zu erzielen. Unwirksames Projektmanagement kann zu Verspätungen bei der Durchführung wichtiger Projekte führen und höhere Ausgaben verursachen. Unangemessene Projektplanung und -steuerung können ebenso zu Ineffizienz, Verspätungen oder Störfällen führen wie Fehler bei der Umsetzung oder wirkungsloses Veränderungsmanagement. Dies könnte sich in höheren Kosten und Umsatzeinbußen niederschlagen. Ebenfalls könnten unsachgemäße Projektleitung sowie fehlende Priorisierung und Überwachung des Projektportfolios eine nicht optimale Zuteilung von Ressourcen und unerwünschte Projektergebnisse zur Folge haben.

Zur Projektsteuerung überprüfen sowohl Projektteams als auch Projektleitungsgremien ständig den Stand der Projekte und gewährleisten so, dass Fortschritt, Qualität und Kosten regelmäßig beurteilt

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht es uns, Projektrisiken frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig korrigierend einzugreifen, was sogar eine vollständige Einstellung von Projekten mit niedrigen Erfolgsaussichten einschließt. Um ganzheitliches End-to-End-Management wichtiger Projekte sicherzustellen, haben wir ein Netzwerk verschiedener Programm- und Projektmanagementabteilungen über alle wesentlichen Unternehmensfunktionen (z. B. Vertrieb, Marketing, Operations, Finanzen, IT und Personalbereich) hinweg etabliert. Darüber hinaus arbeiten wir mit externen Partnern, die unser Projektmanagement in Bereichen unterstützen, in denen wir erforderliche Kenntnisse nicht im eigenen Unternehmen haben.

RISIKEN IM WETTBEWERBS- UND EINZELHANDELSUMFELD

Veränderungen im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld können den Unternehmenserfolg beeinflussen. adidas ist erheblichen Risiken aufgrund strategischer Allianzen zwischen Wettbewerbern oder Einzelhändlern bzw. vermehrter Geschäftsaktivitäten einiger Einzelhändler mit eigenen Marken und Labels ausgesetzt. Auch der intensive Wettbewerb um Konsument*innen, 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 rasante 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 sowohl 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 antizipieren, anstatt nur auf sie zu reagieren. Dieser Ansatz ermöglicht es uns, unsere Vertriebs- und Marketingaktivitäten (z. B. Produkteinführungen oder 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*innen) 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 richtigen Point-of-Sale 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. Daneben verfolgen wir die Strategie, langfristige Vereinbarungen mit wichtigen Promotion-Partnern einzugehen. Darüber hinaus zielen unsere Produkt- und Kommunikationsmaßnahmen auf die Erhöhung der Markenattraktivität, die Steigerung der Marktanteile sowie die Stärkung der Marktstellung unserer Marken ab.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 und Reputationsschäden zur Folge haben. 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 Konsument*innen in unsere Marken verloren geht. Es besteht zudem die Gefahr, dass Mitglieder des Vorstands sowie unsere Mitarbeitenden 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 Compliance Management System (CMS) 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 Mitarbeitenden 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 Global Privacy Officer und sein Team treiben die Implementierung des Regelwerks auf operativer Ebene ebenso voran wie Maßnahmen zur Überwachung, damit der Grad der Implementierung nachvollziehbar wird und berichtet werden kann. Sie beraten außerdem kontinuierlich bei der Umsetzung und bieten entsprechende Schulungen an.

ERLÄUTERUNG DER CHANCEN

In diesem Bericht konzentrieren wir uns auf finanzielle und nichtfinanzielle Chancen, die wir für das Unternehmen im Jahr 2022 und darüber hinaus als am relevantesten erachten. Chancen in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot, Chancen in Bezug auf die Vertriebsstrategie, gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungschancen sowie Chancen in Verbindung mit Steuerbestimmungen und Chancen in Verbindung mit Datenanalyse betrachten wir als wesentlich. Die nachfolgende Übersicht zeigt unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Chancen.

ÜBERSICHT UNTERNEHMENSCHANCEN

Chancenkategorien	Mögliche Auswirkung	Veränderung (Einschätzung 2020)	Eintritts- wahrschein- lichkeit	Veränderung (Einschätzung 2020)
Chancen in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot	Signifikant		15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Chancen in Bezug auf die Vertriebsstrategie	Signifikant		15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungschancen	Signifikant		15 % – 30 %	↑ (< 15 %)
Chancen in Verbindung mit Steuerbestimmungen	Signifikant	↑ (Mittel)	15 % – 30 %	
Chancen in Verbindung mit Datenanalyse	Hoch	↓ (Signifikant)	15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Personalchancen	Mittel		15 % – 30 %	

CHANCEN IN BEZUG AUF KONSUMENTENNACHFRAGE UND PRODUKTANGEBOT

Eine sehr gute Umsetzung von Kampagnen und Marketinginitiativen könnte die Begehrlichkeit unserer Marke sowie deren Anziehungskraft bei den Konsument*innen steigern. Dadurch könnte sich wiederum der Durchverkauf zum vollen Preis erhöhen, wodurch adidas einen über den Erwartungen liegenden Umsatz und Gewinn erzielen würde. Zudem könnten herausragende sportliche Leistungen unserer Promotion-Partner (Einzelsportler*innen, Vereins- und Nationalmannschaften) deren Popularität bei den Konsument*innen weiter erhöhen. Dies könnte höhere Umsätze bei Signature-Schuhen oder Lizenzbekleidung und -zubehör zur Folge haben.

Wir glauben, dass sich unser anhaltender Fokus auf Produktinnovation und dessen erfolgreiche Vermarktung bei den Konsument*innen durch ein entsprechend attraktives Produktangebot positiv auf unseren Umsatz und Gewinn auswirken könnte. Hier sehen wir vor allem Potenzial bei der aus dem Sport inspirierten Bekleidung, in unserem Geschäft für Frauen und Basketball sowie im Metaverse-Bereich. Des Weiteren sind wir davon überzeugt, dass unsere kontinuierliche Ausrichtung auf Nachhaltigkeit insbesondere mittel- und langfristig eine Chance für das Unternehmen darstellt. Konsument*innen suchen zunehmend nach Produkten, die aus nachhaltigeren Materialien bestehen und auf innovative und gleichzeitig sozial und ökologisch verantwortliche Weise hergestellt werden. ► **SIEHE NACHHALTIGKEIT**

CHANCEN IN BEZUG AUF DIE VERTRIEBSSTRATEGIE

Der weitere Ausbau unserer eigenen E-Commerce-Aktivitäten und die Verstärkung unseres Handels mit digitalen Partnern könnten zu einer zusätzlichen Steigerung von Umsatz und Gewinn führen. Zudem könnten wir höhere Umsätze und Gewinne in unserem Großhandelsgeschäft erreichen, indem wir uns gezielt auf Partner konzentrieren, die den Konsument*innen das bestmögliche Einkaufserlebnis und den besten Kundenservice bieten.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE, GESELLSCHAFTSPOLITISCHE, REGULATORISCHE UND WÄHRUNGSCHANCEN

Günstige Wechselkursentwicklungen können sich positiv auf die Finanzergebnisse des Unternehmens auswirken. Währungseffekte, die sich aus der Umrechnung von Fremdwährungen in die funktionale Währung des Unternehmens, den Euro, ergeben, können die Finanzergebnisse des Unternehmens ebenfalls positiv beeinflussen. Änderungen der Gesetzgebung sowie regulatorische Veränderungen, wie z.B. die Aufhebung von Handelsbeschränkungen im Rahmen von Freihandelsabkommen, könnten zu Kosteneinsparungen führen oder neue Vertriebskanäle eröffnen und so die Profitabilität des Unternehmens positiv beeinflussen.

CHANCEN IN VERBINDUNG MIT STEUERBESTIMMUNGEN

Die potenzielle Auflösung von Wertberichtigungen bei der Bewertung latenter Steueransprüche oder die Auflösung von Steuerrückstellungen (z. B. in Bezug auf Transaktionen oder interne Reorganisationen in den letzten Jahren) könnten 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 and 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, diese Erkenntnisse in der Produktentwicklung nutzen und so den Umsatz steigern und Umsatzkosten senken. Mithilfe von Datenanalyse könnten wir unter anderem das Management von Auftragsbüchern, Lagerbestand und Beschaffung optimieren. Dies wiederum könnte zu besseren Finanzergebnissen führen.

PERSONALCHANCEN

Eine leistungsorientierte Kultur, die Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion sowie Führungsverantwortung und klare Werte fördert, könnte zu einer erhöhten Ideenvielfalt, sowie mehr Kreativität und Innovation führen. Das wiederum könnte die Mitarbeiterzufriedenheit und das Mitarbeiterengagement und somit das Erreichen der finanziellen Ziele unseres Unternehmens positiv beeinflussen. Wenn in unserer Belegschaft eine Vielfalt von Talenten repräsentiert ist, die die Vielfalt unserer Konsument*innen und Kund*innen widerspiegelt, hilft uns das, dort einen höheren gesellschaftlichen Nutzen zu erzielen, wo wir tätig sind. Dadurch könnten wir unsere Unternehmensreputation stärken und einen Wettbewerbsvorteil schaffen, der uns eine positive Umsatz- und Gewinnentwicklung ermöglicht.

BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT

BEURTEILUNG DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG VERGlichen MIT DEN GESETZTEN ZIELEN

Wir kommunizieren jährlich unsere Finanzziele für das Unternehmen und geben diesbezüglich bei Bedarf Updates im Laufe des Geschäftsjahres. 2021 wurden die Finanzergebnisse insbesondere in China und Asien-Pazifik weiterhin durch die Coronavirus-Pandemie beeinträchtigt. EMEA und Nordamerika konnten hingegen einen Teil dieser Herausforderungen kompensieren. Da in manchen Ländern aufgrund von Covid-19 auch im Jahr 2021 Lockdowns galten, unterstützten unsere digitalen Einkaufsplattformen die Einbindung der Konsument*innen, boten ein nahtloses personalisiertes Erlebnis und ermöglichten eine Stärkung der Marke selbst in Zeiten von Social Distancing. Gleichzeitig erhöhte sich das Kundenaufkommen in unseren stationären Geschäften im Vergleich zu 2020, da es weniger Store-Schließungen gab und Covid-19-Vorschriften gelockert wurden. Darüber hinaus haben globale Trends wie die zunehmende Beliebtheit von Sportbekleidung (Athleisure) und das erhöhte Gesundheitsbewusstsein die Entwicklung von adidas im Verlauf des Jahres unterstützt. Infolgedessen haben wir Umsatz- und Profitabilitätsverbesserungen im Einklang mit der zu Beginn des Geschäftsjahres veröffentlichten Prognose erzielt. ► **SIEHE ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE**

ZIELE UND ERGEBNISSE DES UNTERNEHMENS¹

	2020 Ergebnisse	2021 Ursprüngliche Ziele ²	2021 Angepasste Ziele ³	2021 Ergebnisse	2022 Ausblick
Währungsbereinigte Umsatzentwicklung	-13 %	Anstieg im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich	Anstieg von bis zu 20 %	16 %	Anstieg zwischen 12 % und 14 %
Bruttomarge	50,0 %	Anstieg auf etwa 52 %	Anstieg auf einen Wert zwischen 50,5 % und 51,0 %	50,7 % 0,7 PP	Anstieg auf einen Wert zwischen 51,5 % und 52,0 %
Operative Marge	4,0 %	Anstieg auf einen Wert zwischen 9 % und 10 %	Anstieg auf einen Wert zwischen 9,5 % und 10,0 %	9,4 % 5,3 PP	Anstieg auf einen Wert zwischen 10,5 % und 11,0 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	461	Anstieg auf einen Wert zwischen 1,25 Mrd. € und 1,45 Mrd. €	Anstieg auf einen Wert zwischen 1,4 Mrd. € und 1,5 Mrd. €	1.492 223 %	Anstieg auf einen Wert zwischen 1,8 Mrd. € und 1,9 Mrd. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse ⁴	25,3 %	Rückgang auf unter 20 %		20,0 % -5,3 PP	Rückgang auf unter 20 %
Investitionen (in Mio. €) ^{4,5}	442	Anstieg auf einen Wert von etwa 700 Mio. €		667	Anstieg auf einen Wert von bis zu 900 Mio. €

¹ Die Zahlen spiegeln fortgeführte Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

² Wie am 10. März 2021 veröffentlicht.

³ Wie am 5. August 2021 veröffentlicht. Für die Bruttomarge wie am 10. November 2021 veröffentlicht.

⁴ Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten wider.



⁵ Ohne Akquisitionen und Leasing.

Im Geschäftsjahr 2021 erhöhte sich der Umsatz währungsbereinigt um 16 %. Diese Verbesserung ging auf einen Anstieg in allen Marktsegmenten zurück und stand mit der zu Beginn des Geschäftsjahres veröffentlichten Prognose im Einklang. Der Umsatz stieg in EMEA, Nordamerika und Lateinamerika deutlich schneller als ursprünglich erwartet. In China und Asien-Pazifik blieb die Umsatzsteigerung hingegen hinter unseren Prognosen zurück. Verantwortlich dafür waren die Restriktionen im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie sowie – in China – die herausfordernden Marktbedingungen und Naturkatastrophen. Die Bruttomarge lag zum Ende des Jahres bei 50,7 %, was einer Zunahme um 0,7 Prozentpunkte verglichen mit dem Vorjahreswert entspricht. Während der Anstieg

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

des Anteils der zum vollen Preis verkauften Produkte, weniger Wertberichtigungen auf Vorräte sowie nicht wiederkehrende Kosten durch die Stornierungen von Bestellungen im Vorjahr förderlich für die Bruttomarge waren, stellten ungünstige Währungsentwicklungen und der weniger günstige Vertriebskanal- und Marktmix eine Belastung dar. Auch der deutliche Anstieg der Kosten der Lieferkette aufgrund der pandemiebedingten Herausforderungen an den globalen Logistikmärkten wirkte sich negativ auf unsere Bruttomarge aus. Infolgedessen lag die Bruttomarge unter unseren ursprünglichen Erwartungen. Unsere operative Marge erhöhte sich um 5,3 Prozentpunkte auf 9,4 %, da wir den Anstieg der Kosten der Lieferkette durch die höhere Effizienz bei den Betriebsgemeinkosten kompensieren konnten. Sie entsprach infolgedessen unserer im März veröffentlichten Prognose. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen stieg um 223 % auf 1,492 Mrd. € und übertraf damit unsere Erwartungen. Wir waren ursprünglich von einer Verbesserung auf 1,25 Mrd. € bis 1,45 Mrd. € ausgegangen. ► **SIEHE GEWINN-UND-VERLUSTRECHNUNG**

Im Geschäftsjahr 2021 erreichte das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz einen Wert von 20,0 %. Dies entspricht einem Rückgang um 5,3 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr und liegt nur leicht über dem angestrebten Wert. Unsere Investitionsausgaben legten im Jahr 2021 in Einklang mit unseren Prognosen um 51 % auf 667 Mio. € zu. Mehr als 70 % dieser Investitionen entfielen auf digitale und IT-Aktivitäten sowie vor allem auf Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen. Letztere umfassen Investitionen in neue oder umgestaltete Einzelhandels- oder Franchise-Geschäfte sowie in Shop-in-Shop-Präsentationen unserer Produkte in den Geschäften unserer Kunden. ► **SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG**

Neben der Entwicklung der Finanzergebnisse überwachen wir auch aktiv strategische Leistungsindikatoren (KPIs), um den Fortschritt unserer Strategie ‚Own the Game‘ nachzuverfolgen. Zu diesen strategischen KPIs zählen der Anteil unseres Direct-to-Consumer-Geschäfts, die Entwicklung unseres E-Commerce-Umsatzes,  die Anzahl der Mitglieder in unserem Mitgliedschaftsprogramm, der Anteil nachhaltiger Artikel sowie der Anteil an Frauen in Führungspositionen im Unternehmen.  ► **SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM**

ÜBERSICHT ÜBER AKTUELLEN STAND UND ZIELE FÜR AUSGEWÄHLTE STRATEGISCHE KPIs

	2021	Ziel 2025
DTC-Anteil	38 %	Anstieg auf etwa 50 % des Umsatzes
E-Commerce-Umsatz	3,942 Mrd. €	Anstieg auf einen Wert zwischen 8 Mrd. € und 9 Mrd. €
Anzahl der Mitglieder im Mitgliedschaftsprogramm	240 Mio. Mitglieder	Anstieg auf etwa 500 Mio. Mitglieder
Nachhaltiges Artikelangebot ¹	69 %	9 von 10 Artikeln sollen nachhaltig sein
Anteil an Frauen in Führungspositionen	37 %	Anstieg auf über 40 %

¹ Dies bedeutet, dass sie in erheblichem Maße aus umweltfreundlichen Materialien hergestellt sind.

EINSCHÄTZUNG ZU GESAMTRISIKEN UND CHANCEN

Unsere Risikomanagementabteilung aggregiert alle Risiken und Chancen, die im Rahmen des halbjährlich stattfindenden Risiko- und Chancenbewertungsprozesses identifiziert werden, um das Risiko- und Chancenprofil der Gesellschaft zu bestimmen (d. h. die aggregierte Risikoposition der Gesellschaft). Die Erkenntnisse aus diesem Prozess werden analysiert und dem Vorstand entsprechend berichtet. Der Vorstand erörtert und beurteilt die Risiken und Chancen regelmäßig und berücksichtigt bei seiner Entscheidungsfindung das Verhältnis zwischen dem Risiko- und dem Chancenprofil (d. h. die aggregierte Risikoposition der Gesellschaft), den Risikoappetit sowie die Risikotragfähigkeit. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich unsere Einschätzung hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder der möglichen

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

finanziellen Auswirkung einzelner Risiken geändert. Unsere Risiko- und Chancenaggregation basierend auf der Monte-Carlo-Methode ergab, dass das aggregierte Risiko die Risikofähigkeit der Gesellschaft mit einer Wahrscheinlichkeit von mindestens 99 % nicht überschreitet. Deshalb sehen wir keine substantielle Gefährdung der Unternehmensfortführung. ► **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT**

EINSCHÄTZUNG ZUM FINANZIELLEN AUSBLICK

Im März 2021 haben wir mit ‚Own the Game‘ unsere Strategie für den Zeitraum bis 2025 vorgestellt. Diese legt die strategischen Prioritäten und Ziele bis 2025 fest. Die Strategie richtet den Fokus darauf, konsumentengesteuerte Chancen zu ergreifen, was wiederum zu über dem Marktwachstum liegenden Umsatzverbesserungen und nachhaltigen Gewinnsteigerungen führen soll.

Wir rechnen mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum um durchschnittlich 8 % bis 10 % pro Jahr zwischen 2021 und 2025. Gleichzeitig gehen wir davon aus, den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen im Vierjahreszeitraum zwischen 2021 und 2025 um durchschnittlich 16 % bis 18 % pro Jahr steigern zu können. ► **SIEHE STRATEGIE** ► **SIEHE AUSBLICK**

Nach der Erholung von der Coronavirus-Pandemie im Jahr 2021 gehen wir für das Jahr 2022 von weiteren starken Umsatzsteigerungen aus. Langfristige Branchentrends wie die steigende sportliche Betätigung, die steigende Beliebtheit sportinspirierter Bekleidung und Schuhe („Athleisure“) sowie die Digitalisierung bringen diese Entwicklung voran. Infolgedessen gehen wir im Jahr 2022 von einem währungsbereinigten Umsatzwachstum zwischen 12 % und 14 % aus. Die Bruttomarge wird sich laut unserer Prognose weiter erholen, da der deutliche Anstieg der Kosten der Lieferkette voraussichtlich durch einen positiven Effekt des Vertriebskanalmix, Preiserhöhungen sowie günstige Währungsentwicklungen mehr als wettgemacht werden wird. Die starke Umsatzentwicklung und die erwarteten Margenverbesserungen dürften dazu führen, dass der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen 2022 auf 1,8 Mrd. € bis 1,9 Mrd. € steigen wird. ► **SIEHE AUSBLICK**

Wir gehen davon aus, dass unser Ausblick für das Jahr 2022 die zugrunde liegende Entwicklung des Unternehmens realistisch darstellt. Allerdings kann es in Abhängigkeit von den weiteren Entwicklungen im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie und den branchenweiten Herausforderungen in der Lieferkette zu Änderungen des in diesem Bericht beschriebenen Ausblicks für 2022 kommen. Zudem stellen die anhaltende Unsicherheit hinsichtlich des wirtschaftlichen Ausblicks, der Auswirkungen geopolitischer Konflikte und des Konsumklimas sowohl in Industrieländern als auch in Schwellenländern sowie erneut eskalierende Handelsspannungen ein Risiko für die Erreichung der genannten Finanzziele dar. Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2021 und der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts gab es keine weiteren wesentlichen Ereignisse, die uns zu einer Änderung der Prognose veranlassen. ► **SIEHE AUSBLICK**

4

**KONZERN-
ABSCHLUSS**

KONZERNBILANZ	226
KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG	228
KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG	230
KONZERNEIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG	231
KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG	232
KONZERNANHANG	234
ANTEILSBESITZ	335
VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER	338
BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS	339

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

KONZERNBILANZ

KONZERNBILANZ (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO. €

	Erläuterung	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020	Veränderung in %
Aktiva				
Flüssige Mittel	04	3.828	3.994	-4
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	05	2.175	1.952	11
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	06	745	702	6
Vorräte	07	4.009	4.397	-9
Forderungen aus Ertragsteuern	34	91	109	-17
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	08	1.062	999	6
Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte	03	2.033	0	802.611
Kurzfristige Aktiva		13.944	12.154	15
Sachanlagen	09	2.256	2.157	5
Nutzungsrechte	10	2.569	2.430	6
Geschäfts- oder Firmenwerte	11	1.228	1.208	2
Markenrechte	12	16	750	-98
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	12	336	252	34
Langfristige Finanzanlagen	13	290	353	-18
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	14	160	414	-61
Latente Steueransprüche	34	1.263	1.233	2
Sonstige langfristige Vermögenswerte	15	74	103	-28
Langfristige Aktiva		8.193	8.899	-8
Aktiva		22.137	21.053	5

1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	---------------------------------------	---	----------------------------------------	---	---------------------------------------	---	------------------	---	---------------------------

KONZERNBILANZ (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO. €

	Erläuterung	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020	Veränderung in %
Passiva				
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	16	29	686	-96
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		2.294	2.390	-4
Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten	19	573	563	2
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	17	363	446	-19
Ertragsteuern	34	536	562	-5
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	18	1.458	1.609	-9
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	20	2.684	2.172	24
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	21	434	398	9
Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Verbindlichkeiten	03	594	-	n.a.
Kurzfristige Passiva		8.965	8.827	2
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	16	2.466	2.482	-1
Langfristige Leasingverbindlichkeiten	19	2.263	2.159	5
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	22	51	115	-55
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	23	267	284	-6
Latente Steuerschulden	34	122	241	-49
Sonstige langfristige Rückstellungen	18	149	229	-35
Langfristige abgegrenzte Schulden	20	8	8	-3
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	24	9	17	-46
Langfristige Passiva		5.334	5.535	-4
Grundkapital		192	195	-2
Sonstige Rücklagen (davon beziehen sich zum 31. Dez. 2021 128 Mio. € auf die Reebok Veräußerungsgruppe)		69	-474	n.a.
Gewinnrücklagen		7.259	6.733	8
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	25	7.519	6.454	17
Nicht beherrschende Anteile	27	318	237	34
Gesamtes Eigenkapital		7.837	6.691	17
Passiva		22.137	21.053	5

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO. €

	Erläuterung	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	Veränderung
Umsatzerlöse	36	21.234	18.435	15,2 %
Umsatzkosten		10.469	9.213	13,6 %
Bruttoergebnis		10.765	9.222	16,7 %
(in % der Umsatzerlöse)		50,7 %	50,0 %	0,7 PP
Lizenz- und Provisionserträge		86	61	40,9 %
Sonstige betriebliche Erträge	29	28	42	-34,8 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	09, 12, 30, 31	8.892	8.580	3,6 %
(in % der Umsatzerlöse)		41,9 %	46,5 %	- 4,7 PP
Marketingaufwendungen und Point-of-Sale-Aufwendungen		2.547	2.373	7,3 %
(in % der Umsatzerlöse)		12,0 %	12,9 %	- 0,9 PP
Vertriebsaufwendungen		4.782	4.601	3,9 %
(in % der Umsatzerlöse)		22,5 %	25,0 %	- 2,4 PP
Verwaltungsaufwendungen		1.481	1.379	7,4 %
(in % der Umsatzerlöse)		7,0 %	7,5 %	- 0,5 PP
Übrige betriebliche Aufwendungen		76	116	-34,5 %
(in % der Umsatzerlöse)		0,4 %	0,6 %	- 0,3 PP
Wertminderungsaufwendungen (netto) auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Vertragsvermögenswerte		6	111	-94,9 %
Betriebsergebnis		1.986	746	166,3 %
(in % der Umsatzerlöse)		9,4 %	4,0 %	5,3 PP
Finanzerträge	32	19	29	-32,1 %
Finanzaufwendungen	32	153	196	-22,0 %
Gewinn vor Steuern		1.852	578	220,2 %
(in % der Umsatzerlöse)		8,7 %	3,1 %	5,6 PP
Ertragsteuern	34	360	117	207,9 %
(in % des Gewinns vor Steuern)		19,4 %	20,2 %	- 0,8 PP
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen		1.492	461	223,4 %
(in % der Umsatzerlöse)		7,0 %	2,5 %	4,5 PP
Gewinn/Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, nach Steuern	03	666	-19	n.a.
Gewinn		2.158	443	387,4 %
(in % der Umsatzerlöse)		10,2 %	2,4 %	7,8 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn		2.116	432	389,6 %
(in % der Umsatzerlöse)		10,0 %	2,3 %	7,6 PP
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn		42	11	296,5 %
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in €)	35	7,47	2,31	223,3 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in €)	35	7,47	2,31	223,3 %

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO. €

		1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	Veränderung
	Erläuterung			
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	35	10,90	2,21	392,1 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	35	10,90	2,21	392,1 %

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG

KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO. €

	Erläuterung	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020
Gewinn nach Steuern		2.158	443
Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden			
Neubewertungen aus leistungsorientierten Pensionszusagen (IAS 19), netto nach Steuern ¹	23	50	-15
Nettogewinn / -verlust aus Investitionen in Eigenkapitalinstrumente (IFRS 9), netto nach Steuern	28	1	-2
Summe der Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden		52	-17
Posten des sonstigen Ergebnisses, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind			
Nettogewinn / -verlust aus der Absicherung von Cashflows und Nettoinvestitionen in einem ausländischen Geschäftsbetrieb, netto nach Steuern	28	186	-100
Nettoverlust / -gewinn aus Cost-of-Hedging-Rücklage – Optionen, netto nach Steuern	28	-6	7
Nettogewinn / -verlust aus Cost-of-Hedging-Rücklage – Termingeschäfte, netto nach Steuern	28	11	-30
Währungsumrechnungsdifferenzen		330	-401
Summe der Posten des sonstigen Ergebnisses, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind		521	-524
Sonstiges Ergebnis		573	-540
Gesamtergebnis		2.731	-97
Auf Anteilseigner der adidas AG entfallend		2.650	-87
Auf nicht beherrschende Anteile entfallend		81	-10

¹ 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.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

KONZERNEIGENKAPITALVERÄNDERUNGS-RECHNUNG

KONZERNEIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO. €

	Erläuterung	Grundkapital	Kapitalrücklage	Kumulierte Währungs-umrechnungs-differenzen	Hedging-Rücklage	Cost-of-Hedging-Rücklage - Optionen	Cost-of-Hedging-Rücklage - Termingeschäfte	Übrige Rücklagen	Gewinnrücklagen	Auf Anteils-eigner entfallendes Kapital	Nicht beherrschende Anteile	Gesamtes Eigenkapital
1. Januar 2020		196	887	-470	-150	-10	6	-218	6.555	6.796	261	7.058
Sonstiges Ergebnis				-380	-100	7	-30	-17	-	-519	-21	-540
Gewinn									432	432	11	443
Gesamtergebnis				-380	-100	7	-30	-17	432	-87	-10	-97
Rückwerb eigener Anteile	25	-1							-263	-264		-264
Rückwerb eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	25	-							-29	-29		-29
Ausgabe eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	25	-							36	36		36
Dividendenzahlung									-	-	-17	-17
Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	26								2	2		2
Erstkonsolidierung durch erlangte Beherrschung in Übereinstimmung mit IFRS 10											3	3
31. Dezember 2020/ 1. Januar 2021		195	887	-850	-250	-3	-23	-235	6.733	6.454	237	6.691
Sonstiges Ergebnis				308	186	-6	11	35		534	39	573
Gewinn									2.116	2.116	42	2.158
Gesamtergebnis				308¹	186	-6	11	35	2.116	2.650	81	2.731
Rückwerb eigener Anteile	25	-3							-1.001	-1.004		-1.004
Rückwerb eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	25	-							-32	-32		-32
Ausgabe eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	25	-							35	35		35
Dividendenzahlung									-585	-585		-585
Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	26								1	1		1
Einzahlung von eigenen Aktien	25		8						-8	-		-
31. Dezember 2021		192	895	-542²	-64	-8	-12	-200	7.259	7.519	318	7.837

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

1 Die Verluste aus Währungsdifferenzen für aufgegebene Geschäftsbereiche für das Jahr 2021 sind in Höhe von 79 Mio. € in dieser Position enthalten.

2 Die gesamten kumulierten Verluste aus Währungsdifferenzen für aufgegebene Geschäftsbereiche sind in Höhe von 128 Mio. € in dieser Position enthalten.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG

KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO. €

	Erläuterung	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020
Betriebliche Tätigkeit:			
Gewinn vor Steuern aus fortgeführten Geschäftsbereichen		1.852	578
Anpassungen für:			
Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	11, 12, 30, 32	1.149	1.261
Wertaufholungen	29	-34	-5
Zinserträge	32	-13	-25
Zinsaufwendungen	32	111	156
Unrealisierte Währungsverluste, netto		51	35
Verluste aus dem Abgang von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten, netto		13	28
Sonstige nicht zahlungswirksame Effekte aus betrieblicher Tätigkeit	29, 30	6	2
Betriebliches Ergebnis vor Änderungen im Nettoumlaufvermögen		3.135	2.031
Zunahme/Abnahme der Forderungen und der sonstigen Vermögenswerte		-170	337
Abnahme/Zunahme der Vorräte		125	-481
Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und der sonstigen Verbindlichkeiten		226	-117
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit vor Steuern		3.316	1.770
Zahlungen für Ertragsteuern		-444	-403
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche		2.873	1.366
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit – aufgegebenen Geschäftsbereiche		320	120
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit		3.192	1.486
Investitionstätigkeit:			
Erwerb von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		-173	-64
Erlöse aus dem Abgang von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		1	4
Erwerb von Sachanlagen		-494	-368
Erlöse aus dem Abgang von Sachanlagen		1	16
Erlöse aus dem Abgang einer Veräußerungsgruppe		12	1
Erlöse aus der Veräußerung von aufgegebenen Geschäftsbereichen		177	41
Erlöse aus dem Abgang von kurzfristigen Finanzanlagen		0	289
Erlöse aus dem Abgang/Erwerb von Finanzanlagen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten		49	-49
Erhaltene Zinsen		13	25
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche		-415	-105
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit – aufgegebenen Geschäftsbereiche		-9	-11

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO. €

	Erläuterung	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit		-424	-115
Finanzierungstätigkeit:			
Auszahlungen für die Rückzahlung eines Eurobonds	16	-600	-
Einzahlungen aus der Emission von Anleihen	16	-	1.490
Rückabwicklung von Eurobondrückkäufen	16	-	11
Zinszahlungen		-111	-151
Auszahlungen für die Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten		-572	-582
Gezahlte Dividende an Anteilseigner der adidas AG	25	-585	-
Gezahlte Dividende an nicht beherrschende Aktionäre		-	-17
Rückerwerb eigener Aktien	25	-1.000	-257
Rückerwerb eigener Aktien für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente		-32	-29
Einzahlungen aus der Ausgabe eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente		27	25
Auszahlungen/Einzahlungen aus der Aufnahme von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	16	-79	24
Mittelabfluss/-zufluss aus Finanzierungstätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche		-2.952	514
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		-39	-35
Mittelabfluss/-zufluss aus Finanzierungstätigkeit		-2.991	479
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestands		57	-75
Abnahme/Zunahme des Finanzmittelbestands		-165	1.774
Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres	04	3.994	2.220
Finanzmittelbestand am Ende der Periode	04	3.828	3.994

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, Deutschland, 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 2021 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 2021 anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 Handelsgesetzbuch (HGB) anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften erstellt.

Folgende Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen gelten für am 1. Januar 2021 beginnende Geschäftsjahre und sind für diesen Konzernabschluss erstmals angewendet worden:

- **Änderungen an IFRS 4: Verlängerung der vorübergehenden Befreiung von der Anwendung des IFRS 9 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2021):** Durch die Änderungen an IFRS 4 wird das festgelegte Auslaufen der vorübergehenden Ausnahme von der Anwendung von IFRS 9 auf Geschäftsjahre verschoben, die am oder nach dem 1. Januar 2023 beginnen, um die Auswirkungen der unterschiedlichen Zeitpunkte des Inkrafttretens für IFRS 9 und IFRS 17 zu reduzieren. IFRS 4 ‚Versicherungsverträge‘ findet auf den Konzern keine Anwendung, weshalb sich aus der Änderung an IFRS 4 keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss zum 31. Dezember 2021 ergeben haben.
- **Änderungen an IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 und IFRS 16: Reform der Referenzzinssätze – Phase 2 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2021):** Die Änderungen bieten den Anwendern temporäre Erleichterungsregelungen für die Auswirkungen, die sich aus der Ersetzung der ‚Interbank Offered Rates‘ (IBOR) durch alternative, nahezu risikofreie Zinssätze auf die Finanzberichterstattung ergeben werden. Die Änderungen sehen als praktischen Behelf vor, dass Vertragsänderungen oder Änderungen der vertraglichen Cashflows, die sich unmittelbar aus der Reform ergeben, als Änderungen eines variablen Zinssatzes behandelt werden können, dass Änderungen der Designation und der Dokumentation einer Sicherungsbeziehung möglich sind, ohne dass dies zur Einstellung des Hedge Accounting führt, sowie eine vorübergehende Befreiung von der Vorschrift der separaten Identifizierbarkeit, wenn ein entsprechendes Instrument zur Absicherung einer Risikokomponente eingesetzt wird. Diese Änderungen hatten keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss zum 31. Dezember 2021.
- **Änderungen an IFRS 16: Mietzugeständnisse im Zusammenhang mit Covid-19 nach dem 30. Juni 2021 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. April 2021):** Am 28. Mai 2020 hat das IASB Änderungen an IFRS 16: Mietzugeständnisse im Zusammenhang mit Covid-19 veröffentlicht. Ursprünglich sollten diese Änderungen bis zum 30. Juni 2021 gelten. Da die Coronavirus-Pandemie jedoch weiterhin anhält, hat das IASB am 31. März 2021 den Anwendungszeitraum bis zum 30. Juni 2022 verlängert. Mit der Änderung haben Leasingnehmer über ein Wahlrecht die Möglichkeit Mietkonzessionen, die unmittelbar infolge der Coronavirus-Pandemie gewährt worden sind, nicht als Änderungen des

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Leasingvertrags (Lease Modifications) im Sinne des IFRS 16 zu behandeln, sondern so zu bilanzieren, wie die Änderung nach IFRS 16 zu erfassen wäre, wenn sie keine Leasingmodifikation darstellen würde. Aus der Änderung ergeben sich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss zum 31. Dezember 2021, da adidas dieses Wahlrecht hinsichtlich der Behandlung von Mietkonzessionen in Zusammenhang mit Covid-19 nicht anwendet und derartige Mietkonzessionen entsprechend IFRS 16 als Änderungen des Leasingvertrags bilanziert.

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 2021 beginnende Geschäftsjahre übernommen worden sind, sind bei der Aufstellung dieses Konzernabschlusses nicht angewendet worden:

- **IFRS 17 Versicherungsverträge und Änderungen an IFRS 17 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2023):** Der neue Standard bestimmt den Ansatz, die Bewertung, die Darstellung sowie die Angabepflichten in Bezug auf alle Arten von Versicherungsverträgen. IFRS 17 ist erstmals auf Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2023 beginnen. Mit seinem Inkrafttreten ersetzt IFRS 17 den bestehenden IFRS 4 ‚Versicherungsverträge‘. Weder IFRS 4 noch IFRS 17 finden auf den Konzern Anwendung, sodass aus dem neuen Standard keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss erwartet werden.
- **Änderungen an IFRS 3: Verweis auf das Rahmenkonzept (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2022):** Mit den Änderungen wird der im IFRS 3 enthaltene Verweis auf das Rahmenkonzept für die Aufstellung und Darstellung von Abschlüssen (1989) durch einen Verweis auf das neue, im März 2018 veröffentlichte Rahmenkonzept für die Finanzberichterstattung ersetzt. Gleichzeitig wird mit der Änderung im Standard klargestellt, dass die bestehenden Regelungen für Eventualforderungen in IFRS 3 durch diese Änderungen im Verweis auf das Rahmenkonzept nicht berührt werden. Die Änderungen gelten für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2022 beginnen, und sind prospektiv anzuwenden. Die Änderungen werden voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **Änderungen an IAS 16: Erzielung von Erlösen, bevor sich ein Vermögenswert in seinem betriebsbereiten Zustand befindet (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2022):** Durch die Änderungen an IAS 16 wird es künftig nicht mehr gestattet sein Erlöse aus dem Verkauf von Gütern, die hergestellt werden, während die Sachanlage an den Betriebsort und in einen betriebsbereiten Zustand gebracht wird, von den Anschaffungs- und Herstellungskosten dieser Sachanlage abzuziehen. Diese Erlöse werden stattdessen zum Zeitpunkt ihrer Entstehung in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst. Die Änderungen gelten für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2022 beginnen und werden voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **Änderungen an IAS 37: Belastende Verträge – Kosten für die Erfüllung eines Vertrags (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2022):** Durch die Änderungen an IAS 37 wird klargestellt, dass die Kosten im Zusammenhang mit der Erfüllung von Verträgen, diejenigen sind, die sich direkt auf den Vertrag beziehen (Directly Related Cost Approach) und damit sowohl die direkt zurechenbaren Kosten für die Erfüllung dieses Vertrags- als auch Gemeinkosten, die sich unmittelbar auf Tätigkeiten zur Vertragserfüllung beziehen, umfassen. Die Änderungen gelten für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2022 beginnen. Der Konzern wird diese Änderungen auf Verträge anwenden, bei denen zu Beginn des Geschäftsjahres, in dem er die Änderungen erstmals anwendet, noch nicht alle

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Verpflichtungen erfüllt sind. Die Änderungen werden voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

- **Jährliches Verbesserungsverfahren (2018-2020) (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2022):** Das jährliche Verbesserungsverfahren beinhaltet insbesondere Änderung an IFRS 1: Erstanwendung durch ein Tochterunternehmen, Änderung an IFRS 9: Gebühren beim 10 Prozent-Barwerttest vor Ausbuchung finanzieller Schulden und Änderung an IAS 41: Besteuerung bei Bewertungen zum beizulegenden Zeitwert. Die Änderungen sind wirksam für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2022 beginnen. Diese Verbesserungen werden voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

Folgende neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen sind vom IASB verabschiedet worden. Sie sind noch nicht von der EU übernommen und daher bei der Aufstellung dieses Konzernabschlusses nicht angewendet worden:

- **Änderungen an IAS 1: Klassifizierung von Schulden als kurz- oder langfristig (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2023):** Durch die Änderungen werden die Vorschriften zur Klassifizierung von Schulden als kurz- oder langfristig präzisiert. Die Änderungen gelten für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2023 beginnen, und sind dann grundsätzlich rückwirkend anzuwenden. Es wird derzeit geprüft, welche Auswirkungen die Änderungen auf die aktuelle Bilanzierungspraxis haben werden, wobei davon ausgegangen wird, dass sich voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss ergeben.
- **Änderungen an IAS 1 und IFRS Practice Statement 2: Angabe der Rechnungslegungsmethoden (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2023):** Die Änderungen beinhalten Leitlinien und erläuternde Beispiele, die bei der Beurteilung, wann Informationen zu Rechnungslegungsmethoden als ‚wesentlich‘ einzustufen und folglich anzugeben sind, unterstützen sollen. Durch das Ersetzen der Anforderung, dass ‚maßgebliche‘ Rechnungslegungsmethoden anzugeben sind, durch die Anforderung der Angabe ‚wesentlicher‘ Informationen zu Rechnungslegungsmethoden sollen Unternehmen dabei unterstützt werden, für den Abschlussadressaten hilfreichere und relevantere Angaben zu Rechnungslegungsmethoden zu machen. Die Änderungen an IAS 1 sind für Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2023 beginnen. Für die Änderungen am Practice Statement 2 ist kein Zeitpunkt des Inkrafttretens benannt worden, da es sich um unverbindliche Anwendungsleitlinien handelt. Vorbehaltlich der gegenwärtigen Prüfung wird aktuell nicht davon ausgegangen, dass sich die Änderungen auf die Angaben des Konzerns zu seinen Rechnungslegungsmethoden wesentlich auswirken werden.
- **Änderungen an IAS 8: Definition rechnungslegungsbezogener Schätzungen (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2023):** Mit den Änderungen an IAS 8 wird eine neue Definition für rechnungslegungsbezogene Schätzungen eingeführt, die klarstellt, wie sich Änderungen von rechnungslegungsbezogenen Schätzungen von Änderungen der Rechnungslegungsmethoden und Fehlerkorrekturen unterscheiden. Sie präzisieren außerdem, wie Unternehmen rechnungslegungsbezogene Schätzungen vornehmen können. Die Änderungen an IAS 8 sind für Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2023 beginnen, und auf Änderungen von Rechnungslegungsmethoden und von rechnungslegungsbezogenen Schätzungen, die zu oder nach Beginn dieses Geschäftsjahres erfolgen. Abhängig von den Änderungen von Rechnungslegungsmethoden und rechnungslegungsbezogenen Schätzungen ab diesem Zeitpunkt wird derzeit davon ausgegangen, dass die Änderungen an IAS 8 keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben werden.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

- **Änderungen an IAS 12: Latente Steuern, die sich auf Vermögenswerte und Schulden beziehen, die aus einer einzigen Transaktion entstehen (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2023):** Durch die Änderungen an IAS 12 wird klargestellt, dass die Erstanwendungsausnahme des IAS 12 zur Erfassung latenter Steuern („initial recognition exemption“) für Transaktionen im Zusammenhang mit Leasingverhältnissen und Rückbauverpflichtungen keine Anwendung findet und dass Unternehmen latente Steuern auf Transaktionen erfassen müssen, wenn zu Beginn des Leasingverhältnisses ein Vermögenswert und eine Verbindlichkeit angesetzt werden bzw. wenn eine Verbindlichkeit angesetzt und die Rückbaukosten in die Kosten des Vermögenswerts einbezogen werden. Die Änderung gilt für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2023 beginnen. Es wird keine wesentliche Auswirkung auf den Konzernabschluss erwartet, insbesondere da adidas von der „initial recognition exemption“ im Zusammenhang mit Leasingtransaktionen unter IFRS 16 keinen Gebrauch gemacht hat.

Der Konzernabschluss wird grundsätzlich auf Basis der historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten erstellt. Eine Ausnahme bilden bestimmte Bilanzposten, wie bestimmte originäre Finanzinstrumente, derivative Finanzinstrumente und Planvermögen, die mit ihrem beizulegenden Zeitwert erfasst werden.

Die Geschäftsentwicklung im Geschäftsjahr 2021 wurde, wenn auch weniger stark als im Geschäftsjahr 2020, weiterhin von den Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie beeinflusst. Abschlussrelevante Schätzungen und Annahmen wurden nach bestem Wissen, basierend auf den gegenwärtigen Ereignissen und Maßnahmen, vorgenommen. Aufgrund der anhaltenden Pandemie ist eine Vorhersage der Auswirkungen auf bilanzierte Vermögenswerte und Schulden sowie Erträge und Aufwendungen jedoch weiterhin nur erschwert möglich. Die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie werden, sofern relevant, in den einzelnen Erläuterungen im Konzernanhang beschrieben.

Am 11. Februar 2021 wurde beschlossen, einen formalen Prozess mit dem Ziel der Veräußerung von Reebok einzuleiten. Aufgrund der Initiierung des Verkaufsprozesses, der in den Abschluss eines bindenden Vertrags mit der Authentic Brands Group LLC am 12. August 2021 mündete, wird das operative Geschäft von Reebok seit dem Beschluss als aufgegebenen Geschäftsbereich ausgewiesen und als zur Veräußerung gehaltene Veräußerungsgruppe klassifiziert. Die Vorjahreszahlen der Konzern-Gewinn- und Verlust-Rechnung und der Konzernkapitalflussrechnung wurden entsprechend angepasst, um den aufgegebenen Geschäftsbereich gesondert von den fortgeführten Geschäftsbereichen darzustellen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 03**

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 auch 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 alle ihre direkten und indirekten Tochterunternehmen einbezogen, deren Abschlüsse nach einheitlichen Rechnungslegungsgrundsätzen erstellt werden. 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

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ausgesetzt ist bzw. Anrechte auf diese besitzt und die Fähigkeit hat, diese Renditen mittels seiner Verfügungsgewalt über das Beteiligungsunternehmen zu beeinflussen.

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. 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.

Die Entwicklung der Anzahl der konsolidierten Tochterunternehmen im Jahr 2021 bzw. 2020 stellt sich wie folgt dar:

ANZAHL DER KONSOLIDIERTEN TOCHTERUNTERNEHMEN

	2021	2020
1. Januar	121	125
Erstkonsolidierte Tochterunternehmen	2	–
Davon: neu gegründet	2	–
Entkonsolidierte/Veräußerte Tochterunternehmen	–2	–1
Konzerninterne Unternehmenszusammenschlüsse	–1	–3
31. Dezember	120	121

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 beigelegt. Diese Aufstellung umfasst Informationen über Namen und Sitz aller konsolidierten Tochterunternehmen sowie über die daran gehaltenen Kapitalbeteiligungen. Zudem wird die Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG im elektronischen Bundesanzeiger bekannt gemacht. ► **SIEHE ANTEILSBESITZ**

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 erneuten Würdigung des beizulegenden Zeitwerts der Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten erfolgswirksam vereinnahmt. Falls nicht alle Anteile eines Tochterunternehmens erworben worden sind, 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

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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.

BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Der folgenden Tabelle können ausgewählte Folgebewertungsgrundsätze im Rahmen der Erstellung des Konzernabschlusses entnommen werden.

ÜBERSICHT AUSGEWÄHLTER FOLGEBEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

	Folgebewertungsgrundsatz
Aktiva	
Flüssige Mittel	Fortgeführte Anschaffungskosten
Flüssige Mittel (Investitionen in bestimmte Geldmarktfonds)	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Vertragsvermögenswerte	Impairment-only-Ansatz
Vorräte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert
Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte und Verbindlichkeiten	Niedrigerer Wert aus Buchwert der Veräußerungsgruppe und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten
Sachanlagen	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten
Nutzungsrechte	Fortgeführte Anschaffungskosten
Geschäfts- oder Firmenwerte	Impairment-only-Ansatz
Immaterielle Vermögenswerte (außer Geschäfts- oder Firmenwerte):	
Mit begrenzter Nutzungsdauer	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten
Mit unbestimmter 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

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

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 finanzieller Vermögenswert 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.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 Konzern-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 Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst. Etwaige Gewinne und Verluste bei Ausbuchung werden ebenfalls in der Konzern-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 Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung gezeigt. Sonstige Gewinne und Verluste werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis gezeigt. Bei Ausbuchung werden kumulierte Gewinne und Verluste in die Konzern-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 Konzern-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

Der Konzernabschluss wird in Euro (€), der funktionalen Währung des Mutterunternehmens, aufgestellt. Für jedes in den Konzernabschluss einbezogene Tochterunternehmen legt der Konzern die funktionale Währung fest.

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.

Hiervon ausgenommen sind monetäre Posten, die als Teil einer Absicherung der Nettoinvestition des Konzerns in einen ausländischen Geschäftsbetrieb designiert sind. Diese werden im sonstigen Ergebnis erfasst und erst bei Veräußerung der Nettoinvestition wird der kumulierte Betrag in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert. Aus diesen Umrechnungsdifferenzen resultierende Steuern werden in Anwendung des IAS 12 ebenfalls direkt im sonstigen Ergebnis erfasst.

Nicht monetäre Posten, die zu historischen Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten in einer Fremdwährung bewertet werden, werden mit dem Kurs am Tag des Geschäftsvorfalles umgerechnet. Nicht monetäre Posten, die mit ihrem beizulegenden Zeitwert in einer Fremdwährung bewertet werden, werden mit dem Kurs, der zum Zeitpunkt der Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts gilt, umgerechnet. Die bilanzielle Behandlung des Gewinns bzw. Verlusts aus der Umrechnung von zum beizulegenden Zeitwert

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

bewerteten nicht monetären Posten orientiert sich an der Erfassung des Gewinns bzw. Verlusts aus der Änderung des beizulegenden Zeitwerts des Postens.

Vermögenswerte und Schulden von in den Konzernabschluss einbezogenen Tochterunternehmen, deren funktionale Währung nicht der Euro ist, werden zum Bilanzstichtagskurs in die Darstellungswährung Euro umgerechnet. Aus praktischen Gründen werden Erträge und Aufwendungen zum Durchschnittskurs der Periode, der einen Näherungswert für den Transaktionskurs darstellt, umgerechnet. Die im Rahmen der Konsolidierung hieraus resultierenden Umrechnungsdifferenzen werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst.

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	
	2021	2020	2021	2020
USD	1,1836	1,1410	1,1326	1,2271
GBP	0,8601	0,8889	0,8403	0,8990
JPY	129,8295	121,7887	130,3800	126,4900
CNY	7,6362	7,8717	7,2266	7,9441
RUB	87,1946	82,4398	84,1438	90,6529

HOCHINFLATION

Um Änderungen in der Kaufkraft zum Bilanzstichtag zu reflektieren, werden die Buchwerte von nicht monetären Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, auf Anteilseigner entfallendes Eigenkapital und das Sonstige Ergebnis von Tochterunternehmen in Hochinflationenländern in die am Bilanzstichtag gültige Maßeinheit umgerechnet. Dies erfolgt auf Basis eines allgemeinen Preisindex gemäß IAS 29 'Rechnungslegung in Hochinflationenländern'. Im Gegensatz dazu ist keine Umrechnung für monetäre Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die bereits in der am Bilanzstichtag geltenden Maßeinheit bewertet sind, erforderlich, da diese im Bestand befindliche, zu erhaltende oder zu zahlende Geldmittel darstellen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 33**

Gewinne und Verluste aus Hochinflation sind im Finanzergebnis enthalten.

Nicht monetäre Vermögenswerte, die gemäß IAS 29 neu bewertet worden sind, unterliegen weiterhin der Überprüfung auf Anzeichen einer Wertminderung gemäß den jeweils einschlägigen IFRS.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

adidas setzt derivative Finanzinstrumente wie Fremdwährungsoptionen, Devisentermingeschäfte, Aktienpreisooptionen sowie Aktientermingeschäfte und Währungsswaps zur Absicherung seiner Wechselkurs- und Aktienpreisisiken 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 Abschlusses 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-

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Accounting designiert adidas das Kassaelement von Devisentermingeschäften bzw. den inneren Wert von Währungsoptionen zur Absicherung des Währungsrisikos und wendet ein Sicherungsverhältnis von 1:1 an („Spot-to-Spot-Designation“). Die Terminelemente eines Devisentermingeschäfts bzw. die Zeitwertkomponente von Währungsoptionen sind von der Designation des Sicherungsinstruments ausgeschlossen.

Änderungen des beizulegenden Zeitwerts von Derivaten, die zur Absicherung des Cashflows bzw. Net Investment 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 Währungsoptionen sowie die Terminkomponente von Devisentermingeschäften werden als Kosten der Sicherung gesondert bilanziert und separat im Eigenkapital in einer Rücklage für die Kosten der Sicherung 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 Sicherungsinstrumente eingesetzten Derivaten durch den Einsatz anerkannter Methoden wie der hypothetischen Derivatmethode bzw. der „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 Derivatmethode. 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.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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.

Die 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.

FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Eine Forderung aus Lieferungen und Leistungen wird erfasst, wenn gegen den Kunden ein unbedingter Anspruch auf Gegenleistung besteht (d.h., die Fälligkeit tritt automatisch durch Zeitablauf ein). Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die keine signifikante Finanzierungskomponente enthalten, 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 nach den Eigenschaften der vertraglichen 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, deren Zahlungsströme ausschließlich aus Zins- und Tilgungszahlungen bestehen und die dem Geschäftsmodell ‚Halten und Verkaufen‘ zugeordnet sind, werden erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis bewertet. Diese Kategorie beinhaltet hauptsächlich sonstige Kapitalanlagen und Wertpapieranlagen zur Absicherung von langfristigen, variablen Vergütungskomponenten.

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

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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, sofern diese nicht langfristig aus strategischen Gründen gehalten werden und in diesem Zusammenhang Wertveränderungen erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis (Eigenkapital) erfasst 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 direkt zuordenbare Material- und Fertigungskosten und angemessene Teile der zurechenbaren Produktionsgemeinkosten. Die Berechnung der Gemeinkostenzuschläge erfolgt auf Basis geplanter durchschnittlicher Auslastungen. Die Wertberichtigungen auf den Nettoveräußerungswert werden konzerneinheitlich basierend auf dem Alter bzw. den voraussichtlichen Verkaufserlösen der Artikel ermittelt.

AUFGEGBENE GESCHÄFTSBEREICHE

Ein Teil des adidas Konzerns, dessen Geschäftsaktivitäten und Cashflows operativ und für die Zwecke der Rechnungslegung von den sonstigen Geschäftsaktivitäten klar abgegrenzt werden können, wird als aufgebener 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 worden ist.

Aufgegebene Geschäftsbereiche sind nicht im Gewinn/Verlust aus fortgeführten Geschäftsbereichen enthalten und werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung in einem gesonderten Posten als Gewinn/Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern dargestellt. Wenn ein Geschäftsbereich als aufgebener 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. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 03**

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

VERMÖGENSWERTE/VERBINDLICHKEITEN UND VERÄUßERUNGSGRUPPEN ALS ZUR VERÄUßERUNG GEHALTEN KLASSIFIZIERT

Vermögenswerte/Verbindlichkeiten und als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Veräußerungsgruppen sind langfristige Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die voraussichtlich überwiegend durch eine Veräußerung und nicht durch fortgesetzte Nutzung realisiert werden. Dafür muss die geplante Veräußerung höchst wahrscheinlich und im gegenwärtigen Zustand sofort möglich sein. Für die Klassifizierung ist es ebenso erforderlich, dass es unwahrscheinlich ist, dass wesentliche Änderungen an den Plänen zur Veräußerung vorgenommen werden oder dass die Entscheidung für die Veräußerung rückgängig gemacht wird.

Es muss zu erwarten sein, dass die geplante Veräußerung innerhalb von einem Jahr ab dem Zeitpunkt der Klassifizierung erfolgen wird. Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden daher in der Bilanz separat als kurzfristige Posten ausgewiesen.

Sie werden mit dem niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten angesetzt. Veräußerungskosten sind die zusätzlich anfallenden Kosten, die direkt der Veräußerung des Vermögenswerts bzw. der Veräußerungsgruppe zuzurechnen sind, mit Ausnahme der Finanzierungskosten und des Ertragsteueraufwands.

Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte werden nicht planmäßig abgeschrieben.

Wertminderungsaufwendungen bei der erstmaligen Einstufung als zur Veräußerung gehalten oder zur Ausschüttung gehalten und spätere Gewinne und Verluste bei Neubewertung werden im Gewinn oder Verlust erfasst. Wertaufholungen aufgrund einer nachfolgenden Erhöhung des beizulegenden Zeitwertes werden maximal bis zu der Höhe von Wertminderungen durchgeführt, die, sofern sie nicht auf einen Geschäfts- oder Firmenwert entfallen, vor Klassifikation des Vermögenswerts bzw. der Veräußerungsgruppe nach IFRS 5 und IAS 36 berücksichtigt bzw. zum oder nach dem Zeitpunkt der Klassifikation nach IFRS 5 erfasst worden waren.

Weitere Erläuterungen hierzu sind im Anhang enthalten. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 03**

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.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 unbestimmten Nutzungsdauer und bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbene Geschäfts- oder Firmenwerte jährlich zum 31. Dezember auf Wertminderung überprüft. Sofern unterjährig an einem anderen Zeitpunkt als dem 31. Dezember

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Anhaltspunkte für eine Wertminderung vorliegen, werden zu diesem Zeitpunkt ebenfalls Wertminderungstests für diese Vermögenswerte durchgeführt.

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 über die Laufzeit erwarteten Kreditverluste 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 (von dem Unternehmen als Bonitätsgrad 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 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

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Kreditkartenunternehmen und elektronischen Handelsplattformen. Das Ausfallrisiko für derartige finanzielle Vermögenswerte wird unter Berücksichtigung der Marktgegebenheiten, externen Bonitätsprüfungen und/oder den Prämien für Kreditausfallversicherungen anderer Finanzinstitute bestimmt. Sonstige finanzielle Vermögenswerte gelten als ausgefallen, wenn diese mehr als 90 Tage überfällig sind.

Objektive Nachweise für eine beeinträchtigte Bonität von finanziellen Vermögenswerten sind z.B. signifikante finanzielle Schwierigkeiten des Schuldners/Emittenten, Hinweise auf dessen 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.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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. Sonstige 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.

Neuverhandlungen von Leasingverträgen, die zu Veränderungen in den ursprünglichen Vertragsbedingungen führen, z.B. Veränderungen von Mietflächen, der Gegenleistung (inklusive Rabatte und Konzessionen) oder Laufzeit des Leasingvertrags, beinhalten Ermessensentscheidungen – auch wenn sie durch die Coronavirus-Pandemie begründet worden sind und werden als Leasingmodifikationen behandelt. Leasingmodifikationen werden abhängig von den Umständen der Neuverhandlungen entweder als neuer getrennter Vertrag erfasst oder sie lösen eine Neubewertung der Leasingverbindlichkeit anhand der diskontierten künftigen Leasingraten aus. Im letzteren Fall wird eine entsprechende Anpassung des Nutzungsrechts ggf. zusammen mit einer Differenz in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Neubewertungen können auch aus Veränderungen von Annahmen oder Ermessensentscheidungen resultieren, beispielsweise aufgrund von Veränderungen der Laufzeit des Leasingvertrags wegen geänderter Einschätzungen von vorhandenen Verlängerungs- und Beendigungsoptionen. Es ist notwendig, eine Neubewertung der Leasingverbindlichkeit anhand der diskontierten oder bestehenden künftigen Leasingraten und damit einhergehend eine Anpassung des Nutzungsrechts durchzuführen.

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 FIRKENWERTE

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 im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen entstandene Geschäfts- oder Firmenwert wird in der Folge mit den Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Wertminderungsaufwendungen bewertet (.Impairment-only'-Ansatz). ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 12**

Der Geschäfts- oder Firmenwert wird in der funktionalen Währung der erworbenen ausländischen Einheit geführt.

IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE (AUßER GESCHÄFTS- ODER FIRKENWERTE)

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.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Es werden jeweils folgende voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern zugrunde gelegt:

VORAUSSICHTLICHE WIRTSCHAFTLICHE NUTZUNGSDAUERN VON IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTEN

	Jahre
Markenrechte	Unbegrenzt
Software	3 – 7
Patente, Markenrechte und Lizenzen	5 – 15
Internetseiten	2

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‘ 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 Konzern-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. Der Aufwand aus der Bildung einer Rückstellung wird in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen. Langfristige Rückstellungen werden abgezinst, wenn die Auswirkung der Abzinsung wesentlich ist, wobei der Zinsaufwand im Finanzaufwand ausgewiesen wird.

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 Beschäftigten geschuldete Beträge. Dabei sind jedoch die Fälligkeit und die Höhe des wahrscheinlichen Abflusses von Ressourcen nicht mehr ungewiss.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 Beschäftigten – 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 Versicherungsmathematiker*innen 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 36**

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 Gewinnrücklage ausgewiesen. Falls eigene Aktien verkauft oder erneut ausgegeben werden, wird der Nominalbetrag der Aktien dem Grundkapital zugerechnet und der den Nominalbetrag übersteigende Betrag der Gewinnrücklage zugeführt.

VERTRAGSVERMÖGENSWERTE UND VERTRAGSVERBINDLICHKEITEN

Vertragsvermögenswerte und -verbindlichkeiten werden im Zusammenhang mit Erlösen aus der Auslizenzierung des Nutzungsrechts der Marken 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).

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 den 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 bilanziert.

Kundenanreize und -optionen sowie Verpflichtungen der Übernahme der Transportkosten zum Kunden seitens adidas rufen keine separaten Leistungsverpflichtungen gemäß IFRS 15 hervor und werden von den Umsatzerlösen abgesetzt. 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.

adidas generiert des Weiteren Erträge aus der Auslizenzierung des Nutzungsrechts der Marken an Dritte. Die daraus resultierenden umsatzbasierten Lizenz- und Provisionserträge werden gemäß den Vertragsbedingungen periodengerecht erfasst, d.h. der Umsatz ist bereits realisiert, obwohl die Zahlung erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgt. 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, d.h. das garantierte Mindesteinkommen pro Jahr wird gleichmäßig auf zwölf Monate verteilt, 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.

Die Zinszahlungen sind im Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit ausgewiesen.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ZUWENDUNGEN DER ÖFFENTLICHEN HAND

adidas erhält 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.

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.

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 temporären 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 diesen keine latenten Steuern.

Latente Steueransprüche und -schulden werden anhand der Steuersätze bemessen, die in der Periode, in der ein Vermögenswert realisiert oder eine Schuld erfüllt wird, voraussichtlich Gültigkeit erlangen werden. Dabei werden die Steuersätze zugrunde gelegt, die zum Abschlussstichtag gelten oder gesetzlich angekündigt sind.

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. Der Buchwert der latenten Steueransprüche wird an jedem Abschlussstichtag überprüft und in dem Umfang reduziert, in dem es nicht mehr wahrscheinlich ist, dass ein ausreichendes zu versteuerndes Ergebnis zur Verfügung stehen wird, gegen das der latente Steueranspruch zumindest teilweise verwendet werden kann.

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. Latente Steuern, die sich auf erfolgsneutral erfasste Posten beziehen, werden ebenfalls erfolgsneutral verbucht. Sie werden dabei entsprechend dem ihnen zugrunde liegenden Geschäftsvorfall entweder im sonstigen Ergebnis oder direkt im Eigenkapital erfasst.

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

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 Beschäftigte mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente werden mit dem beizulegenden Zeitwert am Tag der Gewährung unter Verwendung eines angemessenen Bewertungsmodells ermittelt. 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. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 26**

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 Beschäftigten 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 werden der beizulegende Zeitwert der Verbindlichkeit zu jedem Berichtsstichtag und am Erfüllungstag neu bestimmt und alle Änderungen des beizulegenden Zeitwerts erfolgswirksam erfasst.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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. Im Jahr 2021 wurden die Annahmen und Schätzungen weiterhin maßgeblich von den Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie beeinflusst und aufgrund der anhaltenden Situation werden auch zukünftige Annahmen und Schätzungen von der Coronavirus-Pandemie beeinflusst sein.

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 zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte und aufgegebene Geschäftsbereiche, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Vorräte, Nutzungsrechte, Geschäfts- oder Firmenwerte, sonstige Rückstellungen, Pensionen, Derivate, Ertragsteuern sowie sonstige finanzielle Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 03](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 05](#)
 ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 07](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 10](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 11](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 18](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 23](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 28](#)
 ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 34](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 38](#)

Ermessensentscheidungen kommen auch im Zusammenhang mit der Bestimmung der Laufzeit von Leasingverträgen sowie bei der Auswahl von Bewertungsmethoden für immaterielle Vermögenswerte zum Tragen. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 10](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 12](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 19](#)

03 AUFGEGBENE GESCHÄFTSBEREICHE

Am 11. Februar 2021 beschloss das Unternehmen, einen formalen Prozess mit dem Ziel der Veräußerung von Reebok einzuleiten, welcher mit der Unterzeichnung einer Verkaufsvereinbarung mit der Authentic Brands Group LLC am 12. August 2021 abgeschlossen wurde. Aufgrund der konkreten Pläne zur Veräußerung von Reebok und der Genehmigung durch die entsprechenden Gremien wird das operative Geschäft von Reebok seit dem Beschluss als aufgegebenen Geschäftsbereich ausgewiesen und als zur Veräußerung gehaltene Veräußerungsgruppe klassifiziert. Der beizulegende Zeitwert ist auf Grundlage der vorliegenden Kaufpreisvereinbarung ermittelt worden. Der Großteil des Kaufpreises wird bei Vollzug der Transaktion in bar gezahlt, der Rest setzt sich aus aufgeschobenen und bedingten Gegenleistungen zusammen. Der beizulegende Zeitwert der Earn-out-Komponenten ist auf Basis der Discounted-Cashflow-Methode bzw. Monte-Carlo-Methode ermittelt worden. Der Abschluss der Transaktion wird im ersten Quartal 2022 erwartet.

Die Vorjahreszahlen der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung und der Konzernkapitalflussrechnung sind entsprechend IFRS 5 angepasst worden, um den aufgegebenen Geschäftsbereich gesondert von den fortgeführten Geschäftsbereichen darzustellen.

AUFGEGBENER GESCHÄFTSBEREICH REEBOK IN MIO. €

	1. Januar bis 31. Dezember 2021	1. Januar bis 31. Dezember 2020
Operatives Geschäft		
Umsatzerlöse	1.767	1.409
Aufwendungen	-1.467	-1.371
Ertrag/Verlust aus der Wertaufholung/Wertminderung des Reebok Markenrechtes	549	-41
Gewinn/Verlust aus laufender Geschäftstätigkeit	849	-3
Ertragsteuern	-171	-29
Gewinn/Verlust auf laufender Geschäftstätigkeit, nach Steuern	678	-32
Transaktionskosten	-30	-
Ertragssteuern	6	-
Transaktionskosten, nach Steuern	-24	-
Gewinn/Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, nach Steuern	654	-32

Der Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen für das Geschäftsjahr 2021 enthält eine Zuschreibung des zuvor wertgeminderten Reebok Markenrechtes in Höhe von 549 Mio. €. Der zugehörige latente Steueraufwand beläuft sich auf 143 Mio. €. Der ermittelte beizulegende Zeitwert der Reebok Veräußerungsgruppe, abgeleitet aus dem Kaufvertrag festgelegten Kaufpreis liegt über deren Buchwert inkl. des Buchwertes des Reebok Markenrechtes vor den in den Vorjahren erfolgten Wertminderungen, sodass eine Zuschreibung des zuvor wertgeminderten Markenrechtes erfolgt ist.

Am 31. Dezember 2021 ist die Veräußerungsgruppe Reebok zum niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten angesetzt worden und umfasst die nachstehenden wesentlichen Gruppen von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten:

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

GRUPPE VON VERMÖGENSWERTEN UND VERBINDLICHKEITEN

Vermögenswerte als zur Veräußerung klassifiziert in Mio. €	31. Dez. 2021
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	82
Vorräte	300
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	14
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	15
Kurzfristige Aktiva	411
Langfristige Finanzanlagen	11
Sachanlagen	84
Nutzungsrechte	102
Geschäfts- oder Firmenwerte	28
Markenrecht Reebok	1.368
Latente Steueransprüche	26
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	3
Langfristige Aktiva	1.622
Aktiva	2.033
Verbindlichkeiten als zur Veräußerung klassifiziert in Mio. €	31. Dez. 2021
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	35
Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten	33
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	33
Kurzfristig abgegrenzte Schulden	55
Sonstige kurzfristige finanziellen Verbindlichkeiten	7
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	6
Kurzfristige Passiva	169
Langfristige Leasingverbindlichkeiten	114
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	2
Latente Steuerschulden	304
Sonstige langfristige Rückstellungen	4
Langfristige abgegrenzte Schulden	0
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	0
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	1
Langfristige Passiva	425
Passiva	594

Darüber hinaus werden Effekte in Zusammenhang mit der Veräußerung der ehemaligen Geschäftsbereiche TaylorMade und CCM Hockey, die in vergangenen Perioden verkauft worden sind, in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung als aufgegebene Geschäftsbereiche dargestellt. Dies bezieht sich hauptsächlich auf die Bewertung und Bezahlung von Earn-out-Komponenten. Im Laufe des Jahres 2021 sind die letzten Forderungen beglichen worden und somit sind dies Verkaufstransaktionen vollständig abgeschlossen.

Der Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen für das Geschäftsjahr 2021 in Höhe von 666 Mio. € (2020: Verlust in Höhe von 19 Mio. €) ist vollständig den Anteilseignern der adidas AG zugerechnet worden. Der Steueraufwand hinsichtlich aufgebener Geschäftsbereiche beträgt 168 Mio. € (2020: Steueraufwand in Höhe von 43 Mio. €).

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

04 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 28**

05 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. €

	Über die Laufzeit erwartete Kreditverluste				Einzelwert-berich-tigung	Gesamt
	Noch nicht fällig	Überfällig 31 – 90 Tage	Überfällig > 90 Tage		In der Bonität beein-trächtigt	
	Nicht in der Bonität beein-trächtigt	Nicht in der Bonität beein-trächtigt	Nicht in der Bonität beein-trächtigt	In der Bonität beein-trächtigt		
31. Dezember 2021						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	1.900	277	15	40	150	2.383
Gewichtete durchschnittliche Verlustrate	0,9 %	5,1 %	42,5 %	65,4 %	96,1 %	8,7 %
Wertberichtigungen	-17	-14	-6	-26	-145	-208
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	1.884	263	8	14	6	2.175
31. Dezember 2020						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	1.699	235	27	55	203	2.219
Gewichtete durchschnittliche Verlustrate	0,7 %	4,9 %	29,0 %	61,5 %	98,8 %	12,0 %
Wertberichtigungen	-13	-12	-8	-34	-201	-267
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	1.686	224	19	21	2	1.952

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ENTWICKLUNG DER WERTBERICHTIGUNGEN AUF FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN IN MIO. €

	2021	2020
Wertberichtigungen am 1. Januar	267	189
Nettoneubewertung der Wertberichtigungen	-61	98
Ausbuchung von Forderungen gegen die Wertberichtigungskonten	-3	-5
Währungsumrechnungseffekte	7	-12
Sonstige Veränderungen	-1	-2
Wertberichtigungen am 31. Dezember	208	267

Zum 31. Dezember 2021 sind Wertberichtigungen für nicht in der Bonität beeinträchtigte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 230 Mio. € und für in der Bonität beeinträchtigte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 0,4 Mio. € nicht berücksichtigt worden, da adidas Kreditsicherheiten im Wesentlichen in Form von Kreditversicherungen und Bankgarantien hält, welche das Risiko für diese finanziellen Vermögenswerte mindern. Im Vergleich zum 31. Dezember 2020 ergab sich ein Rückgang bei den Wertberichtigungen, da das Vorjahr von den Auswirkungen der globalen Coronavirus-Pandemie beeinflusst wurde und somit eine im Vergleich zum Vorjahr positive Entwicklung der Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu verzeichnen ist.

Es bestehen keine wesentlichen Salden von ausgebuchten Forderungen, die einer Vollstreckungstätigkeit unterliegen.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Kreditrisiken. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 28**

06 SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE IN MIO. €

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Währungsoptionen	21	8
Devisentermingeschäfte	236	117
Debitorische Kreditoren	41	42
Wertänderung des Total-Return-Swaps	16	60
Kautionen	48	36
Kreditkarten- und ähnliche Forderungen	172	161
Schuldscheine	12	6
Forderungen aus dem Einzelhandelsgeschäft	91	68
Sonstige Kapitalanlagen	71	55
Übrige	46	161
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte, brutto	754	715
Abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen	-8	-13
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte, netto	745	702

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Währungsoptionen sowie zu Devisentermingeschäften.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 28

07 VORRÄTE

Die Vorräte gliedern sich in folgende Hauptgruppen:

VORRÄTE IN MIO. €

	31. Dez. 2021			31. Dez. 2020		
	Bruttowert	Wertbe- richtigung	Nettowert	Bruttowert	Wertbe- richtigung	Nettowert
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	2.596	-149	2.446	3.321	-171	3.150
Unterwegs befindliche Ware	1.556	-	1.556	1.239	-	1.239
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	7	-	7	8	-	8
Unfertige Erzeugnisse	0	-	0	0	-	0
Vorräte	4.159	-149	4.009	4.568	-171	4.397

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.

08 SONSTIGE KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE IN MIO. €

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Abgrenzungsposten	270	204
Recht auf Rückholung zurückgegebener Waren	294	340
Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern	430	401
Vertragsvermögenswerte	15	16
Übrige	58	41
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, brutto	1.066	1.003
Abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen	-4	-4
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, netto	1.062	999

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für Promotion- und Dienstleistungsverträge. Der Anstieg des Postens ‚Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern‘ resultiert hauptsächlich aus der Umsatzsteuer.

1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	------------------------------------------	---	-------------------------------------------	---	------------------------------------------	---	------------------	---	---------------------------

09 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 Geschäfts- ausstattung	In Erstellung befindliche Vermögens- werte	Sachanlagen
Anschaffungs- und Herstellungskosten					
1. Januar 2020	1.842	432	1.910	221	4.405
Zugänge	73	13	165	128	378
Abgänge	-32	-7	-162	-4	-205
Umbuchungen	51	6	17	-75	-1
Währungsumrechnungseffekte	-82	-28	-129	-13	-251
31. Dezember 2020 / 1. Januar 2021	1.852	416	1.800	258	4.326
Zugänge	94	19	197	183	494
Abgänge	-47	-7	-231	-1	-285
Umbuchungen	180	32	30	-243	-1
Umbuchungen auf zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	-67	-8	-79	-2	-157
Währungsumrechnungseffekte	80	21	76	17	195
31. Dezember 2021	2.093	473	1.794	212	4.571
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen					
1. Januar 2020	520	214	1.291	-	2.025
Abschreibungen	128	42	287	-	456
Wertminderungs- aufwendungen	6	0	10	-	16
Wertaufholungen	-1	-	-5	-	-6
Abgänge	-23	-6	-146	-	-175
Umbuchungen	21	-0	-21	-	-
Währungsumrechnungseffekte	-30	-19	-98	-	-147
31. Dezember 2020 / 1. Januar 2021	620	230	1.319	-	2.169
Abschreibungen	127	44	250	-	421
Wertminderungs- aufwendungen	1	-	3	0	4
Wertaufholungen	-1	-0	-8	-	-9
Abgänge	-38	-6	-219	0	-263
Umbuchungen	1	-	-1	-	-0
Umbuchungen auf zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	-37	-7	-69	-0	-113

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

SACHANLAGEN IN MIO. €

	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	In Erstellung befindliche Vermögens- werte	Sachanlagen
Währungsumrechnungs- effekte	32	14	61	0	107
31. Dezember 2021	704	276	1.336	0	2.316
Nettowerte					
1. Januar 2020	1.322	219	618	221	2.380
31. Dezember 2020 / 1. Januar 2021	1.231	185	482	258	2.157
31. Dezember 2021	1.389	197	458	212	2.256

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 Angaben zu der Methodik von Wertminderungsaufwendungen von Einzelhandelsgeschäften. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 10**

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den gesamten Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 31**

1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	------------------------------------------	---	-------------------------------------------	---	------------------------------------------	---	------------------	---	---------------------------

10 NUTZUNGSRECHTE

Das Unternehmen hat in Bezug auf Leasingverträge Nutzungsrechte in Höhe von 2,6 Mrd. € (2020: 2,4 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 Geschäfts- ausstattung	Nutzungs- rechte
1. Januar 2021	2.317	88	25	2.430
Zugänge	500	2	19	521
Abgänge	–	–	–	–
Umbuchungen auf zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	–94	–	–1	–94
Abschreibungen	–563	–42	–20	–625
Wertminderungsaufwendungen	–3	–	–	–3
Wertaufholungen	25	–	–	25
Währungsumrechnungseffekte	89	0	0	89
Neubewertung von Nutzungsrechten	222	4	–0	226
31. Dezember 2021	2.493	52	24	2.569

NUTZUNGSRECHTE IN MIO. €

	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Nutzungs- rechte
1. Januar 2020	2.785	100	46	2.931
Zugänge	456	36	14	507
Abgänge	–75	–0	–8	–83
Abschreibungen	–611	–48	–25	–684
Wertminderungsaufwendungen	–69	–	–1	–69
Wertaufholungen	1	–	–	1
Währungsumrechnungseffekte	–161	–0	–2	–162
Sonstige Veränderungen	–10	–0	–0	–10
31. Dezember 2020	2.317	88	25	2.430

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 Wertaufholungen/Wertminderungen für Nutzungsrechte aus Vermögenswerten beziehen sich hauptsächlich auf den Bereich der eigenen Einzelhandelsaktivitäten, bei denen im Gegensatz zu den Erwartungen in 2020 ein höherer/niedrigerer

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

künftiger wirtschaftlicher Nutzen erwartet wird. Im Jahr 2021 betragen die Erträge aus Wertaufholungen 25 Mio. € und entfallen im Wesentlichen auf EMEA mit 23 Mio. €.

Im Jahr 2020 sind infolge der Coronavirus-Pandemie Wertminderungen langfristiger Vermögenswerte (Sachanlagen, Nutzungsrechte, sowie immaterielle Vermögenswerte einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerte) vorgenommen worden. Sie verteilten sich auf EMEA mit 31 Mio. €, Nordamerika mit 16 Mio. €, China mit 18 Mio. € und Asien-Pazifik mit 2 Mio. €.

Im Jahr 2021 betragen Erträge aus Unterleasingverhältnissen von Nutzungsrechten 2,7 Mio. € (2020: 2,4 Mio. €).

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den gesamten Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 31**

II 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. 2021	31. Dez. 2020
Geschäfts- oder Firmenwerte, brutto	1.630	1.584
Abzüglich: kumulierte Wertminderungsaufwendungen	-402	-376
Geschäfts- oder Firmenwerte, netto	1.228	1.208

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 beträgt für die Geschäftsjahre 2021 und 2020 48 Mio. € bzw. -49 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 vier Jahren, herangezogen, welche auf der neuen Strategie 'Own the Game' basiert. Die Planung reflektiert die langfristigen Erwartungen des Unternehmens und spiegelt insgesamt für die Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten ein durchschnittliches jährliches prozentuales Umsatzwachstum im mittleren einstelligen bis niedrigen zweistelligen Bereich mit variierenden prognostizierten Wachstumsaussichten in den unterschiedlichen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wider. Darüber hinaus erwartet adidas eine Verbesserung der

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

operativen Marge auf einen Wert von 12 % bis 14 % für den Konzern und für die einzelnen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf einen Wert zwischen 11 % und 17 % bis 2025, 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 vierjährigen Zeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von 1,7 % (2020: 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 Vertrieb verantwortlich sind, definiert. Die regionalen Märkte sind: Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA), Nordamerika, China, Asien-Pazifik und Lateinamerika. Zum Ende des Geschäftsjahres 2021 beläuft sich die Gesamtzahl der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf fünf (2020: neun).

In Anlehnung an die Berichtsstruktur des Unternehmens für Managementzwecke nach Märkten, reduzierte sich die Anzahl der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zum 1. Januar 2021 auf sechs. Im ersten Quartal 2021 reduzierte sich diese weiter auf fünf, da die zahlungsmittelgenerierende Einheit Nordamerika Reebok als Veräußerungsgruppe klassifiziert und unter ‚Vermögenswerte/Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten‘ ausgewiesen wurde.

Aufgrund der Veränderungen in der Segmentberichterstattung sind die Geschäfts- oder Firmenwerte neuen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten im ersten Quartal 2021 wie folgt zugeordnet worden:

ZUORDNUNG DER GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE

Geschäfts- oder Firmenwerte in Mio. €					
	31. Dez. 2020	Aggregation EMEA	(Re-) Allokation Asien-Pazifik	(Re-) Allokation adidas Golf	1. Jan. 2021
Europa	593	-593			n.a.
Emerging Markets	76	-76			n.a.
EMEA	-	669		25	694
Nordamerika	n.a.			77	77
China	n.a.		269	10	280
Asien-Pazifik	361		-269	66	157
adidas Golf	178	-		-178	n.a.
Gesamt	1.208	-	-	-	1.208

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Aufgrund der Änderung in der Zusammensetzung der Geschäftssegmente des Konzerns und der damit verbundenen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wurde im ersten Quartal 2021 überprüft, ob die Geschäfts- oder Firmenwerte wertgemindert waren. Die zugrunde liegenden Werttreiber sowie Annahmen zu Zwecken des Werthaltigkeitstests änderten sich dem Grunde nach gegenüber den Werthaltigkeitstests für den Konzernabschluss zum 31. Dezember 2020 nicht. In diesem Zusammenhang bestand kein Wertminderungsbedarf der Geschäfts- oder Firmenwerte.

Aufgrund der Klassifizierung von Reebok als aufgegebenen Geschäftsbereich und zur Veräußerung gehalten ist der der Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA), Nordamerika, China und Asien-Pazifik zugeordnete Geschäfts- oder Firmenwert zwischen den entsprechenden adidas und Reebok zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wie folgt auf Grundlage der relativen Werte (Zeitwerte) aufgeteilt und neu zugeordnet worden:

ENTWICKLUNG DER GESCHÄFTS- ODER FIRKENWERTE, NETTO IN MIO. €

	EMEA	Nordamerika	China	Asien-Pazifik	Gesamt
1. Januar 2021	694	77	280	157	1.208
Reebok Veräußerungsgruppe	-24	-	-3	-1	-27
Währungsumrechnungseffekte	30	-	13	5	48
31. Dezember 2021	700	77	290	161	1.228

Im ersten Quartal 2021 sind die auf die Reebok Veräußerungsgruppe neu zugeordneten Geschäfts- oder Firmenwerte aufgrund konkreter Verkaufsabsichten zunächst gemäß IAS 36 ‚Wertminderung von Vermögenswerten‘ bewertet und anschließend in die ‚Vermögenswerte/Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten‘ umgegliedert worden.

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 FIRKENWERTE

	Geschäfts- oder Firmenwerte in Mio. €		Diskontierungssatz nach Steuern	
	31. Dez. 2021	1. Jan. 2021	31. Dez. 2021	1. Jan. 2021
EMEA	700	694	8,2%	8,8%
Nordamerika	77	77	7,3%	7,2%
China	290	280	7,9%	8,1%
Asien-Pazifik	161	157	7,9%	8,3%
Gesamt	1.228	1.208		

Eine Anpassung des Diskontierungssatzes um bis zu ca. 16 Prozentpunkte oder eine Reduzierung der geplanten freien Zahlungsmittelzuflüsse um bis zu ca. 76 % 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.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

12 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 Vermögens- werte
Anschaffungs- und Herstellungskosten		
1. Januar 2020	1.412	1.086
Zugänge	–	64
Abgänge	–	–22
Umbuchungen	–	1
Zugang Konsolidierungskreis	–	3
Währungsumrechnungseffekte	–117	–26
31. Dezember 2020/1. Januar 2021	1.295	1.107
Zugänge	–	173
Abgänge	–	–73
Umbuchungen	–	1
Umbuchungen auf zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	–1.368	–8
Währungsumrechnungseffekte	105	23
31. Dezember 2021	32	1.223
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen		
1. Januar 2020	553	781
Abschreibungen	0	104
Wertminderungsaufwendungen	41	–
Abgänge	–	–12
Währungsumrechnungseffekte	–48	–18
31. Dezember 2020/1. Januar 2021	545	856
Abschreibungen	0	96
Abgänge	–	–73
Umbuchungen auf zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	–536	–8
Währungsumrechnungseffekte	7	16
31. Dezember 2021	16	887
Nettowerte		
1. Januar 2020	859	305
31. Dezember 2020/1. Januar 2021	750	252
31. Dezember 2021	16	336

Zum 31. Dezember 2021 besitzen die Markenrechte, die größtenteils aus der Akquisition der runtastic GmbH im Jahr 2015 resultieren, eine unbegrenzte Nutzungsdauer. Dies beruht auf der Einschätzung einer dauerhaften Nutzung des erworbenen Markenrechts Runtastic.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

MARKENRECHTE IN MIO. €

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Reebok	–	1.263
Sonstige	32	32
Markenrechte, brutto	32	1.295
Abzüglich: kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	–16	–545
Markenrechte, netto	16	750

adidas überprüft mindestens einmal jährlich unter Verwendung des Nutzungswertkonzepts auf Ebene der relevanten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, ob die Markenrechte mit unbegrenzter Nutzungsdauer wertgemindert sind.

Aufgrund der Änderung in der Zusammensetzung der Geschäftssegmente des Konzerns und der damit verbundenen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wurde im ersten Quartal 2021 überprüft, ob das Reebok Markenrecht wertgemindert war. Als Reebok Märkte sind die regionalen Märkte, die für den Vertrieb der Marke Reebok verantwortlich sind, definiert. Die regionalen Märkte sind: Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA), Nordamerika, China, Asien-Pazifik, und Lateinamerika. Die Gesamtzahl der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Reebok Geschäftseinheiten belief sich auf fünf (2020: sechs). Die zugrunde liegenden Werttreiber sowie Annahmen zu Zwecken des Werthaltigkeitstests änderten sich dem Grunde nach gegenüber den Werthaltigkeitstests für den Konzernabschluss zum 31. Dezember 2020 nicht. In diesem Zusammenhang bestand kein Wertminderungsbedarf des Markenrechts.

Aufgrund der Klassifizierung von Reebok als aufgegebenen Geschäftsbereich und als zur Veräußerung gehalten wurde das Markenrecht Reebok zunächst gemäß IAS 36 ‚Wertminderung von Vermögenswerten‘ bewertet und anschließend in die ‚Vermögenswerte/Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten‘ eingegliedert.

Der Wertminderungstest des Markenrechts Reebok wurde bis zur Umgliederung des Markenrechts in ‚als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte‘ auf Basis der zahlungsmittelgenerierenden Reebok Einheiten der jeweiligen Märkte durchgeführt. Dies erforderte 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.

Bei dieser Berechnung wurde die Cashflow-Prognose, basierend auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt fünf Jahren, herangezogen. Die Planung basierte auf den langfristigen Erwartungen des Unternehmens und spiegelte insgesamt für die Reebok Märkte ein durchschnittliches jährliches prozentuales Umsatzwachstum im mittleren einstelligen bis niedrigen zweistelligen Bereich mit variierenden prognostizierten Wachstumsaussichten in den unterschiedlichen Reebok Märkten wider. Darüber hinaus erwartete adidas eine Verbesserung der operativen Marge, die im Wesentlichen von Verbesserungen der Bruttomarge sowie niedrigeren betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz getragen wurde. Die Planung der Investitionen und des kurzfristigen Betriebskapitals basierte im Wesentlichen auf historischen Erfahrungswerten. Die Planung der künftigen Steuerzahlungen basierte auf aktuell gesetzlich festgelegten Unternehmenssteuerraten der einzelnen Reebok Märkte. Cashflows über den Detailplanungszeitraum der jeweiligen Reebok Märkte hinaus wurden mit stetigen Wachstumsraten von 1,7 % (2020: 1,7 %) hochgerechnet. Die Wachstumsraten überstiegen nach den

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Annahmen des Unternehmens nicht die langfristigen durchschnittlichen Wachstumsraten des Geschäftsfelds in den einzelnen Märkten, in denen Reebok tätig war.

Die Diskontierungszinssätze basierten 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 waren Nachsteuersätze und spiegelten das spezifische Eigenkapital- und Länderrisiko der jeweiligen Reebok Märkte wider. Die jeweiligen auf die Cashflow-Prognosen der zahlungsmittelgenerierenden Reebok Geschäftseinheiten angewandten Diskontierungszinssätze für den Wertminderungstest im ersten Quartal 2021 lagen in einer Bandbreite von 7,2 % bis 11,8 % (2020: 7,2 % bis 11,8 %).

Im Zusammenhang mit dem Wertminderungstest im ersten Quartal 2021 hätte eine Anpassung des Diskontierungssatzes um ca. 0,2 Prozentpunkte oder eine Reduzierung der geplanten freien Zahlungsmittelzuflüsse um ca. 9 % zu keinem Wertminderungsbedarf geführt.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den gesamten Abschreibungen, Wertminderungs-aufwendungen und Wertaufholungen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 31**

13 LANGFRISTIGE FINANZANLAGEN

Die langfristigen Finanzanlagen enthalten vor allem eine 8,33%ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG (2020: 8,33 %) in Höhe von 87 Mio. € (2020: 87 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 2021 bzw. 2020 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 1 Mio. € im Jahr 2021 (2020: positive Anpassung von 1 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 0 Mio. € im Jahr 2021 (2020: positive Anpassung von 0 Mio. €).

LANGFRISTIGE FINANZANLAGEN IN MIO. €

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Kapitalbeteiligung FC Bayern München AG	87	87
Sonstige Eigenkapitalanlagen	83	84
Sonstige Kapitalanlagen	121	183
Kredite	0	0
Langfristige Finanzanlagen	290	353

14 SONSTIGE LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE IN MIO. €

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Währungsoptionen	12	19
Devisentermingeschäfte	10	2
Wertänderung des Total Return Swaps	–	17
Optionen	31	85
Kautionen	91	93
Earn-out-Komponenten	–	12
Schuldscheine	–	166
Übrige	17	20
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	160	414

Optionen beziehen sich auf die Absicherung der eigenkapitalneutralen Wandelanleihe, die am 5. September 2018 ausgegeben worden ist.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Währungsoptionen sowie zu Devisentermingeschäften.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 28

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Schuldscheinen und Earn-out-Komponenten.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 28 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 03

15 SONSTIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE IN MIO. €

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Abgrenzungsposten	74	100
Übrige	0	2
Sonstige langfristige Vermögenswerte	74	103

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für langfristige Promotion-Verträge.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 38

16 FINANZVERBINDLICHKEITEN UND KREDITLINIEN

adidas hat entsprechend seiner operativen Tätigkeit Kredite in einer Vielzahl von Währungen aufgenommen. Zum 31. Dezember 2021 sind die Bruttofinanzverbindlichkeiten (vor Liquiditätsswaps zu Zwecken des Cash-Managements) im Wesentlichen auf Euro (2021: 100 %; 2020: 98 %) denominated.

Im gewichteten Mittel reduzierte sich der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Jahr 2021 auf 0,7 % (2020: 1,0 %).

Zum 31. Dezember 2021 verfügt adidas über Kreditlinien und sonstige langfristige Finanzierungsvereinbarungen von insgesamt 6,6 Mrd. € (2020: 7,3 Mrd. €), wovon 4,1 Mrd. € (2020: 4,1 Mrd. €) auf ungenutzte Kreditlinien entfallen. Des Weiteren hat adidas zum 31. Dezember 2021 separate Kreditlinien für die Ausstellung von Akkreditiven und Avalen in Höhe von etwa 0,6 Mrd. € (2020: 0,5 Mrd. €).

Am 6. November 2020 hat adidas einen neuen Konsortialkredit in Höhe von 1,5 Mrd. € mit zwölf Partnerbanken unterzeichnet. Der Kreditvertrag ist am 8. Oktober 2021 nachträglich geändert worden. Aufgrund der Änderung und Neuformulierung mit nun elf Partnerbanken ergibt sich eine neue Laufzeit bis November 2026, welche sich optional im Jahr 2022 um ein zusätzliches Jahr verlängern lässt. Der Kreditvertrag sieht Ziehungen in Euro und US-Dollar vor. Die Verzinsung erfolgt anhand einer festgelegten Marge über einem Basiszinssatz („€STR“ bzw. „EURIBOR“ für Euro).

Bei den Bruttofinanzverbindlichkeiten handelt es sich um Kreditaufnahmen unter den folgenden Vereinbarungen mit Fälligkeiten wie folgt:

BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN ZUM 31. DEZEMBER 2021 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	29	38	37	7	111
Eurobond	–	500	399	991	1.890
Eigenkapitalneutrale Wandelanleihe	–	494	–	–	494
Gesamt	29	1.032	436	998	2.495

BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN ZUM 31. DEZEMBER 2020 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	87	37	38	27	189
Eurobond	599	–	500	1.389	2.488
Eigenkapitalneutrale Wandelanleihe	–	491	–	–	491
Gesamt	686	528	538	1.416	3.168

Zwei Eurobonds wurden am 1. Oktober 2014 begeben. Ein Eurobond von 600 Mio. € mit einer Laufzeit von sieben Jahren und einem Kupon von 1,25 % wurde am 8. Juli 2021 zurückgezahlt. Ein Bond mit einer Laufzeit von zwölf Jahren und einem Volumen von 400 Mio. € hat einen Kupon von 2,25 % und wird am

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

8. Oktober 2026 fällig. Der Eurobond wurde mit einer Stückelung von 1.000 € emittiert. Die Ausgabe des Bonds erfolgte mit einem Spread von 100 Basispunkten über der entsprechenden mittleren Euro-Swap-Rate, wobei der Ausgabepreis 99,357 % betrug.

Im Jahr 2020 wurden drei weitere Eurobonds mit einem jeweiligen Volumen von 500 Mio. € und einer Stückelung von 100.000 € emittiert. Am 1. September 2020 platzierte adidas einen Eurobond mit einer Laufzeit von vier Jahren, fällig am 9. September 2024 mit einem Kupon von 0,00 %, und einen Eurobond mit einer Laufzeit von 15 Jahren, fällig am 10. September 2035 und einem Kupon von 0,625 %. Die Ausgabe der Bonds erfolgte mit einem Spread von 33 Basispunkten bzw. 63 Basispunkten über der entsprechenden mittleren Euro-Swap-Rate, wobei der Ausgabepreis 100,321 % bzw. 99,360 % betrug. Am 29. September 2020 platzierte adidas erstmals einen Sustainability-Eurobond mit einer Laufzeit von acht Jahren, fällig am 5. Oktober 2028 und einem Kupon von 0,00 %. Die Ausgabe des Bonds erfolgte mit einem Spread von 40 Basispunkten über der entsprechenden mittleren Euro-Swap-Rate, wobei der Ausgabepreis 99,410 % betrug. Der Erlös aus der Emission wird entsprechend dem neu geschaffenen ‚Sustainability Bond Framework‘ des Unternehmens verwendet werden. Förderungswürdige Nachhaltigkeitsprojekte umfassen Investitionen in nachhaltige Materialien und Prozesse sowie in Projekte, die sich positiv auf die Gesellschaft auswirken. Dazu gehören im Einzelnen die Beschaffung recycelter Materialien für nachhaltig hergestellte Produkte, Investitionen in die Erzeugung erneuerbarer Energien und in energieeffiziente Gebäude sowie diverse Initiativen, die auf dauerhafte Veränderungen für unterrepräsentierte Bevölkerungsgruppen abzielen.

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 ist auf 104 % des Nennwerts festgesetzt worden. Dies entspricht einer jährlichen Rendite bis zur Fälligkeit von -0,73 %. Der anfängliche Wandlungspreis ist mit 291,84 € bestimmt worden. Dies entspricht einer Prämie von 40 % auf den Referenzkurs von 208,46 €. Das ökonomische Aktienkursrisiko ist durch gekaufte Call-Optionen auf adidas AG Aktien abgesichert worden.

Dieser Geschäftsbericht enthält weitere Informationen zu künftigen Mittelabflüssen. ► **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT**

17 SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN IN MIO. €

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Devisentermingeschäfte	183	282
Kreditorische Debitoren	70	83
Übrige	110	81
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	363	446

Der Posten ‚Übrige‘ beinhaltet hauptsächlich Verbindlichkeiten gegenüber Zollbehörden.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Devisentermingeschäften. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 28**

18 SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

Die sonstigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN IN MIO. €

	1. Jan. 2021	Zufüh- rungen	Verbrauch	Auf- lösungen	Umbu- chungen	Währungs- umrech- nungs- effekte	31. Dez. 2021	Davon langfristig
Marketing	24	14	-15	-3	0	1	22	-
Personal	398	160	-228	-27	-33	14	284	84
Rücklieferungen und Gewährleistungsverpflichtungen	818	657	-685	-124	-7	51	709	-
Sonstige Steuern	49	24	-9	-12	-	2	54	1
Zölle	182	37	-25	-	-	-1	193	-
Übrige	367	80	-78	-24	-3	3	345	64
Sonstige Rückstellungen	1.838	972	-1.040	-190	-43	71	1.607	149

Rückstellungen für Marketing bestehen hauptsächlich aus Rückstellungen für Promotion-Verträge, die aus Verpflichtungen gegenüber Vereinen und Athlet*innen 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 sowie 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.

Die Umbuchungen enthalten Umgliederungen zu 'Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Verbindlichkeiten' in Höhe von 43 Mio. €.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

19 LEASINGVERBINDLICHKEITEN

Das Unternehmen hat in Bezug auf Leasingverträge Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 2,8 Mrd. € (2020: 2,7 Mrd. €) bilanziert.

LEASINGVERBINDLICHKEITEN IN MIO. €

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Grundstücke und Gebäude	2.756	2.611
Technische Anlagen und Maschinen	56	84
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	25	26
Leasingverbindlichkeiten	2.836	2.722

Die von adidas zum 31. Dezember 2021 gehaltenen Mindestzahlungen aus Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 3,1 Mrd. € (2020: 3,1 Mrd. €) haben folgende Fälligkeiten:

MINDESTZAHLUNGEN AUS LEASINGVERBINDLICHKEITEN IN MIO. €

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Innerhalb eines Jahres	635	644
Zwischen einem und fünf Jahren	1.580	1.641
Über fünf Jahre	842	789
Gesamt	3.057	3.074

Die im Geschäftsjahr 2021 erfassten Zinsen für die Leasingverbindlichkeiten beliefen sich auf 66 Mio. € (2020: 82 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 31**

Im Geschäftsjahr 2021 beliefen sich die gesamten Mittelabflüsse für Leasingverträge, einschließlich der oben genannten Leasingverträge, die nicht in die Berechnung der Leasingverbindlichkeiten einbezogen wurden, auf 789 Mio. € (2020: 816 Mio. €).

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

20 ABGEGRENZTE SCHULDEN

Die abgegrenzten Schulden setzen sich wie folgt zusammen:

ABGEGRENZTE SCHULDEN IN MIO. €

	31. Dez. 2021	Davon langfristig	31. Dez. 2020	Davon langfristig
Ausstehende Rechnungen für Lieferungen und Leistungen	1.002	2	934	2
Marketing und Vertrieb	1.205	4	1.037	3
Personal	453	0	181	1
Übrige	32	1	28	2
Abgegrenzte Schulden	2.692	8	2.180	8

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.

21 SONSTIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN IN MIO. €

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Sonstige Steuerverbindlichkeiten ohne Ertragsteuern	243	211
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmenden	55	44
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	26	20
Abgrenzungsposten	83	75
Vertragsverbindlichkeiten	3	0
Übrige	25	49
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	434	398

22 SONSTIGE LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN IN MIO. €

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Devisentermingeschäfte	6	17
Wertänderung des Total-Return-Swaps	15	9
Eingebettete Derivate	31	85
Übrige	–	4
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	51	115

Eingebettete Derivate beziehen sich auf die eigenkapital-neutrale Wandelanleihe, die am 5. September 2018 ausgegeben worden ist.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Verpflichtungen aus Devisentermingeschäften.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 28

23 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 Mitarbeitenden abhängig.

PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN IN MIO. €

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen	266	277
Ähnliche Verpflichtungen	1	2
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	267	279

BEITRAGSORIENTIERTE PENSIONSPLÄNE

Der Gesamtaufwand für beitragsorientierte Pläne belief sich im Geschäftsjahr 2021 auf 73 Mio. € (2020: 67 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 Mitarbeitende bzw. deren Hinterbliebene vor. Die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen sind teilweise durch Planvermögen gedeckt.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

In Deutschland gewährt die adidas AG ihren Mitarbeitenden beitragsorientierte und endgehaltsabhängige Leistungszusagen, die die Mitarbeitende bei Eintritt ins Rentenalter, im Invaliditäts- und im Todesfall absichern. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen bilden das Betriebsrentengesetz (BetrAVG) und das Arbeitsrecht im Allgemeinen. Aktive Bestandsbeschäftigte und Neueintritte erhalten 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*in 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**

Die endgehaltsabhängige Leistungszusage in Großbritannien ist für Neueintritte geschlossen. Zudem können keine zukünftigen Versorgungsbeiträge verdient 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 Mitarbeitenden einen endgehaltsabhängigen Pensionsplan. 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.

AUFTEILUNG DES BARWERTS DER VERPFLICHTUNG AUS LEISTUNGSORIENTIERTEN PENSIONSPLÄNEN FÜR DIE WICHTIGSTEN LÄNDER IN MIO. €

	31. Dez. 2021			31. Dez. 2020		
	Deutsch- land	Großbri- tannien	Südkorea	Deutsch- land	Großbri- tannien	Südkorea
Aktive begünstigte Arbeitnehmende	303	–	16	318	–	16
Unverfallbar ausgeschiedene Mitarbeitende	184	63	–	163	55	–
Rentner*innen	107	8	–	110	7	–
Gesamt	594	71	16	592	62	16

Die Pensionspläne des Konzerns sehen sich Risiken aus Änderungen der versicherungsmathematischen Annahmen, wie Rechnungszins, Gehalts- und Rententrend, und dem Langlebkeitsrisiko 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.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

IN DER KONZERNBILANZ ERFASSTE BETRÄGE FÜR LEISTUNGSORIENTIERTE PENSIONSPLÄNE IN MIO. €

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Barwert der Verpflichtung für fondsfinanzierte leistungsorientierte Pensionspläne	711	694
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-502	-458
Finanzierungsstand	209	236
Barwert der Verpflichtung für nicht fondsfinanzierte leistungsorientierte Pensionspläne	57	41
Nettoverbindlichkeit für leistungsorientierte Pläne	266	277
Davon: Verpflichtung	267	282
Davon: adidas AG	201	231
Davon: Vermögenswert	-1	-5
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 substantiell von den tatsächlichen Gegebenheiten abweichen und so zu unterschiedlichen Zahlungsströmen führen.

GEWICHTETE DURCHSCHNITTE DER VERSICHERUNGSMATHEMATISCHEN ANNAHMEN IN %

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Diskontierungssatz	1,6	1,3
Erwartete Lohn- oder Gehaltssteigerungen	3,6	3,6
Erwartete Rentenerhöhungen	1,8	1,6

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 S3-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.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

PENSIONS-AUFWENDUNGEN FÜR LEISTUNGSORIENTIERTE PENSIONSPLÄNE IN MIO. €

	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020
Laufender Dienstzeitaufwand	43	49
Nettozinsaufwand	4	3
Davon: Zinsaufwand	9	10
Davon: Zinsertrag	-6	-7
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand/-ertrag	1	-0
Verlust aus Planabgeltungen	0	-
Aufwendungen für leistungsorientierte Pensionspläne (ausgewiesen in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung)	47	52
Versicherungsmathematischer Gewinn/Verlust	-16	36
Davon: aus Änderungen finanzieller Annahmen	-22	39
Davon: aus Änderungen demografischer Annahmen	5	-3
Davon: erfahrungsbedingte Anpassungen	1	0
Ertrag des Planvermögens (nicht im Zinsertrag erfasst)	-38	-13
Neubewertungen für leistungsorientierte Pensionspläne (ausgewiesen als Erhöhung/Verringerung der Übrigen Rücklagen in der Konzerngesamtergebnisrechnung)	-54	23
Gesamt	-7	75

Von dem in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesenen Gesamtpensionsaufwand entfällt ein Betrag in Höhe von 34 Mio. € (2020: 42 Mio. €) auf Arbeitnehmende der adidas AG und 3 Mio. € (2020: 3 Mio. €) auf Arbeitnehmende 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. €

	2021	2020
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen zum 1. Januar	735	665
Währungsumrechnungseffekte	9	-7
Laufender Dienstzeitaufwand	43	49
Zinsaufwand	9	10
Beiträge der Teilnehmenden des Plans	1	1
Pensionszahlungen	-20	-19
Zahlungen für Planabgeltungen	-0	-
Versicherungsmathematischer Gewinn/Verlust	-16	36
Davon: aus Änderungen finanzieller Annahmen	-22	39
Davon: aus Änderungen demografischer Annahmen	5	-3
Davon: erfahrungsbedingte Anpassungen	1	0
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand/-ertrag	1	-0
Verlust aus Planabgeltungen	0	-
Unternehmenszusammenschlüsse/Umgliederungen/Veräußerungen	7	0
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen zum 31. Dezember	768	735

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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. 2021			31. Dez. 2020		
	Deutsch-land	Großbri-tannien	Südkorea	Deutsch-land	Großbri-tannien	Südkorea
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen	594	71	16	592	62	16
Erhöhung des Diskontierungszinses um 0,5 %	546	63	15	542	55	15
Reduzierung des Diskontierungszinses um 0,5 %	648	80	16	649	70	17
Durchschnittliche Laufzeit der Verpflichtungen (in Jahren)	17	23	4	18	24	11

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 insbesondere mit der Einführung der Core-Benefits-Zusage hauptsächlich als Kapitalzahlung erfolgen, haben Rententrend und Sterblichkeit bei der Ermittlung der Pensionsverpflichtungen weniger Relevanz als der Diskontierungszins.

BEIZULEGENDER ZEITWERT DES PLANVERMÖGENS IN MIO. €

	2021	2020
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 1. Januar	458	442
Währungsumrechnungseffekte	5	-4
Pensionszahlungen	-8	-7
Gezahlte Beiträge des Arbeitgebers	2	7
Gezahlte Beiträge der Teilnehmenden des Plans	1	1
Zinsertrag aus dem Planvermögen	6	7
Ertrag des Planvermögens (nicht im Zinsertrag erfasst)	38	13
Unternehmenszusammenschlüsse/Umgliederungen/Veräußerungen	2	-
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember	503	458

Rund 95 % (2020: 96 %) des Planvermögens entfallen auf Planvermögen in den drei größten Ländern: Deutschland (2021: 78 %, 2020: 79 %), Großbritannien (2021: 14 %, 2020: 13 %) und Südkorea (2021: 3 %, 2020: 5 %).

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 Insolvenzversicherung 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 2021 sind keine zusätzlichen liquiden Mittel auf den Treuhänder übertragen worden. Das Planvermögen im Verein

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 angelegt. 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 2022 werden Beiträge des Arbeitgebers insgesamt in Höhe von 24 Mio. € erwartet. Davon entfallen 18 Mio. € auf Leistungen, die direkt von den Konzerngesellschaften an die Leistungsempfänger*innen gezahlt werden, und 6 Mio. € auf Beitragszahlungen durch die Konzerngesellschaften in das Planvermögen. Im Jahr 2021 beträgt der tatsächliche Ertrag aus dem Planvermögen (einschließlich Zinsertrag) 43 Mio. € (2020: Ertrag in Höhe von 19 Mio. €).

ZUSAMMENSETZUNG DES PLANVERMÖGENS IN MIO. €

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Liquide Mittel	27	43
Aktien	124	95
Anleihen	126	120
Immobilien	90	89
Rückdeckungsversicherung	57	53
Investmentfonds	71	56
Andere Vermögenswerte	7	2
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	503	458

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.

24 SONSTIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN IN MIO. €

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Abgrenzungsposten	7	5
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmenden	2	2
Übrige	0	10
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	9	17

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

25 AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDEN KAPITAL

Das Grundkapital der adidas AG belief sich zum 31. Dezember 2020 auf insgesamt 200.416.186 €, eingeteilt in 200.416.186 auf den Namen lautende Stückaktien, und war vollständig eingezahlt.

Das Grundkapital wurde durch Einziehung von 8.316.186 eigenen Aktien mit rechtlicher Wirkung zum 30. November 2021 von 200.416.186 € auf 192.100.000 € herabgesetzt. Die aus der Aktieneinziehung und Kapitalherabsetzung resultierende Änderung der Grundkapitalziffer wurde zur deklaratorischen Eintragung in das Handelsregister angemeldet. Der Eintrag erfolgte am 27. Januar 2022.

Eine weitere Änderung des Grundkapitals erfolgte nicht. Das Grundkapital der adidas AG belief sich damit zum Bilanzstichtag auf insgesamt 192.100.000 €, eingeteilt in 192.100.000 auf den Namen lautende Stückaktien, und ist 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 505.145 eigene Aktien, das entspricht einem rechnerischen Anteil von 505.145 € am Grundkapital und mithin 0,26 % des Grundkapitals.

GENEHMIGTES KAPITAL 2021/I UND 2021/II

Vom bestehenden genehmigten Kapital von insgesamt bis zu 70 Mio. € hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2021 keinen Gebrauch gemacht.

Das genehmigte Kapital der adidas AG, das zum Bilanzstichtag in § 4 Abs. 2 und 3 der Satzung der adidas AG geregelt ist, ermächtigt den Vorstand, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Grundkapital

aufgrund der Ermächtigung durch Beschluss der Hauptversammlung vom 12. Mai 2021 bis zum 6. August 2026

- 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 Aktionär*innen auszunehmen (Genehmigtes Kapital 2021/I);

aufgrund der Ermächtigung durch Beschluss der Hauptversammlung vom 12. Mai 2021 bis zum 6. August 2026

- durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sach- und/oder Bareinlage einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 20 Mio. €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2021/II) und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionär*innen auszunehmen, das Bezugsrecht der Aktionär*innen bei Ausgabe von Aktien gegen Sacheinlage ganz oder teilweise auszuschließen sowie das Bezugsrecht der Aktionär*innen bei Ausgabe von Aktien gegen Bareinlage auszuschließen, soweit die neuen Aktien gegen Bareinlage 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 dieser Ermächtigung kann jedoch nur soweit Gebrauch gemacht werden, wie der anteilige Betrag der neuen Aktien am Grundkapital

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

zusammen mit dem anteiligen Betrag sonstiger Aktien am Grundkapital, die von der Gesellschaft seit dem 12. Mai 2021 unter Ausschluss des Bezugsrechts auf der Grundlage eines genehmigten Kapitals oder nach Rückerwerb ausgegeben worden sind oder auf die unter Ausschluss des Bezugsrechts 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. Der vorstehende Satz gilt nicht für den Bezugsrechtsausschluss für Spitzenbeträge. Das Genehmigte Kapital 2021/II darf nicht zur Ausgabe von Aktien im Rahmen von Vergütungs- oder Beteiligungsprogrammen für Vorstandsmitglieder, Arbeitnehmende oder für Mitglieder von Geschäftsführungsorganen oder Arbeitnehmende von Tochterunternehmen verwendet werden.

BEDINGTES KAPITAL 2018

Die folgende Darstellung des bedingten Kapitals bezieht sich auf § 4 Abs. 4 der Satzung der adidas AG und den zugrunde liegenden Hauptversammlungsbeschluss vom 9. Mai 2018. Sonstiges bedingtes Kapital besteht nicht.

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 von Beginn des Geschäftsjahres an, in dem sie entstehen, am Gewinn teil. Der Vorstand ist ermächtigt, die weiteren Einzelheiten der Durchführung der bedingten Kapitalerhöhung festzusetzen.

Der Vorstand ist ferner ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionär*innen 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 Aktionär*innen 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 Zehnprozentgrenze 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 Zehnprozentgrenze diejenigen

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 Zehnprozentgrenze 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 2021 hat die Ermächtigung des Vorstands zum Erwerb eigener Aktien in Höhe von bis zu 10 % des Grundkapitals bis zum 11. Mai 2026 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 1. Juli 2021 und am 18. Oktober 2021 jeweils ein Aktienrückkaufprogramm begonnen. Im Zeitraum vom 1. Juli 2021 bis einschließlich 30. September 2021 (Aktienrückkaufprogramm 2021/I) erwarb die adidas AG im Rahmen der erteilten Ermächtigung insgesamt 1.851.522 Aktien zu einem Gesamtpreis von 549.999.787,55 € (ohne Erwerbsnebenkosten), also zu einem durchschnittlichen Kaufpreis in Höhe von 297,05 € je Aktie. Das entsprach einem Anteil von 1.851.522 € am Grundkapital und mithin rechnerisch ca. 0,96 % des Grundkapitals. Zudem erwarb die adidas AG im Zeitraum vom 18. Oktober bis einschließlich 25. November 2021 (Aktienrückkaufprogramm 2021/II) insgesamt 1.619.683 Aktien zu einem Gesamtpreis von 449.999.974,77 € (ohne Erwerbsnebenkosten), also zu einem durchschnittlichen Kaufpreis von 277,83 € je Aktie. Dies entsprach einem Anteil von 1.619.683 € am Grundkapital; mithin rechnerisch ca. 0,84 % des Grundkapitals. Insgesamt erwarb die adidas AG im Berichtsjahr foglich 3.471.205 eigene Aktien zu einem Gesamtpreis von 999.999.762,32 € (ohne Erwerbsnebenkosten); also zu einem durchschnittlichen Kaufpreis von 288,08 € je Aktie. Dies entsprach einem Anteil von 3.471.205 € am Grundkapital; mithin rechnerisch ca. 1,81 %. Der Tabelle „Rückwerb eigener Aktien im Geschäftsjahr 2021“ können weitere Angaben zum Rückwerb eigener Aktien im Geschäftsjahr 2021 entnommen werden.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

RÜCKERWERB EIGENER AKTIEN IM GESCHÄFTSJAHR 2021

Monat	Anzahl Aktien	Gesamtpreis in € (ohne Erwerbsnebenkosten)	Durchschnittlicher Kaufpreis je Aktie in €	Anteil am Grundkapital in €	Anteil am Grundkapital in %
Januar	-	-	-	-	-
Februar	-	-	-	-	-
März	-	-	-	-	-
April	-	-	-	-	-
Mai	-	-	-	-	-
Juni	-	-	-	-	-
Juli	423.311	132.293.268,85	312,52	423.311	0,22
August	465.012	142.771.949,75	307,03	465.012	0,24
September	963.199	274.934.568,95	285,44	963.199	0,50
Oktober	530.681	145.767.660,83	274,68	530.681	0,28
November	1.089.002	304.232.313,94	279,37	1.089.002	0,57
Dezember	-	-	-	-	-
Geschäftsjahr 2021 gesamt	3.471.205	999.999.762,32	288,08	3.471.205	1,81

Das Unternehmen darf die zurückerworbenen Aktien für sämtliche Zwecke gemäß der am 12. Mai 2021 erteilten Ermächtigung verwenden. Die adidas AG beabsichtigt jedoch, den überwiegenden Teil der zurückerworbenen Aktien einzuziehen. Im Geschäftsjahr 2021 wurden dementsprechend 8.316.186 eigene Aktien im Rahmen einer vereinfachten Kapitalherabsetzung nach § 237 Abs. 3 Nr. 2 AktG eingezogen. Unter Berücksichtigung des zum 31. Dezember 2020 existierenden Bestands von 5.350.126 eigenen Aktien und der im Geschäftsjahr 2021 erworbenen 3.471.205 Aktien ergibt sich daher zum Bilanzstichtag ein Bestand von 505.145 eigenen Aktien. ► **SIEHE ANGABEN NACH § 315A ABS. 1 HGB UND § 289A ABS. 1 HGB SOWIE ERLÄUTERNDER BERICHT**

MITARBEITERBETEILIGUNGSPROGRAMM

Im Geschäftsjahr 2016 hat die adidas AG ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm zugunsten von Mitarbeitenden der adidas AG und ihrer verbundenen Unternehmen eingeführt.

Im Zusammenhang mit diesem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm wurden im Geschäftsjahr 2021 adidas-Aktien durch einen Dienstleister für die teilnehmenden Mitarbeitenden erworben. Dabei hat die adidas AG für einen Teil der Aktien einen Rabatt von 15 % und für einen Teil der Aktien (sog. Matching-Aktien) den vollen Erwerbspreis finanziert. Den Tabellen ‚Erwerb von Aktien im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms 2021‘ und ‚Erwerb von Aktien im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms 2021 / Matching-Aktien‘ können nähere Angaben zum Erwerb von Aktien im Zusammenhang mit dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm im Geschäftsjahr 2021 entnommen werden. ► **SIEHE ANGABEN NACH § 315A ABS. 1 HGB**

UND § 289A ABS. 1 HGB SOWIE ERLÄUTERNDER BERICHT ► SIEHE ERLÄUTERUNG 02

ERWERB VON AKTIEN IM RAHMEN DES MITARBEITERBETEILIGUNGSPROGRAMMS 2021

Datum des Erwerbs	Anzahl Aktien	Gesamtpreis in € (ohne Erwerbsnebenkosten)	Durchschnittlicher Kaufpreis je Aktie in €	Anteil am Grundkapital in €	Anteil am Grundkapital in %	Datum der Übertragung an Mitarbeitende
8. Januar 2021	23.652	6.992.862,30	295,66	23.652	0,01	12. Januar 2021
9. April 2021	24.032	6.757.458,75	281,19	24.032	0,01	13. April 2021
7. Juli 2021	22.976	7.345.418,23	319,70	22.976	0,01	9. Juli 2021
7. Oktober 2021	25.790	6.811.853,86	263,59	25.790	0,01	11. Oktober 2021

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ERWERB VON AKTIEN IM RAHMEN DES MITARBEITERBETEILIGUNGSPROGRAMMS 2021 / MATCHING-AKTIEN

Datum des Erwerbs	Anzahl Aktien	Gesamtpreis in € (ohne Erwerbs- nebenkosten)	Durchschnittlicher Kaufpreis je Aktie in €	Anteil am Grundkapital in €	Anteil am Grundkapital in %	Datum der Übertragung an Mitarbeitende
8. Januar 2021	2.843	840.550,80	295,66	2.843	0,001	12. Januar 2021
9. April 2021	3.817	1.073.286,45	281,19	3.817	0,002	13. April 2021
7. Juli 2021	3.593	1.148.680,70	319,70	3.593	0,002	9. Juli 2021
7. Oktober 2021	3.113	820.543,32	263,59	3.113	0,002	11. Oktober 2021

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, 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 über Mitteilungen von Beteiligungen im Berichtsjahr können der Website des Unternehmens entnommen werden. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN](https://www.adidas-group.com/s/stimmrechtsmitteilungen)

MITGETEILTE MELDEPFLICHTIGE BETEILIGUNGEN

Meldepflichtiger	Datum des Erreichens, Über- oder Unterschreitens	Meldeschwelle	Mitteilungspflichten bzw. Zurechnungen gemäß WpHG ¹	Beteiligung in %	Beteiligung in Stimmrechten
Elia Corporate Trustee (Cayman) Limited, Grand Cayman, Kaimaninseln	30. November 2021	3 % Überschreitung	§§ 34, 38 Abs. 1 Nr. 2	3,14	6.032.947
Ségolène Gallienne ²	20. April 2021	5 % Überschreitung	§ 34	6,84	13.714.524
Gérald Frère ²	20. April 2021	5 % Überschreitung	§ 34	6,84	13.714.524
The Desmarais Family Residuary Trust, Montreal, Kanada ²	30. November 2020	5 % Überschreitung	§ 34	6,89	13.807.393
BlackRock, Inc., Wilmington, DE, USA ²	3. September 2020	5 % Überschreitung	§§ 34, 38 Abs. 1 Nr. 1, 38 Abs. 1 Nr. 2	6,39	12.799.500
Capital Research and Management Company, Los Angeles, CA, USA	22. Juli 2015	3 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6	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 Tochterunternehmen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die Angaben zu der Beteiligung in Prozent und in Stimmrechten zwischenzeitlich überholt sein können.

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 bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten zum EBITDA (Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen) von unter zwei beizubehalten. Dabei beabsichtigt adidas, ein kontinuierliches Rating im mittleren Bereich des gehobenen Ratingklasses (S&P: ‚A‘ und Moody's: ‚A2‘) zu erhalten. adidas wurde im August 2020 erstmalig durch Standard & Poor's mit ‚A+‘ und

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

durch Moody's mit ,A2' bewertet. Der Ausblick für beide Ratings ist ,stabil'. Das jeweilige Rating wurde durch Standard & Poor's im August 2021 und durch Moody's im Juli 2021 bestätigt.

Der Verschuldungsgrad beträgt 39,4 % (2020: 48,8 %) und ergibt sich aus den bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 2,963 Mrd. € (2020: 3,148 Mrd. €) im Verhältnis zu dem auf Anteilseigner entfallenden Kapital in Höhe von 7,519 Mrd. € (2020: 6,454 Mrd. €). Das EBITDA beträgt für das Geschäftsjahr 2021 3,066 Mrd. € (2020: 1,967 Mrd. €). Das Verhältnis von bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten zum EBITDA beträgt im Geschäftsjahr 2021 1,0 (2020: 1,6).

Im Jahr 2020 wurde die Definition für die Nettofinanzverbindlichkeit an die Kriterien der unternehmensinternen Finanzrichtlinien angepasst und wird daher als sogenannte bereinigte Nettofinanzverbindlichkeit angegeben. Diese ergänzt im Wesentlichen die bis dahin ausgewiesene Nettofinanzverbindlichkeit um den Barwert der zukünftigen Zahlungsverpflichtungen aus Leasing- und Pensionsverpflichtungen.

RÜCKLAGEN

Die Rücklagen im auf Anteilseigner entfallenden Eigenkapital sind wie folgt:

- **Kapitalrücklage:** beinhaltet vor allem 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 sonstigen 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

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Effekte aus dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm sowie die Übergangseffekte aus der Implementierung von neuen IFRS.

Die Kapitalrücklage enthält ausschüttungsgesperres Kapital in Höhe von 4 Mio. € (2020: 4 Mio. €). Darüber hinaus enthalten die übrigen Rücklagen weiteres ausschüttungsgesperres Kapital in Höhe von 115 Mio. € (2020: 91 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 2021 wurde für das Jahr 2020 eine Dividende in Höhe von 3,00 € je Aktie (Gesamtbetrag: ca. 585 Mio. €) ausgeschüttet.

Der Vorstand der adidas AG schlägt vor, den Bilanzgewinn der adidas AG aus dem abgelaufenen Geschäftsjahr 2021 in Höhe von 1,334 Mrd. € zur Ausschüttung einer Dividende in Höhe von 3,30 € je Aktie zu verwenden und den restlichen Betrag auf neue Rechnung vorzutragen.

Zum Aufstellungszeitpunkt, dem 21. Februar 2022, bestehen 188.458.569 dividendenberechtigte Aktien. Dies würde zu einer Dividendenzahlung in Höhe von insgesamt ca. 622 Mio. € führen.

26 ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNG

ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNG MIT AUSGLEICH DURCH EIGENKAPITALINSTRUMENTE FÜR MITARBEITENDE

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 Mitarbeitenden, Aktien der adidas AG (.Investment-Aktien') mit einem 15-%-Rabatt zu erwerben sowie anteilig unentgeltlich zusätzliche Aktien (.Matching-Aktien') zu erhalten. Aktuell können berechnigte Mitarbeitende der adidas AG sowie von 17 weiteren Tochterunternehmen daran teilnehmen. Bis zu zwei Wochen vor dem Beginn eines jeden Investitions-Quartals kann sich jeder berechnigte Mitarbeitende entscheiden, an dem Programm teilzunehmen. Das Unternehmen bestätigt die Teilnahme zum Ersten eines jeden Investitions-Quartals. Dieser 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 Mitarbeitenden 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 auf die Mitarbeitenden übertragen. Dazu wird der im Quartal investierte Betrag zuzüglich der Aufstockung durch adidas verwendet. Diese Aktien können jederzeit von Mitarbeitenden verkauft werden. Beim Halten der Aktien über einen Zeitraum von einem Jahr nach dem letzten Tag des Investitions-Quartals erhält der Mitarbeitende 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 wird ein entsprechender Abschlag berücksichtigt. Im Folgenden sind die Auswirkungen dargestellt:

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNG MIT AUSGLEICH DURCH EIGENKAPITALINSTRUMENTE FÜR MITARBEITENDE

	Zum 31. Dezember 2020	Zum 31. Dezember 2021				
	13. Investi- tions- Quartal	13. Investi- tions- Quartal	14. Investi- tions- Quartal	15. Investi- tions- Quartal	16. Investi- tions- Quartal	17. Investi- tions- Quartal
Tag der Gewährung	1. Oktober 2020	1. Oktober 2020	4. Januar 2021	1. April 2021	1. Juli 2021	1. Oktober 2021
Aktienkurs am Tag der Gewährung (in €)	278,90	278,90	295,40	270,75	314,30	270,25
Aktienkurs am 31. Dezember (in €)	297,90					253,20
Anzahl der gewährten Investment-Aktien, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember	23.474					28.614
Anzahl der tatsächlich gekauften Investment-Aktien	-	23.652	24.032	22.976	25.790	-
Anzahl der tatsächlich gekauften Matching-Aktien	-	2.843	-	-	-	-
Gewährte ausstehende Matching-Aktien, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember oder den tatsächlich gekauften Investment-Aktien	3.912	-	4.006	3.829	4.306	4.769
Durchschnittlicher verbleibender Erdienungszeitraum zum 31. Dezember (in Monaten)	12	-	3	6	9	12

Die Anzahl der verwirkten Matching-Aktien in der Berichtsperiode beträgt 3.681 (2020: 2.936).

Zum 31. Dezember 2021 betragen die Aufwendungen in Verbindung mit den Investment-Aktien 3,7 Mio. € (2020: 3,8 Mio. €).

Aufwendungen in Verbindung mit den Matching-Aktien betragen im Jahr 2021 3,0 Mio. € (2020: 3,2 Mio. €).

Zum 31. Dezember 2021 haben die Teilnehmenden am Mitarbeiterbeteiligungsprogramm insgesamt 6 Mio. € (2020: 6 Mio. €) investiert. Die Aktien aus diesem Investment sind bis Ende Dezember noch nicht an die Teilnehmenden transferiert worden. Deshalb enthält der Posten ‚Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten‘ diesen Betrag. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 17**

Weitere Informationen zum Kauf von Aktien für das Mitarbeiterbeteiligungsprogramm sind in diesem Anhang enthalten. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 25**

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 ursprüngliche Laufzeit von fünf Jahren bis 2021, mit einer automatischen Verlängerungsoption von einem Jahr, sofern keine Kündigung erfolgt. Der erste Teil des Vertrags enthält eine Gewährung von Basisaktien, die einem Wert von 5 Mio. US-\$ pro Jahr entsprechen. Die fünfte Tranche für 2021 wurde gemäß den Vertragsbedingungen bereits im Jahr 2020 überwiesen. Im Jahr 2021 fand keine Übertragung von Anteilen statt. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 25**

Am 1. Januar 2021 (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 2021 ist die Erfüllung der Bedingungen der zweiten Option wahrscheinlich gewesen, sodass die Rückstellung für die zweite Option der Bonusaktien in Höhe von 4 Mio. € (2020: 4 Mio. €) beibehalten worden ist.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNG MIT BARAUSGLEICH FÜR MITARBEITENDE

Im Jahr 2017 hat adidas einen Long-Term-Incentive-Plan (LTIP) aufgesetzt, der eine anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich darstellt. Es werden RSUs („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 RSUs, 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 RSUs 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:

ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNG MIT BARAUSGLEICH FÜR MITARBEITENDE

Planjahr	Zum 31. Dezember 2021							
	2018		2019		2020		2021	
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 €)	253,20	–	249,69	253,20	245,86	249,69	241,79	245,86
Anzahl der gewährten RSUs, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember	174.199	–	144.646	195.116	31.826	131.444	284.570	47.922
Durchschnittlicher risikoloser Zinssatz, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember (in %)	0,86 %	–	0,80 %	0,86 %	0,77 %	0,80 %	0,75 %	0,77 %
Durchschnittlicher verbleibender Erdienungszeitraum zum 31. Dezember (in Monaten)	–	–	12	–	24	12	36	24

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNG MIT BARAUSGLEICH FÜR MITARBEITENDE

Planjahr	Zum 31. Dezember 2020							
	2017		2018		2019		2020	
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 €)	297,90	–	296,90	297,90	295,53	296,90	292,99	295,53
Anzahl der gewährten RSUs, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember	206.427	–	214.818	126.594	184.315	212.678	36.286	150.136
Durchschnittlicher risikoloser Zinssatz, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember (in %)	1,02 %	–	0,90 %	1,02 %	0,84 %	0,90 %	0,82 %	0,84 %
Durchschnittlicher verbleibender Erdienungszeitraum zum 31. Dezember (in Monaten)	–	–	12	–	24	12	36	24

Der beizulegende Zeitwert ermittelt sich aus dem Stichtagskurs der adidas AG Aktie zum 31. Dezember 2021, angepasst um die zukünftigen zu erwartenden Dividendenzahlungen.

Dies führte 2021 zu einem Aufwand in Höhe von 53 Mio. € (2020: 87 Mio. €). Die entsprechende Rückstellung beläuft sich auf 162 Mio. € (2020: 247 Mio. €).

27 NICHT BEHERRSCHENDE ANTEILE

Dieser Posten enthält nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital von Tochterunternehmen, die der adidas AG weder unmittelbar noch mittelbar zugeordnet werden.

Den nicht beherrschenden Anteilen sind zum 31. Dezember 2021 und zum 31. Dezember 2020 jeweils drei Tochterunternehmen zuzuordnen. ► **SIEHE ANTEILSBESITZ**

Für die folgenden Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen sind die wichtigen Finanzinformationen zusammengefasst dargestellt.

TOCHTERUNTERNEHMEN MIT NICHT BEHERRSCHENDEN ANTEILEN

Name der Gesellschaft	Haupt-geschäftssitz	Von nicht beherrschenden Anteilen gehaltene Beteiligungsquote (in %)	
		31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Agron, Inc.	USA	100 %	100 %
adidas Israel Ltd.	Israel	15 %	15 %
Reebok India Company	Indien	6,85 %	6,85 %

Die nachstehende Tabelle zeigt Informationen zu jeder Tochtergesellschaft des Konzerns mit wesentlichen, nicht beherrschenden Anteilen vor konzerninternen Eliminierungen.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

FINANZINFORMATIONEN ÜBER TOCHTERUNTERNEHMEN MIT NICHT BEHERRSCHENDEN ANTEILEN IN MIO. €

	Nicht beherrschende Anteile			
	31. Dez. 2021		31. Dez. 2020	
	Insgesamt	Davon: Agron, Inc.	Insgesamt	Davon: Agron, Inc.
Umsatzerlöse	651	424	517	349
Gewinn	56	40	4	12
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn	42	40	11	12
Sonstiges Ergebnis	30	39	7	-23
Gesamtergebnis	85	79	10	-11
Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Gesamtergebnis	81	79	-10	-11
Kurzfristige Vermögenswerte	433	290	315	185
Langfristige Vermögenswerte	156	111	172	119
Kurzfristige Verbindlichkeiten	-162	-72	-158	-53
Langfristige Verbindlichkeiten	-23	-	-28	-1
Nettovermögen	403	328	301	249
Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Nettovermögen gemäß der Konzernbilanz	318	328	237	249
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit	117	66	65	51
Mittelabfluss/-zufluss aus Investitionstätigkeit	-1	-0	-25	-20
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	-37	0	-31	-15
Nettozunahme des Finanzmittelbestands	79	66	9	16
Dividendenauszahlung an nicht beherrschende Anteile während des Geschäftsjahres¹	-	-	17	17

¹ Im Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit enthalten.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

28 FINANZINSTRUMENTE

ERGÄNZENDE ANGABEN ZU FINANZINSTRUMENTEN

BUCHWERTE DER FINANZINSTRUMENTE UND IHRE BEIZULEGENDEN ZEITWERTE INKLUSIVE HIERARCHISCHER EINSTUFUNG GEMÄß IFRS 13 IN MIO. €

	Kategorie	31. Dezember 2021					31. Dezember 2020				
		Buchwert	Beizu- legender Zeitwert				Buchwert	Beizu- legender Zeitwert			
				Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3			Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Finanzielle Vermögenswerte											
Flüssige Mittel											
Flüssige Mittel	Fortgeführte Anschaffungskosten	2.449		-	-	-	1.762		-	-	-
Flüssige Mittel	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	1.379	1.379	-	1.379	-	2.232	2.232	-	2.232	-
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten	2.175		-	-	-	1.952		-	-	-
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	237	237	-	237	-	163	163	-	163	-
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	36	36	-	36	-	32	32	-	32	-
Schuldscheine	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	12	12	-	-	12	6	6	-	-	6
Sonstige Anlagen	Fortgeführte Anschaffungskosten	71	-	-	-	-	55	-	-	-	-
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	Fortgeführte Anschaffungskosten	389		-	-	-	446		-	-	-
Langfristige Finanzanlagen											
Sonstige Kapitalanlagen	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	89	89	-	-	89	89	89	-	-	89
Sonstige Kapitalanlagen	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	80	80	-	-	80	80	80	-	-	80
Sonstige Anlagen	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	30	30	-	30	-	35	37	-	37	-
Sonstige Anlagen	Fortgeführte Anschaffungskosten	91	-	-	-	-	149	-	-	-	-
Kredite	Fortgeführte Anschaffungskosten	0		-	-	-	0		-	-	-
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	11	11	-	11	-	14	14	-	14	-
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	42	42	-	42	-	99	99	-	99	-
Schuldscheine	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	-	-	-	-	-	166	166	-	-	166
Earn-out-Komponenten	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	-	-	-	-	-	12	12	-	-	12

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

BUCHWERTE DER FINANZINSTRUMENTE UND IHRE BEIZULEGENDEN ZEITWERTE INKLUSIVE HIERARCHISCHER EINSTUFUNG GEMÄß IFRS 13 IN MIO. €

	Kategorie	31. Dezember 2021					31. Dezember 2020				
		Buchwert	Beizu- legender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Buchwert	Beizu- legender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	Fortgeführte Anschaffungskosten	108		-	-	-	114		-	-	-
Finanzielle Vermögenswerte per Stufe				-	1.735	181			-	2.577	352
Finanzielle Verbindlichkeiten											
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten											
Bankverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten	29		-	-	-	87		-	-	-
Eurobond	Fortgeführte Anschaffungskosten	-	-	-	-	-	599	605	605	-	-
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten	2.294		-	-	-	2.390		-	-	-
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	Fortgeführte Anschaffungskosten	1.006		-	-	-	939		-	-	-
Kurzfristige abgegrenzte Schulden für Kundenrabatte	Fortgeführte Anschaffungskosten	878		-	-	-	743		-	-	-
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	129	129	-	129	-	258	258	-	258	-
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	54	54	-	54	-	24	24	-	24	-
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten	180		-	-	-	164		-	-	-
Leasingverbindlichkeiten	n. a.	573		-	-	-	563		-	-	-
Langfristige Finanzverbindlichkeiten											
Bankverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten	82		-	-	-	103		-	-	-
Eurobond	Fortgeführte Anschaffungskosten	1.890	1.929	1.929	-	-	1.888	1.987	1.987	-	-
Wandelanleihe	Fortgeführte Anschaffungskosten	494	572	572	-	-	491	631	631	-	-
Langfristige abgegrenzte Schulden	Fortgeführte Anschaffungskosten	2		-	-	-	2		-	-	-
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	20	20	-	20	-	26	26	-	26	-
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	31	31	-	31	-	85	85	-	85	-
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten	-		-	-	-	4		-	-	-
Leasingverbindlichkeiten	n. a.	2.263		-	-	-	2.159		-	-	-
Finanzielle Verbindlichkeiten per Stufe				2.501	234	-			3.223	393	-

1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	---------------------------------------	---	----------------------------------------	---	---------------------------------------	---	------------------	---	---------------------------

BUCHWERTE DER FINANZINSTRUMENTE UND IHRE BEIZULEGENDEN ZEITWERTE INKLUSIVE HIERARCHISCHER EINSTUFUNG GEMÄß IFRS 13 IN MIO. €

Kategorie	31. Dezember 2021					31. Dezember 2020				
	Buchwert	Beizu- legender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Buchwert	Beizu- legender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IFRS 9										
Finanzielle Vermögenswerte – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	1.588					2.670				
Davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHfT)	87					87				
Finanzielle Vermögenswerte – erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert (FVOCI)	80					80				
Davon: Kapitalanlagen (ohne erfolgswirksame Umgliederung)	80					80				
Finanzielle Vermögenswerte – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)	5.283					4.489				
Finanzielle Verbindlichkeiten – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	85					108				
Finanzielle Verbindlichkeiten – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)	6.855					7.409				

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 2021 IN MIO. €

	Beizu- legender Zeitwert 1. Jan. 2021			Realisiert		Unrealisiert		Effekt aus Währungs- umrech- nung	Beizu- legender Zeitwert 31. Dez. 2021
		Zugänge	Abgänge	Gewinne	Verluste	Gewinne	Verluste		
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente als zu Handelszwecken gehalten (FAHfT)	87	–	–	–	–	–	–	–	87
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (FVTPL)	2	–	–	–	–	–	–	–	2
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (FVOCI)	79	10	–10	–	–	1	–	–	80
Schuldscheine (FVTPL)	171	–	–158	–	–	–	–8	7	12
Earn-out-Komponenten (Aktiva)	12	–	–21	9	–	–	–	–	–

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ENTWICKLUNG DER BEIZULEGENDEN ZEITWERTE DER STUFE 3 IM JAHR 2020 IN MID. €

	Beizu- legender Zeitwert 1. Jan. 2020	Zugänge	Abgänge	Realisiert		Unrealisiert		Effekt aus Währungs- umrech- nung	Beizu- legender Zeitwert 31. Dez. 2020
				Gewinne	Verluste	Gewinne	Verluste		
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente als zu Handelszwecken gehalten (FAHFT)	84	-	-	-	-	2	-	-	87
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (FVTPL)	2	-	-	-	-	-	-	-	2
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (FVOCI)	78	3	-	-	-	-	-2	-	79
Schuldscheine (FVTPL)	182	-	-1	-	-3	9	-	-15	171
Earn-out-Komponenten (Aktiva)	45	-	-41	-	-	12	-	-4	12

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 worden sind.

Wesentliche nicht beobachtbare Inputfaktoren haben sich im Laufe des Jahres 2021 nicht signifikant verändert und es sind keine Reklassifizierungen zwischen den Stufen vorgenommen worden.

1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	---------------------------------------	---	----------------------------------------	---	---------------------------------------	---	------------------	---	---------------------------

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 2021.	Nicht anwendbar	Fortgeführte Anschaffungskosten
Eurobond	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der Eurobonds zum 31. Dezember 2021.	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 2021.	Nicht anwendbar	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Devisentermingeschäfte	Im Geschäftsjahr 2021 hat adidas für alle Währungspaare die Par-Methode (Forward-NPV) zur Berechnung des beizulegenden Zeitwerts, die aktiv gehandelte Zukunftsraten unterstellt, verwendet.	Nicht anwendbar	n.a., erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Währungsoptionen	adidas verwendet das Garman-Kohlhagen-Modell, eine erweiterte Version des Black-Scholes-Modells.	Nicht anwendbar	n.a., erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Aktioption mit Barausgleich	adidas verwendet das Black-Scholes-Modell.	Nicht anwendbar	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Total-Return-Swap (auf eigene Aktien)	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der adidas AG Aktie zum 31. Dezember 2021 abzüglich der aufgelaufenen Zinsen.	Nicht anwendbar	n.a., erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 2021 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, laufszeitpezifischer Diskontierungssatz (0,2 % – 0,6 %); 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, laufszeitpezifischer Diskontierungssatz (0,6 % – 4,4 %)	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 Ereignis(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 Ereignis(se) 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‘		Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

NETTOGEWINNE ODER -VERLUSTE AUS FINANZINSTRUMENTEN, DIE ERFOLGSWIRKSAM ERFASST WURDEN IN MIO. €

	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020
Finanzielle Vermögenswerte – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)	-6	-111
Finanzielle Vermögenswerte – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	-1	18
Davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft	-	-
Davon: zu Handelszwecken gehalten	-	2
Kapitalanlagen – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	-	-
Kapitalanlagen – erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert (FVOCI)	-	-
Finanzielle Verbindlichkeiten – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)	8	38
Finanzielle Verbindlichkeiten – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	-	-
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 2021 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. 2021	31. Dez. 2020
Devisentermingeschäfte	11.282	13.142
Währungsoptionen	391	386
Gesamt	11.673	13.528

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

BEIZULEGENDE ZEITWERTE IN MIO. €

	31. Dez. 2021		31. Dez. 2020	
	Positiver beizu- legender Zeitwert	Negativer beizu- legender Zeitwert	Positiver beizu- legender Zeitwert	Negativer beizu- legender Zeitwert
Devisentermingeschäfte	246	-189	119	-300
Währungsoptionen	19	-0	10	-
Gesamt	265	-189	129	-300

NOMINALBETRÄGE DER AUSSTEHENDEN US-DOLLAR-SICHERUNGSGESCHÄFTE IN MIO. €

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Devisentermingeschäfte	5.017	4.968
Währungsoptionen	318	261
Gesamt	5.334	5.229

FINANZRISIKEN

WÄHRUNGSRIKISKEN

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**

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Risiken sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt:

WECHSELKURSRISIKEN, BASIEREND AUF NOMINALBETRÄGEN IN MIO. €

	USD	GBP	JPY	CNY
Zum 31. Dezember 2021				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	-6.127	1.345	602	1.092
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternen Risikos	-158	11	-36	208
Bruttorisiko gesamt	-6.285	1.356	566	1.300
Mit Währungsoptionen abgesichert	318	-33	-40	-
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	4.439	-1.198	-372	-1.130
Nettorisiko	-1.528	125	154	170
Zum 31. Dezember 2020				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	-5.897	926	731	1.913
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternen Risikos	-233	41	-37	388
Bruttorisiko gesamt	-6.130	967	694	2.301
Mit Währungsoptionen abgesichert	261	-59	-66	-
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	4.808	-805	-542	-1.645
Nettorisiko	-1.061	103	86	656

Das Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen ist auf einjähriger Basis kalkuliert worden.

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 ist für die Jahre 2021 und 2020 auf der gleichen Basis durchgeführt worden.

Dieser Sensitivitätsanalyse zufolge hätte eine zehnprozentige Aufwertung des Euro gegenüber dem US-Dollar zum 31. Dezember 2021 zu einer Steigerung des Gewinns um 6 Mio. € geführt.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

SENSITIVITÄTSANALYSE FÜR WECHSELKURSVERÄNDERUNGEN VON FREMDWÄHRUNGEN IN MIO. €

	USD	GBP	JPY	CNY
Zum 31. Dezember 2021				
	EUR +10 %	EUR +10 %	EUR +10 %	EUR +10 %
Eigenkapital	-351	110	37	81
Gewinn	6	-1	3	1
	EUR -10 %	EUR -10 %	EUR -10 %	EUR -10 %
Eigenkapital	440	-135	-45	-99
Gewinn	-5	1	-4	-1
Zum 31. Dezember 2020				
	EUR +10 %	EUR +10 %	EUR +10 %	EUR +10 %
Eigenkapital	-379	77	55	105
Gewinn	6	-41	3	-2
	EUR -10 %	EUR -10 %	EUR -10 %	EUR -10 %
Eigenkapital	478	-91	-66	-128
Gewinn	-11	5	-4	7

Der negativere Marktwert der US-Dollar-Sicherungsgeschäfte hätte das Eigenkapital um 351 Mio. € verringert. Ein um 10 % schwächerer Euro am 31. Dezember 2021 hätte zu einer Reduzierung des Gewinns um 5 Mio. € geführt. Das Eigenkapital wäre um 440 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-

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Cashflow-Exposure des Unternehmens für 2022 lag zum Jahresende 2021 bei 7,3 Mrd. € und wurde mit Devisentermingeschäften, Währungsoptionen und Währungsswaps 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 2021 hat es keine relevante Ausfallrisikokonzentration nach Kundentyp oder Region gegeben. 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, den 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 05**

Zum Ende des Geschäftsjahres 2021 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. 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. ► **SIEHE TREASURY**

Des Weiteren geht adidas davon aus, dass die Risikokonzentration gering ist, da sich die Investment-geschäfte des Unternehmens auf eine hohe Anzahl weltweit tätiger Banken verteilen. Zum 31. Dezember 2021 ist keine Bank für mehr als 10 % des Investmentgeschäfts von adidas verantwortlich. Einschließlich der kurzfristigen Bankeinlagen von Tochterunternehmen bei lokalen Banken liegt die durchschnittliche Konzentration bei 2 %. Daraus resultiert ein maximales Risiko von 144 Mio. € beim Ausfall einer einzelnen Bank. Zudem ist zur breiteren Streuung des Investitionsrisikos in Geldmarktfonds mit einem Rating von AAA investiert worden.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Darüber hinaus hielt adidas im Jahr 2021 währungsbezogene derivative Finanzinstrumente mit einem positiven Marktwert von 265 Mio. €. Das maximale Risiko gegenüber einer einzelnen Bank aus solchen Vermögenswerten belief sich auf 79 Mio. € und die durchschnittliche Konzentration lag bei 8 %.

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. €

	2021	2020
Vermögenswerte		
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Vermögenswerte	326	309
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	–	–
Nettobilanzwerte der finanziellen Vermögenswerte	326	309
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	–176	–212
Gesamtnettowert der finanziellen Vermögenswerte	150	97
Verbindlichkeiten		
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Verbindlichkeiten	–234	–393
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	–	–
Nettobilanzwerte der finanziellen Verbindlichkeiten	–234	–393
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	176	212
Gesamtnettowert der Finanzverbindlichkeiten	–58	–181

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 kurzfristigen Bruttofinanzverbindlichkeiten einzusetzen. Darüber hinaus wird adidas möglicherweise adäquate Hedging-Strategien mittels derivativer Zinsinstrumente zur Minderung des Zinsrisikos in Betracht ziehen. ► **SIEHE TREASURY**

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. Die 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 die Wandelanleihe

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

eingebettete Option mit Barausgleich ist durch eine Kaufoption gesichert. Diese gleichen sich gegenseitig aus.

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 2021 hätte zu einer Steigerung des Gewinns um 13 Mio. € und des Eigenkapitals um 3 Mio. € geführt. Ein zehnprozentiger Rückgang des Aktienkurses gegenüber dem Schlusskurs zum 31. Dezember 2021 hätte zu einer Verringerung des Gewinns um 13 Mio. € geführt. Das Eigenkapital hätte sich entsprechend um 3 Mio. € reduziert.

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 Finanzierungsbedingungen akzeptieren zu müssen. Zur Steuerung der Liquiditätsrisiken setzt die Treasury-Abteilung ein effizientes Cash-Managementsystem ein, um die im Rahmen der operativen Geschäftstätigkeit erzeugten Mittel optimal zu nutzen. Eine auf monatlicher Basis rollierende Liquiditätsplanung ermöglicht hierbei die Steuerung des Liquiditätsrisikos. Im Einklang mit der internen Finanzierungsrichtlinie verfolgt adidas darüber hinaus interne Ziele den Verschuldungsgrad entsprechend zu steuern. Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien sorgen darüber hinaus für weitere finanzielle Flexibilität. Zusätzlich besteht aufgrund der starken Bonitätseinstufung jederzeit die Möglichkeit den externen Kapitalmarkt zu nutzen.

Zum 31. Dezember 2021 belaufen sich die flüssigen Mittel und Finanzanlagen des Unternehmens auf 3,828 Mrd. € (2020: 3,994 Mrd. €). Darüber hinaus unterhält adidas bilaterale Kreditlinien in Höhe von 4,169 Mrd. € (2020: 4,274 Mrd. €), um jederzeit ausreichende Liquidität zu gewährleisten. Davon sind 1,5 Mrd. € seit dem 6. November 2020 im Rahmen eines Konsortialkredits mit unseren Kernbanken fest zugesichert. ► **SIEHE TREASURY**

Zukünftige Mittelabflüsse infolge finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Konzernbilanz passiviert worden sind, sind tabellarisch dargestellt.

Dazu gehören Zahlungen zur Begleichung von Finanzverbindlichkeiten sowie Mittelabflüsse infolge von bar beglichenen Derivaten mit negativem Marktwert. Finanzielle Verbindlichkeiten, die ohne Strafbühnen vorzeitig abgelöst werden können, werden zu ihrem frühestmöglichen Rückzahlungstermin berücksichtigt. Cashflows für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten werden anhand der Marktkonditionen zum Bilanzstichtag ermittelt.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 2021							
Bankkredite	29	19	19	18	19	7	111
Eurobond ¹	12	12	512	12	412	1.029	1.989
Eigenkapitalneutrale Wandelanleihe	-	494	-	-	-	-	494
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.294	-	-	-	-	-	2.294
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	180	-	-	-	-	-	180
Abgegrenzte Schulden ²	1.006	2	-	-	-	-	1.008
Derivative Finanz- verbindlichkeiten	4.175	846	4	4	4	13	5.046
Gesamt	7.696	1.373	535	34	435	1.049	11.122
Zum 31. Dezember 2020							
Bankkredite	87	18	19	19	19	27	189
Eurobond ¹	620	12	12	512	12	1.441	2.609
Eigenkapitalneutrale Wandelanleihe	-	-	491	-	-	-	491
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.390	-	-	-	-	-	2.390
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	164	4	-	-	-	-	168
Abgegrenzte Schulden ²	939	-	-	-	-	1	940
Derivative Finanz- verbindlichkeiten	6.878	983	503	3	3	11	8.381
Gesamt	11.078	1.017	1.025	534	34	1.480	15.168

1 Beinhaltet Zinszahlungen.

2 Ohne abgegrenzte Zinsen.

adidas hat das Geschäftsjahr 2021 mit bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 2,963 Mrd. € beendet (2020: 3,148 Mrd. €).

FINANZINSTRUMENTE ZUR ABSICHERUNG DES WÄHRUNGSRIKOS

Zum 31. Dezember 2021 hält adidas die folgenden ausstehenden Derivate, um das Währungsrisiko abzusichern:

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

DURCHSCHNITTLICHE HEDGING-KURSE

Zum 31. Dezember 2021	Laufzeit	
	Kurzfristig	Langfristig
Währungsrisiko		
Nettorisikoposition (in Mio. €)	1.206	233
Devisentermingeschäfte		
Durchschnittlicher EUR/USD-Hedging-Kurs	1,197	1,170
Durchschnittlicher EUR/GBP-Hedging-Kurs	0,868	0,856
Durchschnittlicher EUR/JPY-Hedging-Kurs	129,346	128,729
Durchschnittlicher EUR/CNY-Hedging-Kurs	8,033	7,765
Währungsoptionen		
Durchschnittlicher EUR/USD-Hedging-Kurs	1,212	1,150
Durchschnittlicher EUR/GBP-Hedging-Kurs	0,894	-
Durchschnittlicher EUR/JPY-Hedging-Kurs	132,372	-
Durchschnittlicher USD/CNY-Hedging-Kurs	-	-
Aktienkursrisiko		
Nettorisikoposition (in Mio. €)	71	91
Total-Return-Swap		
Durchschnittlicher Hedging-Kurs	206,392	301,402

DURCHSCHNITTLICHE HEDGING-KURSE

Zum 31. Dezember 2020	Laufzeit	
	Kurzfristig	Langfristig
Währungsrisiko		
Nettorisikoposition (in Mio. €)	768	614
Devisentermingeschäfte		
Durchschnittlicher EUR/USD-Hedging-Kurs	1,165	1,216
Durchschnittlicher EUR/GBP-Hedging-Kurs	0,887	0,906
Durchschnittlicher EUR/JPY-Hedging-Kurs	120,630	126,640
Durchschnittlicher USD/CNY-Hedging-Kurs	8,085	8,328
Währungsoptionen		
Durchschnittlicher EUR/USD-Hedging-Kurs	1,200	1,229
Durchschnittlicher EUR/GBP-Hedging-Kurs	0,872	0,924
Durchschnittlicher EUR/JPY-Hedging-Kurs	122,460	-
Durchschnittlicher USD/CNY-Hedging-Kurs	-	-
Aktienkursrisiko		
Nettorisikoposition (in Mio. €)	122	82
Total-Return-Swap		
Durchschnittlicher Hedging-Kurs	190,630	298,745

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Folgende Beträge beziehen sich auf das zugrunde liegende gesicherte Grundgeschäft am Bilanzstichtag:

DESIGNATION VON GESICHERTEN GRUNDGESCHÄFTEN ZUM 31. DEZEMBER 2021 IN MIO. €

	Zugrunde liegende Wertänderung für die Berechnung der Ineffektivität	Hedging-Rücklagen	Cost-of-Hedging- Rücklagen	Saldo der Hedging- Rücklage, der aufgelösten Sicherungs- beziehungen zugerechnet werden kann
Währungsrisiko				
Absatzgeschäfte	-138	-83	-19	-
Lagerbestandsgeschäfte	-119	191	7	-
Nettoinvestitionsrisiko	52	-215	-	-
Aktienkursrisiko				
Long-Term-Incentive-Pläne	32	-5	-	-

DESIGNATION VON GESICHERTEN GRUNDGESCHÄFTEN ZUM 31. DEZEMBER 2020 IN MIO. €

	Zugrunde liegende Wertänderung für die Berechnung der Ineffektivität	Hedging-Rücklagen	Cost-of-Hedging- Rücklagen	Saldo der Hedging- Rücklage, der aufgelösten Sicherungs- beziehungen zugerechnet werden kann
Währungsrisiko				
Absatzgeschäfte	-87	89	-48	-
Lagerbestandsgeschäfte	290	-256	28	-
Nettoinvestitionsrisiko	-19	-163	-	-
Aktienkursrisiko				
Long-Term-Incentive-Pläne	127	10	-	-

In der Hedging-Rücklage für Nettoinvestitionsrisiko in Höhe von 215 Mio. € entfällt ein Anteil von 182 Mio. € auf Sicherungsbeziehungen mit dem chinesischen Renminbi für den zum 31.12.2021 keine ausstehenden Absicherungsgeschäfte mehr im Bestand waren.

1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	---------------------------------------	---	----------------------------------------	---	---------------------------------------	---	------------------	---	---------------------------

Die folgende Tabelle zeigt die Beträge für designierte Sicherungsinstrumente und Hedging-Ineffektivität:

DESIGNIERTE SICHERUNGSTRUMENTE IN MIO. €

	2021			Im Jahresverlauf 2021									
	Buchwert			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
	Nominalwert	Aktiva	Passiva										
Währungsabsicherungsgeschäfte – Absatz	4.028	24	-107	Sonstige finanzielle Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	138	-134	-	Umsatzkosten	-	-	-122	72	Umsatzkosten
Währungsabsicherungsgeschäfte – Lagerbestand	4.685	195	-4	Sonstige finanzielle Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	119	-30	-	Umsatzkosten	-145	60	-	-	Umsatzkosten
Devisentermingeschäfte – Nettoinvestitionen	112	-	-	Sonstige finanzielle Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	-52	-	-	Finanzergebnis	-	-	-	-	Finanzergebnis
Total-Return-Swap – Long-Term-Incentive-Plan	162	16	-15	Sonstige finanzielle Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	-32	-	-	Finanzergebnis	-	-	17	-	Sonstige betriebliche Aufwendungen

1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	---------------------------------------	---	----------------------------------------	---	---------------------------------------	---	------------------	---	---------------------------

DESIGNIERTE SICHERUNGSTRUMENTE IN MIO. €

	2020			Im Jahresverlauf 2020									
	Buchwert			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
	Nominalwert	Aktiva	Passiva										
Währungsabsicherungsgeschäfte – Absatz	4.436	112	-23	Sonstige finanziell e Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	87	-134	-	Umsatzkosten	-	-	-41	43	Umsatzkosten
Währungsabsicherungsgeschäfte – Lagerbestand	5.001	9	-265	Sonstige finanziell e Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	-290	29	-	Umsatzkosten	31	107	-	-	Umsatzkosten
Devisentermingeschäfte – Nettoinvestitionen	473	6	-	Sonstige finanziell e Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	19	-	-	Finanzergebnis	-	-	-	-	Finanzergebnis
Total-Return-Swap – Long-Term-Incentive-Plan	205	77	-9	Sonstige finanziell e Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	-127	-	-	Finanzergebnis	-	-	112	-	Sonstige betriebliche Aufwendungen

Der Wegfall eines geringen Teils des ursprünglich geplanten Beschaffungs- und Absatzvolumens in Fremdwährungen, führte zu einem Überhang an Absicherungsgeschäften. Für die nicht mehr durch ein Beschaffungs- oder Absatzgeschäft gedeckten Absicherungsgeschäfte wurde gemäß IFRS 9 umgehend das Hedge-Accounting beendet und der beizulegende Zeitwert zum Zeitpunkt der Feststellung der Übersicherung erfolgswirksam aus der Hedging-Rücklage in die Gewinn- und Verlust-Rechnung umgebucht. Im Jahr 2021 wurde ein Betrag in Höhe von 5 Mio. € als Verlust in die Gewinn- und Verlust-Rechnung umgebucht.

Darüber hinaus wurden nicht im Hedge-Accounting gemäß IFRS 9 designierte Absicherungsgeschäfte, welche eine Übersicherung darstellten, aufgelöst, um das ökonomische Risiko zu minimieren.

Die folgende Tabelle zeigt die Überleitung der Eigenkapitalveränderung in Bezug auf Cashflow-Hedges, unterteilt nach Risikokategorien nach Abzug von Steuern.

1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	------------------------------------------	---	-------------------------------------------	---	------------------------------------------	---	------------------	---	---------------------------

ÄNDERUNGEN DER RÜCKLAGEN PRO RISIKOKATEGORIE IN MIO. €

	Hedging- Rücklage	Cost-of- Hedging- Rücklage
Saldo zum 1. Januar 2021	-317	-31
Absicherung von Zahlungsströmen		
Änderungen im beizulegenden Zeitwert:		
Devisentermingeschäft – Absatz	-304	99
Devisentermingeschäft – Lagerbestand	290	28
Devisentermingeschäft – Nettoinvestitionen	-52	-
Betrag, der nicht länger im OCI erfasst wird:		
Wechselkursrisiko	267	-132
Unterjährige Geschäfte	22	15
Betrag, der nicht im Finanzergebnis gezeigt wird		
Wechselkursrisiko – Lagerbestand	-	-
Steuern auf Bewegungen der Rücklagen im Jahresverlauf	45	-
Eigenkapitalabsicherung		
Änderungen im beizulegenden Zeitwert:	-32	-
Betrag, der in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert wurde	17	-
Saldo zum 31. Dezember 2021	-64	-21

ÄNDERUNGEN DER RÜCKLAGEN PRO RISIKOKATEGORIE IN MIO. €

	Hedging- Rücklage	Cost-of- Hedging- Rücklage
Saldo zum 1. Januar 2020	-195	-6
Absicherung von Zahlungsströmen		
Änderungen im beizulegenden Zeitwert:		
Devisentermingeschäft – Absatz	90	40
Devisentermingeschäft – Lagerbestand	-209	39
Devisentermingeschäft – Nettoinvestitionen	19	-
Betrag, der nicht länger im OCI erfasst wird:		
Wechselkursrisiko	10	-150
Unterjährige Geschäfte	-17	48
Betrag, der nicht im Finanzergebnis gezeigt wird		
Wechselkursrisiko – Lagerbestand	-	-
Steuern auf Bewegungen der Rücklagen im Jahresverlauf	67	5
Eigenkapitalabsicherung		
Änderungen im beizulegenden Zeitwert:	-127	-
Betrag, der in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert wurde	112	-
Saldo zum 31. Dezember 2020	-250	-26

adidas setzt anerkannte finanzmathematische Berechnungsmodelle, basierend auf den herrschenden Marktbedingungen zum Bilanzstichtag, ein, um die beizulegenden Zeitwerte der nicht börsengehandelten derivativen Finanzinstrumente festzustellen.

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

Alle Zahlen der Geschäftsjahre 2021 und 2020 in den ‚Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung‘ beziehen sich, sofern nicht ausdrücklich anders angegeben, auf die fortgeführten Geschäftsbereiche des Unternehmens. Die Vorjahreswerte sind aufgrund des in 2021 erfolgten Ausweises von Reebok als aufgegebenen Geschäftsbereich angepasst worden.

29 SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE

Die sonstigen betrieblichen Erträge setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE IN MIO. €

	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020
Erträge aus der Auflösung von abgegrenzten Schulden und Rückstellungen	14	18
Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	5	3
Übrige Erträge	10	21
Sonstige betriebliche Erträge	28	42

30 SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN

Aufwendungen werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung gemäß dem Umsatzkostenverfahren nach Funktionen dargestellt. Eine Ausnahme bilden die Wertminderungsaufwendungen (netto) auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und auf Vertragsvermögenswerte, 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. 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 2021 130 Mio. € (2020: 115 Mio. €) betragen.

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.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Zuwendungen der öffentlichen Hand werden von den entsprechenden Aufwendungen abgezogen und betragen im Jahr 2021 84 Mio. € (2020: 66 Mio. €). Zuwendungen der öffentlichen Hand, die sich auf die Coronavirus-Pandemie beziehen, betragen 2021 5 Mio. € (2020: 29 Mio. €).

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Aufwendungen nach Kostenarten. ► **SIHE ERLÄUTERUNG 31**

31 KOSTENARTEN

Im Folgenden werden zusätzliche Informationen über die Herkunft der Aufwendungen nach Kostenarten gegeben.

Der Materialaufwand stellt den Betrag der Vorräte dar, der als Aufwand in der Berichtsperiode erfasst worden ist.

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 auf Geschäfts- oder Firmenwerte 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. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020
Materialaufwand	10.421	9.169
Abschreibungen	1.141	1.188
Davon: in den Umsatzkosten enthalten	79	94
Davon: in dem Personalaufwand enthalten	11	11
Wertminderungsaufwendungen	8	73
Wertaufholungen	-34	-5
Löhne und Gehälter	2.122	1.997
Sozialabgaben	209	216
Pensionsaufwand	120	112
Personalaufwand	2.451	2.325
Aufwand für kurzfristige Leasingverhältnisse	11	19
Aufwand für Leasingverhältnisse über einen Vermögenswert von geringem Wert	0	1
Aufwand für variable Leasingzahlungen	140	132

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den Aufwendungen nach Funktionen. ► **SIHE ERLÄUTERUNG 30**

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

32 FINANZERTRÄGE/FINANZAUFWENDUNGEN

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

FINANZERTRÄGE IN MIO. €

	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	12	23
Zinserträge aus nichtfinanziellen Vermögenswerten	0	2
Sonstige	7	4
Finanzerträge	19	29

FINANZAUFWENDUNGEN IN MIO. €

	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	109	156
Davon: Zinsaufwendungen aus Leasingverbindlichkeiten	66	82
Zinsaufwendungen aus sonstigen Rückstellungen und nichtfinanziellen Verbindlichkeiten	2	-
Wechselkursverluste, netto	37	37
Sonstige	4	3
Finanzaufwendungen	153	196

Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, setzen sich hauptsächlich aus Zinserträgen aus Bankguthaben und Darlehen zusammen die unter Anwendung der ‚Effektivzinsmethode‘ berechnet wurden.

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 die unter Anwendung der ‚Effektivzinsmethode‘ berechnet wurden. Im Vorjahr sind in dieser Position Transaktionskosten in Höhe von 9 Mio. € enthalten, die im Rahmen des revolving Konsortialkredits unter Beteiligung der staatseigenen Förderbank KfW entstanden und aufgrund der vorzeitigen Ablösung im Jahr 2020 in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst worden sind.

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 ERLÄUTERUNG 13](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 16](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 28](#)

33 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 2020 geltenden Maßeinheit angegeben.

Für die Umrechnung in die Berichtswährung Euro wurde für alle Posten der Stichtagskurs zum 31. Dezember 2021 herangezogen. Im Einzelabschluss der Tochterunternehmen wurde das Nettovermögen an die Preisänderungen angepasst.

Der Preisindex betrug zum 31. Dezember 2021 7.714,09 (2020: 5.125,55).

34 ERTRAGSTEUERN

Die adidas AG und ihre deutschen Tochterunternehmen unterliegen der inländischen Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer. Der für die Geschäftsjahre 2021 und 2020 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:

- die Einheit einen Rechtsanspruch zur Saldierung kurzfristiger Steueransprüche mit kurzfristigen Steuerschulden hat; und
- die latenten Steueransprüche und die latenten Steuerschulden sich auf Ertragsteuern beziehen, die von derselben Steuerbehörde erhoben werden, entweder in Bezug auf:
 - die gleiche steuerpflichtige Einheit; oder
 - verschiedene steuerpflichtige Einheiten, die beabsichtigen entweder die kurzfristigen Steuerschulden und -ansprüche auf Nettobasis zu regeln, oder gleichzeitig die Steueransprüche zu realisieren und die Steuerschulden begleichen wollen, in jeder künftigen Rechnungsperiode, in der wesentliche Beträge an latenten Steuerschulden oder -ansprüchen voraussichtlich beglichen oder realisiert werden.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Dementsprechend werden sie in der Konzernbilanz wie folgt ausgewiesen:

LATENTE STEUERANSPRÜCHE/-SCHULDEN IN MIO. €

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Latente Steueransprüche	1.263	1.233
Latente Steuerschulden	-122	-241
Latente Steueransprüche, netto	1.141	992

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche netto stellt sich wie folgt dar:

ENTWICKLUNG DER LATENTEN STEUERANSPRÜCHE IN MIO. €

	2021	2020
Latente Steueransprüche, netto zum 1. Januar	992	813
Latente Steuererträge	-112	176
Umbuchung auf zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte/ Verbindlichkeiten ¹	278	-
Veränderung der latenten Steuern aufgrund von Neubewertungen der leistungsorientierten Pensionszusagen, erfasst im sonstigen Ergebnis ²	-13	7
Veränderung der latenten Steuern, die sich auf die Veränderung des effektiven Teils des beizulegenden Zeitwerts von Sicherungsinstrumenten bezieht, erfasst im sonstigen Ergebnis ³	-26	24
Währungsumrechnungseffekte	22	-28
Latente Steueransprüche, netto zum 31. Dezember	1.141	992

¹ Siehe Erläuterung 03.

² Siehe Erläuterung 23.

³ siehe Erläuterung 28.

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. 2021	31. Dez. 2020
Langfristige Vermögenswerte	460	512
Kurzfristige Vermögenswerte	235	345
Schulden und Rückstellungen	953	863
Kumulierte steuerliche Verlustvorträge	178	102
Latente Steueransprüche	1.826	1.822
Langfristige Vermögenswerte	527	735
Kurzfristige Vermögenswerte	114	75
Schulden und Rückstellungen	44	20
Latente Steuerschulden	685	830
Latente Steueransprüche, netto	1.141	992

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.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Die latenten Steueransprüche, deren Realisierung nicht wahrscheinlich ist, haben sich im Geschäftsjahr 2021 von 386 Mio. € auf 222 Mio. € vermindert. Sie entfallen größtenteils auf steuerliche Verlustvorträge und ungenutzte Steuergutschriften für Steuern der Steuergruppe USA, die ab 2029 schrittweise verfallen. Die verbleibenden nicht aktivierten latenten Steueransprüche betreffen Tochterunternehmen in Ländern, in denen nicht mit hinreichender Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann, dass die hiermit im Zusammenhang stehenden Steuervorteile realisiert werden.

adidas berücksichtigt keine latenten Steuerschulden für nicht ausgeschüttete Gewinne ausländischer Tochterunternehmen, falls diese Gewinne als voraussichtlich permanent investiert betrachtet werden. Sollten diese Gewinne, deren Wert nur aufwändig zu ermitteln 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. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020
Laufender Steueraufwand	377	319
Latente Steuererträge	-17	-202
Ertragsteueraufwand	360	117

In den latenten Steuererträgen ist ein Steuerertrag von 5 Mio. € enthalten (2020: 140 Mio. €), der auf das Entstehen bzw. die Auflösung temporärer Differenzen zurückzuführen ist.

Der anzuwendende Steuersatz des Unternehmens ist 27,4 % (2020: 27,4 %), welcher der anzuwendende Steuersatz der adidas AG ist.

Der effektive Steuersatz des Unternehmens weicht von dem anzuwendenden Steuersatz in Höhe von 27,4 % wie folgt ab:

ÜBERLEITUNG DES STEUERSATZES

	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021		1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
Erwarteter Ertragsteueraufwand	507	27,4	158	27,4
Steuersatzunterschiede	-155	-8,4	-44	-7,6
Nicht abzugsfähige Aufwendungen	-7	-0,4	11	2,0
Verlustvorträge, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen	-38	-2,0	-52	-8,9
Änderung von Steuersätzen	2	0,1	3	0,5
Sonstige, netto	-4	-0,2	3	0,5
Quellensteueraufwand	55	3,0	37	6,3
Ertragsteueraufwand	360	19,4	117	20,2

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Für das Geschäftsjahr 2021 ergibt sich ein effektiver Steuersatz von 19,4 %. Der effektive Steuersatz im Geschäftsjahr 2020 betrug 20,2 %.

Der Posten ‚Nicht abzugsfähige Aufwendungen‘ umfasst sowohl Steueraufwand/Steuererträge wie auch Aufwand/Erträge im Zusammenhang mit steuerfreien Erträgen, die Entwicklung der Rückstellungen für ungewisse Steuerpositionen (auch infolge der Anwendung einer Verjährungsfrist oder eines Gesetzes mit ähnlicher Auswirkung, das für frühere Jahre gilt) sowie periodenfremden Steueraufwand. Im Geschäftsjahr 2021 beläuft sich der Ertragsteuerertrag, der sich auf Vorjahre bezieht, auf 57 Mio. € (2020: Steuerertrag von 63 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2021 beinhaltet der Posten ‚Verlustvorträge, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten und Veränderungen der Wertberichtigungen‘ im Wesentlichen die Auflösung von Wertberichtigungen in den USA, Argentinien und Brasilien (54 Mio. €) und eine Erhöhung der Wertberichtigung in Hongkong (14 Mio. €). Im Geschäftsjahr 2020 bezogen sich die Veränderungen der Wertberichtigungen im Wesentlichen auf die USA, Argentinien und den Libanon.

Für das Geschäftsjahr 2021 beläuft sich der Gesamtsteuervorteil aus zuvor nicht aktivierten Steuerverlusten, Steuergutschriften oder temporären Differenzen aus Vorjahren, die zu einer Reduzierung des laufenden Steueraufwands genutzt worden sind, auf 15 Mio. €. Dieser Betrag entfällt größtenteils auf Argentinien und Kanada (2020: 5 Mio. €).

Der Posten ‚Änderung von Steuersätzen‘ spiegelt im Geschäftsjahr 2021 im Wesentlichen die Steuersatzreduzierungen in Argentinien, Frankreich und Schweiz wider. Im Geschäftsjahr 2020 bezog sich die Änderung von Steuersätzen im Wesentlichen auf die Auflösung der bisher gültigen Steuersatzreduzierung in Großbritannien und den Rückgang des Steuersatzes in Frankreich.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

35 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.

ERGEBNIS JE AKTIE

	Fortgeführte Geschäftsbereiche		Aufgegebene Geschäftsbereiche		Gesamt	
	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	1.492	461	–	–	–	–
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn (in Mio. €)	42	11	–	–	–	–
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	1.450	451	666	–19	2.116	432
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	194.172.984	195.155.924	194.172.984	195.155.924	194.172.984	195.155.924
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	7,47	2,31	3,43	–0,10	10,90	2,21
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	1.450	451	666	–19	2.116	432
Zinsaufwand auf Wandelanleihe, abzüglich Steuern (in Mio. €)	–	–	–	–	–	–
Gewinn zur Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie (in Mio. €)	1.450	451	666	–19	2.116	432
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	194.172.984	195.155.924	194.172.984	195.155.924	194.172.984	195.155.924
Gewichtete angenommene Wandlung der Wandelanleihe	–	–	–	–	–	–
Verwässerungseffekt aus anteilsbasierten Vergütungen	5.097	5.805	5.097	5.805	5.097	5.805
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien für verwässertes Ergebnis je Aktie	194.178.081	195.161.729	194.178.081	195.161.729	194.178.081	195.161.729
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	7,47	2,31	3,43	–0,10	10,90	2,21

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

SONSTIGE ERLÄUTERUNGEN

36 SEGMENTINFORMATIONEN

adidas ist primär in einem Wirtschaftszweig tätig, und zwar in der Entwicklung sowie dem Vertrieb und der Vermarktung von Sport- und Sportlifestyle-Artikeln.

In Anlehnung an die Berichterstattungsstruktur des Unternehmens für Managementzwecke nach Märkten und gemäß der Definition des IFRS 8 ‚Geschäftssegmente‘ sind zum 31. Dezember 2021 fünf Geschäftssegmente bestimmt worden: Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA), Nordamerika, Asien-Pazifik, China und Lateinamerika.

Um die Strategie ‚Own the Game‘ für den Zeitraum bis 2025 erfolgreich umsetzen zu können, hat adidas seine Organisationsstruktur geändert. Seit dem 1. Januar 2021 wird China als separater Markt geführt und Russland/GUS und Emerging Markets sind in den europäischen Markt integriert worden.

Das Geschäftssegment Nordamerika Reebok, welches in der Berichterstattungsstruktur für Managementzwecke bis 11. Februar 2021 berichtet wurde, wurde aufgrund der Veräußerungsabsicht nicht mehr überwacht. Aufgrund dessen inkludiert das Segment Nordamerika nur noch die Geschäftsaktivitäten von adidas. Vergleichende Segmentinformationen sind rückwirkend angepasst worden. Auch die Geschäftsaktivitäten von Reebok in den anderen operativen Geschäftssegmenten sind in der Segmentberichterstattung für die Jahre 2021 und 2020 entfernt worden.

In den einzelnen Märkten werden alle Großhandels-, Einzelhandels- und E-Commerce-Aktivitäten berichtet, die sich auf den Vertrieb von Produkten der Marke adidas an den Einzelhandel und Endkonsumenten*innen beziehen.

‚Andere Geschäftsbereiche‘ umfasst vor allem die Geschäftsaktivitäten im Zusammenhang mit dem Label Y-3 und andere nachrangige Geschäftsbereiche, welche nicht gesondert von den Hauptentscheidungsträgern überwacht werden. Auch 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), 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.

1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	---------------------------------------	---	----------------------------------------	---	---------------------------------------	---	------------------	---	---------------------------

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		Segmentbetriebs- ergebnis ¹		Segmentvermögens- werte ²		Segment-schulden ²	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
EMEA	7.760	6.308	1.658	1.003	2.100	2.231	226	182
Nordamerika	5.105	4.519	960	506	1.521	1.596	109	99
China	4.597	4.342	1.194	1.137	1.535	1.291	214	257
Asien-Pazifik	2.180	2.083	457	382	521	665	65	84
Lateinamerika	1.446	1.035	265	33	481	500	86	71
Berichtspflichtige Segmente	21.088	18.286	4.533	3.060	6.158	6.283	700	693
Andere Geschäftssegmente	145	149	28	22	43	50	5	2
Gesamt	21.234	18.435	4.561	3.083	6.201	6.333	705	695

1 1. Januar bis 31. Dezember.

2 Zum 31. Dezember.

SEGMENTANGABEN II IN MIO. €

	Investitionen ¹		Abschreibungen ¹		Wertminderungs- aufwendungen und Wertaufholungen ¹	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
EMEA	129	50	289	318	-24	36
Nordamerika	33	36	146	154	-1	6
China	127	91	240	259	-1	19
Asien-Pazifik	36	38	127	132	1	2
Lateinamerika	22	7	54	64	-	2
Berichtspflichtige Segmente	346	221	856	926	-26	65
Andere Geschäftssegmente	2	2	2	4	-	3
Gesamt	349	223	858	931	-26	68

1 1. Januar bis 31. Dezember.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020
Berichtspflichtige Segmente	21.088	18.286
Andere Geschäftssegmente	145	149
Gesamt	21.234	18.435

BETRIEBSERGEBNIS IN MIO. €

	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020
Betriebsergebnis der berichtspflichtigen Segmente	4.533	3.060
Betriebsergebnis in Andere Geschäftssegmente	28	22
Segmentbetriebsergebnis	4.561	3.083
Zentralbereiche	-1.716	-1.435
Zentrale Aufwendungen für Marketing	-814	-821
Konsolidierung	-45	-81
Betriebsergebnis	1.986	746
Finanzerträge	19	29
Finanzaufwendungen	-153	-196
Gewinn vor Steuern	1.852	578

INVESTITIONEN IN MIO. €

	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020
Berichtspflichtige Segmente	346	221
Andere Geschäftssegmente	2	2
Zentralbereiche	318	219
Gesamt	667	442

ABSCHREIBUNGEN IN MIO. €

	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020
Berichtspflichtige Segmente	856	926
Andere Geschäftssegmente	2	4
Zentralbereiche	283	314
Gesamt	1.141	1.245

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

WERTMINDERUNGSaufwendungen und Wertaufholungen in Mio. €

	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020
Berichtspflichtige Segmente	-26	65
Andere Geschäftssegmente	-	3
Zentralbereiche	-1	51
Gesamt	-27	119

VERMÖGENSWERTE in Mio. €

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte der berichtspflichtigen Segmente	6.158	6.283
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte von Andere Geschäftssegmente	43	50
Segmentvermögenswerte	6.201	6.333
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte, die keinem Segment zugeordnet sind	-17	17
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	4.574	4.696
Sonstige kurzfristige Aktiva	1.153	1.109
Langfristige Aktiva	8.193	8.899
Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte	2.033	-
Gesamt	22.137	21.053

SCHULDEN in Mio. €

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der berichtspflichtigen Segmente	700	693
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen von Andere Geschäftssegmente	5	2
Segmentschulden	705	695
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, die keinem Segment zugeordnet sind	1.589	1.695
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	966	1.695
Sonstige kurzfristige Passiva	5.112	4.741
Langfristige Passiva	5.334	5.535
Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Verbindlichkeiten	594	-
Gesamt	14.300	14.362

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

INFORMATIONEN ÜBER PRODUKTE

UMSATZERLÖSE (MIT DRITTEN) IN MIO. €

	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020
Schuhe	11.336	10.129
Bekleidung	8.711	7.315
Ausrüstung	1.187	991
Gesamt	21.234	18.435

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, Nutzungsrechten sowie sonstigen immateriellen Vermögenswerten und sonstigen langfristigen Vermögenswerten.

GEOGRAFISCHE INFORMATIONEN NACH MÄRKTEN IN MIO. €

	Umsatzerlöse (mit Dritten)		Langfristige Vermögenswerte	
	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
EMEA	7.887	6.440	3.222	3.497
Nordamerika	5.110	4.523	1.254	1.507
China	4.597	4.342	1.126	1.055
Asien-Pazifik	2.193	2.096	762	714
Lateinamerika	1.446	1.035	115	125
Gesamt	21.234	18.435	6.479	6.899

GEOGRAFISCHE INFORMATIONEN NACH LÄNDERN IN MIO. €

	Umsatzerlöse (mit Dritten) – fortgeführte Geschäftsbereiche		Langfristige Vermögenswerte	
	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Deutschland, Europa	1.360	1.158	1.313	1.329
USA, Nordamerika	4.803	4.220	1.169	1.410

37 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN ZUR KAPITALFLUSSRECHNUNG

Im Jahr 2021 resultierte der Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit im Vergleich zum Vorjahr vor allem aus dem höheren Gewinn vor Steuern und einem niedrigeren Bedarf an operativem kurzfristigem Betriebskapital.

Der Anstieg des Nettomittelabflusses aus der Investitionstätigkeit im Jahr 2021 resultiert vor allem aus dem Anstieg von Auszahlungen für sonstige immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen sowie aus den niedrigeren Erlösen aus dem Verkauf von kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten. Dem stehen höhere Erlöse aus der Veräußerung von aufgegebenen Geschäftsbereichen gegenüber, die in vergangenen Perioden verkauft worden sind.

Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit steht in erster Linie im Zusammenhang mit der gezahlten Dividende an Anteilseigner der adidas AG, dem Rückerwerb eigener Aktien, den Auszahlungen für die Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten und der Rückzahlung eines Eurobonds. Im Vorjahr führte die Ausgabe von drei Eurobonds und die Einzahlungen aus der Aufnahme von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten noch zu einem Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit.

MITTELABFLUSS/-ZUFLUSS AUS AUFGEgebenEN GESCHÄFTSBEREICHEN IN MIO. €

	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit	320	120
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-9	-11
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	-39	-35
Mittelzufluss aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	272	74

Im Jahr 2021 hat es folgende Veränderungen von Finanzverbindlichkeiten gegeben, 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. €

	1. Jan. 2021	Netto- Zahlungen/ Einzahlun- gen in der Periode	Nicht zahlungswirksame Veränderungen					31. Dez. 2021
			IFRS 16 Leasing- verträge	Zeitwert- änderungen	Umglieder- ung zu Ver- bindlich- keiten als zur Ver- äußerung klassifiziert	Sonstige	Währungs- kurseffekte	
Kurzfristige Finanzverbindlichkei- ten	686	-679	-	-	-	21	0	29
Langfristige Finanzverbindlichkei- ten	2.482	-	-	-	-	-16	-	2.466
Leasingverbindlichkei- ten	2.722	-645	780	-	-147	25	101	2.836
Gesamt	5.890	-1.324	780	-	-147	30	101	5.331

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

38 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. 2021	31. Dez. 2020
Innerhalb eines Jahres	1.345	1.202
Zwischen einem und fünf Jahren	3.352	3.321
Über fünf Jahre	1.015	1.425
Gesamt	5.712	5.948

Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen mit Laufzeiten über fünf Jahre haben zum 31. Dezember 2021 Restlaufzeiten von bis zu 23 Jahren.

Im Vergleich zum 31. Dezember 2020 hat es keine signifikanten Neuverträge oder Verlängerungen gegeben, so dass der Rückgang der Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen hauptsächlich die jährliche Amortisation reflektiert.

adidas hat sonstige finanzielle Verpflichtungen und Mietverpflichtungen, die folgende Laufzeiten haben:

FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN AUS SONSTIGEN VERTRÄGEN IN MIO. €

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Innerhalb eines Jahres	84	73
Zwischen einem und fünf Jahren	238	207
Über fünf Jahre	74	42
Gesamt	396	323

Die Verträge haben Restlaufzeiten von einem Jahr bis 21 Jahre und beinhalten teilweise Verlängerungsoptionen und Preisanpassungsklauseln.

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. 2021	31. Dez. 2020
Innerhalb eines Jahres	276	235
Zwischen einem und fünf Jahren	361	293
Über fünf Jahre	29	–
Gesamt	666	528

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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. Das Management vertritt die Ansicht, dass eventuelle Verpflichtungen aus diesen Rechtsstreitigkeiten keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens haben werden. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 18**

Das Unternehmen befindet sich gegenwärtig in einer Auseinandersetzung mit den lokalen Finanzbehörden in Südafrika (SARS) bezüglich Zöllen auf importierte Produkte. Im Juni 2018 hat SARS einen Bescheid über Zollabgaben (inklusive Zinsen und Bußgeldern) für die Jahre 2007 bis 2013 in Höhe von 1.871 Mio. ZAR (104 Mio. €) erlassen. 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 ist keine Rückstellung in der Konzernbilanz berücksichtigt worden.

Im Zusammenhang mit den finanziellen Unregelmäßigkeiten bei der Reebok India Company im Jahr 2012, sind verschiedene rechtliche Unsicherheiten identifiziert worden. Zum jetzigen Zeitpunkt kann das letzte Risiko nicht abschließend bestimmt werden. Basierend auf den Einschätzungen externer Berater*innen und interner Bewertungen geht das Management davon aus, dass das Eintreten eines Mittelabflusses bei der Erfüllung unwahrscheinlich ist. Somit wird es keine wesentlichen negativen Auswirkungen auf die Aktiva und Passiva, die Finanzlage und den Gewinn des Unternehmens geben.

Im Oktober 2018 wurde ein ehemaliger Mitarbeitender 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 einer externen Rechtsberatung. Das Management geht derzeit davon aus, dass die Auswirkungen der Handlungen des ehemaligen Mitarbeitenden 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.

Im Jahr 2012 brachte sowohl adidas als auch Nike Schuhe mit gestricktem Obermaterial auf den Markt. Die Produkte von Nike tragen die Bezeichnung "Flyknit", die Schuhe von adidas "Primeknit". Seit 2012 haben beide Unternehmen verschiedene Gerichtsverfahren in Europa und den USA eingeleitet, die die Patente des jeweils anderen Unternehmens im Bereich des gestrickten Obermaterials angegriffen haben.

Im Dezember 2021 hat Nike bei der Internationalen Handelskommission der USA (International Trade Commission - ITC) ein Verfahren gegen adidas eingeleitet. Nike behauptet, dass bestimmte adidas-Schuhe sechs US-Patente verletzen, die die Flyknit-Technologie von Nike abdecken. Nike hat insbesondere beantragt, dass die ITC (i) die Einfuhr von adidas-Schuhen in die USA verbietet, die die sechs US-Flyknit-Patente von Nike verletzen, und (ii) eine dauerhafte Verfügung erlässt, die es adidas verbietet, gestrickte Schuhprodukte in die USA einzuführen, zu vertreiben, zu vermarkten, anzubieten oder zu verkaufen, die Nikes sechs US-Flyknit-Patente verletzen.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Die ITC hat die von Nike beantragte Untersuchung eingeleitet, die sich jedoch noch in einem frühen Stadium befindet. Eine Entscheidung der ITC wird bis Mai 2023 erwartet.

Parallel dazu hat Nike eine Klage wegen Patentverletzung gegen die adidas AG, adidas North America, Inc. und adidas America, Inc. beim US-Bezirksgericht in Portland/Oregon eingereicht. Nike behauptet, dass bestimmte adidas-Schuhprodukte mit gestricktem Obermaterial neun von Nikes US-Patenten zur Flyknit-Technologie verletzen. Nike fordert (i) eine gerichtliche Verfügung, die adidas daran hindert, Nikes Patente zu verletzen, und (ii) Schadensersatz von adidas für vergangene Verkäufe von Primeknit-Produkten in den USA. Das Verfahren vor dem Bezirksgericht ist ausgesetzt worden, bis die ITC eine Entscheidung gefällt hat.

Das Management ist der Ansicht, dass unsere Produkte die US-Patente für die Flyknit-Technologie von Nike nicht verletzen. Weitere Aussagen zu diesem Thema werden vor dem Hintergrund des laufenden Verfahrens gemäß IAS 37.92 nicht offengelegt.

39 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** ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 40**

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. Mitglieder des Vereins können Arbeitnehmende, 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. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 23**

40 SONSTIGE ANGABEN

MITARBEITENDE

Die Mitarbeiterzahlen stellen sich im Jahresdurchschnitt wie folgt dar:

MITARBEITENDE

	Fortgeführte Aktivitäten		Fortgeführte und nicht fortgeführte Aktivitäten	
	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020
Einzelhandel	32.678	32.978	34.929	35.422
Vertrieb	3.359	3.524	3.489	3.652
Logistik	8.558	8.318	8.585	8.343
Marketing	4.481	5.369	5.133	6.147
Zentrale Verwaltung	4.917	5.183	5.035	5.310
Produktion	479	564	479	564
Forschung und Entwicklung	954	874	1.050	983
Informationstechnologie	3.535	1.465	3.630	1.470
Gesamt	58.959	58.275	62.329	61.891

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 beträgt im Geschäftsjahr 2021 1,6 Mio. € (2020: 1,8 Mio. €); davon entfallen auf das Vorjahr 0,3 Mio. € (2020: 0,3 Mio. €).

Für Steuerberatungsleistungen durch den Abschlussprüfer wurden 0,1 Mio. € (2020: 0,1 Mio. €), für andere Bestätigungsleistungen des Abschlussprüfers wurden 0,3 Mio. € (2020: 0,2 Mio. €) und für sonstige Leistungen des Abschlussprüfers wurden 0,3 Mio. € (2020: 0,1 Mio. €) aufgewendet.

Das Honorar für Abschlussprüfungsleistungen der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft beziehen 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.

Andere Bestätigungsleistungen betreffen gesetzlich oder vertraglich vorgesehene Bestätigungsleistungen, wie die Prüfung der historischen Finanzinformationen der Reebok-Geschäftsaktivitäten für die Geschäftsjahre 2019 und 2020, die Prüfung der nichtfinanziellen Erklärung, die European-Market-Infrastructure-Regulation(EMIR)-Prüfungen nach § 20 WpHG, Prüfungen gemäß dem Verpackungsgesetz (VerpackG) und andere vertraglich vereinbarte Bestätigungsleistungen.

Die Steuerberatungsleistungen umfassen Unterstützungsleistungen bei Transferpreissachverhalten.

Die sonstigen Leistungen betreffen insbesondere eine Statusüberprüfung hinsichtlich der Ermittlung eines nicht finanziellen KPI.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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. € (2020: 2,2 Mio. €). Zusätzlich erhielten die Aufsichtsräte Sitzungsgelder in Gesamthöhe von 0,03 Mio. € (2020: 0,03 Mio. €). Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten im Geschäftsjahr 2021 keine Kredite oder Vorschusszahlungen von der Gesellschaft.

Vorstand

Die Gesamtbezüge (aufwandsbasiert) der Mitglieder des Vorstands betrugen im Geschäftsjahr 2021 27,3 Mio. € (2020: 8,3 Mio. €); davon entfielen auf kurzfristig fällige Leistungen 13,1 Mio. € (2020: 6,8 Mio. €) und auf anteilsbasierte Vergütung 14,2 Mio. € (2020: 1,5 Mio. €). Der Aufwand für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Dienstzeitaufwand der Pensionszusage für Vorstandsmitglieder) betrug im Geschäftsjahr 2021 3,5 Mio. € (2020: 3,3 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2021 erhielten frühere Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene Zahlungen, inklusive Pensionszahlungen, in Höhe von insgesamt 4,3 Mio. € (2020: 4,4 Mio. €). Aufwendungen aus Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses sind im Geschäftsjahr 2021 nicht angefallen (2020: 6,3 Mio. €).

Für Pensionszusagen gegenüber früheren Vorstandsmitgliedern und deren Hinterbliebenen bestehen Pensionsverpflichtungen in Höhe von insgesamt 93,9 Mio. € (2020: 98,3 Mio. €).

Derzeitige Mitglieder des Vorstands erhielten im Geschäftsjahr 2021 keine Kredite oder Vorschusszahlungen.

Gesamtbezüge des Aufsichtsrats und Vorstands nach §314 (1) i.V.m. §315e HGB

Die Gesamtbezüge der Mitglieder des Vorstands betrugen im Geschäftsjahr 2021 13,1 Mio. € (im Vorjahr 5,8 Mio. €). Zusätzlich wurde dem Vorstand ein LTIP Bonus in Gesamthöhe von 14,2 Mio. € (im Vorjahr: 0 €) gewährt, der nach Abzug anfallender Steuern und Sozialversicherungsbeiträge in voller Höhe in den Erwerb von adidas AG Aktien zu investieren ist. Die erworbenen Aktien unterliegen einer Halteperiode. Diese Halteperiode endet mit Ablauf des vierten Geschäftsjahres, welches auf das Jahr der Leistungserbringung („Performance-Jahr“) folgt. Erst nach Ablauf der Halteperiode gilt der LTIP-Auszahlungsbetrag als verdient und die Vorstandsmitglieder können über die Aktien frei verfügen. Der für Einkommensteuer und Sozialversicherungsbeiträge einbehaltene Betrag ist dagegen bereits im Zeitpunkt der Auszahlung nach Feststellung des Konzernabschlusses durch den Aufsichtsrat vollständig verdient. Die Steigerung der Gesamtbezüge im Vergleich zum Vorjahr beruht im Wesentlichen darauf, dass die Mitglieder des Vorstands im April 2020 als Maßnahme des Liquiditätsmanagements vor dem Hintergrund der Coronavirus-Pandemie auf den für das Geschäftsjahr 2020 zu gewährenden Performance-Bonus sowie LTIP-Bonus verzichtet haben. Für das Geschäftsjahr 2020 wurde den Mitgliedern des Vorstands stattdessen erstmalig eine Sondervergütung in Gesamthöhe von 1,5 Mio. € gewährt, die nach Abzug anfallender Steuern und Sozialversicherungsbeiträge von den Mitgliedern des Vorstands in den Erwerb von adidas AG Aktien investiert wurde.

Frühere Vorstandsmitglieder bzw. ihre Hinterbliebenen erhielten im Geschäftsjahr 2021 Bezüge in Höhe von insgesamt 4,3 Mio. € (im Vorjahr 10,6 Mio. €).

Für die bis zum 31. Dezember 2005 ausgeschiedenen früheren Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebenen wurden Pensionsrückstellungen gebildet, die zum 31. Dezember 2021 vor Saldierung mit dem Vermögen des „adidas Pension Trust e. V.“ insgesamt 43,0 Mio. € (2020: 45,8 Mio. €) betrugen. Für sechs frühere Vorstandsmitglieder, die nach dem 31. Dezember 2005 ausgeschieden sind, bestehen

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Pensionsverpflichtungen, die über einen Pensionsfonds bzw. über einen Pensionsfonds in Kombination mit einer rückgedeckten Unterstützungskasse abgedeckt sind. Hieraus ergeben sich mittelbare Verpflichtungen in Höhe von 47,0 Mio. € (im Vorjahr 48,5 Mio. €), für die aufgrund der Finanzierung über den Pensionsfonds und die Unterstützungskasse keine Rückstellungen gebildet wurden. Für zwei frühere Mitglieder des Vorstands, die zum oder nach dem 31. Dezember 2019 ausgeschieden sind, bestehen Pensionsverpflichtungen in Höhe von 3,9 Mio. €.

UNTERNEHMEN, DIE VON DER BEFREIUNG GEMÄß § 264 ABS. 3 HGB GEBRAUCH MACHEN

Das Tochterunternehmen adidas CDC Immobilieninvest GmbH, Herzogenaurach, macht von der Befreiungsvorschrift nach § 264 Abs. 3 HGB Gebrauch.

41 INFORMATIONEN ZUM DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX

INFORMATIONEN NACH § 161 AKTIENGESETZ (AKTG)

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben eine aktualisierte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG im Dezember 2021 abgegeben und den Aktionären dauerhaft zugänglich gemacht. Der Wortlaut der Entsprechenserklärung ist auf der Website des Unternehmens abrufbar.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

42 EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Die restlichen nicht beherrschenden Anteile in Höhe von 6,85%, der im Rahmen der Akquisition von Reebok im Jahr 2006 erworbenen Reebok India Company, wurden im Januar 2022 übernommen.

Mit der Zustimmung des Aufsichtsrats hat der Vorstand der adidas AG beschlossen, ein neues Aktienrückkaufprogramm im ersten Halbjahr 2022 aufzulegen. Bis zu der Finalisierung des Konzernabschlusses am 21. Februar 2022 hat die adidas AG insgesamt 3.151.181 Aktien zu einem Gesamtpreis von 770.208.985,42 € erworben.

Darüber hinaus 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 21. Februar 2022 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 21. Februar 2022

Der Vorstand der adidas AG



KASPER RORSTED
VORSTANDSVORSITZENDER



ROLAND AUSCHEL
GLOBAL SALES



BRIAN GREVY
GLOBAL BRANDS



HARM OHLMEYER
FINANZVORSTAND



AMANDA RAJKUMAR
GLOBAL HUMAN RESOURCES,
PEOPLE AND CULTURE



MARTIN SHANKLAND
GLOBAL OPERATIONS

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ANTEILSBESITZ

AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH, ZUM 31. DEZEMBER 2021

	Firma und Sitz der Gesellschaft		Anteil am Kapital gehalten von ¹	in %
	Deutschland			
1	adidas Insurance & Risk Consultants GmbH ²	Herzogenaurach (Deutschland)	Direkt	100
2	adidas Beteiligungsgesellschaft mbH ²	Herzogenaurach (Deutschland)	Direkt	100
3	adidas CDC Immobilieninvest GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	12	100
4	Reebok Marketing GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	Direkt	100
	Europa (inkl. Mittlerer Osten und Afrika)			
5	adidas sport gmbh	Luzern (Schweiz)	Direkt	100
6	adidas Austria GmbH	Klagenfurt (Österreich)	Direkt	100
7	runtastic GmbH	Pasching (Österreich)	9	100
8	adidas France S.a.r.l.	Straßburg (Frankreich)	Direkt	100
9	adidas International B.V.	Amsterdam (Niederlande)	Direkt	93,97
			8	6,03
10	adidas International Trading AG	Luzern (Schweiz)	9	100
11	adidas International Marketing B.V.	Amsterdam (Niederlande)	9	100
12	adidas International Property Holding B.V.	Amsterdam (Niederlande)	76	100
13	adidas Infrastructure Holding B.V.	Amsterdam (Niederlande)	9	100
14	adidas Benelux B.V.	Amsterdam (Niederlande)	Direkt	100
15	adidas Ventures B.V.	Amsterdam (Niederlande)	9	100
16	adidas (UK) Limited	Stockport (Großbritannien)	9	100
17	Reebok International Limited	London (Großbritannien)	67	100
18	Trafford Park DC Limited	London (Großbritannien)	13	100
19	Reebok Pensions Management Limited	London (Großbritannien)	17	100
20	adidas (Ireland) Limited	Dublin (Irland)	9	100
21	adidas International Re DAC	Dublin (Irland)	9	100
22	Five Ten Europe NV	Lasne (Belgien)	69	99,95
			Direkt	0,05
23	adidas España S.A.U.	Saragossa (Spanien)	2	100
24	adidas Finance Spain S.A.U.	Saragossa (Spanien)	23	100
25	adidas Italy S.p.A.	Monza (Italien)	9	100
26	adidas Portugal – Artigos de Desporto, S.A.	Lissabon (Portugal)	9	100
27	adidas Business Services, Lda.	Moreira da Maia (Portugal)	9	98
			Direkt	2
28	adidas Norge AS	Oslo (Norwegen)	Direkt	100
29	adidas Sverige Aktiebolag	Solna (Schweden)	Direkt	100
30	adidas Finance Sverige Aktiebolag	Solna (Schweden)	29	100
31	adidas Suomi Oy	Helsinki (Finnland)	9	100
32	adidas Danmark A/S	Kopenhagen (Dänemark)	9	100
33	adidas CR s.r.o.	Prag (Tschechische Republik)	Direkt	100
34	adidas Budapest Kft.	Budapest (Ungarn)	Direkt	100
35	adidas Bulgaria EAD	Sofia (Bulgarien)	Direkt	100
36	LLC 'adidas, Ltd.'	Moskau (Russland)	Direkt	100
37	adidas Poland Sp. z o.o.	Warschau (Polen)	Direkt	100
38	adidas Finance Poland S.A.	Warschau (Polen)	37	100
39	adidas Romania S.R.L.	Bukarest (Rumänien)	9	100
40	adidas Baltics SIA	Riga (Lettland)	9	100
41	adidas Slovakia s.r.o.	Bratislava (Slowakische Republik)	Direkt	100
42	adidas Trgovina d.o.o.	Ljubljana (Slowenien)	Direkt	100
43	SC 'adidas-Ukraine'	Kiew (Ukraine)	Direkt	100

1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	---------------------------------------	---	----------------------------------------	---	---------------------------------------	---	------------------	---	---------------------------

AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH, ZUM 31. DEZEMBER 2021

	Firma und Sitz der Gesellschaft		Anteil am Kapital gehalten von ¹	in %
44	adidas LLP	Almaty (Republik Kasachstan)	Direkt	100
45	adidas Serbia DOO Beograd	Belgrad (Serbien)	9	100
46	adidas Croatia d.o.o.	Zagreb (Kroatien)	9	100
47	adidas Hellas A.E.	Athen (Griechenland)	Direkt	100
48	adidas (Cyprus) Limited	Nikosia (Zypern)	Direkt	100
49	adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S.	Istanbul (Türkei)	9	100
50	adidas Emerging Markets L.L.C	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	Indirekt	51
			8	49
51	adidas Emerging Markets FZE	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	9	100
52	adidas Levant Limited	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	51	100
53	adidas Levant Limited – Jordan	Amman (Jordanien)	52	100
54	adidas Imports & Exports Ltd.	Kairo (Ägypten)	55	99,98
			9	0,02
55	adidas Sporting Goods Ltd.	Kairo (Ägypten)	9	90
			Direkt	10
56	adidas Egypt Ltd.	Kairo (Ägypten)	Direkt	99,13
			8	0,87
57	adidas Israel Ltd.	Cholon (Israel)	9	85
58	adidas Morocco LLC	Casablanca (Marokko)	Direkt	100
59	adidas (South Africa) (Pty) Ltd.	Kapstadt (Südafrika)	Direkt	100
	Nordamerika			
60	adidas North America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	9	100
61	adidas America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	60	100
62	adidas International, Inc.	Portland, Oregon (USA)	60	100
63	adidas Team, Inc.	Des Moines, Iowa (USA)	60	100
64	adidas Holdings LLC	Wilmington, Delaware (USA)	60	100
65	The Reebok Worldwide Trading Company, LLC	Wilmington, Delaware (USA)	67	100
66	Reebok Securities Holdings LLC	Wilmington, Delaware (USA)	60	100
67	Reebok International Ltd., LLC	Wilmington, Delaware (USA)	64	100
68	adidas Indy, LLC	Wilmington, Delaware (USA)	60	99
			66	1
69	Stone Age Equipment, Inc.	Portland, Oregon (USA)	61	100
70	Spartanburg DC, Inc.	Spartanburg, South Carolina (USA)	61	100
71	adidas Canada Limited	Woodbridge, Ontario (Kanada)	9	100
	Asien			
72	adidas Sourcing Limited	Hongkong (China)	10	100
73	adidas Hong Kong Limited	Hongkong (China)	2	100
74	Reebok Trading (Far East) Limited	Hongkong (China)	67	100
75	adidas (Suzhou) Co., Ltd.	Suzhou (China)	2	100
76	adidas Sports (China) Co., Ltd.	Schanghai (China)	2	100
77	adidas (China) Ltd.	Schanghai (China)	9	100
78	adidas Sports Goods (Shanghai) Co., Ltd	Schanghai (China)	77	100
79	Runtastic Software Technology (Shanghai) Co., Ltd.	Schanghai (China)	9	100
80	Zhuhai adidas Technical Services Limited	Zhuhai (China)	72	100
81	adidas Logistics (Tianjin) Co., Ltd.	Tianjin (China)	13	100
82	adidas Business Services (Dalian) Limited	Dalian (China)	9	100
83	adidas Japan K.K.	Tokio (Japan)	9	100
84	adidas Korea LLC.	Seoul (Korea)	Direkt	100
85	adidas Korea Technical Services Limited	Busan (Korea)	72	100
86	adidas India Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	Direkt	10,67

1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	---------------------------------------	---	----------------------------------------	---	---------------------------------------	---	------------------	---	---------------------------

AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH, ZUM 31. DEZEMBER 2021

	Firma und Sitz der Gesellschaft		Anteil am Kapital gehalten von ¹	in %
			9	89,33
87	adidas India Marketing Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	86	98,62
			9	1
			Direkt	0,37
88	adidas Technical Services Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	72	100
89	Reebok India Company	Neu-Delhi (Indien)	99	93,15
90	PT adidas Indonesia	Jakarta (Indonesien)	9	99,67
			Direkt	0,33
91	adidas (Malaysia) Sdn. Bhd.	Petaling Jaya (Malaysia)	Direkt	60
			9	40
92	adidas Philippines, Inc.	Taguig City (Philippinen)	Direkt	100
93	adidas Singapore Pte. Ltd.	Singapur (Singapur)	Direkt	100
94	adidas Taiwan Limited	Taipeh (Taiwan)	9	100
95	adidas (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok (Thailand)	Direkt	100
96	adidas Australia Pty Limited	Mulgrave (Australien)	9	100
97	adidas New Zealand Limited	Auckland (Neuseeland)	Direkt	100
98	adidas Vietnam Company Limited	Ho-Chi-Minh-Stadt (Vietnam)	9	100
99	Reebok (Mauritius) Company Limited	Port Louis (Mauritius)	67	99,07
			65	0,93
	Lateinamerika			
100	adidas Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	9	76,96
			2	23,04
101	Reebok Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	Direkt	96,25
			9	3,75
102	adidas do Brasil Ltda.	São Paulo (Brasilien)	2	100
103	adidas Franchise Brasil Servicos Ltda.	São Paulo (Brasilien)	102	99,99
			Direkt	0,01
104	Reebok Produtos Esportivos Brasil Ltda.	São Paulo (Brasilien)	9	100
105	adidas Chile Limitada	Santiago de Chile (Chile)	Direkt	99
			1	1
106	adidas Colombia Ltda.	Bogotá (Kolumbien)	Direkt	100
107	adidas Perú S.A.C.	Lima (Peru)	Direkt	99,21
			105	0,79
108	adidas de Mexico, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	Direkt	100
109	adidas Industrial, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	Direkt	100
110	Reebok de Mexico, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	Direkt	100
111	adidas Latin America, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	Direkt	100
112	Concept Sport, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	9	100
113	3 Stripes S.A.	Montevideo (Uruguay)	Direkt	100
114	Tafibal S.A.	Montevideo (Uruguay)	Direkt	100
115	Raelit S.A.	Montevideo (Uruguay)	Direkt	100
116	adidas Sourcing Honduras, S.A.	San Pedro Sula (Honduras)	60	100
117	adidas Corporation de Venezuela, S.A.	Caracas (Venezuela)	Direkt	100
118	adisport Corporation	San Juan (Puerto Rico)	9	100
119	adidas Sourcing El Salvador, S.A. de C.V.	Antiguo Cuscatlán (El Salvador)	9	99,95
			Direkt	0,05

¹ Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.

² Ergebnisabführungsvertrag.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 21. Februar 2022



KASPER RORSTED
VORSTANDSVORSITZENDER



ROLAND AUSCHEL
GLOBAL SALES



BRIAN GREVY
GLOBAL BRANDS



HARM OHLMEYER
FINANZVORSTAND



AMANDA RAJKUMAR
GLOBAL HUMAN RESOURCES,
PEOPLE AND CULTURE



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 (der Konzern) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2021, der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, der Konzerngesamtergebnisrechnung, der Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Bericht über die Lage der Gesellschaft und des Konzerns (im Folgenden ‚Konzernlagebericht‘) der adidas AG für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021 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 vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2021 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021 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.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

GRUNDLAGE FÜR DIE PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüfungsverordnung (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 bis zum 31. Dezember 2021 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.

Ausweis und Bewertung des aufgegebenen Geschäftsbereichs Reebok

Zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsgrundlagen für den Ausweis und die Bewertung von Vermögenswerten und Schulden sowie Aufwendungen und Erträge des aufgegebenen Geschäftsbereiches Reebok gemäß IFRS 5 verweisen wir auf den Konzernanhang Ziffer 2. Angaben zum Ausweis und zur Bewertung des aufgegebenen Geschäftsbereiches Reebok finden sich im Konzernanhang unter Ziffer 3.

DAS RISIKO FÜR DEN ABSCHLUSS

Am 11. Februar 2021 haben der Vorstand und der Aufsichtsrat der Gesellschaft beschlossen, einen formalen Prozess zur Veräußerung der weltweiten Geschäftsaktivitäten von Reebok (im Folgenden ‚Geschäftsbereich Reebok‘) einzuleiten. Ab diesem Zeitpunkt wurde der Geschäftsbereich Reebok als Veräußerungsgruppe bzw. aufgegebenen Geschäftsbereich gemäß IFRS 5 klassifiziert. Am 12. August 2021 wurde durch adidas ein Vertrag über die Veräußerung des Geschäftsbereichs Reebok geschlossen, der neben einer fixen Kaufpreiskomponente u. a. auch variable Kaufpreisbestandteile enthält, deren Höhe vom Erreichen bestimmter Kennzahlen in der Zukunft auf Käuferseite abhängt.

Im 3. Quartal 2021 hat adidas eine vollständige Wertaufholung der in vorangegangenen Geschäftsjahren vorgenommenen Wertminderungen auf die Marke Reebok, die dem Geschäftsbereich Reebok zugeordnet wird, in Höhe von EUR 549 Mio vorgenommen, da der beizulegende Zeitwert abzgl. der erwarteten Veräußerungskosten den Nettobuchwert der Vermögenswerte und Schulden, die dem Geschäftsbereich Reebok zuzuordnen sind, nach Berücksichtigung der Wertaufholung überschreitet. Der beizulegende Zeitwert wurde aus den im Kaufvertrag vereinbarten Kaufpreisbestandteilen und deren Bewertung zum Zeitpunkt der Wertaufholung abgeleitet.

Zum 31. Dezember 2021 weist adidas als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte des Geschäftsbereiches Reebok in Höhe von EUR 2.033 Mio und damit in Zusammenhang stehende als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Verbindlichkeiten in Höhe von EUR 594 Mio aus. In der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung des Geschäftsjahres 2021 wird ein Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern in Höhe von EUR 666 Mio ausgewiesen, der in Höhe von EUR 549 Mio.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

die Erträge aus der Wertaufholung abzüglich des darauf entfallenden latenten Steueraufwandes in Höhe von EUR 143 Mio enthält.

Die Zuordnung der Vermögenswerte, Schulden, Aufwendungen und Erträge des Geschäftsbereiches Reebok und damit der Ausweis als Veräußerungsgruppe bzw. aufgebener Geschäftsbereich gemäß IFRS 5 sind komplex und ermessensbehaftet. Die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts ist komplex und beruht auf einer Reihe ermessenbehafteter Annahmen. Hierzu zählen unter anderem die für die Ermittlung der im Verkaufsvertrag enthaltenen variablen Kaufpreisbestandteile herangezogene erwartete Geschäftsentwicklung für die nächsten zehn Jahre und der verwendete Abzinsungssatz. Zudem sind die erläuternden Angaben im Konzernanhang im Zusammenhang mit dem aufgegebenen Geschäftsbereich komplex.

Es besteht das Risiko für den Konzernabschluss, dass die Zuordnung und damit der Ausweis der Vermögenswerte und Schulden sowie der Aufwendungen und Erträge zum aufgegebenen Geschäftsbereich Reebok nicht sachgerecht ist. Darüber hinaus besteht das Risiko für den Konzernabschluss, dass die Bewertung des beizulegenden Zeitwerts der Veräußerungsgruppe und damit verbunden die Höhe der durchgeführten Wertaufholung nicht angemessen ist. Hinsichtlich der erläuternden Angaben zum aufgegebenen Geschäftsbereich im Konzernanhang besteht das Risiko, dass die Darstellung nicht ausreichend detailliert und sachgerecht ist.

UNSERE VORGEHENSWEISE IN DER PRÜFUNG

Wir haben gewürdigt, ob die Zuordnung der Vermögenswerte und Schulden sowie der Erträge und Aufwendungen zum aufgegebenen Geschäftsbereich korrekt vorgenommen wurde. Hierzu haben wir das Modell, welches neben einer direkten Zuordnung auch eine Zuordnung anhand von Allokationsschlüsseln enthält, auf Angemessenheit beurteilt. Darüber hinaus haben wir die erfolgten Zuordnungen rechnerisch nachvollzogen und sofern erforderlich, in Stichproben, die den Allokationsschlüsseln zugrunde liegenden Daten mit entsprechenden Nachweisen abgeglichen.

Zur Beurteilung der methodisch und mathematisch sachgerechten Umsetzung der Bewertungsmethode zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwertes haben wir die von der Gesellschaft vorgenommene Bewertung unter Einbezug unserer Bewertungsspezialisten anhand eigener Berechnungen nachvollzogen. Darüber hinaus haben wir die dem beizulegenden Zeitwert zugrunde liegenden Annahmen, insbesondere hinsichtlich der im Verkaufsvertrag enthaltenen variablen Kaufpreisbestandteile, gewürdigt. Diesbezüglich haben wir uns unter anderem mit den Annahmen hinsichtlich der Erreichung der Kennzahlen in der Zukunft auseinandergesetzt und diese mit Markterwartungen abgeglichen.

Wir haben gewürdigt, ob die Darstellung im Konzernanhang zu den aufgegebenen Geschäftsbereichen ausreichend detailliert und sachgerecht ist.

UNSERE SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die Zuordnung der Vermögenswerte und Schulden sowie der Aufwendungen und Erträge und damit der Ausweis des Geschäftsbereichs Reebok als aufgebener Geschäftsbereich gemäß IFRS 5 sind sachgerecht. Die der Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zugrunde liegende Bewertungsmethode sowie die darin enthaltenen zugrunde liegenden Annahmen, insbesondere hinsichtlich der im Verkaufsvertrag enthaltenen variablen Kaufpreisbestandteile und daraus folgend die Ermittlung der Höhe der erfassten Wertaufholung, sind sachgerecht. Die Darstellung im Konzernanhang zu den aufgegebenen Geschäftsbereichen ist ausreichend detailliert und sachgerecht.

SONSTIGE INFORMATIONEN

Der Vorstand bzw. der Aufsichtsrat ist für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die folgenden nicht inhaltlich geprüften Bestandteile des Konzernlageberichts:

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

- die integrierte zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung der Gesellschaft und des Konzerns, deren Angaben als ungeprüft gekennzeichnet sind, und
- die zusammengefasste Erklärung zur Unternehmensführung der Gesellschaft und des Konzerns, die im Konzernlagebericht enthalten ist.

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 Konzernabschluss 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 oben genannten 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.

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 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.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

- 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, 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

Vermerk über die Prüfung der für Zwecke der Offenlegung erstellten elektronischen Wiedergabe des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts nach § 317 Abs. 3a HGB

Wir haben gemäß § 317 Abs. 3a HGB eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit durchgeführt, ob die in der bereitgestellten Datei ‚adidasAG-2021-12-31-de.zip‘ (SHA256-Hashwert: 49cc7f96f5434689149aced2338c63c313727785a03126b0bd3431d5d7f6b360), enthaltenen und für Zwecke der Offenlegung erstellten Wiedergaben des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts (im Folgenden auch als ‚ESEF-Unterlagen‘ bezeichnet) den Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat (‚ESEF-Format‘) in allen wesentlichen Belangen entsprechen. In Einklang mit den deutschen gesetzlichen

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Vorschriften erstreckt sich diese Prüfung nur auf die Überführung der Informationen des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in das ESEF-Format und daher weder auf die in diesen Wiedergaben enthaltenen noch auf andere in der oben genannten Datei enthaltene Informationen.

Nach unserer Beurteilung entsprechen die in der oben genannten bereitgestellten Datei enthaltenen und für Zwecke der Offenlegung erstellten Wiedergaben des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in allen wesentlichen Belangen den Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat. Über dieses Prüfungsurteil sowie unsere im voranstehenden 'Vermerk über die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts' enthaltenen Prüfungsurteile zum beigefügten Konzernabschluss und zum beigefügten

Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021 hinaus geben wir keinerlei Prüfungsurteil zu den in diesen Wiedergaben enthaltenen Informationen sowie zu den anderen in der oben genannten Datei enthaltenen Informationen ab.

Wir haben unsere Prüfung der in der oben genannten bereitgestellten Datei enthaltenen Wiedergaben des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 Abs. 3a HGB unter Beachtung des IDW Prüfungsstandards: Prüfung der für Zwecke der Offenlegung erstellten elektronischen Wiedergaben von Abschlüssen und Lageberichten nach § 317 Abs. 3a HGB (IDW PS 410 (10.2021)) und des International Standard on Assurance Engagements 3000 (Revised) durchgeführt. Unsere Verantwortung danach ist nachstehend weitergehend beschrieben. Unsere Wirtschaftsprüferpraxis hat die Anforderungen an das Qualitätssicherungssystem des IDW Qualitätssicherungsstandards: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1) angewendet.

Der Vorstand der Gesellschaft ist verantwortlich für die Erstellung der ESEF-Unterlagen mit den elektronischen Wiedergaben des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts nach Maßgabe des § 328 Abs. 1 Satz 4 Nr. 1 HGB und für die Auszeichnung des Konzernabschlusses nach Maßgabe des § 328 Abs. 1 Satz 4 Nr. 2 HGB.

Ferner ist der Vorstand der Gesellschaft verantwortlich für die internen Kontrollen, die er als notwendig erachtet, um die Erstellung der ESEF-Unterlagen zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Verstößen gegen die Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat sind.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Prozesses der Erstellung der ESEF-Unterlagen als Teil des Rechnungslegungsprozesses.

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die ESEF-Unterlagen frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Verstößen gegen die Anforderungen des § 328 Abs. 1 HGB sind. 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 – Verstöße gegen die Anforderungen des § 328 Abs. 1 HGB, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.
- gewinnen wir ein Verständnis von den für die Prüfung der ESEF-Unterlagen relevanten internen Kontrollen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Kontrollen abzugeben.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

-
- beurteilen wir die technische Gültigkeit der ESEF-Unterlagen, d. h. ob die die ESEF-Unterlagen enthaltende bereitgestellte Datei die Vorgaben der Delegierten Verordnung (EU) 2019/815 in der zum Abschlussstichtag geltenden Fassung an die technische Spezifikation für diese Datei erfüllt.
 - beurteilen wir, ob die ESEF-Unterlagen eine inhaltsgleiche XHTML-Wiedergabe des geprüften Konzernabschlusses und des geprüften Konzernlageberichts ermöglichen.
 - beurteilen wir, ob die Auszeichnung der ESEF-Unterlagen mit Inline XBRL-Technologie (iXBRL) nach Maßgabe der Artikel 4 und 6 der Delegierten Verordnung (EU) 2019/815 in der am Abschlussstichtag geltenden Fassung eine angemessene und vollständige maschinenlesbare XBRL-Kopie der XHTML-Wiedergabe ermöglicht.

ÜBRIGE ANGABEN GEMÄß ARTIKEL 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 12. Mai 2021 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 4. August 2021 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 1995 als Konzernabschlussprüfer der adidas AG 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.

SONSTIGER SACHVERHALT - VERWENDUNG DES BESTÄTIGUNGSVERMERKS

Unser Bestätigungsvermerk ist stets im Zusammenhang mit dem geprüften Konzernabschluss und dem geprüften Konzernlagebericht sowie den geprüften ESEF-Unterlagen zu lesen. Der in das ESEF-Format überführte Konzernabschluss und Konzernlagebericht – auch die im Bundesanzeiger bekanntzumachenden Fassungen – sind lediglich elektronische Wiedergaben des geprüften Konzernabschlusses und des geprüften Konzernlageberichts und treten nicht an deren Stelle. Insbesondere ist der ESEF-Vermerk und unser darin enthaltenes Prüfungsurteil nur in Verbindung mit den in elektronischer Form bereitgestellten geprüften ESEF-Unterlagen verwendbar.

VERANTWORTLICHER WIRTSCHAFTSPRÜFER

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Haiko Schmidt.

München, den 25. Februar 2022

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

gez. Huber-Straßer

gez. Schmidt

Wirtschaftsprüferin

Wirtschaftsprüfer

VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS ÜBER EINE PRÜFUNG ZUR ERLANGUNG BEGRENZTER SICHERHEIT DER ZUSAMMENGEFASSTEN NICHTFINANZIELLEN ERKLÄRUNG

An den Aufsichtsrat der adidas AG, Herzogenaurach

Wir haben die nichtfinanzielle Konzernerklärung der adidas AG, Herzogenaurach (im Folgenden 'Gesellschaft' oder 'adidas'), die mit der nichtfinanziellen Erklärung des Mutterunternehmens zusammengefasst ist (im Folgenden 'zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung'), für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2021 einer Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit unterzogen.

Wie im Abschnitt 'Arbeitsbedingungen in unserer Beschaffungskette' in der Erklärung beschrieben, hat adidas 1.176 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

Die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft sind verantwortlich für die Aufstellung der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c in Verbindung mit 289b bis 289e HGB und mit Artikel 8 der VERORDNUNG (EU) 2020/852 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088 (im Folgenden 'EU-Taxonomieverordnung') und den hierzu erlassenen delegierten Rechtsakten sowie mit deren in Abschnitt 'Sustainable Finance – EU-Taxonomie' der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung dargestellten eigenen Auslegung der in der EU-Taxonomieverordnung und den hierzu erlassenen delegierten Rechtsakten enthaltenen Formulierungen und Begriffe.

Diese Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft umfasst die Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur Aufstellung der zusammengefassten nichtfinanziellen 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 zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Angaben ist.

Die EU-Taxonomieverordnung und die hierzu erlassenen delegierten Rechtsakte enthalten Formulierungen und Begriffe, die noch erheblichen Auslegungsunsicherheiten unterliegen und für die noch nicht in jedem Fall Klarstellungen veröffentlicht wurden. Daher haben die gesetzlichen Vertreter ihre Auslegung der EU-Taxonomieverordnung und der hierzu erlassenen delegierten Rechtsakte im Abschnitt 'Sustainable Finance – EU-Taxonomie' der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung niedergelegt. Sie sind verantwortlich für die Vertretbarkeit dieser Auslegung. Aufgrund des immanenten Risikos, dass unbestimmte Rechtsbegriffe unterschiedlich ausgelegt werden können, ist die Rechtskonformität der Auslegung mit Unsicherheiten behaftet.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

VERANTWORTUNG DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung ein Prüfungsurteil mit begrenzter Sicherheit über die zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung abzugeben.

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised): 'Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information', herausgegeben vom IAASB, als Limited Assurance Engagement 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 zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung der Gesellschaft im Berichtszeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2021 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c in Verbindung mit 289b bis 289e HGB und der EU-Taxonomieverordnung und den hierzu erlassenen delegierten Rechtsakten sowie der in Abschnitt 'Sustainable Finance – EU-Taxonomie' der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung dargestellten Auslegung durch die gesetzlichen Vertreter 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 Gruppenebene, um ein Verständnis über die Vorgehensweise zur Identifizierung wesentlicher Themen und entsprechender Berichtsgrenzen von adidas AG zu erlangen
- Eine Risikoeinschätzung, einschließlich einer Medienanalyse, zu relevanten Informationen über die Nachhaltigkeitsleistung von adidas AG in der Berichtsperiode
- Beurteilung der Eignung der intern entwickelten Definitionen
- Einschätzung der Konzeption und der Implementierung von Systemen und Prozessen für die Ermittlung, Verarbeitung und Überwachung von Angaben, einschließlich der Konsolidierung der Daten, zu Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelangen, Achtung der Menschenrechte und Bekämpfung von Korruption und Bestechung,
- Befragungen von Mitarbeitern auf Gruppenebene, 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
- Einsichtnahme in ausgewählte interne und externe Dokumente
- Analytische Beurteilung der Daten und Trends der quantitativen Angaben, welche zur Konsolidierung auf Gruppenebene von allen Standorten gemeldet wurden
- Einschätzung der lokalen Datenerhebungs-, Validierungs- und Berichterstattungsprozesse sowie der Verlässlichkeit der gemeldeten Daten durch eine Stichprobenerhebung an den Standorten Herzogenaurach in Deutschland und Indianapolis in den USA

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

- Einschätzung der Gesamtdarstellung der Angaben
- Beurteilung des Prozesses zur Identifikation der taxonomiefähigen Wirtschaftsaktivitäten und der entsprechenden Angaben der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung

Die gesetzlichen Vertreter haben bei der Ermittlung der Angaben gemäß Artikel 8 der EU-Taxonomieverordnung unbestimmte Rechtsbegriffe auszulegen. Aufgrund des immanenten Risikos, dass unbestimmte Rechtsbegriffe unterschiedlich ausgelegt werden können, sind die Rechtskonformität der Auslegung und dementsprechend unsere diesbezügliche Prüfung mit Unsicherheiten behaftet.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise hinreichend und angemessen sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

SICHERUNG DER UNABHÄNGIGKEIT UND QUALITÄT DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS

Bei der Durchführung des Auftrags haben wir die Anforderungen an Unabhängigkeit und Qualitätssicherung aus den nationalen gesetzlichen Regelungen und berufsständischen Verlautbarungen, insbesondere der Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer sowie des IDW-Qualitätssicherungsstandards: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1), beachtet.

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 zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung der adidas AG für den Zeitraum vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c in Verbindung mit 289b bis 289e HGB und mit der EU-Taxonomieverordnung und den hierzu erlassenen delegierten Rechtsakten sowie der in Abschnitt 'Sustainable Finance – EU-Taxonomie' der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung dargestellten Auslegung 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 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 Haftungsregelung unter Nr. 9 der Allgemeinen Auftragsbedingungen) zur Kenntnis genommen zu haben, und erkennt deren Geltung im Verhältnis zu uns an.

München, den 25. Februar 2022

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Gnädiger ppa. Edelmann

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ZEHNJAHRESÜBERSICHT	351
GLOSSAR	353
UNTERSTÜTZUNGSERKLÄRUNG	357
FINANZKALENDER	361
KONTAKT	362

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR4
KONZERNABSCHLUSS5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ZEHNJAHRESÜBERSICHT

ZEHNJAHRESÜBERSICHT

	2021	2020	2019	2018 ¹	2017 ²	2016	2015	2014	2013	2012
Informationen zur Gewinn- und Verlust-Rechnung (in Mio. €)										
Umsatzerlöse ^{3,4,5}	21.234	18.435	23.640	21.915	21.218	18.483	16.915	14.534	14.203	14.883
Bruttoergebnis ^{3,4,5}	10.765	9.222	12.293	11.363	10.703	9.100	8.168	6.924	7.001	7.103
Lizenz- und Provisions- erträge ^{3,4,5}	86	61	154	129	115	105	119	102	103	105
Sonstige betriebliche Erträge ^{3,4,5,6}	28	42	56	48	17	119	8	37	12	15
Sonstige betriebliche Aufwendungen ^{3,4,5,6}	8.892	8.580	9.843	9.172	8.766	7.741	7.201	6.102	5.883	6.038
EBITDA ^{3,4,5}	3.066	1.967	3.845	2.882	2.511	1.953	1.475	1.283	1.496	1.445
Betriebsergebnis ^{3,4,5,7,8,9,10}	1.986	746	2.660	2.368	2.070	1.582	1.094	961	1.233	1.185
Finanzergebnis, netto ^{3,4,5}	-133	-167	-102	10	-47	-46	-21	-48	-68	-69
Gewinn vor Steuern ^{3,4,5,7,8,9,10}	1.852	578	2.558	2.378	2.023	1.536	1.073	913	1.165	1.116
Ertragsteuern ^{3,4,5,11}	360	117	640	669	668	454	353	271	340	327
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn	42	11	2	3	3	2	6	6	3	-2
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn ^{7,8,9,10,11,12}	2.116	432	1.976	1.702	1.173	1.017	668	568	839	791
Kennzahlen zur Gewinn- und Verlust-Rechnung										
Bruttomarge ^{3,4,5}	50,7 %	50,0 %	52,0 %	51,8 %	50,4 %	49,2 %	48,3 %	47,6 %	49,3 %	47,7 %
Operative Marge ^{3,4,5,7,8,9,10}	9,4 %	4,0 %	11,3 %	10,8 %	9,8 %	8,6 %	6,5 %	6,6 %	8,7 %	8,0 %
Zinsdeckungsgrad ^{3,4,5}	19,7	5,4	24,3	131,6	55,6	32,7	23,8	19,3	24,0	14,6
Steuerquote ^{3,4,5,7,8,9,10,11}	19,4 %	20,2 %	25,0 %	28,1 %	29,3 %	29,6 %	32,9 %	29,7 %	29,2 %	29,3 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse ^{5,7,8,9,10,11,12}	10,0 %	2,3 %	8,4 %	7,8 %	5,5 %	5,5 %	4,0 %	3,9 %	5,9 %	5,3 %
Umsatzerlöse nach Produktbereichen (in Mio. €)										
Schuhe ^{3,4,5}	11.336	10.129	13.521	12.783	12.427	10.132	8.360	6.658	6.587	6.922
Bekleidung ^{3,4,5}	8.710	7.315	8.963	8.223	7.747	7.352	6.970	6.279	5.811	6.290
Accessoires und Ausrüstung ^{3,4,5}	1.187	991	1.156	910	1.044	999	1.585	1.597	1.806	1.671
Informationen zur Bilanz (in Mio. €)										
Bilanzsumme	22.137	21.053	20.680	15.612	14.019	15.176	13.343	12.417	11.599	11.651
Vorräte ¹³	4.009	4.397	4.085	3.445	3.692	3.763	3.113	2.526	2.634	2.486
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte ¹³	4.072	3.763	4.338	3.734	3.277	3.607	3.003	2.861	2.583	2.444
Kurzfristiges Betriebskapital ¹³	4.978	3.328	2.179	2.979	2.354	2.121	2.133	2.970	2.125	2.504
Bereinigte Nettofinanz- verbindlichkeiten/Bereinigte Netto-Cash-Position ^{13,14}	-2.963	-3.148	-4.173	959	484	-103	-460	-185	295	448
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	7.519	6.454	6.796	6.377	6.032	6.472	5.666	5.624	5.489	5.304
Bilanzkennzahlen										
Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten/ EBITDA ^{3,4,5,13,14}	1,0	1,6	1,1	-0,3	-0,2	0,1	0,3	0,1	-0,2	-0,3
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse ^{3,4,5,13}	20,0 %	25,3 %	18,1 %	19,0 %	20,4 %	21,1 %	20,5 %	22,4 %	21,3 %	20,0 %

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ZEHNJAHRESÜBERSICHT

	2021	2020	2019	2018 ¹	2017 ²	2016	2015	2014	2013	2012
Verschuldungsgrad ^{13,14,15}	39,4 %	48,8 %	61,4 %	-15,0 %	-8,0 %	1,6 %	8,1 %	3,3 %	-5,4 %	-8,5 %
Eigenkapitalquote ¹⁵	34,0 %	30,7 %	32,9 %	40,8 %	43,0 %	42,6 %	42,5 %	45,3 %	47,3 %	45,5 %
Anlagendeckungsgrad ^{13,15}	91,8 %	72,5 %	69,7 %	110,0 %	112,2 %	102,9 %	96,9 %	110,9 %	115,8 %	111,1 %
Vermögensdeckung I ^{13,15}	156,9 %	134,7 %	119,7 %	151,6 %	144,1 %	134,0 %	136,8 %	158,7 %	145,0 %	152,7 %
Vermögensdeckung II ^{13,15}	105,3 %	90,2 %	84,3 %	95,1 %	85,4 %	83,8 %	89,3 %	105,9 %	93,2 %	100,4 %
Anlagenintensität ¹³	37,0 %	42,3 %	47,1 %	37,1 %	38,3 %	41,4 %	43,8 %	40,8 %	40,9 %	41,0 %
Umlaufintensität ¹³	63,0 %	57,7 %	52,9 %	62,9 %	61,7 %	58,6 %	56,2 %	59,2 %	59,1 %	59,0 %
Liquidität ersten Grades ¹³	42,7 %	45,3 %	28,7 %	38,6 %	25,5 %	22,4 %	25,5 %	38,6 %	34,4 %	44,3 %
Liquidität zweiten Grades ¹³	67,0 %	67,4 %	58,7 %	73,9 %	62,3 %	54,9 %	63,7 %	83,0 %	72,6 %	82,9 %
Liquidität dritten Grades ¹³	111,7 %	117,2 %	105,3 %	124,4 %	121,0 %	110,6 %	121,8 %	140,7 %	128,3 %	139,7 %
Umschlagshäufigkeit des kurzfristigen Betriebskapitals ^{3,4,5,13}	4,3	5,5	10,8	7,4	9,0	8,7	7,9	4,9	6,7	5,9
Eigenkapitalrendite ^{12,15}	28,1 %	6,7 %	29,1 %	26,7 %	18,2 %	15,7 %	11,2 %	8,7 %	14,3 %	9,9 %
Verzinsung des eingesetzten Kapitals ^{5,12,13}	19,3 %	7,4 %	45,4 %	45,1 %	41,2 %	24,2 %	16,5 %	13,8 %	23,6 %	19,3 %
Kennzahlen je Aktie										
Aktienkurs am Jahresende (in €)	253,20	297,90	289,80	182,40	167,15	150,15	89,91	57,62	92,64	67,33
Unverwässertes Ergebnis (in €) ^{3,4,5,7,8,9,10,11}	7,47	2,31	9,70	8,46	7,05	5,39	3,54	3,05	3,93	3,78
Verwässertes Ergebnis (in €) ^{3,4,5,7,8,9,10,11}	7,47	2,31	9,70	8,45	7,00	5,29	3,54	3,05	3,93	3,78
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende ^{3,4,5,7,8,9,10,11}	33,9	128,9	29,9	21,6	23,7	27,8	25,4	18,9	23,6	17,8
Marktkapitalisierung am Jahresende (in Mio. €)	48.512	58.110	56.792	36.329	34.075	30.254	18.000	11.773	19.382	14.087
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit (in €) ^{5,16}	14,79	7,00	14,26	13,31	8,14	6,73	5,41	3,36	3,03	4,50
Dividende (in €)	3,30 ¹⁷	3,00	0,00	3,35	2,60	2,00	1,60	1,50	1,50	1,35
Anzahl der ausstehenden Aktien am Jahresende (in Tausend)	191.595	195.066	195.969	199.171	203.861	201.489	200.197	204.327	209.216	209.216
Mitarbeitende										
Anzahl der Mitarbeitenden am Jahresende ^{3,4,18,19}	61.401	62.285	65.194	57.016	56.888	58.902	55.555	53.731	49.808	46.306
Personalaufwand (in Mio. €) ^{3,4,5}	2.451	2.483	2.720	2.481	2.549	2.373	2.184	1.842	1.833	1.872

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

2 2017 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2018.

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 für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

6 Die Zahlen spiegeln die im Jahr 2018 eingeführte Veränderung in der Struktur der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung wider.

7 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. € im Jahr 2015.

8 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. € im Jahr 2014.

9 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. € im Jahr 2013.

10 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. € im Jahr 2012.

11 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

12 Umfasst fortgeführte und aufgegebenen Geschäftsbereiche.

13 Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten wider.

14 Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten werden seit dem Geschäftsjahr 2020 erstmals angewendet. Nur die Zahl für das Geschäftsjahr 2019 angepasst.

15 Auf Basis des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals.

16 Seit 2018 beinhalten die Zahlen den Ausweis der Zinszahlungen im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit. Vorjahreszahlen wurden nicht angepasst.

17 Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

18 Mitarbeiterzahl 2019 angepasst aufgrund der Einbeziehung von zeitlich befristeten Verträgen von bis zu sechs Monaten (Mitarbeiterzahl 2019 ohne Einbeziehung zeitlich befristeter Verträge von bis zu sechs Monaten: 59.333).

19 Mitarbeiterzahl für 2021 aufgrund der erwarteten Veräußerung des Reebok Geschäfts ohne Reebok.

GLOSSAR

/A

ACCESSOIRES UND AUSRÜSTUNG

Dieser Produktbereich umfasst alle Arten von Zubehör wie beispielsweise Taschen, Bälle, Sonnenbrillen oder Fitnessgeräte.

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.

/C

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.

CO₂E

Kohlendioxid-Äquivalent-Emissionen (CO₂e) ist die universelle Maßeinheit zur Angabe des globalen Erwärmungspotenzials (‚Global Warming Potential‘ - ‚GWP‘) jedes der sechs Treibhausgase, ausgedrückt als GWP einer Einheit Kohlendioxid (Definition gemäß dem ‚Greenhouse Gas Protocol Corporate Standard‘).

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‘- bzw. ‚adidas Training‘-Apps. 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.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

/F

FÜHRUNG, WEITERENTWICKLUNG UND LEISTUNG (LEADERSHIP, BETTERMENT, AND PERFORMANCE)

„Führung, Weiterentwicklung und Leistung sind die drei Säulen unserer Mitarbeiterstrategie:

- **Führung:** Wir entwickeln Führungspersönlichkeiten, die das Spiel bestimmen und als Vorbilder fungieren sowie alle Mitarbeitenden dazu befähigen, ihre Möglichkeiten auszuschöpfen.
- **Weiterentwicklung:** Wir glauben an eine Mentalität des kontinuierlichen Lernens und der Verbesserung. Wir sind bestrebt, relevante Lernmöglichkeiten zu bieten, um uns für die Zukunft weiterzubilden und zu qualifizieren.
- **Leistung:** Wir bilden die besten Teams, die auf Sieg spielen. Wir erkennen sowohl individuelle als auch Teamleistungen an und honorieren diese.

/K

KLIMANEUTRALITÄT

Klimaneutralität bezieht sich auf das Konzept eines Zustands, in dem menschliche Aktivitäten keine Nettoauswirkungen auf das Klimasystem haben. Um einen solchen Zustand zu erreichen, müssen die verbleibenden Emissionen mit dem Emissionsabbau in Einklang gebracht und die regionalen oder lokalen biogeophysikalischen Auswirkungen menschlicher Aktivitäten berücksichtigt werden, die beispielsweise die Oberflächenalbedo (d. h. die von einer Oberfläche reflektierte Sonnenstrahlung) oder das lokale Klima beeinflussen (Definition gemäß „Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) Glossary“).

/L

LIFESTYLE

In der Kategorie ‚Lifestyle‘ fassen wir alle Produkte aus den Bereichen Schuhe, Bekleidung und ‚Accessoires und Ausrüstung‘ zusammen, die vom Sport inspiriert sind und aus Stilgründen getragen werden. ‚adidas Originals‘ steht im Zentrum der Kategorie ‚Lifestyle‘ – die Marke ist vom Sport inspiriert und wird auf der Straße getragen.

/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

NACHHALTIGERE BAUMWOLLE

Unter ‚nachhaltigerer Baumwolle‘ verstehen wir bei adidas sowohl Baumwolle aus zertifiziertem organischem ökologischem Anbau als auch nachhaltig produzierte Baumwolle, die aktuell oder gegebenenfalls zukünftig verfügbar ist, sowie ‚Better Cotton‘.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

NASSPROZESSE

Nassprozesse werden als Prozesse mit hohem Wasserverbrauch wie Färben und Veredeln von Materialien definiert.



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 „upgecyclten“ Plastikabfällen gewonnen wird, die an Stränden und in Küstenregionen eingesammelt werden, bevor sie ins Meer gelangen. Zusammen mit seinen Partnern sammelt und sortiert die Umweltorganisation „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

In der Kategorie „Performance“ fassen wir alle Produkte aus den Bereichen Schuhe, Bekleidung und „Accessoires und Ausrüstung“ zusammen, die eher technischer Natur sind, für den Sport hergestellt und beim Sport getragen werden. Dies sind unter anderem Produkte aus unseren wichtigsten Sportkategorien: Fußball, Training, Running und Outdoor.

POLYBEUTEL (AUS 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.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

/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.

/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.

UNTERSTÜTZUNGSERKLÄRUNG

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 25. Februar 2021. Die Unterstützungserklärung von 2020 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., Moreira de Maia, Portugal

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

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 Holdings LLC, Wilmington, Delaware, USA

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 Israel Ltd., Cholom, Israel

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

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
<hr/>				
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 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				

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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

Tafibal S.A., Montevideo, Uruguay

Trafford Park DC Limited, London, Großbritannien

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

FINANZKALENDER

6. MAI 2022

Ergebnisse des ersten Quartals

12. MAI 2022

Hauptversammlung

4. AUGUST 2022

Halbjahresergebnisse

9. NOVEMBER 2022

Neunmonatsergebnisse

KONTAKT

**ADI-DASSLER-STR. 1
91074 HERZOGENAURACH**

Tel + 49 (0) 91 32 84 – 0

► [ADIDAS-GROUP.COM](https://www.adidas-group.com)

adidas ist Mitglied im DIRK
(Deutscher Investor Relations Kreis)

INVESTOR RELATIONS
investor.relations@adidas.com
► [ADIDAS-GROUP.COM/S/INVESTOREN](https://www.adidas-group.com/s/investoren)

KONZEPT
nexxar, Wien

DESIGN UND UMSETZUNG
nexxar, Wien